



RUNATM
RUNATARPUNA EXPORTADORA S.A.

Informe de Gestión

Año 2016

FRANCISCO X. MANTILLA

Gerente General

El presente documento tiene como objetivo proporcionar información que revele los hechos más significativos durante el año 2016, que contribuyeron o afectaron a la generación de valor de la empresa en términos operativos, económicos y de mercado. El reporte hace un especial énfasis a los cambios estructurales de los accionistas y el replanteamiento de la estrategia de negocio de la compañía en el año

agravado por el bajo volumen de ventas y el bajo precio de venta establecido por la matriz (\$3,10 / lb), que no permite cubrir los costos y gastos de la empresa.

Por otro lado, el comportamiento de las ventas locales de cajas de té de guayusa en el año 2016, se mostraron relativamente estables alcanzando un total de \$150.098, un poco menos que el año 2015 (\$158.435). Lo que refleja la realidad económica del Ecuador en ese año, donde las cadenas de supermercados reportaron una contracción de hasta el 20% en sus ventas anuales. Un hecho inesperado se dio en mayo del 2017, cuando la nueva Gerencia de Runa LLC, ordenó descontinuar las ventas en el mercado ecuatoriano, restringir las ventas de guayusa al granel a terceros, así como cancelar el lanzamiento de la línea de bebidas frías en Ecuador. Esta situación destruyó la posibilidad de la autosostenibilidad de Runatarpuna y deja abandonado 4 años de construcción de la marca en el país, con una línea de infusiones posicionada en todos los supermercados, y que sin presupuesto de publicidad ha vendido \$104.362 hasta noviembre del 2017, es decir, casi el 17% de los ingresos totales de la compañía en lo que va del año.

A partir de mayo 2017, el direccionamiento de la nueva administración de Runa LLC, apuntó a la reducción del personal y gastos administrativos de la compañía, entre ellos la

Informe

de
Gestión
2016

–
Francisco
Mantilla

Página
2

eliminación del componente variable del sueldo de los colaboradores (bonos de producción); mientras que para inicios del 2018, se plantea un recorte del 58% de la cadena de abastecimiento de materia prima, es decir, se reducirá de 2.400 a 1.000 familias Kichwas proveedoras de hoja de guayusa. Estas directrices han degenerado en un mal clima laboral, que se ve agravado por la tensión derivada de una posible reacción negativa de los agricultores Kichwas, que pone en peligro no solo la cadena de abastecimiento de materia prima, sino también la integridad física del personal e instalaciones de Runatarpuna. Todo esto en un entorno donde NO se pronostica el crecimiento de la demanda para el 2018.

La situación societaria de Runatarpuna también sufrió cambios estructurales, que a la fecha de presentación de este reporte no han sido resueltos: eliminación del Ministerio accionista "MCPEC" y cambio del representante legal del accionista mayoritario RUNA LLC.

1. Balance General

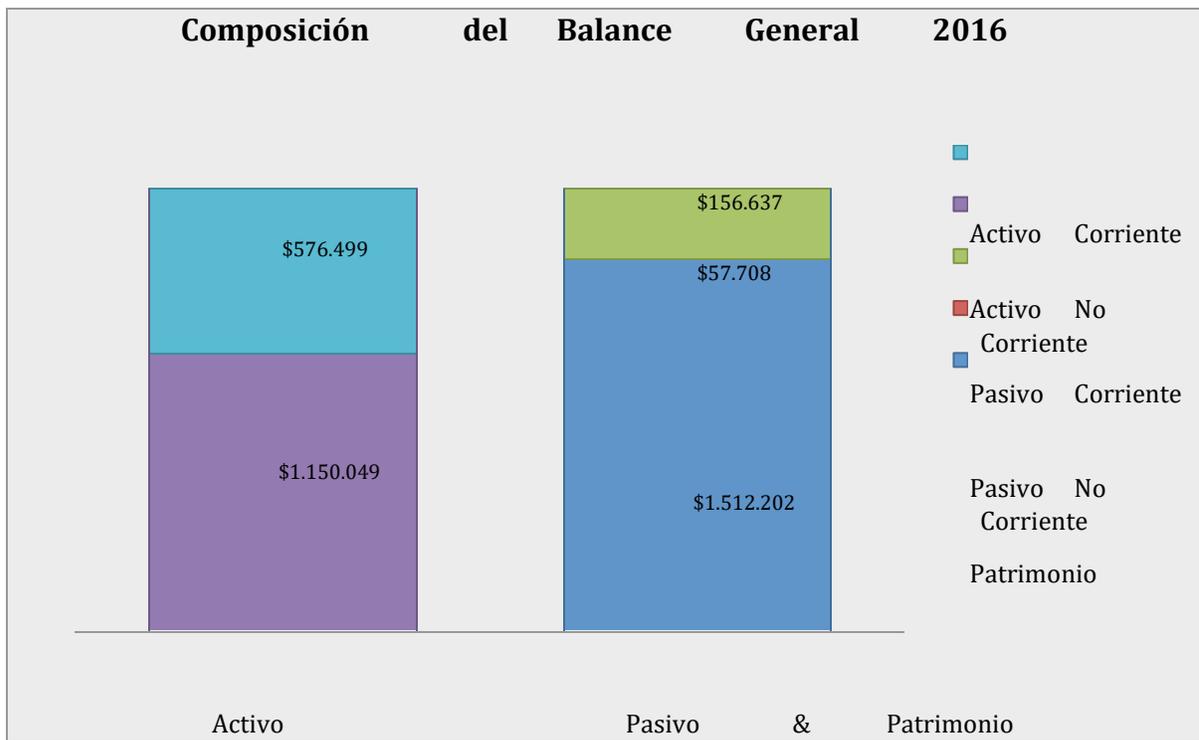
Al revisar la composición del balance general al cierre del año 2016, se evidencia un índice de apalancamiento bajo, producto de la estrategia de negocio implementada en el año 2015, donde el socio mayoritario (Runa LLC – Estados Unidos), toma el rol de "compañía madre" y

de
Gestión
2016

–
Francisco
Mantilla
Página

3

se compromete a inyectar capital extranjero para mantener las operaciones de su "subsidiaria" en Ecuador, quien a su vez debe cumplir con su rol de proveedor de materia prima (Runatarpuna Exportadora S.A).



Con el objetivo de medir la capacidad que tiene la empresa de afrontar sus obligaciones financieras y

Informe

de
Gestión
2016

–
Francisco
Mantilla
Página

4

comprender cuánto de los activos fue adquirido con deuda o capital propio, se estudiaron los índices de liquidez y apalancamiento. Dichos ratios financieros fueron comparados con los resultados obtenidos por otra empresa ecuatoriana en el año 2016, dedicada a la producción y comercialización de té y otras hierbas aromáticas. La empresa seleccionada fue la Compañía Ecuatoriana del Té (CETCA), quien tiene más de 50 años de existencia en el Ecuador, cuenta con plantaciones propias de té, exporta té al granel a empresas como Unilever y también comercializa cajas de té en el mercado ecuatoriano.

LIQUIDEZ - Y2016		Runatarpuna	Cetca
Razón	Corriente	3,68	2,70
Prueba	Ácida	2,07	1,29

ENDEUDAMIENTO - Y2016		Runatarpuna	Cetca
Apalancamiento		1,14	2,98

Informe

 de
 Gestión
 2016
 -
 Francisco
 Mantilla
 Página
 5

Endeudamiento	Activo	0,12	0,66
Endeudamiento	Patrimonio	0,14	1,98

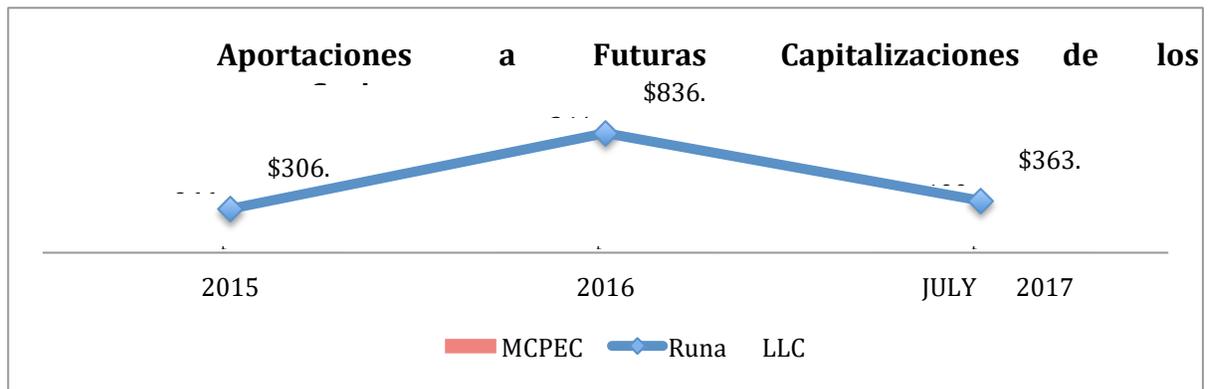
Como lo demuestran los resultados y acorde con la estrategia de negocio, se pronosticaba que la compañía mantenga un nivel de endeudamiento bajo en comparación con otras empresas y que también tenga una liquidez óptima, producto de las aportaciones al capital por parte del accionista y el buen manejo operativo financiero de la administración.

2. Impacto Societario del nuevo modelo de “Subsidiaria”

En el modelo de subsidiaria, la empresa debe procurar entregar el mejor precio de venta a la matriz haciendo que la rentabilidad y el margen pasen a un segundo plano, con el fin de reducir los costos de materia prima de la empresa madre. En tal escenario, las ventas de

de
Gestión
2016

–
Francisco
Mantilla
Página
6



A la de presentación de este (septiembre 2017), se informa que Superintendencia de Compañías todavía se encuentra en análisis del pedido de aumento de capital dispuesto por la Junta General de Accionistas desde el 24 de noviembre de 2016. Se nos ha comunicado que dicho trámite se encuentra en la última fase de aprobación, con lo cual el nuevo capital suscrito y pagado de la compañía estaría conformado de la siguiente manera:

Accionistas	Capital Actual	Aumento de Capital en	Nuevo Capital Suscrito y Pagado	Nueva Participación Accionaria

Informe

de
Gestión
2016

–
Francisco
Mantilla
Página
8

		Trámite de Aprobación		
Runa LLC	992.963	851.648	1.844.611	77.78%
MCPEC	526.992	-	526.992	22.22%
TOTAL	1.519.955	851.648	2.371.603	100.00%

2.1. Nuevo Aumento de Capital Requerido

Según la Ley de Compañías del Ecuador, Art. 361, numeral 6, las empresas incurren en causal de disolución "por pérdidas del cincuenta por ciento o más del capital social o, cuando se trate de compañías de anónimas, por pérdida del total de las reservas y de la mitad o más del capital". Aplicando esta legislación y dando por sentado que la aprobación de aumento de capital concluye en las próximas semanas, se determina que la empresa todavía se encuentra en riesgo de ser cerrada por la

Informe

de
Gestión
2016-
Francisco
Mantilla
Página
9

Superintendencia de Compañía, según lo demuestra el siguiente cuadro:

Nuevo Capital Social en trámite de aprobación	2.371.603
Índice de Disolución dispuesto por la Super de Cías (50% del capital)	1.185.802
Pérdidas Acumuladas al 30 de Dic 2016	1.120.756

Ante tal hecho se hace imperativo que la Junta General apruebe un nuevo aumento de capital mediante compensación de créditos a nombre de Runa LLC, desde el tercer trimestre del 2016 al 31 de julio de 2017, cuyo monto acumulado asciende a: \$655.059. Esto, con el objetivo de alejar la amenaza de cierre establecido en la Ley de Compañías.

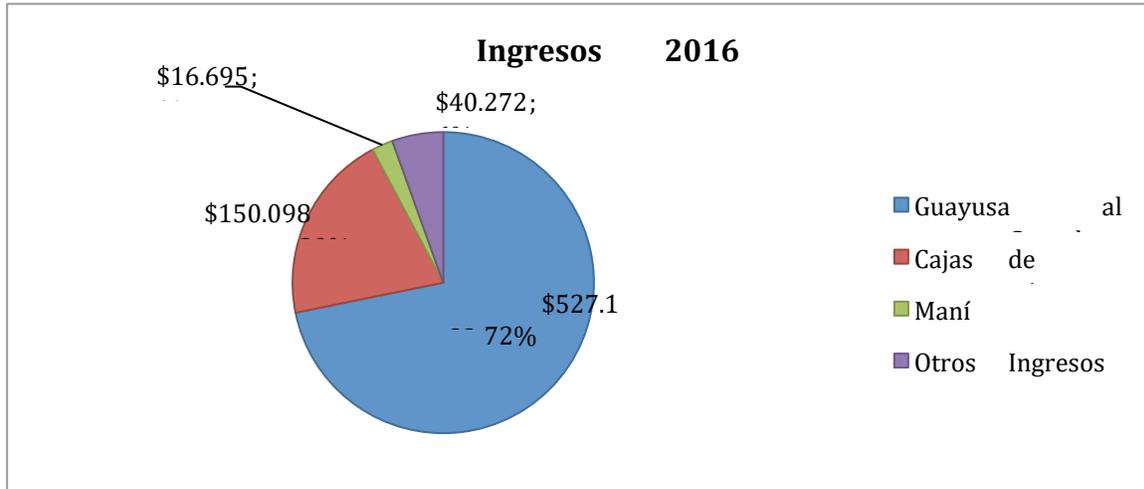
Al hacer efectiva esta propuesta de aumento de capital, la nueva participación accionaria y el nuevo capital suscrito y pagado de la compañía quedaría establecido de la siguiente manera:

Informe

de
Gestión
2016
–
Francisco
Mantilla
Página
10

Accionistas	Capital Actual	Compensación de Créditos de Runa LLC, al 31 de Julio 2017	*Propuesta de Nuevo Capital Suscrito y Pagado	*Propuesta de Nueva Participación Accionaria
Runa LLC	1.844.611	655.059	2.499.670	82.59%
MCPEC	526.992	-	526.992	17.41%
TOTAL	2.371.603	655.059	3.026.662	100.00%

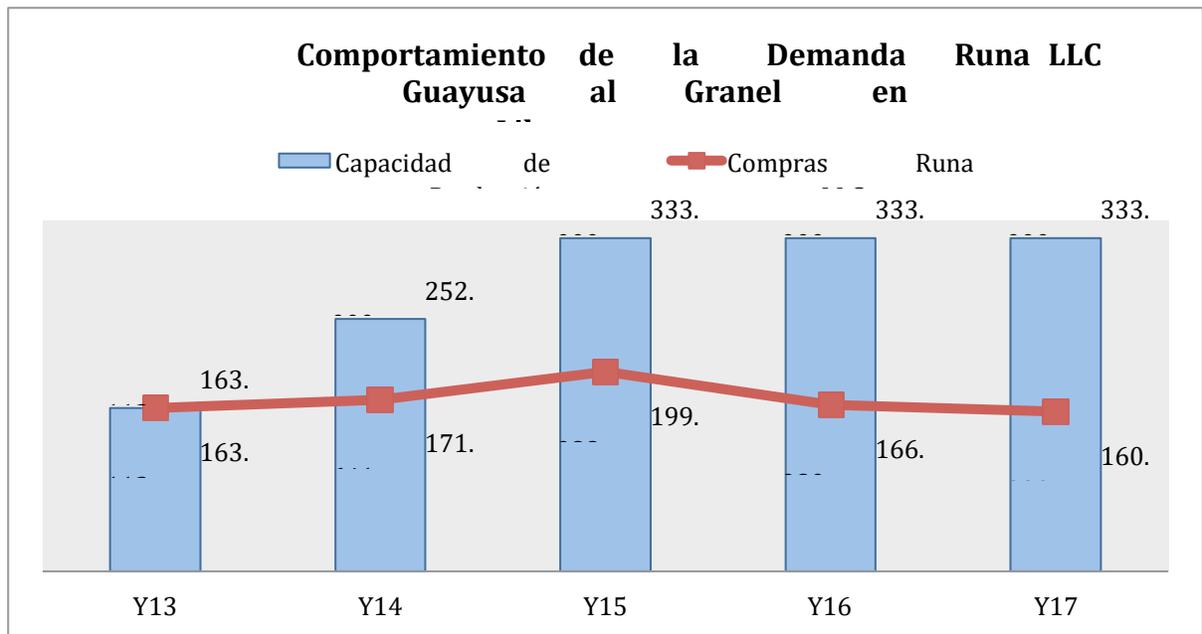
72% en por las exportaciones de guayusa al granel, 20% por las ventas de cajas de té en el 8%



Al arrancar el período 2016 se contó con una orden de producción de Runa LLC, de 247.680 libras de guayusa al granel (6 contenedores), sin embargo a mediados del mes de agosto 2016, se informó que solo se compraría 166.080 libras (4 contenedores) – un recorte en el pedido de 81.600 libras – lo que obligó a detener de

Gestión
2016

Francisco
Mantilla
Página
13



Guayusa al Granel en Dólares	Año 2016
Ventas	527.183
Costo	375.369
Utilidad	151.814
Margen	28,80%

Otra fuente de ingresos para la compañía constituye las ventas en el mercado local, cuyo objetivo original era posicionar la marca en Ecuador – tanto en cajas de té, como en bebidas de guayusa – esto con el fin de reducirla presión presupuestaria en la matriz Runa LLC y progresivamente convertir a la subsidiaria en auto sostenible.

Cajas de Té - Mercado Local en Año 2016	Dólares
Ventas	150.098
Costo	76.753
Utilidad	73.345
Margen	48,86%

La principal meta desde que la compañía fue fundada en el 2009, fue posicionar a la guayusa como “la bebida oficial del Ecuador”, sin embargo en el año 2014 se determinó que debido a las dificultades y limitaciones propias de

Gestión
2016

–
Francisco
Mantilla
Página
16

estrategia de negocios de la matriz y la alineación consecuente de la subsidiaria, en Junio de 2017 se recibe la instrucción por parte de la matriz de discontinuar las ventas de cajas de té y cancelar el lanzamiento de las bebidas programadas para el segundo semestre de este año, enfocando así todos los recursos y esfuerzos a la optimización del procesamiento de guayusa al granel, exclusivamente para el abastecimiento de Runa LLC.

En tal sentido y cumpliendo con el mandato de la compañía madre, se procedió con la eliminación del proyecto de las bebidas y se espera terminar el inventario de cajas de té hasta diciembre de este año, con lo cual la marca RUNA estará discontinuada en Ecuador para inicios del año 2018. A continuación se presentan los resultados acumulados de la gestión de ventas en el mercado local.

ANÁLISIS DE MERCADO LOCAL	Y2014	Y2015	Y2016	Al 30 de Nov 2017	TOTAL
Ventas	70.544	158.435	150.098	101.612	480.689
Costo de Producción	29.135	78.649	76.753	50.479	235.015
Costo de Entrega	3.117	15.069	10.584	10.379	39.150

Informe

de
Gestión
2016-
Francisco
Mantilla
Página
18

Utilidad Operacional	38.292	64.717	62.761	40.754	206.525
Gastos Administrativos	16.600	5.592	-	8.419	30.611
Publicidad	44.177	79.981	143.389	7.679	275.226
Utilidad Neta	-22.485	-20.856	-80.628	24.657	-99.312
Inversión Runatarpuna	87.879	89.291	-	-	177.171
Efectivo al Inicio del Año	-	65.394	133.829	53.201	
Efectivo al Final del Año	65.394	133.829	53.201	77.858	77.858
Inventario al 30 de nov 2017					26.608
Cuentas X Cobrar Clientes Nacionales					16.829
Inversión Acumulada Neta para Introducción de Marca RUNA en el Mercado Local					55.876

En el cuadro de “Análisis de Mercado Local”, con corte 30 de noviembre de 2017, se refleja la inversión total realizada por la empresa para la introducción de la marca en el Ecuador, la misma que asciende a \$55.876 durante un período de 4 años, lo cual es una cantidad modesta en relación a los objetivos macros planteados en el plan de marketing, que consistían en: abrir una nueva categoría en el mercado de infusiones, comunicar el origen y la funcionalidad del producto, y generar awareness de la marca en todo el país. Estos objetivos servirían como plataforma para el lanzamiento de la línea de bebidas a nivel nacional.

3.1. Estado de Resultados - Egresos

En lo que compete a los egresos de la compañía, los rubros con mayor incidencia en el balance de resultados son los costos totales de producción con un 35%,

Informe

de
Gestión
2016
–
Francisco
Mantilla
Página
20

seguidos por los salarios con un 24%, los gastos de mercado local con un 12%, y por último el 6% correspondiente al costo fijo asociado a la fábrica cuando no produce nada. En el año 2016, no se procesó guayusa al granel durante los meses de octubre, noviembre y diciembre. Este período de cero producción se extendió hasta el mes de marzo del año 2017.

Con la instrucción de la matriz en mayo de 2017, de reducir el presupuesto anual de la subsidiaria al máximo y mantener el enfoque únicamente en la producción y abastecimiento de guayusa al granel para Runa LLC, el personal administrativo también se redujo de 7 personas a 3 personas.

Así mismo para el año 2017, se recortó en un cien por ciento el componente variable del sueldo de los empleados (bono de producción anual), entre otros gastos administrativos,

Informe

de
Gestión
2016
–
Francisco
Mantilla
Página
21

cuyo objetivo es reducir el presupuesto requerido por Runatarpuna para su funcionamiento. Al cierre del año 2017, debe esperarse un incremento en la cuenta indemnizaciones por despido intempestivo, una reducción en la cuenta de salarios administrativos y una reducción en la cuenta otros gastos administrativos.

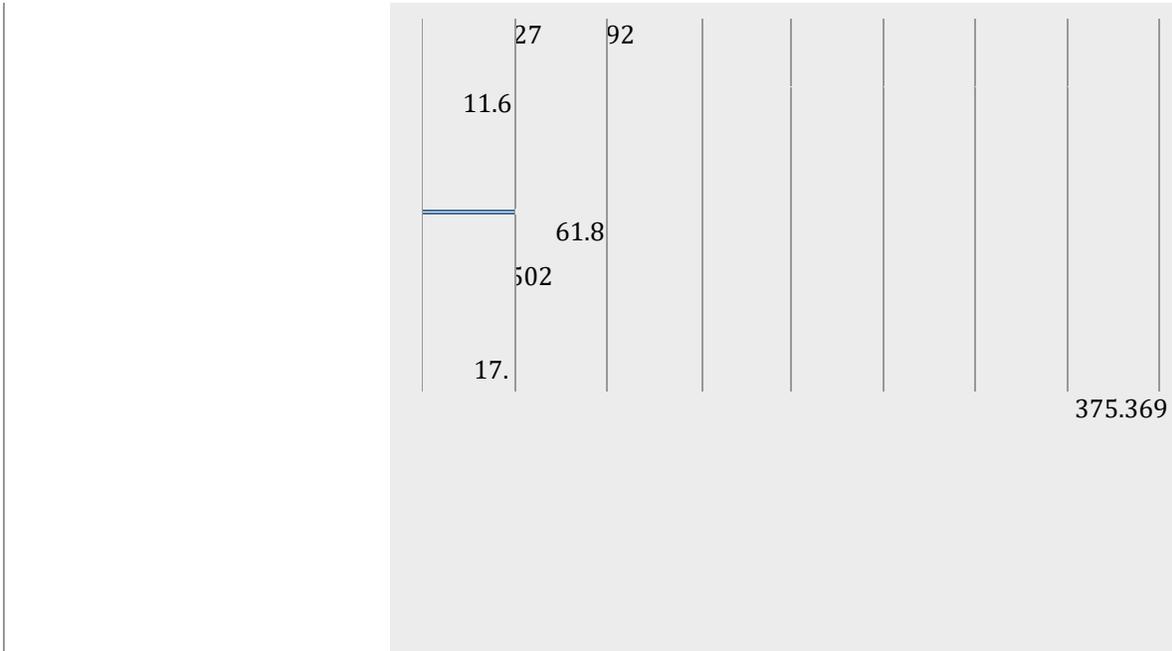
Costos & Gastos 2016

CONFIDENCIAL

Costos Guayusa al Granel								
Costos Cajas de Té								1.950
Costos Maní								
Costos Fábrica Producción Cero		7	6.753					
Gastos en Salarios	04							
Gastos en Servicios Externos	12.3		1.068					
Gastos de R&D								
Gastos Administrativos		8						
Gastos de Exportación								
Gastos Mercado Local								
Gastos Financieros				10				32
Gastos Depreciación								
Impuestos Municipales		42.648		153.9				
		42.690						
			109.					
		.588						
	2							
					73			

Informe

de
Gestión
2016
-
Francisco
Mantilla
Página
23



4. Índices Financieros

Índices Financieros	2016	Fórmula	RUNA	CETCA
Liquidez	Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	3,68	2,70

Informe

de
Gestión
2016
–
Francisco
Mantilla
Página
24

Prueba Ácida	Activo Corriente - Inventarios / Pasivo Corriente	2,07	1,29
Apalancamiento	Activo Total / Patrimonio	1,14	2,98
Endeudamiento del Activo	Pasivo Total / Activo Total	0,12	0,66
Endeudamiento Patrimonial	Pasivo Total / Patrimonio	0,14	1,98
Impacto de Gastos Administrativos y Ventas	Gastos Administrativos y de Ventas / Ventas	1,06	0,96
Impacto de la Carga Financiera	Gastos Financieros / Ventas	0,02	0,02
Rentabilidad Neta del Activo	(Utilidad Neta / Ventas)* (Ventas/ Activo)	-0,01	0,10
Margen Bruto	Ventas Netas - Costo de Ventas / Ventas	0,37	0,97
Margen Operacional	Utilidad Operacional / Ventas	-0,69	0,08
Margen Neto	Utilidad Neta / Ventas	-0,83	0,10

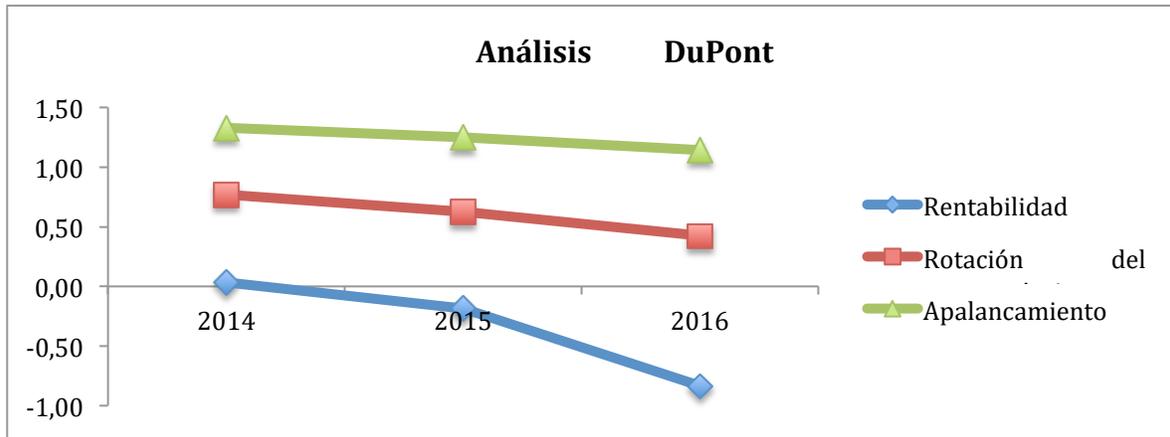
Informe

 de
 Gestión
 2016
 -
 Francisco
 Mantilla
 Página
 25

ROE	Utilidad Neta / Patrimonio	-0,40	0,26
ROI	(Utilidad Neta / Ventas)* (Ventas/ Activo)	-0,35	0,30

Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador. Índices Financieros 2016

Runatarpuna - Análisis Dupont	2014	2015	2016
Rentabilidad	0,03	-0,18	-0,83
Rotación del Activo	0,77	0,62	0,43
Apalancamiento	1,33	1,25	1,14
DuPont	0,03	-0,14	-0,40



Al comparar los resultados obtenidos por Runatarpuna, con los resultados de la otra compañía elegida para el análisis (CETCA), se puede visualizar claramente la diferencia entre una empresa con un modelo que persigue la rentabilidad versus el modelo de subsidiaria. En el primer caso, la compañía tiene un nivel de endeudamiento más elevado, con el fin de apalancar los recursos de los accionistas; mientras que en el modelo de subsidiaria o centro de costos, los fondos provienen en su mayoría de los accionistas.

De igual manera, se evidencia que en el modelo de subsidiaria aplicado por Runa LLC, la rentabilidad es destruida, pues la compañía se ve limitada por los márgenes establecidos por la matriz y NO los márgenes que se requieren para cubrir sus costos fijos. Así lo demuestra

Informe

de
Gestión
2016
–
Francisco
Mantilla
Página
27

el margen bruto en ventas que tiene CETCA de 0,97, versus el margen bruto de Runatarpuna de 0,37. Este hecho sumado a la reducción en el volumen de los pedidos anuales, conllevan directamente a una pérdida financiera de la subsidiaria, que obliga a la matriz a inyectar capital de trabajo para que la empresa pueda sobrevivir.

5. Cómo evaluar el desempeño de la subsidiaria

Tradicionalmente la gestión de una empresa se la califica en función de la rentabilidad, la participación de mercado y la liquidez que ésta presenta al final del año. En el modelo de subsidiaria, la evaluación del desempeño estará dado por las directrices establecidas por la matriz; así por ejemplo, en la industria del vino, los márgenes dependen de la calidad de la uva en el momento de la cosecha, entonces lo más importante para la compañía serán los parámetros técnicos de la materia prima (variedad, época de la cosecha, proceso

Informe

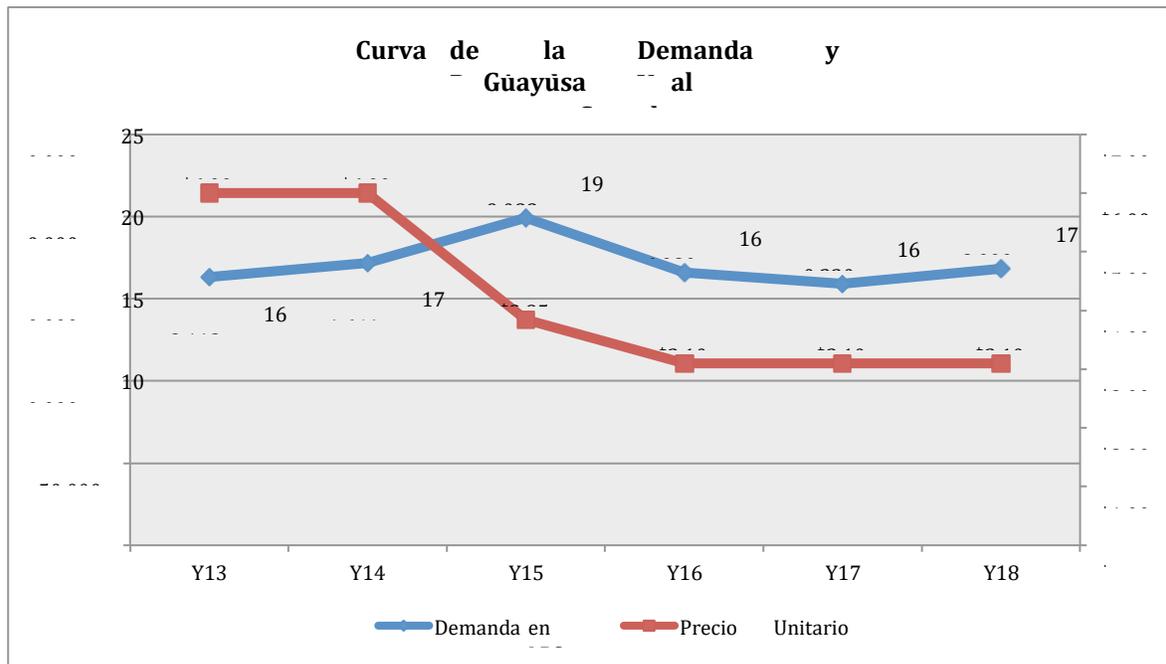
fermentativo, etc), y NO necesariamente los costos de producción, pues el precio de venta que el consumidor está dispuesto a pagar es tan alto que fácilmente el productor de vino puede cubrir sus gastos fijos y variables y al mismo tiempo tener una rentabilidad atractiva para mantenerse en la industria. En el caso de Runa LLC, las principales directrices establecidas para Runatarpuna, desde los inicios del negocio hasta el primer trimestre del año 2017 fueron:

- a) Asegurar el abastecimiento futuro de materia prima para satisfacer economías de escala (disponibilidad de materia prima).
- b) Fortalecer la cadena de valor para minimizar los riesgos asociados a la carencia de cultivos propios.
- c) Producir y exportar guayusa al granel que mantenga siempre los mismos estándares de calidad:

Informe

de
Gestión
2016
–
Francisco
Mantilla
Página
29

crecimiento, situación que se ve agravada con un estancamiento en



En el junio del año 2017, debido a bajas ventas la matriz en Unidos, se recibieron nuevas instrucciones para ejecutar una reestructuración en Runatarpuna que permita tener una operación más liviana y se ajuste a la nueva demanda reducida de

Runatarpuna. (Ver Archivo Adjunto No.1: "New Guayusa Value Chain V6.0 – Oct22"). El contraste entre los principios y valores originales del negocio (2009) y las nuevas directrices planteadas por la nueva administración de la matriz en Estados Unidos (2017), hace evidente que los resultados obtenidos hasta finales del año 2016 en Ecuador, ya no sean relevantes para el accionista Runa LLC y por ende se someta a Runatarpuna a una reestructuración general.

Cabe mencionar que el objetivo final de Runa LLC ha sido y sigue siendo ser absorbida por una empresa más grande en la industria de las bebidas. En este escenario los inversionistas están conscientes que se requiere inyectar altos niveles de capital sin esperar necesariamente una utilidad anual, sino por el contrario se espera pérdidas o rendimientos anuales bajos, pero el momento en el cual la compañía es comprada por una empresa más grande, el retorno esperado puede ser de 5 o 10 veces el

Informe

de
Gestión
2016
–
Francisco
Mantilla
Página
34

monto de la inversión inicial. Con este antecedente, se deja por
sentado que las pérdidas acumuladas de Runa LLC y
Runatarpuna estaban previstas desde los inicios del negocio; sin
embargo, lo que parece haber terminado es la paciencia de
los inversionistas en Estados Unidos para que se ejecute la
venta, y eso obviamente genera presión en las bases, hasta el
nivel de cuestionar los principios y valores con los cuales la
empresa fue fundada.

7. Hechos Extraordinarios

7.1. El Gobierno Ecuatoriano cierra el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC)

Mediante disposición del Decreto Ejecutivo No.7, emitido
el 24 de mayo del 2017, el Presidente del Ecuador,
suprimió la figura de los ministerios coordinadores, entre
ellos el MCPEC, actual accionista de la compañía. En
Informe

el mismo Decreto Ejecutivo, se indica que le corresponde al Ministerio de Economía y Finanzas designar un Administrator Temporal para las instituciones suprimidas, siendo función del Adminsitrador Temporal designar el traspaso de los programas o proyectos a diferentes entidades de la Función Ejecutiva. (Ver Archivo Adjunto No.3: "Eliminación de Ministerios")

A la fecha de entrega del presente informe no se ha recibido ninguna comunicación oficial de parte del MCPECo del Administrador Temporal, respecto a la situación jurídica del accionista o el proceso de transferencia de las acciones a una nueva entidad gubernamental.

Este vacío jurídico trasciende a la Junta de General y al Directorio de Runatarpuna, pues no se conoce quién será el nuevo dueño del paquete accionario del Gobierno, y

Informe

de
Gestión
2016
–
Francisco
Mantilla
Página
36

tensión al interior y al exterior de Runatarpuna, debida a la conexión cercana de los colaboradores con los proveedores Kichwas y los compromisos morales establecidos años atrás para el convencer a los pequeños agricultores de trabajar con cultivos de guayusa, los cuales hoy tienen que ser ajustados de acuerdo a la nuevas directrices de la matriz Runa LLC.

7.3. Fin del plazo establecido para la Salida del Gobierno y la Democratización del Capital– octubre 2017

En el acuerdo con el Gobierno Ecuatoriano, a través del Ministerio de Coordinación de Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), celebrado en octubre del año 2011, se estableció un tiempo máximo de 6 años para la salida del Gobierno. La fórmula de salida consiste en una valoración de la compañía por una firma externa, que utilice para su cálculo los flujos futuros y el valor de

Informe

de
Gestión
2016
–
Francisco
Mantilla
Página
38

idiocincracia de los proveedores, y las fluctuaciones de mercado que depreciaban el valor de la compañía.

Sin embargo, es imperativo que los accionistas manifiesten su posición ante el acuerdo celebrado y su aplicabilidad en la actualidad, con el fin de establecer el nuevo marco legal que garantice la correcta salida del Gobierno.

8. Conclusiones y Recomendaciones a la Junta General

• Aumento de Capital

Debido a la reciente reformulación de la estrategia de negocio, con la instrucción de cortar las ventas de guayusa a terceros y descontinuar las ventas en el mercado local, Runatarpuna no tiene ninguna otra fuente de ingreso a parte de las ventas realizadas a Runa LLC, lo que hace que los resultados de Runatarpuna estén necesariamente atados al

Informe

de
Gestión
2016

–
Francisco
Mantilla
Página
40

éxito o fracaso de las ventas de su matriz en Estados Unidos. Esta condición se agrava cuando el margen de ventas de Runatarpuna también está limitado por las condiciones financieras de Runa LLC que procuran un precio de transacción mínimo, y no logran cubrir el presupuesto de gastos necesarios para que la subsidiaria en Ecuador continúe con sus operaciones normalmente.

Como resultado de esta estrategia, Runatarpuna espera pérdidas financieras al final de cada año. El riesgo en este modelo, está en la causal de disolución dispuesta en el Artículo 361, de la Ley de Compañías, que dispone el cierre de cualquier sociedad anónima cuyas pérdidas sean igual o superior al 50% del capital social de la misma.

menos el 10% de sus acciones a empleados y proveedores vence en octubre del año 2017. Se recomienda a la Junta General de Accionistas definir la posición respecto a dicho contrato, ya sea estableciendo nuevos plazos o reestructurando el acuerdo.

• **Precautelar la autosostenibilidad de Runatarpuna**

Existe un alto riesgo implícito en que la única fuente de ingresos de Runatarpuna sea las ventas a Runa LLC y la capacidad de éste para inyectar capital en la compañía. A la fecha de entrega de este informe existen algunos clientes que están interesados en comprar guayusa al granel, pero que por disposición de la matriz en Estados Unidos, NO están siendo atendidos.

El problema de esta decisión es que además de perder ventas potenciales, también se fomenta el monopolio de de la materia prima, pues el pequeño agricultor está atado a Runatarpuna por las certificaciones orgánicas y comercio justo. La situación se agrava cuando Runatarpuna no puede comprar el cien por ciento de la producción del pequeño agricultor, porque Runa LLC no demanda el volumen necesario.

Adicionalmente, se tiene la disposición de discontinuar la marca RUNA en el mercado ecuatoriano de infusiones, lo que representaría una pérdida de ventas anuales de \$100.000 y la pérdida de los 4 años de construcción de marca desde el 2014.

Se recomienda a la Junta General de Accionistas rever esta decisión y promover la

Informe

de
Gestión
2016
–
Francisco
Mantilla
Página
45

organizativa (capacidad de comunicar y coordinar instrucciones).

El problema con este plan, es que el volumen de demanda proyectado para el año 2018 de Runa LLC solo requiere de 400 agricultores, NO de 1.000. Lo que quiere decir que la “sobre oferta” no será solucionada del todo. Otro tema que genera mucha preocupación, es que se seleccionará a los proveedores geográficamente más cercanos a las instalaciones de Runatarpuna en Archidona, el problema que esto encierra, es que una de las organizaciones que califica dentro de este criterio es PKR (Pueblo Kichwade Rukullacta), a pesar de contar con un excelente nivel de organizativo y ser los más próximos a la fábrica de Runatarpuna, también se caracterizan por ser una de las organizaciones más conflictivas.

Esta situación refleja que la estrategia presentada por la Gerencia de Runatarpuna, obedeció a un pedido enfático de Runa LLC donde se priorizan las necesidades financieras y operativas de la empresa, pero descuida la interrelación social y cultural entre Runatarpuna y las comunidades indígenas. Esto hace pensar en un riesgo implícito asociado, que puede manifestarse cuando exploten conflictos sociales que no están siendo considerados en la propuesta. La “tormenta perfecta” se da cuando se suman las 1.400 familias excluidas, a los 1.000 agricultores seleccionados pero NO satisfechos por el pobre volumen de compra. En base a los antecedentes de productores indígenas, existe una gran probabilidad que esta medida se convierta en una “olla de presión” y provoque una reacción negativa al interior de la cadena de valor, lo

Informe

de
Gestión
2016
–
Francisco
Mantilla
Página
48

que puede poner en riesgo la integridad del personal de Runatarpuna, sus instalaciones y equipos. La decisión de reducir el tamaño de la cadena de valor de guayusa, exige más que un proceso analítico financiero y operativo, pues requiere también de un plan de contingencia que contemple los aspectos sociales y culturales de los productores Kichwas. Se recomienda a la Junta General de Accionistas profundizar más este estudio y asignar un presupuesto de mitigación o compensación ante la reacción de los productores indígenas.