



# Informe de Gestión

---

**Año 2013**

CONFIDENCIAL

**FRANCISCO X. MANTILLA**

**Gerente General**

El presente documento tiene como objetivo proporcionar información que revele los hechos más significativos durante el año 2013 que contribuyeron o afectaron a la generación de valor de la empresa en términos operativos, económicos, societarios y de mercado. El esquema del reporte está dado por un análisis horizontal y vertical de los estados financieros que busca entender la evolución de la compañía con el fin de evaluar la efectividad de la estrategia de negocio según los resultados del último período y los resultados de la industria en general, a partir de lo cual se generan conclusiones y recomendaciones para el Directorio y la Junta General de Accionistas.

---

## Resumen Ejecutivo

El año 2013 significó para Runatarpuna Exportadora S.A., el primer período rentable de la compañía con una utilidad neta de \$37.874,86 y donde por primera vez se alcanzó el punto de equilibrio al producir 163.112 libras de té de guayusa al granel que fueron exportadas a Runa LLC en los Estados Unidos. También representó una fuerte inversión en la expansión del tamaño de la fábrica y en la compra de equipos de laboratorio que permitieron implementar técnicas de procesamiento más eficientes e incrementar la capacidad de producción mensual máxima a 125.000 libras de hoja de guayusa fresca equivalentes a 39.000 libras de té de guayusa al granel. Los ingresos de la compañía alcanzaron el record de \$1.138.583, de los cuales \$978.704 correspondieron a la venta de té de guayusa al granel. Se compraron 576.370 libras de hoja fresca de guayusa, en relación a las 210.553 libras adquiridas en el 2012, toda esta materia prima provino de 2.356 pequeños agricultores de las provincias de Napo, Pastaza y Orellana, que trabajan bajo los parámetros de certificación orgánica y comercio justo de la empresa. Durante este año también se registró la cifra record de 900.000 nuevas plantas de guayusa sembradas en las fincas de los agricultores, fenómeno considerado como una sobre producción en campo, que derivó en la interrupción del ciclo de producción del vivero de la compañía y en consecuencia dejó un inventario de 26.000 plantas listas el transplante valorado en \$56.604 al fin del período.

Al cierre del 2013 se contabilizó \$175.928 de crédito tributario acumulado, de los cuales \$122.041 fueron cargados al estado de resultados y los restantes \$53.886 se registraron como crédito tributario en el balance general, monto que deberá cruzarse con las ventas locales del año 2014 (oportunidad que se abre gracias a la obtención del registro sanitario de las cajas de té de guayusa a finales de diciembre del 2013). La administración también trabajó intensamente en la reducción sistemática de los costos operativos por lo cual se creó el departamento de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos, con el propósito de re-estructurar el organigrama de la compañía y empoderar a los Jefes de Áreas en la productividad de los miembros de su equipo, hecho que redujo significativamente los costos de producción en relación al año 2012. Todos los aspectos mencionados anteriormente serán puestos a consideración a lo largo del presente informe.

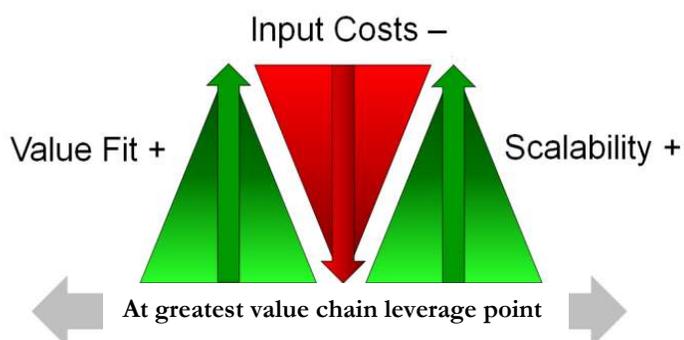
## INFORME DE GESTIÓN 2013

### 1. Introducción

Runatarpuna Exportadora S.A., es parte de una alineación estratégica de organizaciones nacionales e internacionales, que bajo el objetivo macro de generar desarrollo sostenible en la Amazonía Ecuatoriana buscan consolidar un modelo de negocios exitoso entorno a la producción y comercialización de guayusa. En este escenario la empresa asume el reto de orquestar a los actores productivos, financieros y gubernamentales de la cadena de valor mientras permanece enfocada en satisfacer las necesidades del consumidor, lo que le significa manejar no solo las variables productivas y societarias sino también las de mercado.

Cuando se analiza en retrospectiva el origen de la compañía como un emprendimiento social que considera a la rentabilidad como una consecuencia deliberada de sus acciones y no su único objetivo, se comprende la estrategia sostenible y de largo plazo de los accionistas que deja de manifiesto un retorno paulatino sobre la inversión. Es así como se construyó la estrategia corporativa basada en innovación y diferenciación, lo que le permite a la empresa capturar un nicho de mercado y a su vez cumplir con su responsabilidad social como agente generador de bienestar económico, social y ambiental.

Según Tomas Hunsaker, las compañías aprovechan al máximo la innovación cuando son capaces de: 1) incrementar el valor percibido por los clientes, 2) pueden escalar y adaptarse a economías más grandes, 3) reducir progresivamente sus costos de producción y 4) extender los beneficios a lo largo de la cadena de valor (Ver Gráfico 1).



**Gráfico 1.** Factors firms should consider in new innovations  
 Fuente: Strategies for Innovation Success. Tom Hunsaker

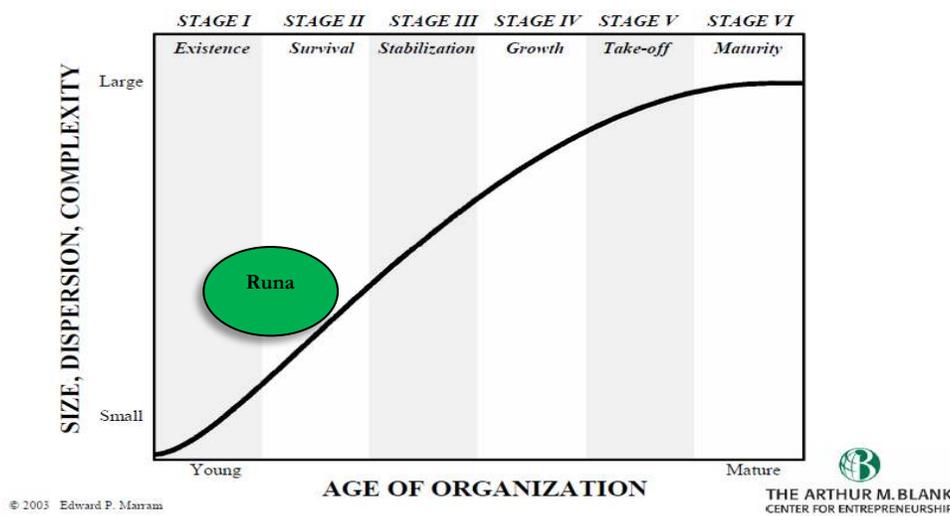
La conjunción de estas actividades son contempladas en el día a día de la compañía de la siguiente forma: la posibilidad de escalar el negocio está dado en primer lugar por los componentes de la guayusa que combinan energía y salud, por lo que sirven de plataforma para capturar consumidores activos y preocupados por su salud e imagen (tendencia creciente en el mercado internacional). El modelo de negocio internacional basa su estrategia en aprovechar las ventajas competitivas del país productor y adaptar el producto final al mercado destino, mientras se respetan los aspectos sociales, ambientales, culturales y económicos. (Ver datos estadísticos de Anexos 4 y 5). Estas características hacen que el negocio sea replicable en otros productos y en otras regiones.

Runatarpuna extiende los beneficios de la cadena de valor trabajando desde su base para asegurar los volúmenes de producción requeridos para satisfacer la demanda de las economías de escala, es por eso que los esfuerzos en el año 2013 se concentraron en incrementar la capacidad instalada de la planta de procesamiento, que pasó de 12.000 lbs mensuales en el 2012, a 39.000 lbs mensuales de producto terminado al cierre del 2013, de igual manera ocurrió con el número de proveedores orgánicos que subió de 1.352 a 2.356 pequeños agricultores. La fuente de materia prima también se vió asegurada a largo plazo con la siembra de 900.000 nuevas plantas de guayusa en las provincias de Napo, Pastaza y Orellana - aunque este número deberá ser validado en el 2014.

La compañía se esfuerza por incrementar el valor percibido por el cliente al asegurarse que los principios de certificación orgánica y comercio justo se mantengan a lo largo del tiempo y la cadena, con lo cual se busca entregar atributos que están siendo valorados por los mercados internacionales y reflejan el incremento en ventas del 55% en el 2013. Paralelamente se ha venido trabajando de forma continua en la minimización de costos de producción, que en términos generales está basada en un mejor control de los gastos y un mejoramiento de los procesos – este tema será analizado a profundidad más adelante.

Estas actividades se manifiestan en los estados financieros acumulados (Ver Anexo 1.), pero es necesario que el lector identifique la etapa que atraviesa la compañía con el fin de comprender los resultados alcanzados y la efectividad en la aplicación de la estrategia corporativa; para este efecto, a continuación se brinda un marco referencial de análisis.

El siguiente análisis toma como fuente a Edward Marram y su estudio sobre las etapas de crecimiento de las organizaciones (Ver Gráfico No. 2), en las que señala 6 fases: surgimiento, supervivencia, estabilización, crecimiento, despegue y madurez. El período comprendido entre el año 2010 y 2012 sirvió para la puesta en marcha de la empresa, que requirió de una alta inversión para levantar la infraestructura mínima necesaria de producción y de igual forma desarrollar las capacidades productivas del resto de actores que hoy conforman la cadena de valor.



**Gráfico 2. Etapas de Crecimiento de las Organizaciones**  
**Fuente: Edward Marram**

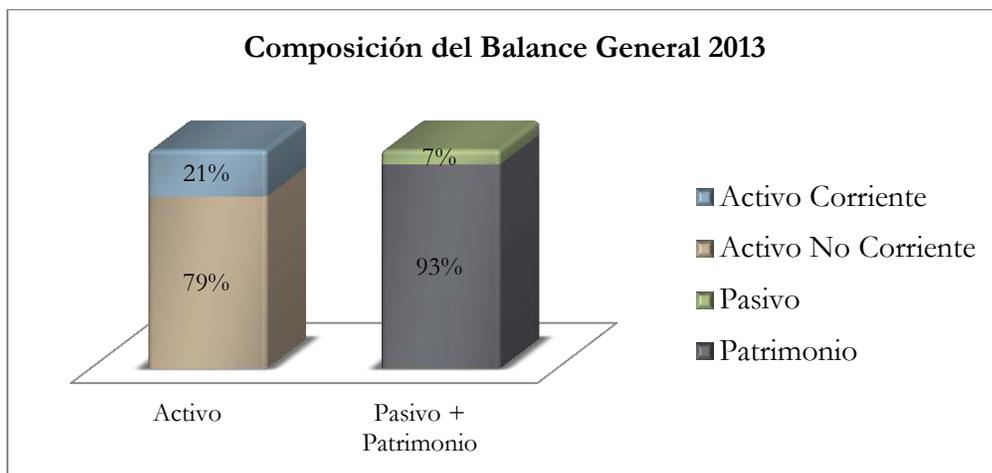
Al referirse a los estados financieros acumulados se aprecia activos fijos por más de \$1 millón de dólares con un nulo financiamiento de entidades bancarias, lo que demuestra el alto compromiso de los socios accionistas con la misión de la compañía. De la misma forma se puede apreciar que el último año 2013 la compañía generó por primera vez en su historia utilidades, lo que hace pensar que se encuentra en la Etapa 2: Survival, donde las características claves del negocio son: 1) alto requerimiento de flujo de efectivo para hacer frente a los imprevistos y poder aprovechar las oportunidades de mercado, 2) dificultades para alcanzar el punto de equilibrio, 3) mantener el enfoque ventas y el control de gastos, y 4) grandes esfuerzos por conservar la rentabilidad. En esta etapa también se debe trabajar constantemente en comunicación interna, manejo financiero, planificación estratégica y problem solving. (Kohn, J.). Se estima que el año 2014 se mantengan estas características.

La siguiente parte del informe estudia a profundidad el peso de las cuentas en el último período y luego hace mención a la evolución de éstas a través del tiempo, combinando un análisis vertical y horizontal de los estados financieros. La información es obtenida del Anexo

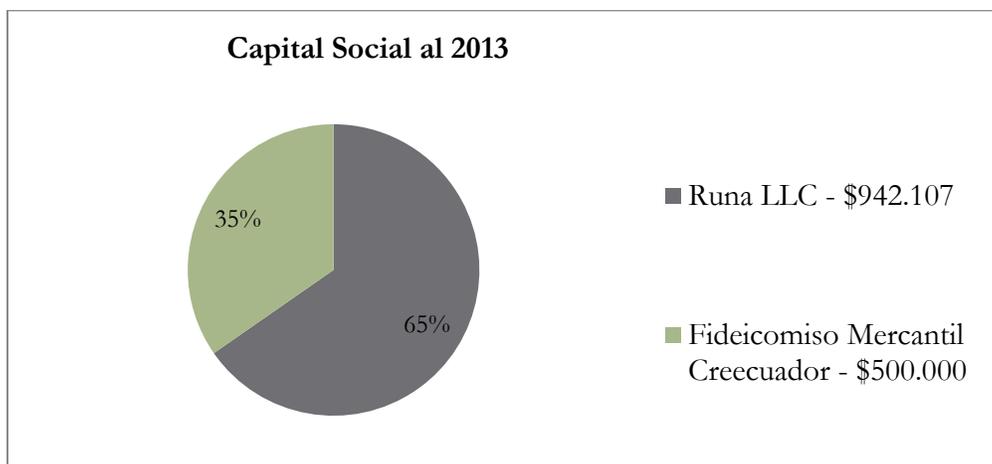
1. Estados Financieros Acumulados

**2. Análisis del Balance General**

Como se puede apreciar en la Gráfica 3., la compañía no tiene deudas a largo plazo, lo que refleja el grado de apoyo de los recursos internos de la empresa sobre recursos de terceros. El capital social de la compañía es de \$ 1.446.315, compuesto por los aportes de Runa LLC de \$942.107 y el Fideicomiso Mercantil Creecuator por \$500.000, en una relación 65% - 35% respectivamente. Ver Gráfica 4.

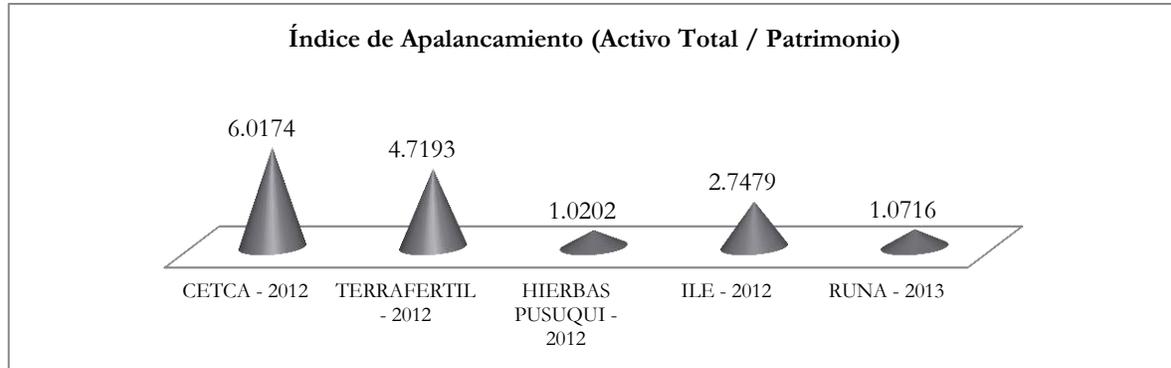


**Gráfico 3.**



**Gráfico 4.**

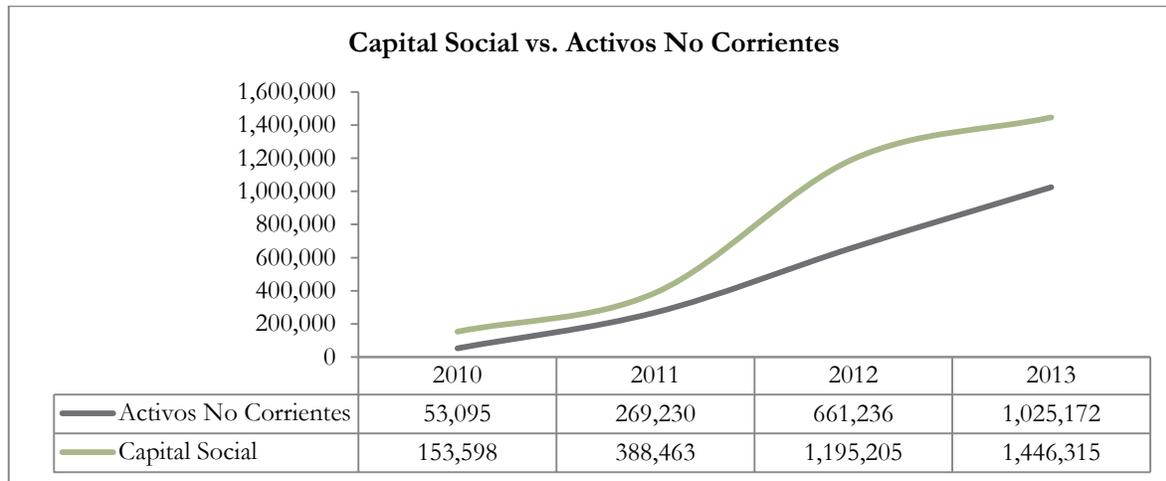
El índice de apalancamiento de Runatarpuna es de 1.0716, que está por debajo de los índices de la industria, según la Superintendencia de Compañías, como muestra el gráfico 5.



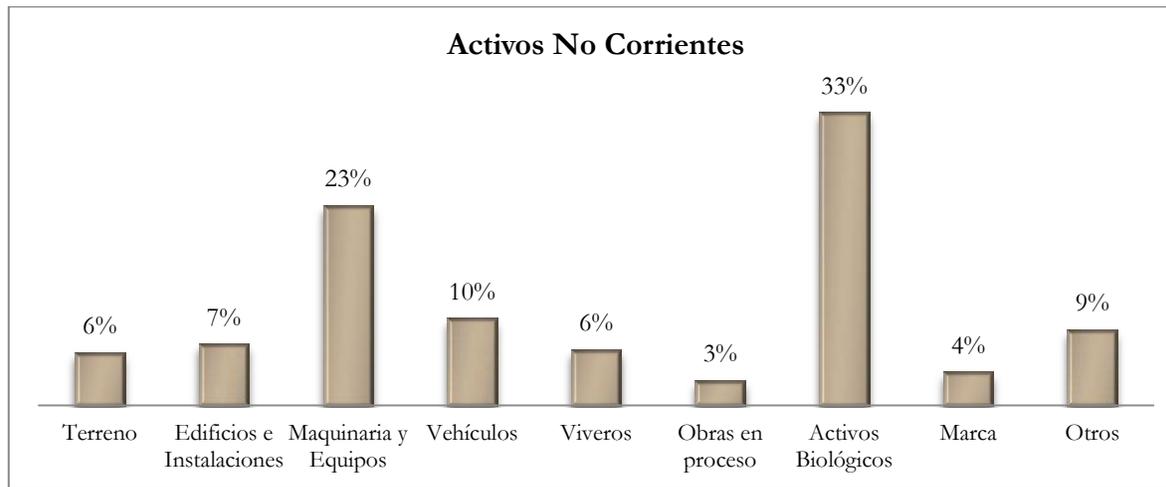
**Gráfico 5.**

En la gráfica 6. se observa la relación de crecimiento de los activos no corrientes y la inversión realizada, lo cual deja al descubierto que gran parte del capital ha sido destinado al levantamiento de una infraestructura capaz de llegar a procesar 125.000 libras mensuales de hoja de guayusa fresca, que equivalen a 39.000 libras mensuales de té de guayusa al granel, con una capacidad máxima de producción anual de 1.5 millones de libras de hoja fresca, que representan 468.000 libras de producto terminado al año. Por otra parte la gráfica 7. expresa cómo están compuestos los activos no corrientes, siendo el más representativo el activo biológico con un 33% del total, lo cual está dado por la inversión acumulada de los últimos períodos fiscales en el fomento, siembra y mantenimiento de plantas de guayusa (fuente de materia prima para los próximos años). La inversión en dichos activos ha sido concluida en el año 2013, ya que las plantas han alcanzado la madurez esperada a partir de lo cual se maneja una cosecha continua.

Otros rubros importantes en los activos no corrientes constituyen la inversión en maquinaria y equipos 23%, vehículos 10%, edificios e instalaciones 7%, viveros 6%, terrenos 6%, marca 4%, y la cuenta denominada “otros” con un 9%. Esta última cuenta está dada por la sumatoria de los valores de las cuentas: muebles y enseres, equipos de computación, herramientas, software contable y activos diferidos. La subcuenta activos diferidos corresponde a los Impuestos Diferidos por \$51.874,72, que significa el beneficio tributario por la amortización de pérdidas acumuladas en los años anteriores, lo que contablemente se traduce en una reducción al pago del impuesto de renta anual.



**Gráfico 6.**



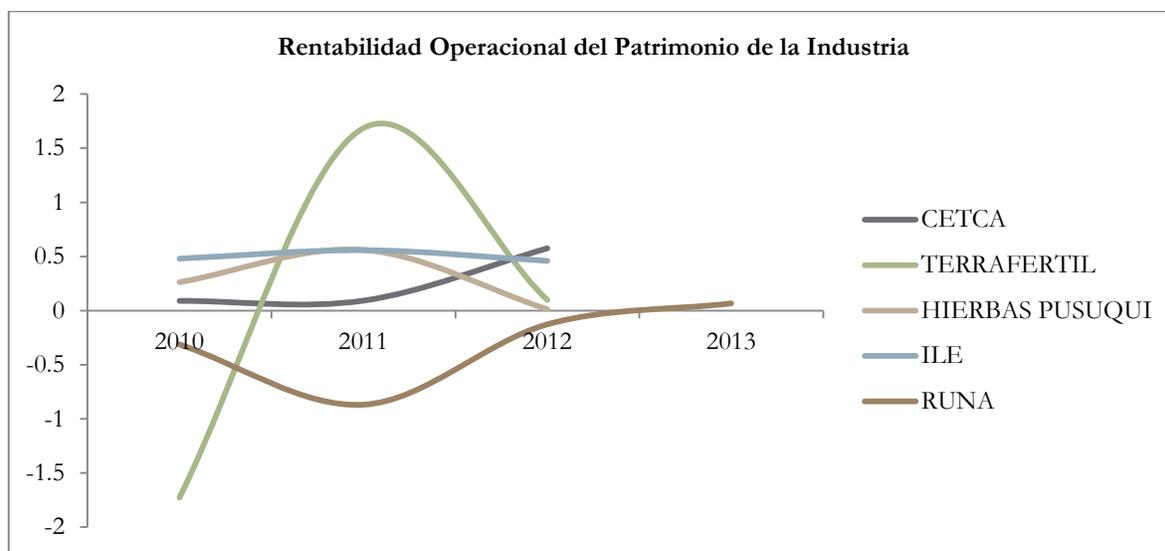
**Gráfico 7.**

No solo es importante conocer la composición de los activos fijos de una empresa sino también la rentabilidad que éstos generan a sus accionistas y sobretodo evaluar dicho rendimiento en relación a los resultados obtenidos por otros competidores en la industria, en tal sentido se levantó información sobre el índice de Rentabilidad Operacional del Patrimonio de las principales empresas dedicadas a la comercialización de infusiones en el Ecuador, el cual considera la rentabilidad sin tomar en cuenta los gastos financieros ni de impuestos y participación de trabajadores. Esta información fue obtenida de la Superintendencia de Compañías y aunque podría presentar cierta distorsión sirve para estructurar coordenadas de la posición de Runatarpuna frente a sus competidores. Ver Tabla 1.

Rentabilidad Operacional del Patrimonio (Utilidad antes Impuestos / Patrimonio)	2010	2011	2012	2013
CETCA	0.0896	0.0916	0.5753	N/D
TERRAFERTIL	-1.728	1.6851	0.0979	N/D
HIERBAS PUSUQUI	0.2624	0.5603	0.0118	N/D
ILE	0.48	0.5578	0.4594	N/D
RUNA	-0.3136	-0.8697	-0.1275	0.0661

**Tabla 1. Rentabilidad Operacional del Patrimonio**

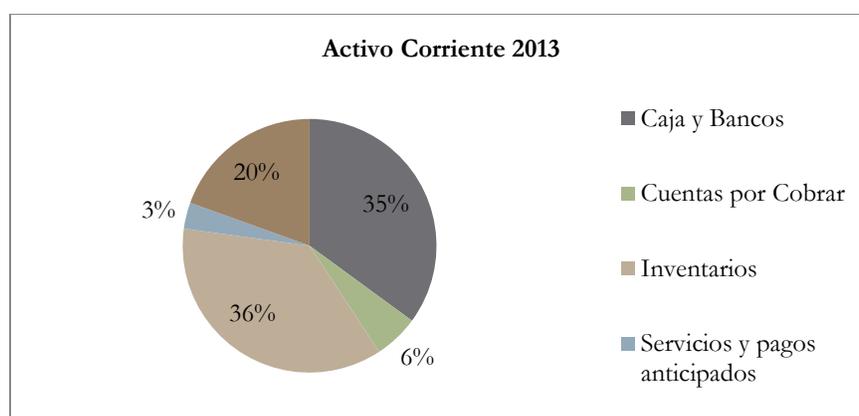
En la siguiente gráfica se mapea los resultados de la Tabla 1., con el fin de visualizar el comportamiento de la curva de la rentabilidad según la estrategia de cada compañía y las variables que pudieron influir en cada período. Esta lectura está dada en base al conocimiento y experiencia del autor.



**Gráfico 8.**

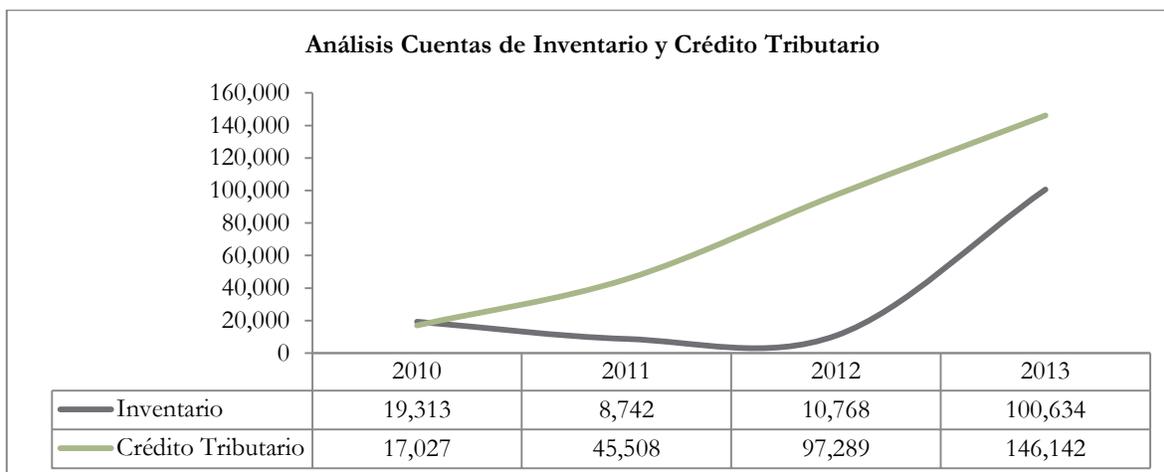
Como se puede apreciar en la gráfica 8., el comportamiento de la curva de la rentabilidad en la industria es relativa a la etapa y estrategia de cada competidor, es así como CETCA que es líder del mercado local mantiene un perfil conservador durante el 2010 y 2011 derivado del prestigio de la marca y una actitud pasiva en el mercado de infusiones, aunque en el 2012 demuestra un incremento sustancial debido a la incorporación de su nueva línea de negocios que consiste en la exportación de plantas vivas a los Estados Unidos. El nuevo competidor TERRAFERTIL con una estrategia agresiva en costos y de alcance demuestra una

recuperación tras una fuerte pérdida en el 2010 pero recae nuevamente en el 2012, lo que puede interpretarse como una alta inversión en nuevas marcas o líneas de producción, o a su vez una baja percepción de calidad por parte del consumidor en su línea de infusiones. HIERBAS PUSUQUÍ después de una rentabilidad constante en el 2010 y 2011 refleja una caída en el 2012, con causas no determinadas aunque este fenómeno podría entenderse como resultado del apareamiento de TERRAFERTIL sumada a una estrategia pasiva de marketing. ILE (Industria Lojana de Especerías ILE C.A.) se muestra como el competidor más estable en términos de rentabilidad, presumiblemente resultado de su trayectoria que demuestra la especialización en un pequeño portafolio de hierbas aromáticas, contrario a los grandes portafolios de los otros competidores. RUNA se encuentra muy por debajo de la industria, aunque estos resultados coinciden con su visión social y una etapa actual del negocio considerada como “survival” sin participación en el mercado local.



**Gráfico 9.**

Parte del análisis del balance general comprende los activos corrientes (Ver Gráfico 9.), que en el caso de Runatarpuna maneja un saldo de efectivo promedio histórico de cien mil dólares (\$96.913 en el 2013), que coincide con el capital de trabajo requerido para operar el negocio durante un ciclo producto de 30 días calendario. La gráfica también señala cuentas livianas en referencia a las cuentas por cobrar y pagos anticipados, 6% y 3% respectivamente. Existe sin embargo un peso importante en las cuentas de inventario y crédito tributario que exige un análisis más profundo para entender el comportamiento histórico y la situación actual de dichas cuentas. En la gráfica 10., por ejemplo se lee una creciente constante del crédito tributario y un despunte de la cuenta inventario durante el año 2013.



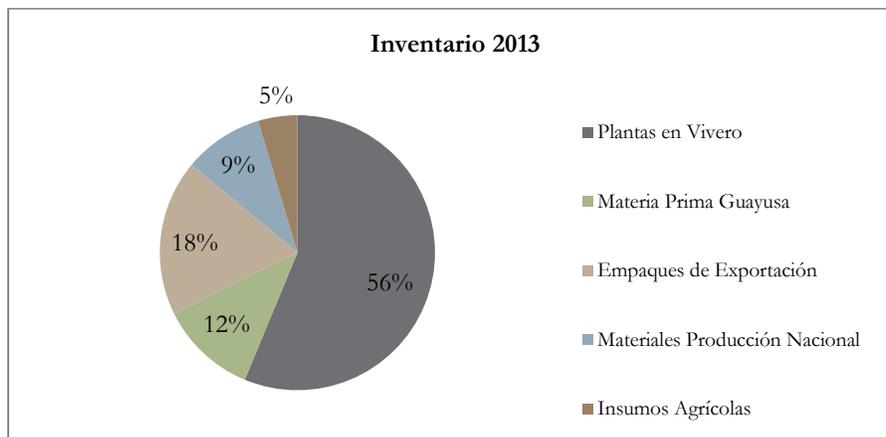
**Gráfico 10.**

La cuenta de inventario se disparó de \$10.768 en el 2012 a \$100.634 en el 2013, no por un stock de producto terminado sino por la favorable respuesta de los agricultores en la siembra de nuevas plantas de guayusa. Al revisar la composición del inventario (Ver gráfico 11.), vemos una distribución normal de las subcuentas: materia prima – 12%, empaques de exportación – 18%, materiales de producción nacional – 9%, e insumos agrícolas – 5%, sin embargo lo que infla la cuenta son los \$56.604 que corresponden a Plantas de Guayusa en Vivero (56%). Lo que se explica de la siguiente manera:

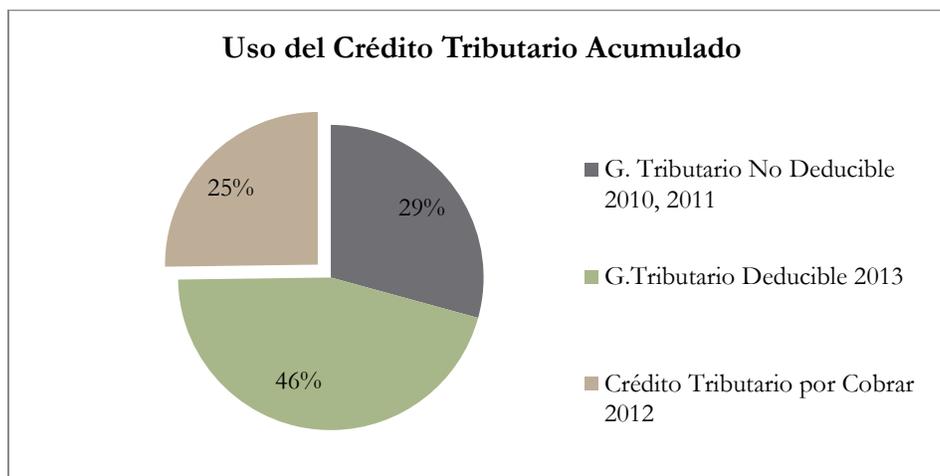
Dado que la compañía apuntó desde siempre a economías de escala y su producto está hecho a base de una planta ancestral del Ecuador (encontrada en forma abundante y dispersa), es normal que la primera preocupación de los accionistas es asegurar el abastecimiento del producto en los años venideros, con lo cual se planteó como meta anual el fomento en la siembra de por lo menos 150.000 nuevas plantas de guayusa en las fincas de los agricultores, ante la experiencia encontrada con los agricultores que marca un ritmo mucho más lento y conservador en términos de cultivos, se optó por autogestionar la reproducción de nuevas plantas que posteriormente serían entregadas a los pequeños agricultores. Esto a través de la inversión en la construcción de un vivero valorado en cerca de \$71.000, capaz de producir un promedio de 50.000 plantas de guayusa al año. La sorpresa se da a finales del 2013, cuando el Jefe de Campo, Ing. Elías Alvarado, estima casi 1 millón de plantas de guayusa sembradas por los agricultores al cierre del período. Este dato aunque será sujeto de un “censo” en el año

2014, es suficientemente contundente para detener de forma total la reproducción de plantas en el vivero de la compañía y abandonar los esfuerzos de fomento para concentrarse en el mantenimiento y cosecha de dichas plantas. La consecuencia inmediata de esta decisión es un inventario de 26.000 plantas de guayusa valoradas en \$56.604 al final del 2013.

El costo estimado de producción de cada planta hasta que se encuentre lista para su trasplante en la finca es de \$2.60, un costo relativamente alto en relación a otras especies, lo cual dificulta de cierta manera la venta a terceros; aunque el limitante más grande para salir de este inventario es que los potenciales compradores exigen una garantía de compra de la materia prima, lo cual es imposible debido a la variabilidad en la demanda a partir del año 2016. Esta situación negativa puede verse transformada en una oportunidad si se considera la compra de un terreno productivo para la compañía, donde las plantas pueden ser sembradas y así contar con cultivos propios que cuiden cualquier afectación en la oferta por parte de los agricultores. Por otro lado tenemos la inversión ya realizada en el vivero de la compañía, la cual deberá ser aprovechada al formar parte del Programa de Incentivos Forestales del Gobierno Ecuatoriano, que ha planificado reforestar 2 millones hectáreas hasta el año 2032, a través del Plan de Incentivo Financiero Reembolsable, para lo cual Runatarpuna deberá convertirse en proveedor de especies nativas orgánicas con el fin de acceder a dichos recursos. A la fecha de entrega del presente reporte, la compañía ya se encuentra registrada como “Operador Forestal”, lo que la faculta para el establecimiento y manejo de plantaciones forestales comerciales y actividades conexas. Las medidas mencionadas anteriormente tienen un efecto mitigador sobre el impacto del excedente en siembra versus la inversión realizada.



**Gráfico 11.**



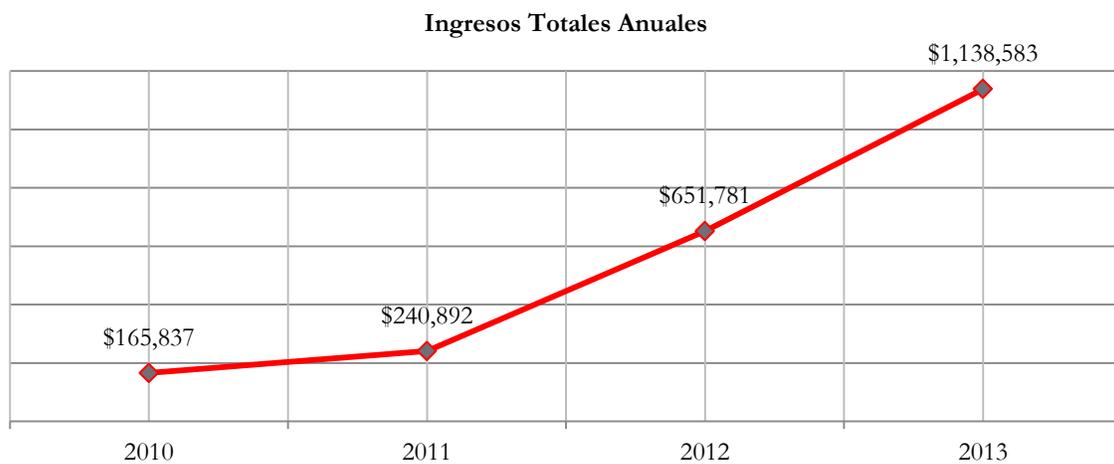
**Gráfico 12.**

Al referirse nuevamente al gráfico 10., se puede apreciar cómo el crédito tributario aumenta progresivamente hasta alcanzar los \$178.928,12 en el 2013, que en primera instancia y tomando en cuenta la naturaleza exportadora de la compañía se pensaría en apelar a la devolución parcial o total de dicho monto por parte del SRI, sin embargo un análisis a profundidad de la documentación llegó a determinar que los años 2010 y 2011 no ofrecen una garantía de obtener resultados positivos de dicha gestión. Es así como la utilización del crédito tributario toma otra forma en la planificación tributaria de la compañía y se consolida la figura señalada en el gráfico 12., que envía a la cuenta del Estado de Resultados, el Gasto Tributario Acumulado de los años 2010, 2011 y 2013, valorado en \$122.041,58, y deja en la cuenta del activo corriente un valor de \$56.886,54 como Crédito Tributario por Cobrar. Este monto corresponde al crédito tributario generado en el año 2012 y representa el 25% del total de crédito tributario acumulado, que queda como reserva para cruzarlo contablemente con las ventas nacionales que se realizarán en el año 2014.

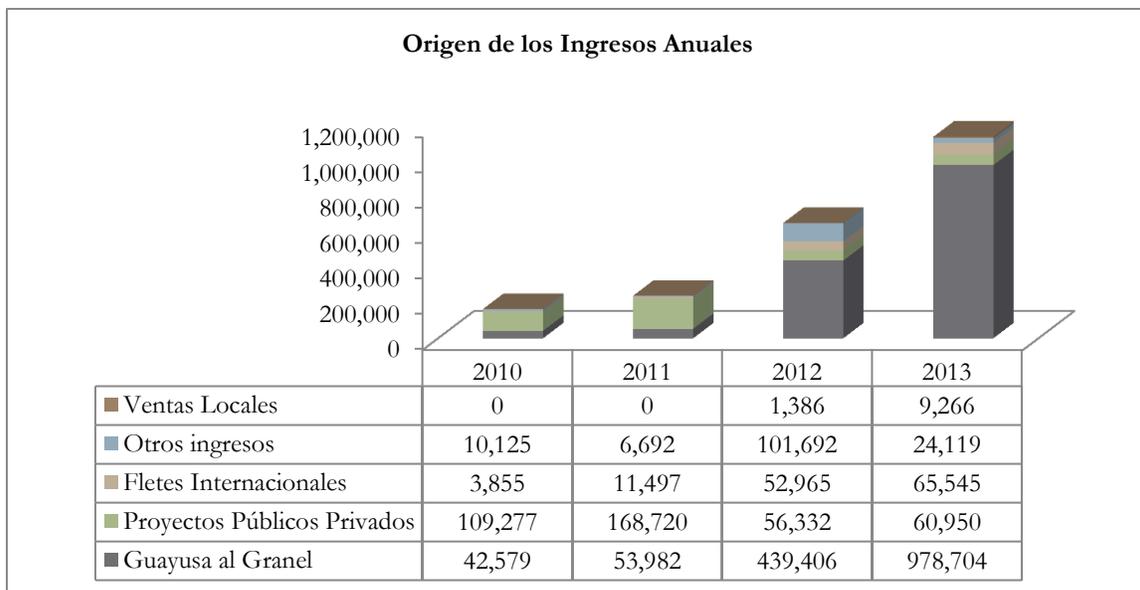
### 3. Análisis del Estado de Resultados

En la gráfica 13., se aprecia el crecimiento anual de los ingresos percibidos por la compañía que al ser desglosados en la gráfica 14., demuestran cómo una idea considerada como “proyecto” pasa a convertirse en una empresa con crecimiento sostenible. Así se explica la curva decreciente de los ingresos provenientes de Proyecto Públicos Privados, en contraste con el crecimiento exponencial en las ventas de guayusa al granel. Otras fuentes de ingreso

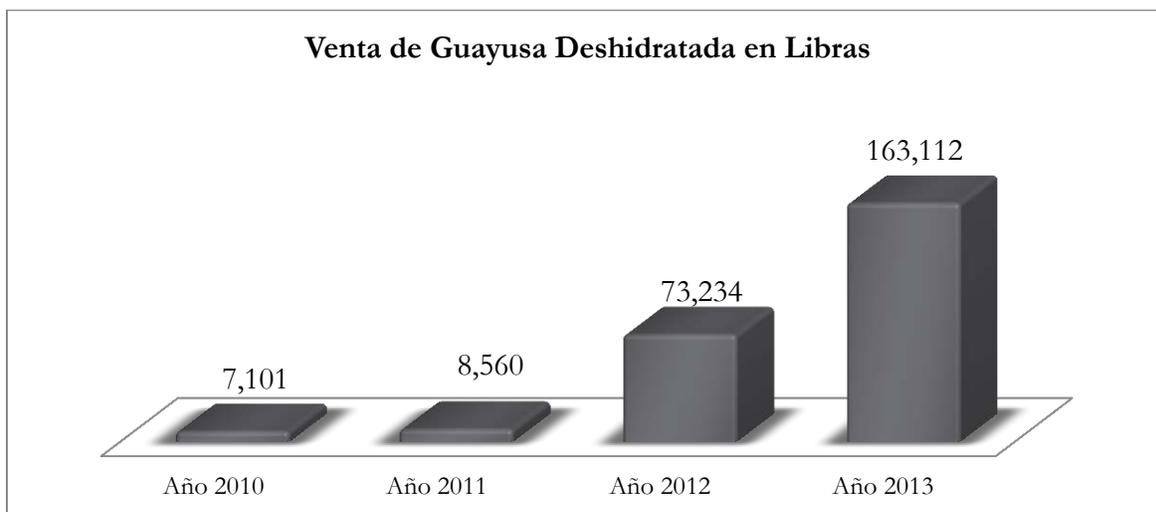
provenientes de fletes internacionales tienen como único propósito reflejar los gastos incurridos en transportar la mercadería al destinatario. De igual forma se refleja la cuenta “otros ingresos”, que es aquella que se la considerada como eventual. Por otra parte tenemos también la cuenta de ventas locales en el año 2012 y 2013 que tuvieron un carácter de pruebas piloto con el fin de identificar una tendencia de mercado previa al lanzamiento oficial del producto. En la gráfica 15., por otro lado, se observa el total de unidades producidas refiriéndose a la expansión en términos de productividad.



**Gráfico 13.**



**Gráfico 14.**

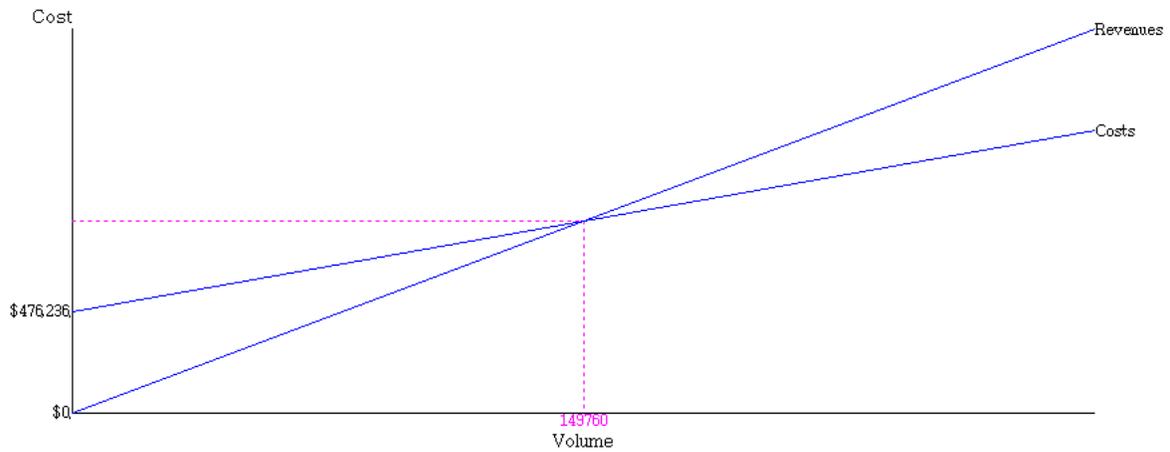
**Gráfico 15.**

La inversión realizada en maquinaria e infraestructura incrementó el nivel de productividad del año 2013, lo que permitió alcanzar por primera vez el punto de equilibrio de la compañía. Ver Tabla 2 y Gráfico 16. El cálculo estuvo basado en la estimación de los costos fijos, dado por la suma del total de gastos administrativos más los gastos de venta y financieros; mientras que los costos variables estuvieron dados por la sumatoria de la materia prima, la mano de obra directa, los costos indirectos y los otros costos con depreciación. Las unidades producidas se obtuvieron del Gráfico 15., y se estimó el precio de venta histórico de \$6,00 / libra.

<b>Cálculo del Punto de Equilibrio</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Costos Fijos	409,438	476,236
Costos Variables	251,667	459,964
Unidades Producidas	73,234	163,112
Costo Variable Unitario	3.44	2.82
Precio de Venta	6.00	6.00
Punto de Equilibrio en Unidades	159,717	149,756
Punto de Equilibrio en Valores	958,303	898,538

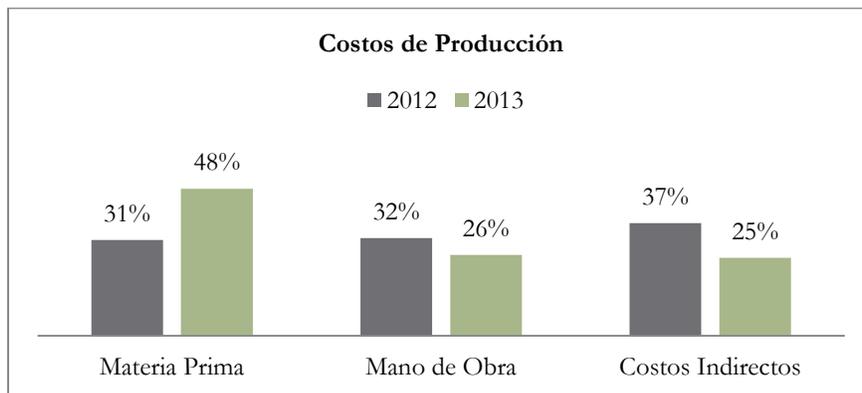
**Tabla 2.**

Punto de Equilibrio Runatarpuna 2013



**Gráfico 16.**

Durante el año 2013 se mejoraron los procesos y se hizo énfasis en el control de los gastos con el objetivo de reducir los costos de producción y maximizar las utilidades, es así como al analizar la productividad versus los costos de producción del año 2012 y 2013 (Ver Gráficos 15 y 17.), se logra determinar una reducción de 6 puntos en el costo de mano de obra y 12 puntos en los costos indirectos, mientras que el costo de materia prima incrementado en 17 puntos, refleja el aumento de la producción de 73.234 libras en el 2012, a 163.112 libras en el 2013. El mejoramiento en estas cifras estuvo dado por una reorganización en la estructura administrativa y productiva de la compañía (Ver Anexo 3. Organigrama 2013), cuyo propósito fue reducir al máximo el equipo administrativo y enfocar todas sus actividades a la consecución de las metas productivas.



**Gráfico 17.**

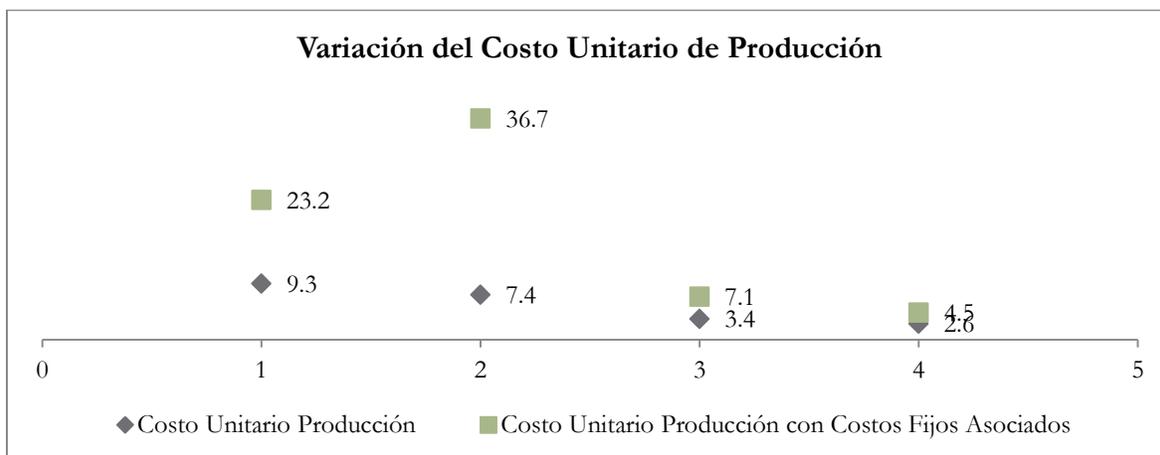
La precisión en el cálculo de los costos de producción todavía presenta cierta distorsión debido principalmente a que los procedimientos aún se encuentran en construcción a consecuencia de la adquisición de nueva maquinaria y el ajuste natural del levantamiento de un nuevo negocio, razón por la cual solo al concluir un período específico se compara el número de unidades producidas versus los costos incurridos en la producción de las mismas, con lo cual se obtiene el costo unitario de producción. Con esta consideración, se elaboró la Tabla No. 3 donde se aprecia de forma histórica el decrecimiento en el costo de producción de cada libra de guayusa al granel de \$9.3 en el 2010 a \$2.6 en el 2013.

En este punto se debe resaltar los costos fijos asociados en la producción de guayusa al granel, pues casi la totalidad de las actividades administrativas contribuyen directamente al área de producción. Ante esta realidad se ha tomado como política de la contabilidad de costos incluir una partida llamada Costos Fijos Asociados, que representará el 80% de los gastos administrativos registrados en el balance de resultados. Dichos gastos administrativos están constituidos por salarios administrativos, investigación y desarrollo, servicios externos y otras cuentas. Esta medida pretende evitar cualquier distorsión en el cálculo de márgenes o en la fijación de precios que afecten la rentabilidad de la empresa a corto o largo plazo.

El impacto de esta política puede ser visualizado en la Tabla 3. y el Gráfico 18., que consideran los dos escenarios: los costos según la contabilidad financiera y según la contabilidad de costos; así por ejemplo, para el año 2013 en el primer caso el costo sería de \$2.60, aunque desde el punto de vista de la contabilidad de costos el costo unitario se eleva a \$4.50.

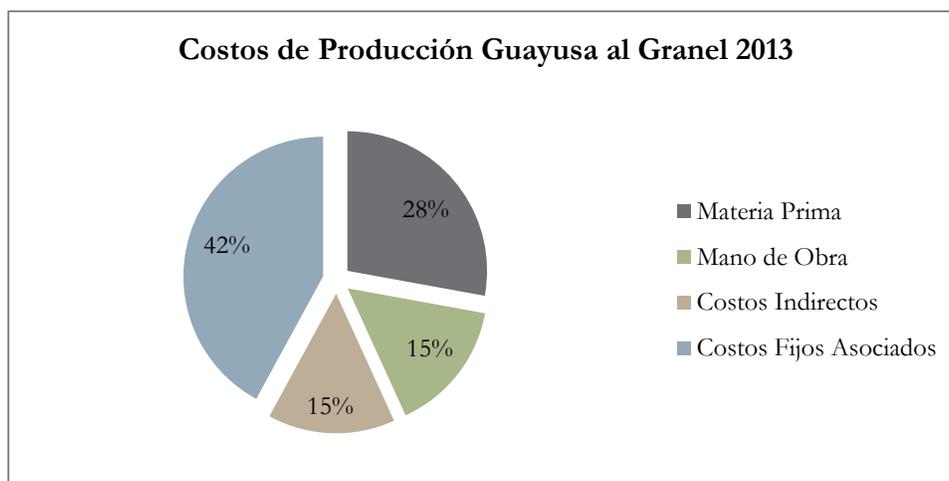
<b>COGS</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Unidades Producidas	7,101	8,560	73,234	163,112
Costo de Producción (MP + MO + CI)	65,969	63,636	251,667	429,933
<b>Costo Unitario Producción</b>	<b>9.3</b>	<b>7.4</b>	<b>3.4</b>	<b>2.6</b>
Costos Fijos Asociados – 80% de Gastos Administrativos	98,613	250,430	270,745	298,092
Costo Unitario CFA	13.9	29.3	3.7	1.8
<b>Costo Unitario Producción con Costos Fijos Asociados</b>	<b>23.2</b>	<b>36.7</b>	<b>7.1</b>	<b>4.5</b>

Tabla 3.



**Gráfico 18.**

Bajo este esquema la nueva composición de los costos de producción está dado por el 28% de materia prima, 15% de mano de obra, 15% de costos indirectos y 42% de costos fijos asociados. Ver Gráfico 19.



**Gráfico 19.**

Retomando el análisis vertical del estado de resultados, las gráficas 20. y 21., permiten visualizar claramente las fuentes de ingreso y egreso de la compañía. Los ingresos están comprometidos con las ventas de guayusa al granel a Runa LLC, lo que denota la debilidad del negocio al depender de un solo cliente. En lado de los egresos tenemos algunas de las cuentas que ya han sido analizadas previamente, por lo que en esta parte del informe se hará énfasis en las cuentas de Costos Indirectos de Producción y Gastos Administrativos.

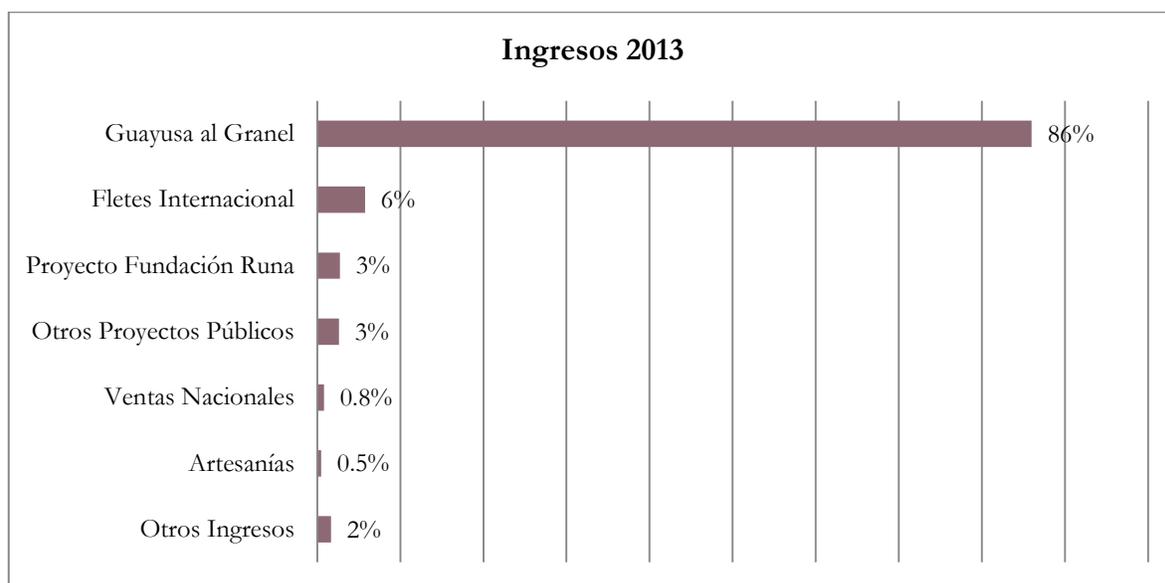


Gráfico 20.

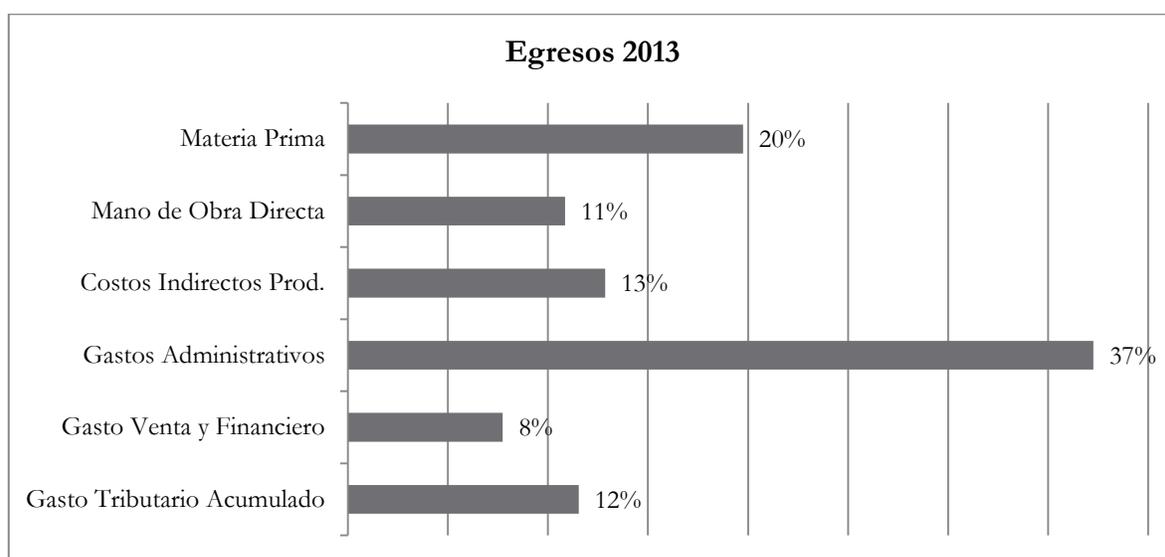
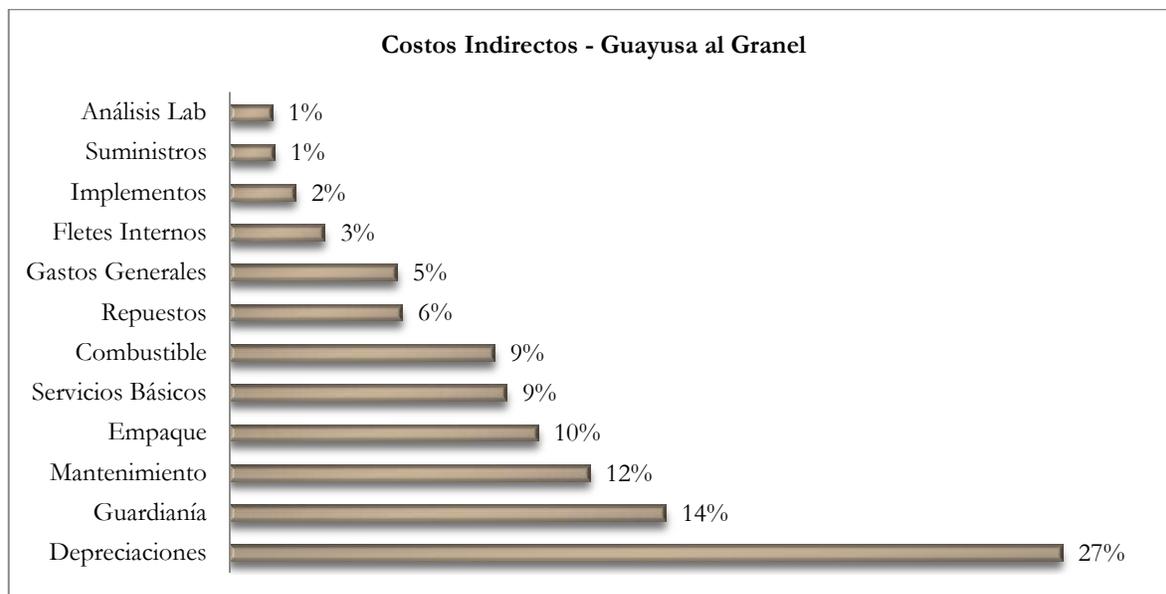


Gráfico 21.

A continuación en la Tabla 4. y el Gráfico 22., se desglosa la cuenta de costos indirectos donde se puede apreciar una normal distribución del gasto en términos de producción, cuyo rubro más alto está marcado por la depreciación, seguido por otros como guardianía, materiales de empaque y mantenimiento de maquinarias. Dado que los resultados generales demuestran una reducción de costos en comparación con el año 2012 (Ver Gráfico 17.), el presente informe únicamente expondrá las cifras sin entrar en mayor detalle.

<b>Costos Indirectos</b>	<b>Valor</b>
Análisis Laboratorio	1,544.75
Suministros	1,623.80
Implementos	2,371.14
Fletes Internos	3,425.56
Gastos Generales	6,029.65
Repuestos	6,220.12
Combustible	9,540.54
Servicios Básicos	9,979.25
Empaque	11,125.01
Mantenimiento	12,994.14
Guardianía	15,730.00
Depreciaciones	30,030.54
<b>Total</b>	<b>110,614.50</b>

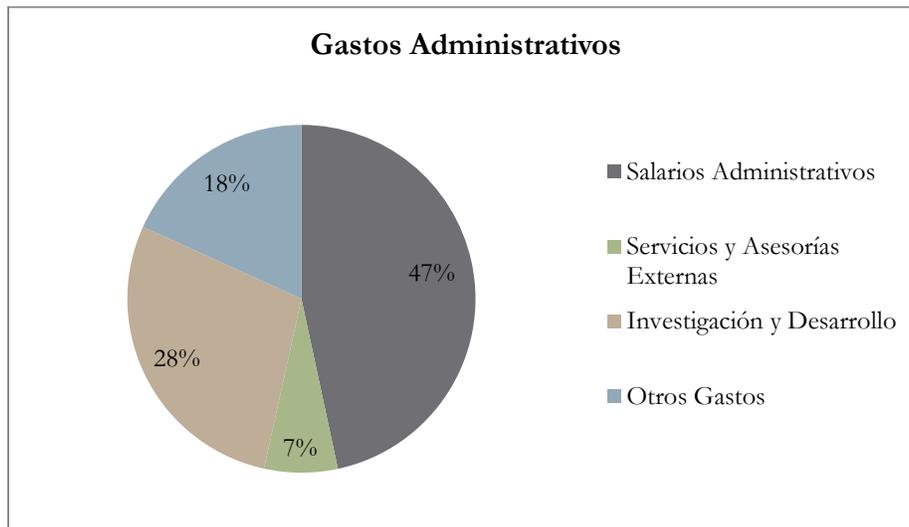
**Tabla 4.**

**Gráfico 22.**

Los Gastos Administrativos están compuestos en un 47% por la cuenta de salarios administrativos, lo que guarda concordancia con la estrategia de mantener un equipo mínimo de administrativos altamente calificados y empoderados para abarcar distintas áreas y miniproyectos asociados a la producción. El rubro de investigación y desarrollo abarca un 28% del total de gastos administrativos, porcentaje que expone claramente la visión de combinar el conocimiento ancestral con el científico y aterrizarlo en métodos de mejoramiento productivo

(de campo y procesamiento). También existe la cuenta de servicios y asesorías externas que tienen solo un 7% del total de gastos administrativos y consisten en la contratación de servicios profesionales entorno a las auditorías financieras externas o los servicios profesionales tercerizados para apoyo en otras actividades administrativas. La cuenta de otros gastos constituye el 18% del total, equivalente a \$69.163, monto que hace necesario un desglose de los valores clasificados dentro de la mencionada cuenta. (Ver Tabla 6. y Gráfico 24.)

<b>Gastos Administrativos</b>	<b>Valor</b>
Salarios Administrativos	177,150.01
Servicios y Asesorías Externas	25,878.73
Investigación y Desarrollo	107,660.38
Otros Gastos	69,163.90
<b>Total</b>	<b>379,853.02</b>

**Tabla 5.**



**Gráfico 23.**

Entre los rubros con mayor peso que forman parte la cuenta Otros Gastos, se encuentran los servicios de comunicación (internet y telefonía celular), con un valor anual de \$12.058, el pago de arriendos por \$11.238, el pago de seguros por \$10.194, y los suministros de oficina por \$8.560. Todas estos gastos serán revisados minuciosamente en el 2014 con el fin de ser más eficientes en las actividades administrativas y buscar una mayor rentabilidad anual.

Otros Gastos	Valor
Dep. y Amort.	7,238.22
Mantenimiento	6,593.60
Arriendos	11,238.37
Suministros	8,560.30
Seguros	10,194.73
Mov. Personal	6,098.23
Mov. Accionistas	4,830.05
Comunicaciones	12,058.24
S. Básicos	2,352.16
<b>Total</b>	<b>69,163.90</b>

Tabla 6.

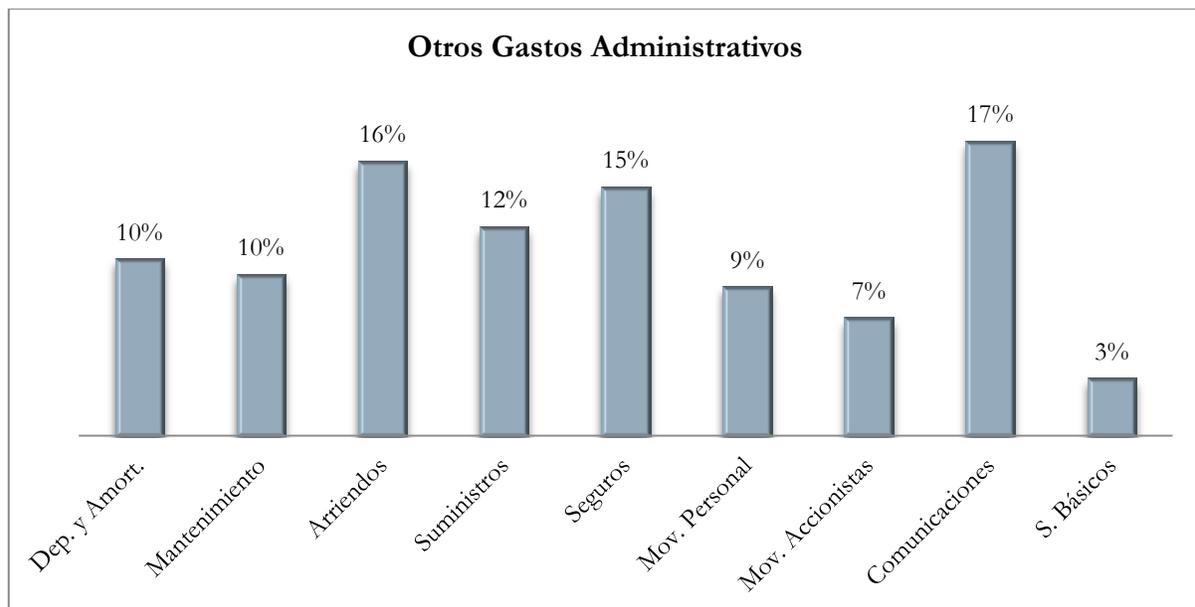
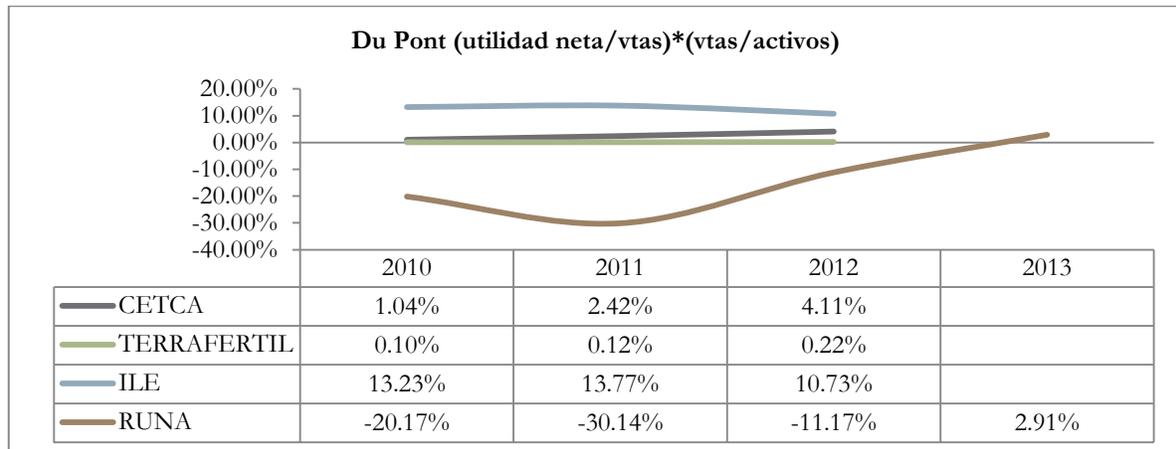


Gráfico 24.

#### 4. Análisis de la Rentabilidad

Comprender la rentabilidad involucra más que el análisis interno del resultado del ejercicio económico, exige además una comparación de los resultados obtenidos por otros competidores de la misma industria. En tal sentido, se presentan a continuación las razones financieras recopiladas de la Superintendencia de Compañía de las principales marcas de infusiones en el Ecuador y los resultados obtenidos de los estados financieros de Runatarpuna.

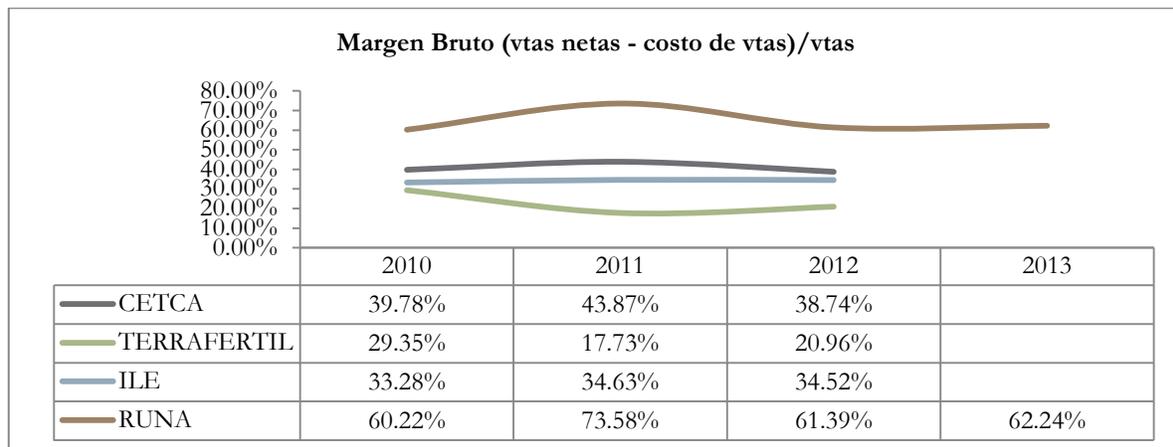


**Gráfico 25.**

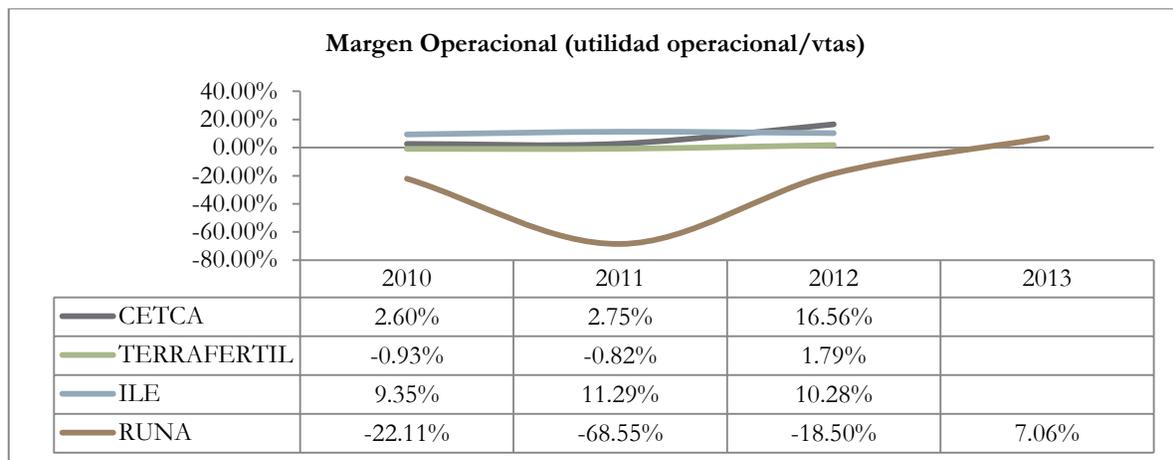
El gráfico 25., correspondiente al análisis Du Pont, muestra la capacidad del activo para producir utilidades independientemente de la forma como haya sido financiado. Como se aprecia en la gráfica los competidores más grandes, Cetca y Terrafertil, mantienen esta razón financiera con un porcentaje bajo, mientras que Ile refleja un porcentaje constante y superior a la media. Runa en su primer año de rentabilidad se muestra con un modesto 2.91%.

Por otro lado, al revisar el margen bruto en el gráfico 26., se observan rangos altos, donde todos los competidores son bastante eficientes aunque descata el margen de Runa 62.24% en el 2013, lo que está sujeto a la distorsión explicada en la sección de “costos de producción” del presente informe. Al analizar el gráfico 17., correspondiente al margen operacional se aprecia una disminución importante en la rentabilidad de todos los competidores, lo que demuestra que al igual que Runa, los gastos administrativos y de ventas tienen un gran peso en el estado de resultados de los competidores.

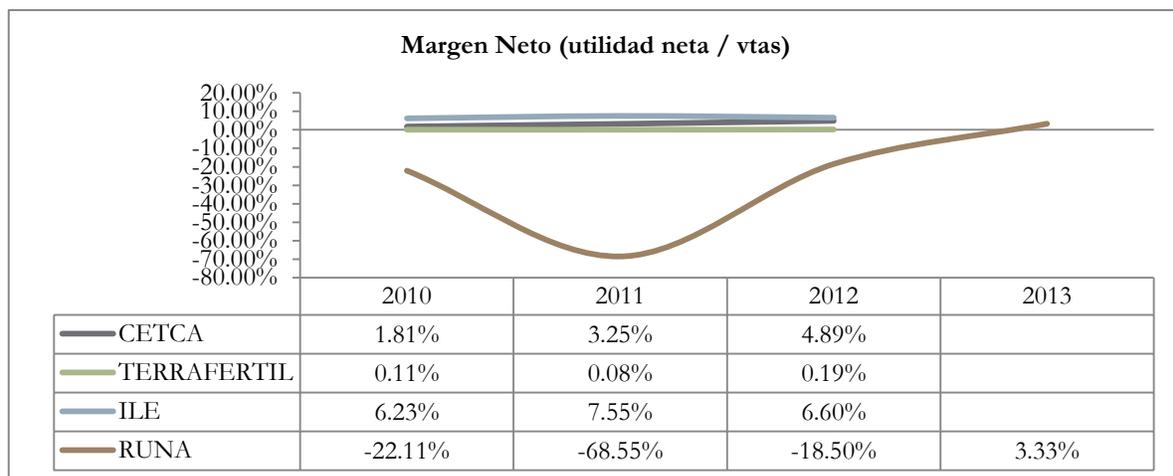
El índice de rentabilidad en ventas está dado por el margen neto, que muestra la utilidad de la empresa por cada unidad vendida. El gráfico 28., expone el comportamiento de esta razón en la industria, donde Terrafertil con su estrategia de costos mantiene el margen más bajo con 0.19% en el 2012, en el otro extremo se encuentra el Ile con su producto emblemático “la horchata” que gracias a su trayectoria en el mercado alcanza el 6.60% en el mismo período, y en el medio se encuentra CETCA, que con el prestigio y tradición de la marca consigue un 4.89% de margen neto. El nuevo competidor Runa, después de cuatro años en el mercado y pérdidas consecutivas obtiene un 3.33% en el 2013.



**Gráfico 26.**



**Gráfico 27.**



**Gráfico 28.**

El índice de rentabilidad en ventas está dado por el margen neto, que muestra la utilidad de la empresa por cada unidad vendida. El gráfico 28., expone el comportamiento de este razón en la industria, donde Terrafertil con su estrategia de costos mantiene el margen más bajo con 0.19% en el 2012, en el otro extremo se encuentra el Ile con su producto emblemático “la horchata” y trayectoria en el medio alcanza el 6.60% en el mismo período, y en el medio se encuentra CETCA, que con el prestigio y tradición de la marca consigue un 4.89% de margen neto. El nuevo competidor Runa, después de cuatro años en el mercado y pérdidas consecutivas obtiene un 3.33% en el 2013.

La información anterior deja ver una industria que demanda una fuerte inversión en activos fijos y que es rentable en términos de producción, aunque al final el margen neto se ve disminuido por el peso de los gastos administrativos y de ventas en los cuales se debe incurrir para la normal operación del negocio.

En conclusión, los competidores al tener un margen conservador aplican estrategias conservadoras, así se explica la nula inversión en publicidad y la gran variedad de hierbas aromáticas disponibles en el mercado, estrategia bajo la cual los competidores apalancan su capacidad instalada al ampliar sus portafolio y reducen al mínimo el gasto de ventas con el fin de retener la mayor rentabilidad posible.

Bajo este escenario Runa cuenta con una ventaja competitiva al ser el pionero en la producción de guayusa, pero al mismo tiempo debe asumir los gastos de educar al consumidor e introducir un producto nuevo en el mercado.

## 5. Análisis del Flujo de Efectivo 2013

<b>Flujo de Operaciones</b>	
Ingresos proveniente de clientes	1,136,986
Egresos pagados a proveedores y empleados	-1,006,491
Otros activos y pasivos no corrientes	-5,581
<b>Saldo Flujo de Operaciones</b>	<b>124,915</b>

<b>Flujo de Inversiones</b>	
Propiedades y Equipos	-196,801
Activos Biológicos Fase III	-149,778
<b>Saldo Flujo de Inversiones</b>	<b>-346,579</b>

<b>Flujo de Financiamiento</b>	
Cuentas por cobrar a relacionados	80,200
Aumento de capital	174,171
Cuentas por pagar accionistas	-104,197
Beneficio tributario por amortizacion de pérdidas acumuladas	3,756
<b>Saldo Flujo de Financiamiento</b>	<b>153,930</b>

Variación Flujo de Efectivo	-67,734
Saldo Inicial Flujo de Efectivo	164,647
<b>Saldo Final Flujo de Efectivo</b>	<b>96,913</b>

A pesar de contar con un saldo de efectivo positivo al cierre del año 2012 de \$164.647 y que el resultado de las operaciones del negocio durante el 2013 también dieran un flujo positivo de \$124.915, es importante señalar que ni la suma de ambos flujos hubieran sido suficiente para cubrir el total de la inversión de \$346.579, realizada en los activos biológicos y el incremento en la capacidad de producción. En este punto fue donde el aporte de los accionistas generó un flujo positivo de actividades de financiamiento de \$153.930 que sirvió para cubrir esta brecha y dejar un saldo inicial de efectivo \$96.913 para el 2014.

Esta circunstancia denota lo crítico que fue contar con el financiamiento de los accionistas para garantizar el abastecimiento futuro de materia prima y desarrollar la capacidad de procesamiento capaz de satisfacer la demanda de las economías de escala.

Un factor que se debe rescatar de esta situación es que si existieran pequeñas variaciones en las condiciones de mercado durante el año 2014, el flujo de operaciones no sería suficiente para cubrir este tipo de imprevistos y se tendría que recurrir a otras fuentes de financiamiento, ya sean propias o de terceros.

## 6. Razones Financieras

El análisis de las razones financieras tiene como objetivo consolidar la información del presente reporte de gestión, que expone las circunstancias bajo las cuales la compañía generó rentabilidad por primera vez para sus accionistas. No se han considerado los indicadores asociados a la gestión de inventario, cartera ni cobranza, debido a que las políticas de exportación establecidas no permiten acumulación de inventario ni cuentas por cobrar.

### Liquidez.

$$\text{Razón Circulante} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente} = 17.94$$

$$\text{Prueba Ácida} = (\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}) / \text{Pasivo Corriente} = 2.42$$

### Rentabilidad

$$\text{Rentabilidad Neta del Activo Dupont} = (\text{Utilidad Neta}/\text{Vtas}) * (\text{Vtas}/\text{Activo Total}) = 2.91\%$$

$$\text{Margen Bruto} = (\text{Vtas Netas} - \text{Costo de Vtas}) / \text{Vtas} = 62\%$$

$$\text{Margen Operacional} = \text{Utilidad Operacional} / \text{Vtas} = 7\%$$

$$\text{Margen Neto} = \text{Utilidad Neta} / \text{Vtas} = 3\%$$

$$\text{Rentabilidad Operacional del Patrimonio} = \text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio} = 6.61\%$$

### Apalancamiento

$$\text{Razón Pasivo} / \text{Activo} = 0.067$$

$$\text{Razón Pasivo} / \text{Patrimonio} = 0.072$$

$$\text{Razón Activo} / \text{Patrimonio} = 1.071$$

### Gestión

$$\text{Rotación de Ventas} = \text{Ventas} / \text{Activo Total} = 0.875$$

$$\text{Impacto Gastos Administrativos y Ventas} = \text{Gastos Adm. y Vtas} / \text{Ventas} = 0.396$$

## **7. Disposiciones de la Junta General**

La Junta General de Accionistas se reunió en dos ocasiones durante el año 2013. En la primera reunión el objetivo principal fue aprobar los resultados e informes del ejercicio económico 2012 y la segunda ocasión tenía varios propósitos: la designación del auditor y comisario, el aumento de capital, resolución sobre la expansión de la planta procesadora, resolución sobre el incremento salarial del Gerente General, resolución sobre el pago del diseño de planos de la megafábrica, y la designación del director del Fideicomiso Mercantil Creecuator. Este último punto lamentablemente no pudo ser resuelto debido a que el representante de la Fiduciaria tenía instrucciones de no emitir ningún criterio en la Junta. Todas las disposiciones de la Junta General fueron acogidas e implementadas por la Gerencia General.

## **8. Hechos Extraordinarios**

El único hecho extraordinario fue el aumento de capital aprobado en la Junta General del 22 de octubre de 2013, que incrementó la participación accionaria de Runa LLC a 942.107 acciones, que representan el 65.32% del total de acciones en la compañía, con lo cual el nuevo capital de Runatarpuna Exportadora S.A. asciende a \$1.442.107.

## **9. Situación Financiera**

La situación financiera de la compañía al cierre del año 2013 es positiva, con un índice de liquidez de 2.42, un saldo de efectivo de \$96.913, y una utilidad después de participación de trabajadores, impuestos y reservas legales de \$37.875, que representa un retorno sobre las utilidades (ROE) de 3.21%, un retorno sobre los activos (ROA) de 2.91%, con un margen neto de 3.33%.

Siendo que el presente reporte ha sido elaborado en el mes de abril de 2014, es posible brindar una actualización de la situación financiera, que se ha visto afectada negativamente en su liquidez por el retraso en los pagos de las exportaciones y el peso de los gastos incurridos en el primer trimestre del año, como por ejemplo: pago de certificaciones, auditorías, premio social y reparto de utilidades, entre otros. Esta combinación de factores ha dejado sin liquidez a la compañía y ha obligado a hacer uso del sobregiro bancario durante estos últimos meses.

## 10. Conclusiones y Recomendaciones a la Junta General

- Si se toma en consideración la etapa en la que se encuentra el negocio, más los problemas relacionados al retraso en los pagos de las exportaciones y a esto se le suma el peso de los gastos propios del primer trimestre del año, es posible entender la falta de liquidez que la compañía enfrenta a la fecha de entrega del presente informe, en tal sentido, se sugiere a los socios accionistas no retirar los dividendos correspondientes al ejercicio fiscal 2013, valorados en \$37.875, ya que el pago de los mismos pondría en riesgo las operaciones de la empresa.
- La etapa de supervivencia que se identificó en la primera parte de este informe describe la necesidad de liquidez de la compañía, por lo que se recomienda a la Junta General de Accionistas contribuir o permitir la gestión de financiamiento de un fondo exclusivo para capital de trabajo de la compañía estimado en \$100.000.
- Dado el grado de incertidumbre y la velocidad que demanda atender los imprevistos de un negocio con el tamaño y características de Runa, se sugiere a la Junta General determinar y aprobar un monto de financiamiento sobre el cual el Gerente General tenga libertad de acción. El monto sugerido es de \$400.000 o hasta el 40% de los activos no corrientes de la compañía.
- En base al macro entorno, la estructura comercial de Runa y el potencial del producto a nivel nacional e internacional, se recomienda a la Junta General proyectar el futuro de la compañía desde dos ángulos: 1) empaquera de té de guayusa y 2) fabricante del concentrado de guayusa. Dicha visión exige de mayores fuentes de financiamiento y compromiso por parte de los socios accionistas.
- Se recomienda a la Junta General la adquisición de un terreno de características agrícolas de por lo menos 15 hectáreas para la siembra de las plantas de guayusa que se encuentran en stock y el aprovechamiento de los incentivos forestales del Gobierno.

## Anexo 1. Estados Financieros Acumulados

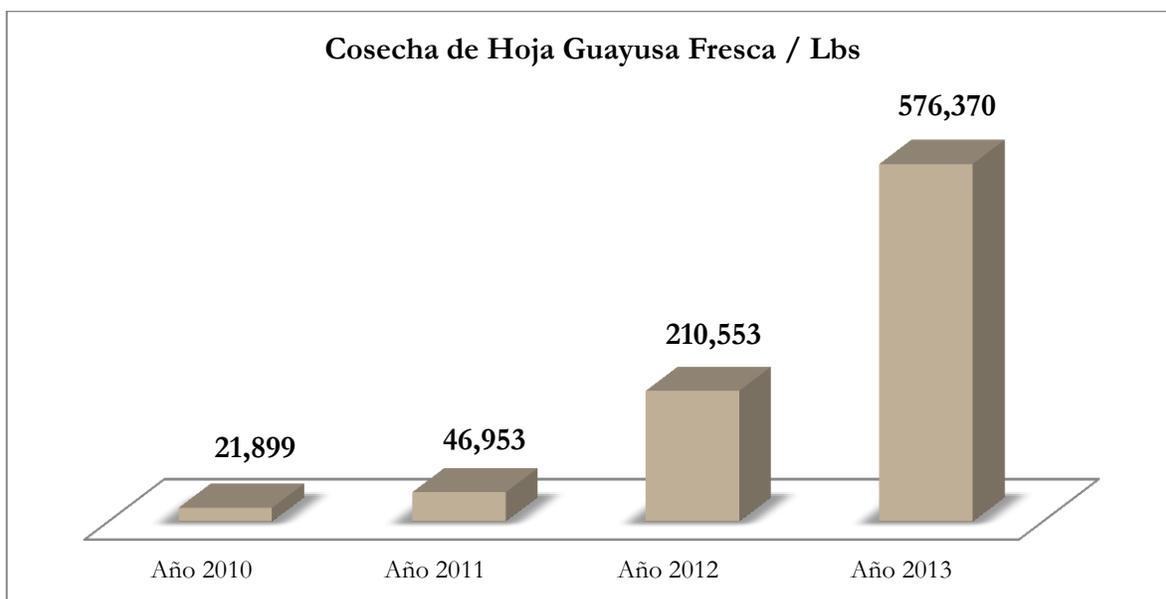
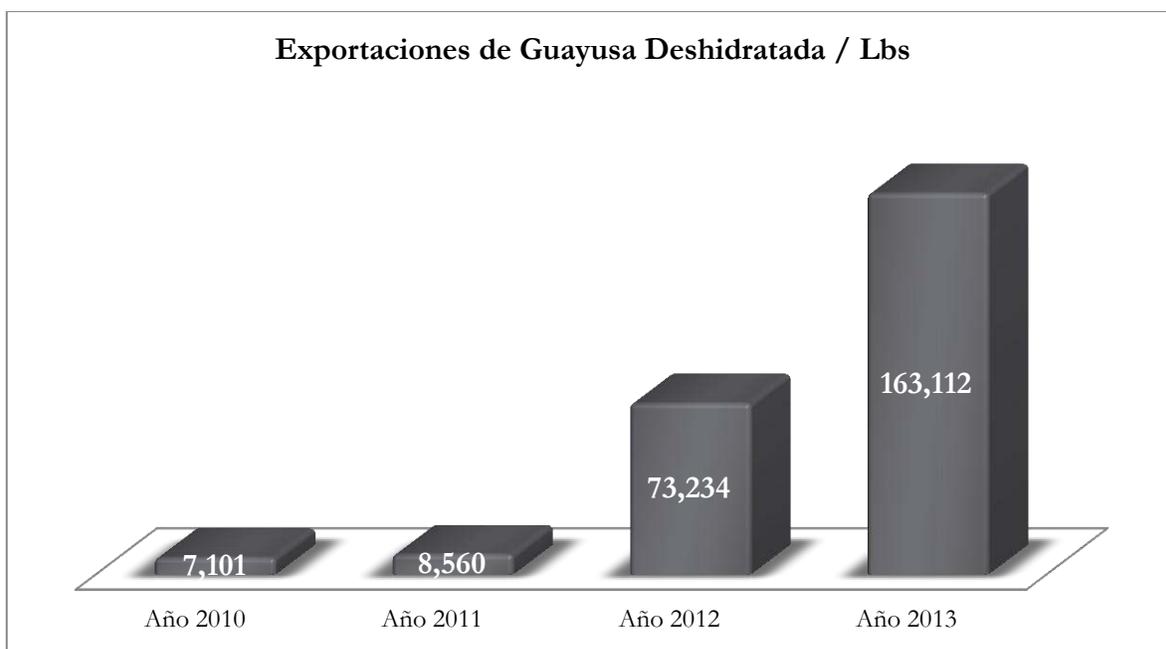
Stage I: Existence

<i>Balance General</i>	2010	2011	2012	2013
<b>Activos</b>	<b>181,745</b>	<b>547,875</b>	<b>1,079,899</b>	<b>1,301,614</b>
<b>Activos Corrientes</b>	<b>128,650</b>	<b>278,645</b>	<b>418,662</b>	<b>276,442</b>
Efectivo	15,084	125,756	164,647	96,913
Cuentas por Cobrar	77,227	95,780	94,729	15,762
Inventario	19,313	8,742	10,768	100,634
Pagos Anticipados	0	2,858	51,228	9,246
Crédito Tributario	17,027	45,508	97,289	53,887
<b>Activos No Corrientes</b>	<b>53,095</b>	<b>269,230</b>	<b>661,236</b>	<b>1,025,172</b>
<b>Activos Fijos</b>	<b>26,421</b>	<b>214,358</b>	<b>409,584</b>	<b>551,290</b>
<b>Activos No Depreciables</b>	<b>0</b>	<b>67,353</b>	<b>67,353</b>	<b>67,649</b>
Terreno	0	67,353	67,353	67,649
<b>Activos Depreciables</b>	<b>29,519</b>	<b>164,931</b>	<b>387,488</b>	<b>583,971</b>
Edificios	0	35,959	66,897	78,553
Muebles	302	1,436	9,079	10,231
Maquinaria y Equipo	14,808	51,174	117,813	255,434
Equipos computación	2,018	4,635	10,238	15,277
Vehículos	11,286	50,529	115,352	111,002
Viveros	0	20,092	67,004	71,320
Herramientas	1,105	1,105	1,105	10,079
Obras en Progreso	0	0	0	32,075
<b>Depreciación Acumulada</b>	<b>-3,098</b>	<b>-17,926</b>	<b>-45,257</b>	<b>-100,330</b>
<b>Intangibles</b>	<b>2,843</b>	<b>1,743</b>	<b>43,371</b>	<b>46,791</b>
Marca	0	0	42,728	42,728
Software Contables	3,300	3,300	3,300	8,237
Amortización software	-457	-1,557	-2,657	-4,175

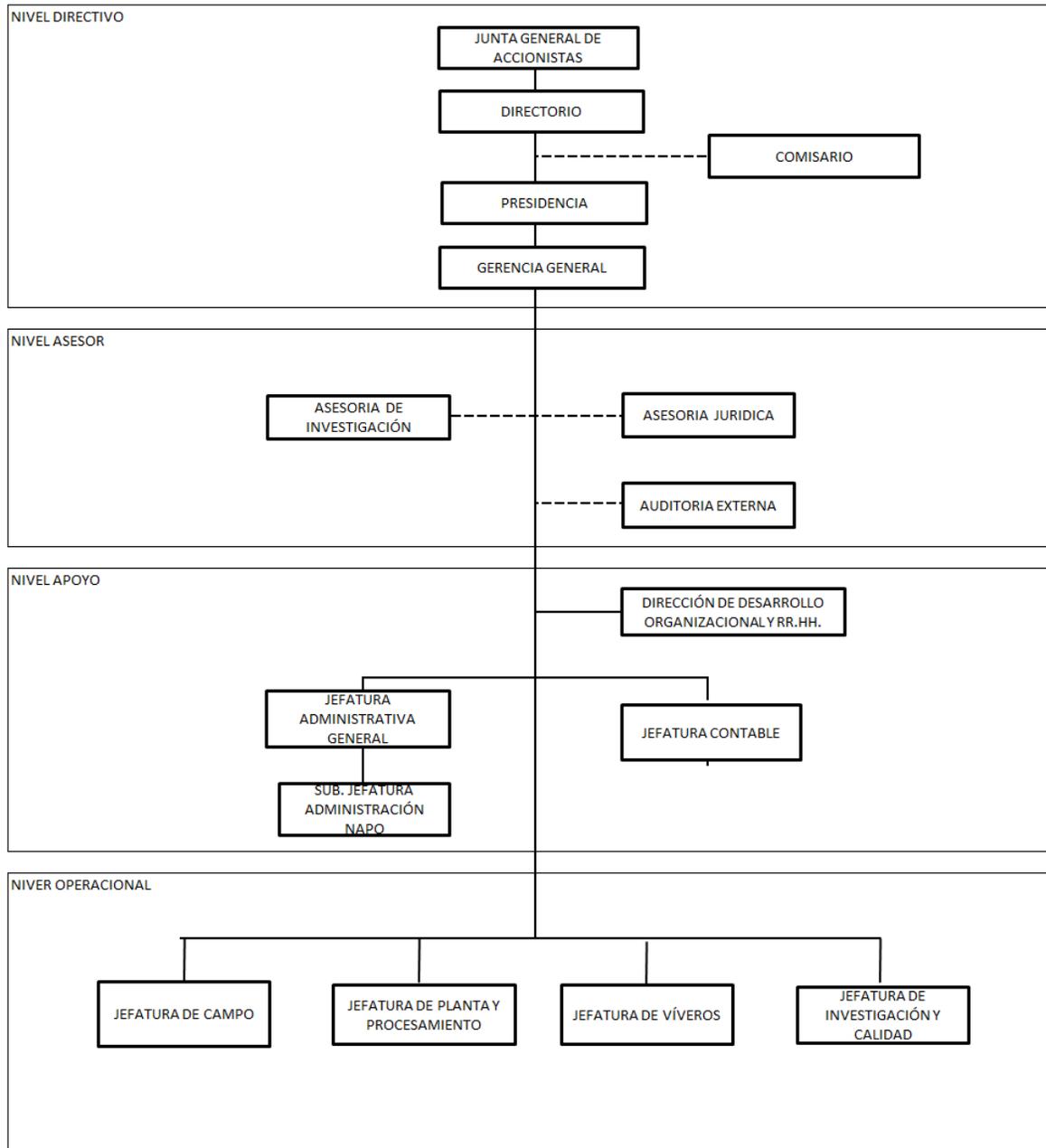
<b>Activos Biológicos</b>	<b>22,831</b>	<b>52,130</b>	<b>204,453</b>	<b>374,217</b>
Activos Biológicos Fase I	22,831	52,130	52,130	52,130
Activos Biológicos Fase II	0	0	152,323	152,323
Activos Biológicos Fase III	0	0	0	169,764
<b>Otros Activos</b>	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>	<b>3,828</b>	<b>52,875</b>
Activos Diferidos	0	0	2,828	51,875
Otros	1,000	1,000	1,000	1,000
<b>Pasivos</b>	<b>64,813</b>	<b>357,994</b>	<b>134,341</b>	<b>86,999</b>
<b>Pasivos Corrientes</b>	<b>64,813</b>	<b>357,994</b>	<b>30,144</b>	<b>72,538</b>
Cuentas y notas por Pagar	64,813	357,994	30,144	26,718
Otros pasivos	0	0	0	45,820
<b>Pasivos No Corrientes</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>104,197</b>	<b>14,462</b>
Provisión por Desahucio	0	0	0	14,462
Préstamos	0	0	104,197	0
<b>Patrimonio</b>	<b>116,932</b>	<b>189,882</b>	<b>945,558</b>	<b>1,214,615</b>
<b>Capital</b>	<b>153,598</b>	<b>388,463</b>	<b>1,195,205</b>	<b>1,446,315</b>
Fideicomiso Mercantil Creecuator	0	0	500,000	500,000
Runa LLC	153,598	388,463	695,205	942,107
Reservas Legales				4,208
<b>Otros Resultados Integrales</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>52,803</b>
Amortización de Pérdidas	0	0	0	52,803
<b>Resultados Acumulados</b>	<b>-36,666</b>	<b>-198,582</b>	<b>-249,647</b>	<b>-284,503</b>
Utilidad/Pérdida Acumulada	-36,666	-198,582	-249,647	-322,378
Utilidad neta del period				37,875
<b>Total Activos</b>	<b>181,745</b>	<b>547,875</b>	<b>1,079,899</b>	<b>1,301,614</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>181,745</b>	<b>547,875</b>	<b>1,079,899</b>	<b>1,301,614</b>

<i>Estado de Resultados</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>
<b>Ingresos</b>	<b>165,837</b>	<b>240,892</b>	<b>651,781</b>	<b>1,138,583</b>
Ingresos Operativo	54,697	101,875	548,784	1,089,764
Otros Ingresos	111,140	139,016	102,997	48,819
<b>Costos de Producción</b>	<b>65,969</b>	<b>63,636</b>	<b>251,667</b>	<b>429,933</b>
Materia Prima	18,363	13,797	83,095	208,990
Mano de Obra	40,525	32,770	87,633	114,939
Costos Indirectos	2,210	14,737	69,154	80,584
Otros Costos	4,872	2,332	11,786	25,420
<b>Gastos Operacionales</b>	<b>136,535</b>	<b>339,171</b>	<b>447,854</b>	<b>628,308</b>
Gastos Administrativos	123,267	313,038	338,432	372,615
Salarios	41,720	82,066	131,722	177,150
Servicios y Asesorías Externas	27,972	70,765	60,788	25,879
Investigación y Desarrollo	9,923	90,560	57,776	107,660
Otros gastos	43,651	69,647	88,146	61,926
Gastos de Venta	8,843	13,176	46,482	78,199
Costo Financiero	870	1,698	24,524	3,723
Depreciación	3,098	10,159	37,317	35,751
Amortización	457	1,100	1,100	1,518
Provisión Empleados	0	0	0	14,462
Gasto Tributario Acumulado	0	0	0	122,042
<b>Total Ingresos</b>	<b>165,837</b>	<b>240,892</b>	<b>651,781</b>	<b>1,138,583</b>
<b>Total Gastos</b>	<b>202,503</b>	<b>402,807</b>	<b>699,522</b>	<b>1,058,242</b>
<b>Utilidad antes Impuestos</b>	<b>-36,666</b>	<b>-165,132</b>	<b>-120,580</b>	<b>80,342</b>
Trabajadores (15%)				12,051
Impuesto a la Renta (22%)				26,207
<b>Utilidad después Impuesto</b>				<b>42,083</b>
Reservas Legales (10%)				4,208
<b>Utilidad Neta del Período</b>				<b>37,875</b>

## Anexo 2. Producción Histórica Anual

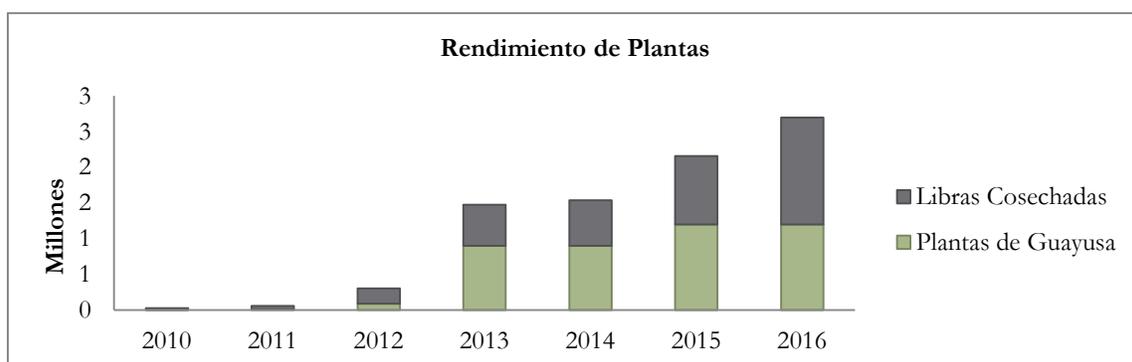
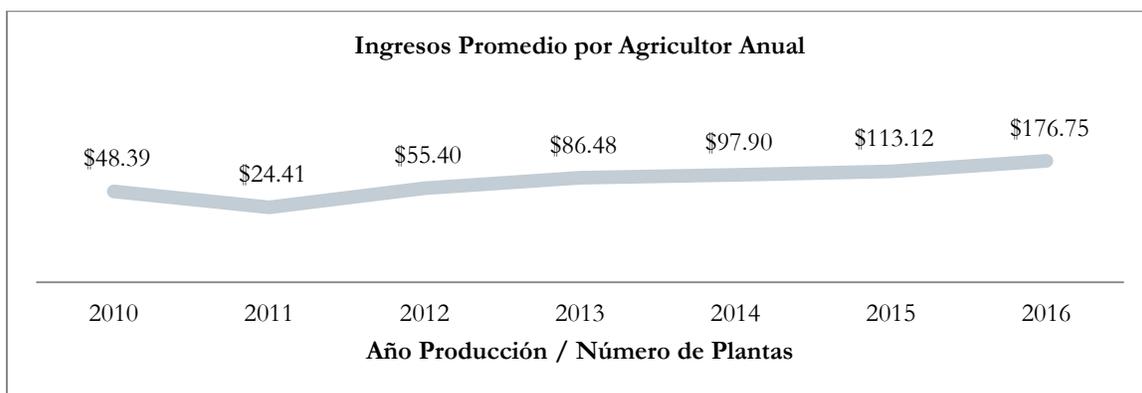


### Anexo 3. Organigrama 2013



#### Anexo 4. Indicadores Sociales y Ambientales Projectados

INDICADORES	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
No. de Agricultores	160	680	1352	2356	2300	3000	3000
Plantas de Guayusa	640	7,500	87,500	900,000	900,000	1,200,000	1,200,000
Plantas por Agricultor	4	11	65	382	391	400	400
Libras Cosechadas	21,898	46,952	212,500	576,370	636,952	960,000	1,500,000
Compra de Guayusa	\$ 7,742	\$ 16,599	\$ 74,905	\$203.747	\$ 225,163	\$ 339,360	\$ 530,250
Ingreso Promedio Agricultor	\$ 48.39	\$ 24.41	\$ 55.40	\$ 86.48	\$ 97.90	\$ 113,12	\$ 176,75
Premio Social	\$ -	\$ 2,490	\$ 11,236	\$ 30,562	\$ 33,774	\$ 50,904	\$ 79,538



## Anexo 5. Indicadores Sociales y Ambientales Históricos

