

**INFORME QUE PRESENTA EL GERENTE GENERAL A LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS  
POR EL EJERCICIO ECONÓMICO CORRESPONDIENTE AL AÑO 2008**

El Año 2008 fue nuevamente para el país un año de incertidumbre en el aspecto legal, político y económico. En la parte legal, la emisión del Mandato 8 obligó a todas las empresas a eliminar de sus operaciones los mecanismos de tercerización laboral que habían estado vigentes en el país desde hace algunos años. En lo político, el trabajo de la asamblea generó incertidumbre y vacíos grandes en el marco legal y jurídico. En lo económico la crisis mundial ha venido generando muchos problemas en el acceso al crédito, en los flujos de caja y en la actividad comercial de grandes sectores de la economía.

Seragroforest S.A. se conforma a través de la adquisición de la empresa Inmotoledo S.A. y de la modificación de su razón social y estatutos para transformarse en una empresa de Servicios Técnicos Especializados. El objeto social de la empresa es el de:

- 1.- La prestación a terceros de servicios técnicos especializados en el área agroforestal, forestal y agrícola en todas sus fases.
- 2.- La compra, venta exportación, importación, distribución, almacenamiento y comercialización de todo tipo de herbicidas, fertilizantes y similares para el desarrollo de actividades agrícolas en todas sus fases.
- 3.- El brindar asesoramiento técnico y administrativo en las áreas agroforestales, forestales, agrícolas, técnicas, y sociales.

La escritura de reforma de razón social y estatutos fue promulgada el 3 de Septiembre del 2.008 en la ciudad de Quito y el accionariado de la empresa quedó conformado en un 55% por Endesa y un 45% por Botrosa.

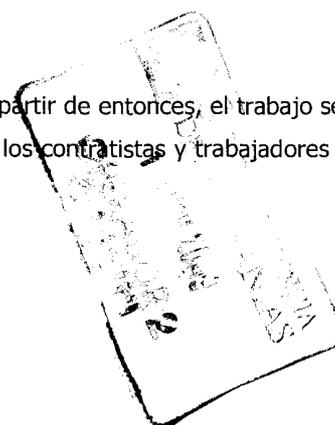
Seragroforest S.A. tiene al momento 5 clientes principales y su alcance práctico se ha orientado desde la formación y mantenimiento de bosques para explotación industrial a la formación y mantenimiento de plantaciones de palma africana y palmito.

La empresa opera hoy en tres grandes frentes:

- Santo Domingo y Quevedo donde los clientes Bosquepalm, Fores Vergel y Longterm han venido formando bosques de teca y especies tropicales,
- Pizará y Silanche donde Endesa/Botrosa mantienen bosques de especies tropicales en varias etapas de madurez,
- Maldonado, donde Endesa/Botrosa están estableciendo plantaciones de Palma Africana

**Inicio de Operaciones**

La empresa inició sus operaciones desde el 1 de Agosto de 2.008. A partir de entonces, el trabajo se concentró en la construcción de la capacidad operativa para regularizar a todos los contratistas y trabajadores que habían venido trabajando con varios de nuestros clientes.



*Egg*

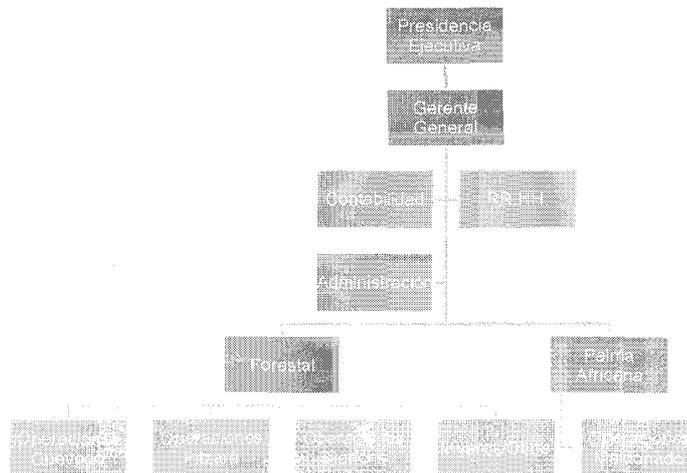
La incorporación de la Gerencia el 1 de Septiembre permitió darle inicio formal a ese proceso y generar tracción en todas las áreas administrativas, operativas y de gestión. A la fecha Seragroforest S.A. cuenta con una operación básica montada que si bien está lejos de donde la administración quiere llegar, permiten a la empresa mantener el nivel de operación que el negocio requiere.

### Diseño Organizacional

Desde el inicio, el diseño organizacional se concentró en los siguientes puntos:

- Minimizar la estructura y crecer ordenadamente
  - o Utilizar en lo máximo posible infraestructuras existentes en temas como Instalaciones, Vigilancia y Seguridad, Sistemas y Comunicaciones, Compras y Bodegas, Contabilidad y Administración

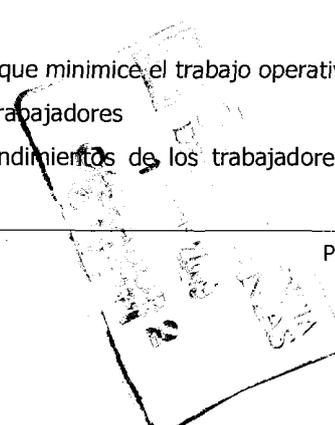
En conjunto a la presidencia Ejecutiva se definió el organigrama funcional de la empresa, al cual se han alineado todos los procesos de contratación:



### Recursos Humanos

En el área de Recursos Humanos, el trabajo de la administración se concentró en los siguientes frentes:

- 1.- La preparación de contratos laborales que mantengan todos los derechos laborales exigidos por la ley y que al mismo tiempo garanticen que el trabajador recibe un pago justo por el trabajo realizado.
- 2.- La formación de un equipo de RRHH que pueda manejar la carga administrativa de un gran número de trabajadores en diferentes frentes
- 3.- La implementación del sistema de Nóminas y de un medio de pago que minimice el trabajo operativo
- 4.- La planificación de los procesos de contratación e inducción de los trabajadores
- 5.- La existencia de procesos y controles que permitan que los rendimientos de los trabajadores sean reportados del campo de manera correcta y oportuna.



En el primer punto se trabajó con el Dr. Víctor Borja en varios tipos de contratos para las diferentes funciones de la parte agrícola y administrativa, mismos que han sido revisados y aprobados por el Ministerio de Trabajo en todos los frentes de operación.

En el segundo punto, la incorporación del Coordinador Nacional de RRHH en Octubre y de una coordinadora de Nómina ya en este año permitió darle mayor foco y capacidad de ejecución a la gestión del Recurso Humano.

En cuanto al punto 3, el uso del sistema Latinium para la liquidación de las nóminas obligó a hacer un trabajo muy intenso de personalización que solo pudo finalizarse exitosamente al cierre del año. La definición e implementación del sistema de cash management con el Banco del Pichincha facilitó el medio de pago a los trabajadores de una manera transparente y escalable.

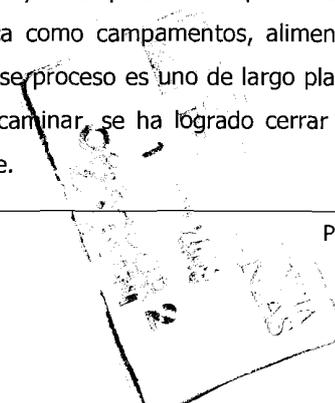
Respecto al punto 4, la contratación se fue ejecutando progresivamente por donde los riesgos laborales y los niveles de conflictividad se percibían como más urgentes. El proceso de incorporación de los diferentes frentes se resume en el siguiente cuadro:



Es importante mencionar que los procesos de contratación se vieron influenciados por la poca formalización del sector agrícola donde un alto porcentaje de los trabajadores no acostumbra tener sus papeles al día y donde la deserción y rotación de la gente obligó a ir tras varias rondas de contratación y formalización en cada uno de los frentes. Al cierre del año, el 100% de los trabajadores tenían sus papeles en regla.

Todos los trabajadores a la fecha de cierre del ejercicio fiscal se encontraban regularizados y con cobertura del IESS y de seguros privados de Vida y Accidentes y Salud de acuerdo a las políticas establecidas.

Respecto al punto 5, el absorber a los contratistas y sus trabajadores implicó un cambio en la mentalidad de todas las partes involucradas: El ex contratista debía velar ahora por la rentabilidad de la empresa, el trabajador debía sujetarse a controles y un mayor nivel de formalización y la empresa tuvo que cambiar su esquemas de supervisión y pago y solventar algunos temas de logística como campamentos, alimentación, transporte que no existían en el esquema previo al mandato 8. Si bien ese proceso es uno de largo plazo que tiene muchas implicaciones y que Seragroforest recién ha empezado a caminar, se ha logrado cerrar el año 2.008 con una base que permitirá ir mejorando ese proceso continuamente.



Al cierre del año 2008, la empresa había contratado a 484 empleados entre trabajadores agroforestales, técnicos y administrativos, faltando aún por incorporar unas 125 personas para cubrir todas las posiciones necesarias.

### **Contabilidad y Finanzas**

Otra área en la que la administración trabajó de manera paralela fue el aseguramiento de una capacidad operativa mínima en el área contable de manera de generar el pago a proveedores por la adquisición de insumos y servicios.

Las primeras transacciones contables se generaron el 16 de septiembre y de ahí para adelante las diferentes áreas se fueron incorporando a medida que las contrataciones se fueron haciendo y la entrega de tierras por parte de los clientes forzaron la compra de insumos para esas propiedades.

El equipo contable se fue nutriendo poco a poco con la incorporación del Contador y de una asistente y ha hecho un esfuerzo muy grande para sostener la ejecución, parametrizar adecuadamente los diferentes módulos del sistema y generar un nivel de análisis muy básico.

El cierre del ejercicio fiscal 2.008 fue un proceso bastante duro con algunos afinamientos propios de una operación nueva que debió saltar de cero al sostenimiento de una ejecución existente y creciente cuyo nivel de detalle obliga a niveles de exactitud bastante exigentes.

En diciembre de 2.008, la administración trabajó arduamente en la generación del primer ejercicio integrado de presupuestación para el año 2.009. Este primer ejercicio abarcó todas las áreas funcionales y operativas de la empresa y permitió sentar las bases de una herramienta fundamentada y estructurada de planificación que asegure un mejor manejo del flujo de caja y las operaciones en el futuro.

De igual manera se ha avanzado en procesos de consolidación de compras que permitan ahorrar en compras por volumen y en la optimización del flujo de caja y la facturación a clientes.

Al igual que en la parte de Recursos Humanos, la gestión contable y financiera tiene aún mucho que evolucionar. Tiene el reto de dar el salto desde la simple ejecución y operación del día a día a aportar análisis y retroalimentación a clientes y la administración sobre temas como rentabilidad del negocio, optimización de costos, etc.



*egg*

---

## Tecnología y Sistemas

La naturaleza del negocio de Seragroforest, por ser tan disperso y tan dependiente de la optimización diaria exige herramientas tecnológicas que faciliten la comunicación, el acceso a información en línea y una alta capacidad de análisis de la información existente. Seragroforest invirtió en dos herramientas tecnológicas que son complementarias:

- El software Latinium, que proporciona la información contable y administrativa
- El software Siagri (Biosalc), que generará todo el control agronómico y forestal de nómina, insumos y servicios.

Si bien se ha mencionado ya anteriormente sobre diferentes aspectos de implementación del Latinium, es importante mencionar que ha sido muy retador el mantener la operación corriendo y encaminada al mismo tiempo que se definían políticas contables y administrativas al ritmo que exigía el negocio. Se ha trabajado muy intensamente con los proveedores de ambos sistemas para adecuar los diferentes módulos a las necesidades de la empresa y construir los interfaces que les permitirán a ambos sistemas intercambiar información de manera constante. Internamente se ha trabajado en definir los procesos, los controles que permiten traducir la parte operacional a los requerimientos tecnológicos.

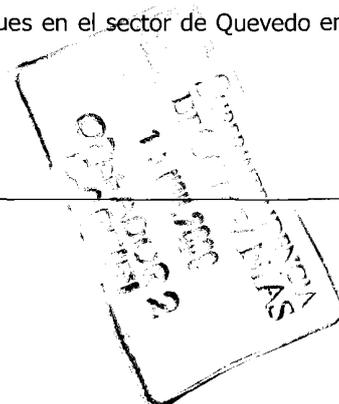
Durante el actual ejercicio fiscal se está avanzado mucho en terminar esas definiciones y se están cumpliendo los objetivos para contar con información de todo el año 2.009 en los sistemas y completar la implementación a lo largo del año.

A futuro será importante reforzar la capacidad de reporte y análisis de la plataforma existente, la estabilización de todas las implementaciones, y el complementar las comunicaciones para poder contar con un verdadero mecanismo de colaboración empresarial.

## Operaciones de campo

Los equipos de operaciones Silvícolas y Agrícola han pasado desde Septiembre por un proceso de reorganización tendientes a adaptarse al nuevo esquema. Muchas posiciones reorientaron sus funciones y el organigrama se adaptó para responder a los exigentes objetivos planteados. Nuevas posiciones se añadieron a medida que se recibía más tierra de parte de nuestros clientes.

Durante los últimos meses del año, se trabajó fuertemente en la recepción de nuevas propiedades y en la preparación de suelo para sembrar mas o menos 2.000 Has de bosques en el sector de Quevedo en el primer semestre del año 2.009.



En el sector del Pizará, se hizo un esfuerzo muy grande en inventariar el status de cada rodal y se decidió enfocarse en las plantaciones sembradas desde el 2.006 en adelante. Se priorizó niveles de resiembra y mantenimiento necesarios para poner esas plantaciones en estándares adecuados. De igual manera se reenforzó el esfuerzo técnico y administrativo para prestar más atención al correcto funcionamiento del Predio.

En la parte agrícola, se trabajó arduamente para asegurar que el acelerado cronograma de establecimiento definido para la Palma Africana en el sector de Maldonado se planifique de manera adecuada. El trabajo en el aprovisionamiento de planta y la preparación de viveros y suelos permitió estructurar un cronograma de siembra para el año 2.009 de casi 1.200 Has.

El equipo de operaciones y el de administración ha trabajado conjuntamente en el establecimiento de los nexos de comunicación, los procesos y controles básicos que permiten soportar la alta transaccionalidad, la alta rotación en las nóminas, las relaciones con proveedores, la facturación a clientes, y la logística que garantiza que las operaciones de campo no sufran demoras.

### Resultados Económicos y Financieros

A continuación, se detallan los balances de situación y de resultados de Seragroforest al cierre del ejercicio 2.008.

#### Balance de Situación - Dic 2008

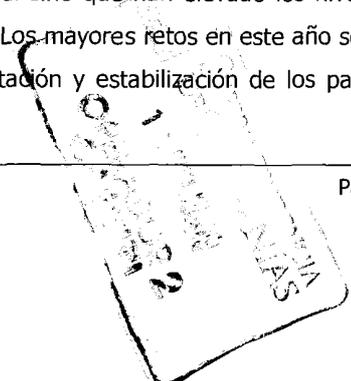
| Activos            | TOTAL         | Pasivos                   | TOTAL           |
|--------------------|---------------|---------------------------|-----------------|
| Disponible         | \$ 63.953,85  | CxP Clientes              | \$ 165.528,78   |
| Cuentas por Cobrar | \$ 41.345,35  | Proveedores               | \$ 53.223,11    |
| Inventarios        | \$ 53.397,34  | Otras Cuentas por Pagar   | \$ 55.734,63    |
| Gastos Anticipados | \$ 4.662,25   | Gastos Acumulados         | \$ 50.966,37    |
| Activos Fijos      | \$ 49.803,79  | Total Pasivo              | \$ 325.452,89   |
| Intangibles        | \$ 9.427,18   |                           |                 |
| Otros Activos      | \$ 2.104,13   | <b>Patrimonio</b>         | <b>TOTAL</b>    |
| Total              | \$ 224.693,89 | Capital                   | \$ 10.000,00    |
|                    |               | Resultados Acumulados     | \$ -            |
|                    |               | Resultados                | \$ (110.759,00) |
|                    |               | Total Patrimonio          | \$ (100.759,00) |
|                    |               | Total Pasivo y Patrimonio | \$ 224.693,89   |

#### Estado de Resultados - Dic 2008

| Rubro                           | TOTAL           |
|---------------------------------|-----------------|
| Ingresos Netos                  | \$ 819.499,82   |
| Sueldos y Salarios              | \$ (397.028,95) |
| Beneficios y Prestaciones       | \$ (172.581,65) |
| Seguros                         | \$ (3.227,40)   |
| Consumos de Bodega              | \$ (131.138,81) |
| Servicios Pagados a Terceros    | \$ (71.401,25)  |
| Servicios Públicos              | \$ (32.746,92)  |
| Viaje y Movilización            | \$ (7.942,79)   |
| Materiales y Suministros        | \$ (4.163,12)   |
| Gastos Varios                   | \$ (17.245,78)  |
| Amortizaciones y Depreciaciones | \$ (4.156,61)   |
| Mantenimiento y Reparaciones    | \$ (76.877,17)  |
| Gastos Financieros              | \$ (2.735,61)   |
| Otros Ingresos/Egresos          | \$ (9.012,76)   |
| Total egresos                   | \$ (930.258,82) |
| Resultados                      | \$ (110.759,00) |

### Retos para el 2.009

Tanto al cierre del ejercicio 2.008 como a la fecha de elaboración de este informe, los retos son aún muy grandes. Seragroforest tiene la misión de estructurar la operación desde todos los puntos de vista mientras las operaciones de campo no solo que han seguido corriendo al mismo nivel sino que han elevado los niveles de actividad y han cubierto áreas que no estaban cubiertas anteriormente. Los mayores retos en este año serán la evolución del manejo del área administrativa y contable, la implementación y estabilización de los paquetes



*[Handwritten signature]*

tecnológicos adquiridos, el establecimiento y formalización de procesos y controles y la mejor coordinación con nuestros clientes tanto a nivel de estrategias como en sus necesidades y expectativas de reporte y análisis.

Si bien el equipo humano de Seragroforest ha cubierto hasta ahora todas las necesidades de la ejecución, creo que el incremento de la actividad y de la profundidad de la misma nos obligarán pronto a un redimensionamiento de la estructura que trabaja en áreas críticas como Contabilidad y Recursos Humanos. Adicionalmente, al tener un equipo nuevo, que ha llegado a Seragroforest con diferentes experiencias y modos de trabajar, se tiene el reto de lograr una verdadera integración y una mayor homogeneidad en el nivel de compromiso, calidad y oportunidad del trabajo realizado en los diferentes frentes de operación.

Otro reto importantísimo será la implementación de todos los sistemas y la infraestructura que nos permita automatizar muchas de las tareas que hoy al manejarse manualmente generan una carga operativa importante.

La formalización y establecimiento de procesos, políticas y controles adecuados será otro de los retos que nos permitirán dar el salto que esperamos entre la ejecución y el aporte estratégico que el grupo necesita.

De igual manera, esperamos que al ir superando las etapas de formación de la empresa y del equipo de trabajo, Seragroforest pueda mejorar aún más la coordinación de las estrategias de nuestros clientes con la administración y con la ejecución.

Atentamente



Francisco Félix S.

Gerente General

SERAGROFOREST S.A.

