

La guayusa, trayectoria y sentido

Sistematización de la experiencia de la cadena de valor de la guayusa

Fundación RUNA y Empresa Runatarpuna¹

La experiencia de la Fundación Runa y de la Empresa Runatarpuna², de procesamiento y comercialización de la hoja de guayusa en la región amazónica del Ecuador, es innovadora desde múltiples sentidos. En primer lugar porque junto a los productores se trabaja en un cultivo tradicional y se lo convierte en un producto exitoso en mercados de EEUU, Canadá y de Europa y, en segundo lugar, porque experiencias de incorporación de valor agregado a productos amazónicos no maderables son escasas, más todavía cuando se piensa en mercados justos y en producción orgánica. La sistematización de esta experiencia se inscribe en el interés del Programa Manejo Forestal Sostenible en la Región Andina del IICA, por generar innovaciones y aprendizajes de algunos de los proyectos de la Entidades Desarrolladoras (EDs) en los países en los que se ejecuta el programa.

Reconstrucción histórica de la experiencia: los orígenes

La guayusa (*Ilex guayusa*) es una planta nativa de la Amazonía. Su cultivo es tradicional y se remonta a siglos atrás y pertenece a la tradición agro-silvícola del pueblo Kichwa amazónico del Ecuador. Sobre todo se encuentra en la provincia de Napo, pero está presente también en las provincias de Sucumbíos, Orellana, Pastaza, Morona Santiago y Zamora Chinchipe. Se aprecia que la guayusa se cultiva y crece bien especialmente en el pie de monte Amazónico desde el sur de Colombia hasta el norte de Perú. Pero una ventaja comparativa importante es que la guayusa está presente y, al parecer, prende y crece mejor, en la alta Amazonía ecuatoriana, en especial en la provincia de Napo.

Existe la idea extendida de que es una planta silvestre, pero el actual conocimiento lleva a afirmar que todas las plantas de guayusa conocidas fueron plantadas. Es decir, es una planta domesticada por siglos por las poblaciones amazónicas, pero, al mismo tiempo, muy poco estudiada. Los abuelos y los padres plantaban guayusa en las chacras, por medio de estacas, y siempre que había un traslado de lugar o se construía una nueva casa, entonces una de las plantas principales que se trasladaba y plantaba era la guayusa. Cuando una pareja de jóvenes se casaba, entonces debía plantar guayusa cerca de la casa.

Siempre se reconocieron sus propiedades energéticas. Se tomaba té de guayusa en una ceremonia familiar y se contaban historias. Se dice que esta bebida se tomaba en la madrugada, entre las 3 y las 4 de la mañana, para así estar preparado para la dura jornada del día.

Existen referencias de que se encontraron hojas de guayusa en una tumba en Tiahuanaco en Bolivia en vestigios arqueológicos del año 1500 AC. Pero luego las referencias en los otros países andinos más bien son limitadas. Quizás se trata de otras variedades de guayusa. Se habla también que los jesuitas, en el siglo XVIII, llevaban a Quito guayusa para la venta, pero que esta tradición se perdió con la expulsión de la Compañía de Jesús durante la década de 1770.

¹ Sistematización realizada por Patricio Crespo Coello a partir de entrevistas, talleres y revisión documental realizados durante los meses de septiembre y octubre de 2013.

² Runa significa persona o ser humano. Y runatarpuna persona trabajadora o agricultor.

La forma tradicional de producción tenía únicamente como destino el consumo familiar. Sin embargo, con la apertura de carreteras y la colonización, desde inicios de los 80, se empezaron a vender los collares de guayusa. A fines de los 90's hubo algunos intentos por procesar guayusa para la elaboración de té, pero estas experiencias no prosperaron. La única que se ha mantenido desde aquellos años haciendo té de guayusa es la empresa Aromas del Tungurahua. Toda esta historia consolidó progresivamente la identidad territorial de la guayusa especialmente en Napo y en Archidona, surgiendo los lemas de “la tierra de la guayusa y la canela”.

Con estos antecedentes Tyler Gage y Dan MacCombie, co-fundadores de RUNA, visitan la zona en el año 2009 y comparten con las comunidades de Archidona conceptos alrededor del comercio justo. Tyler y Dan viven un tiempo en casa de Silverio Mamallacta. En este proceso de intercambio y de convivencia Tyler y Dan manifiestan su interés especialmente cultural o antropológico sobre los cánticos y las ceremonias donde la guayusa tiene una función especial. Para esto obtiene una primera beca para realizar una investigación con la Universidad de Brown, surgiendo ya un concepto de “empresa social”.

Así, progresivamente va consolidándose el interés en la guayusa. Tyler Gage plantea los orígenes en los siguientes términos: “Runa es un sueño por unir la preservación cultural y el desarrollo sostenible con una opción comercial, de comercio justo y de producción orgánica”. En esta definición constan las ideas de origen de la experiencia y que constituyen como una marca que se mantiene hasta la actualidad.

En 2009 se fundan en EEUU la empresa Runa LLC y la organización Runa Foundation, que terminan de legalizarse en el año 2011. Poco tiempo después, en agosto de 2009, se legaliza en el país la Fundación Runa. En octubre del mismo año se crea la empresa Runatarpuna Exportadora SA del Ecuador. En forma simultánea a los procesos organizativos y de legalización institucional tanto en EEUU como en Ecuador, se desarrollan diversos trabajos, entre ellos la construcción de una línea base, la visita a los productores de guayusa en la región de Napo y Pastaza, para promover las ideas de la cadena de valor de la guayusa, del comercio justo, de la producción orgánica y de la necesidad de asociación.

En el inicio estos procesos fueron apoyados gracias a gestiones de Tyler Gage con la Universidad de Brown. La universidad otorga un premio de US\$ 50.000 para el desarrollo especialmente del Plan de Negocios. Luego se logra otro premio también de US\$ 50.000. Entre los años 2009 y 2010 se recibe el apoyo de CORPEI y de USAID para investigar en asociatividad y en investigación agronómica del cultivo y ya se da inicio a la capacitación. Los primeros cuellos de botella relacionados a la comercialización fueron: 1) socialización y asociatividad de productores indígenas; 2) el procesamiento de la hoja de guayusa con control de calidad; y 3) la exportación y ventas en el exterior.

En julio de 2010 empieza el proceso artesanal de procesamiento. Se compra un pequeño horno para procesar 300 libras diarias de hoja de guayusa. En esta época se decide cerrar el trabajo en Pastaza pues también en aquella provincia se contaba con un equipo técnico, pero los costos eran muy altos en relación al rendimiento del negocio y se prefiere en el 2010 la aplicación de una estrategia de organización de la producción de concentración en la provincia de Napo.

El proceso ha sido complejo y desafiante pero con los pilares de comercio justo, producción orgánica, organización y asociación de los productores, confianza, y un funcionamiento general bajo los estándares de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), se ha logrado salir adelante

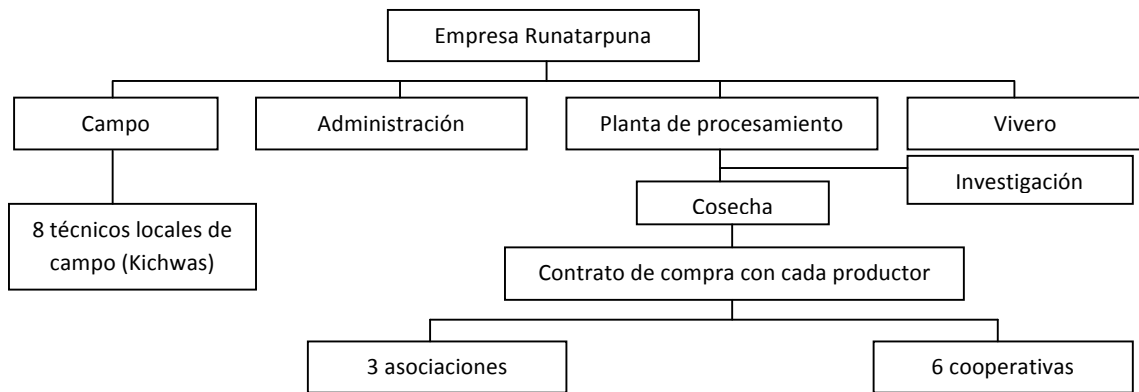
con mucho éxito. En octubre de 2010 arrancaron las ventas a EEUU, primero por medio de exportaciones enviadas por avión. Ahora casi todo se exporta por barco.

Una estructura innovadora: empresa y fundación, en Ecuador y en EEUU

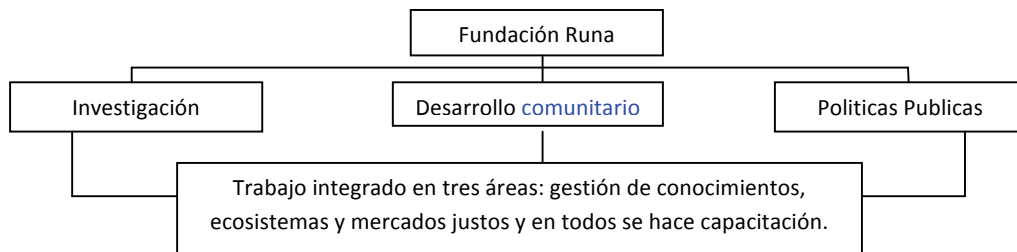
La estructura de Runa es una de sus principales innovaciones. Con los mismos socios combina la lógica de funcionamiento empresarial, con la lógica de funcionamiento de las organizaciones del tercer sector y lo hace tanto en EEUU como en Ecuador. La empresa Runa LLC en EEUU tiene la responsabilidad de las ventas y de colocar el producto en diferentes espacios de comercialización en EEUU, procesando directamente o entregando la materia prima para que otros la transformen para la creación de diversos productos. La empresa Runatarpuna en Ecuador procesa la hoja hasta tenerla empacada y lista para su embarque y exportación y así dejar el producto en manos de Runa LLC. La Fundación Runa en Ecuador genera procesos de apalancamiento de fondos para la capacitación de los productores, para los procesos asociativos, para la investigación y otros ámbitos del desarrollo sostenible. Así también la Runa Foundation en EEUU, promoviendo alianzas con universidades, apalancando recursos financieros y facilitando procesos de asistencia técnica.

Una línea de estudio que resulta muy importante es determinar en qué medida el negocio recibe subsidios indirectos del funcionamiento de las fundaciones y, también al contrario, hasta qué punto el rendimiento del negocio permite el funcionamiento de las fundaciones.

Estructura de la empresa en Ecuador:



Estructura de la Fundación Runa:



Se cosecha por comunidad (180 comunidades), 2 o 3 veces al año, cada 4 meses por cada comunidad en época distinta. Como la guayusa no es estacional, entonces existe un flujo permanente de la hoja. No hay productores que llevan directamente la hoja de guayusa a la planta de procesamiento, tampoco hay un esquema de acopio descentralizado.

La Fundación RUNA tiene 3 programas o áreas principales:

- Ecosistemas: donde el interés es trabajar en guayusa y otras especies para contribuir a la conservación y al MFS. Se parte de que el aprovechamiento de la guayusa es un uso no maderable del bosque, que se integra armónicamente a la chacra tradicional Kichwa y que contribuye a mantener el ambiente sano, pues no se usan agroquímicos.
- Mercados justos: se trabaja en comercio justo y se habilita a los productores y a las organizaciones en la certificación correspondiente. Runa está reconocida por FAIR TRADE USA que confiere el sello a los productos.
- Generación de conocimientos: promueve todas las líneas de investigación, información y capacitación.

El programa de pasantes y estudiantes es importante en el esquema general de trabajo de la Fundación. Han pasado más de 100 pasantes y estudiantes especialmente de EEUU y pocos de Europa y Asia. Está prevista también la realización de pasantías locales más cortas con estudiantes de universidades ecuatorianas y de colegios. El objetivo del programa de pasantías es lograr un intercambio cultural en lo cual estudiantes viven con familias locales y comparten sus conocimientos y experiencias.

En cuanto a la estructura relacionada con los productores, ha venido funcionando el CEP (Comité Ejecutivo de Productores) que reúne a los delegados o presidentes de las 9 organizaciones de productores (3 asociaciones y 6 pre-cooperativas).

Cabe anotar que la estructura tanto de la empresa como de la fundación en Ecuador combina directivos, técnicos y socios tanto nacionales como extranjeros, técnicos mestizos formados en la sierra ecuatoriana, indígenas Kichwa, algunos colonos y jóvenes norteamericanos. Así, la estructura de Runa siendo compleja y diversa, es también innovadora por diversos elementos de interculturalidad. Pero cabe anotar que la sistematización no estudió las relaciones estructurales y comerciales de la empresa y de la fundación hospedadas en EEUU, sus rendimientos económicos y el nivel de retorno de esos rendimientos en, por ejemplo, el precio que se paga por la libra de hoja fresca de guayusa al productor ecuatoriano y la posible subvención económica de la empresa en EEUU con la empresa local y de la fundación en EEUU con la fundación en Ecuador³.

La capacitación y las Escuelas de Campo (ECAs)

Milton Grefa de la comunidad de Alto Napo y que es socio de la Asociación Agroproductiva Pashimbi sostenía que la capacitación con Runa es de las cosas que más valora.

“Dan la planta y me enseñaron a fumigar con material orgánico a la guayusa. Por cada media hectárea dan un litro para fumigar. La empresa da la bomba para fumigar. El litro de ese líquido preparado con cáscaras de barbasco y cuando se mezcla con estiércol de vaca, de caballo y de gallina. Se deja tapando unos 4 meses. Luego, el líquido que queda arriba sirve para fumigar la guayusa y el cacao y lo que queda abajo es el abono. Todo esto aprendí en las capacitaciones y me sirven bastante, además de que vendo la hoja de guayusa”.

³ Recomiendo que este sea uno de los puntos de análisis en el taller de la comunidad de aprendizaje en Tena.

Las ECAs se organizaban de la siguiente manera. Participaban en cada ECA unas 30 personas, por lo general de dos comunidades cercanas. Se reunía al grupo para trabajar primero la parte teórica y luego en las parcelas se ponían en práctica los aprendizajes. Se comparte el almuerzo entre todos. El almuerzo era financiado por la empresa y por la fundación. En los estudios de impacto que ha realizado la Fundación se encuentra que la capacitación en ECAs es bien recibida por los productores y que sí se aplican los métodos de producción. Se han desarrollado Escuelas de Campo (ECAs) sobre establecimiento de viveros comunitarios, identificación de plantas madre, elaboración de abonos orgánicos, conservación de suelos, establecimiento del cultivo de la guayusa y cosecha y calidad de la hoja.

Además de las ECAs se realiza capacitación con los dirigentes e integrantes de las organizaciones en otros temas no solo referidos a la parte agronómica del cultivo. Una parte importante de la capacitación se ha dirigido al Comité Ejecutivo de Productores (CEP), que es el cuerpo representativo de las organizaciones. Se ha capacitado en comercio justo, asociatividad y en gestión administrativa y comunitaria.

Desde la empresa se cuenta con 8 técnicos de campo para realizar control y monitoreo de las fincas de los productores. También se capacita al personal de la planta. Por ejemplo, al equipo de cosecha que se encarga de ir a las comunidades, productor por productor. Se trabaja con una planificación de la producción. El plan de producción es por comunidad y por finca y se trata de que sean comunidades contiguas para facilitar la recolección de las cosechas.

Por ejemplo, en la capacitación se promueve que no se cultive la guayusa cerca de los cítricos y de la naranjilla por el uso de agroquímicos. Cuando tienen estos cultivos mejor usar barreras con la guayusa, por ejemplo con buena distancia, o del otro lado del río, etc. Se capacita en no usar agroquímicos. Se ha podido determinar que al trabajar con machete se ayuda a la regeneración de la hojarasca y la hojarasca en el suelo ayuda al buen crecimiento de la guayusa.

Se promociona el sistema de la chacra tradicional con mejoras que asocia guayusa, maderables, frutales, yuca, plátano.

En síntesis, la capacitación en Runa constituye un pilar del trabajo para asegurar la calidad del producto, para garantizar los procesos de certificación de comercio justo y de producción orgánica, para consolidar las organizaciones y la asociatividad, para mejorar las relaciones y consolidar la confianza, para asegurar la provisión del producto con la periodicidad programada y en las cantidades esperadas.

La relación con las instituciones públicas

La relación de Runa con las instituciones constituye un elemento importante. Se han establecido relaciones con el gobierno nacional por intermedio del MAE, con el Gobierno Provincial del Napo y con las alcaldías de Tena y de Archidona y más puntualmente con algunas juntas parroquiales. Estas relaciones son relevantes para consolidar la gobernanza de la cadena de la guayusa y para establecer acuerdos estratégicos en la producción y, en general, en el negocio.

Así por ejemplo, un cuello de botella para la comercialización de la guayusa son las normativas sobre especies silvestres del MAE. Sobre esto surgió toda una discusión, no exenta de tensiones, sobre si la guayusa es o no silvestre. Runa argumentó que todas las plantas de guayusa que se conocían eran propagadas por estacas por las comunidades y que, por lo tanto, era una planta domesticada desde muchos años atrás. En los diálogos con el gobierno y con el MAE se logró que

la planta se ubique en la categoría 5 correspondiente a la mínima regulación para manejo y aprovechamiento de plantas silvestres, permitiendo entonces su comercialización.

En la estructura accionaria de la empresa se observa una innovación importante: el Estado ecuatoriano posee el 42% de la conformación societaria de la empresa, aunque esto no es para que genere rentas al Estado. La idea es que este 42% dentro de un tiempo perentorio de unos 6 años, 10% de las acciones pasen progresivamente a los productores. La otra relación importante es con el gobierno local, concretamente con el Gobierno Provincial de Napo. Gracias a esta relación se ha logrado que la cadena de la guayusa esté incluida como parte del plan de desarrollo de la provincia. El GAP de Napo impulsó algunos incentivos, como por ejemplo el apoyo a algunas comunidades para la construcción de viveros de guayusa. También con el GAP de Napo se promovió la conformación de la Mesa de Guayusa. Respecto a la Mesa de Guayusa se trata de un foro en el que los actores intercambian información y construyen acuerdos para la producción y comercialización de la guayusa. Es un espacio donde es posible coordinar actividades en relación a la cadena. En esta mesa interactúan las instituciones de apoyo y las organizaciones de productores, pero aquí también el cuello de botella es la legalización de las organizaciones pues las instituciones públicas no pueden apoyar directamente a productores privados, solo pueden hacerlo a productores que están organizados y cuyas organizaciones están legalizadas.

Cabe mencionar también que el Banco Nacional de Fomento (BNF) abrió una línea de créditos productivos para la guayusa con préstamos de hasta US\$ 3.000. Esto constituye una muestra de la consolidación de la cadena, pero también puede significar algunos riesgos.

La relación con los productores

El número de productores asociados al proceso ha tenido un crecimiento acelerado en función de la demanda. Todo lo que producen las organizaciones de productores es comprado por la empresa y esta seguridad en la venta es una piedra angular del proceso de comercialización. Ahora el té de guayusa y la bebida energizante se venden en más de 3.000 puestos de venta en EEUU, Canadá y Europa, participan 2.500 productores de 180 comunidades y se procesan entre 3.000 a 5.000 libras semanales de hoja de guayusa. La gran mayoría de familias productoras son Kichwas, solo un 5% o menos son colonos. Los productores están en los cantones de Archidona, Tena y en Arosemena Tola. En cuestión de 3 años se ha dado un salto muy acelerado, pues se arrancó con 300 libras de producción diarias y apenas unas cuantas decenas de productores. Es decir, el proceso de consolidación de la cadena ha sido acelerado y esto ha demandado una creciente necesidad de organización de la producción y de los productores.

La idea de la Fundación en un inicio era que se forme una sola organización de productores para así facilitar los procesos y quizás disminuir los costos de transacción. Pero los productores más bien formaron 9 organizaciones: 3 asociaciones y 6 pre-cooperativas. Las asociaciones son más fáciles de legalizar. En cambio las cooperativas son más difíciles de legalizar, tienen estructuras más complejas, hay más control del Estado, pero a su vez en una cooperativa seguramente disminuyen los riesgos de corrupción. Una de las asociaciones ya está legalizada pero fue constituida para café y cacao y ahora se está añadiendo el cultivo de guayusa. Las asociaciones y las cooperativas pueden ser multipropósito, es decir, además de guayusa pueden incorporar otros rubros e inscribirse como organizaciones de productores agropecuarios.

Con los fondos logrados en el premio social (que aporta un 50%) más fondos del proyecto IICA (el otro 50%) se contrató a una abogada para el asesoramiento en la legalización de las organizaciones. Fue un proceso complejo que lamentablemente se encontró con una dificultad coyuntural. Luego de

haber recogido todas las firmas, cédulas y papeletas de votación, el proceso coincidió con una convocatoria nacional a elecciones. Pese a que los documentos se ingresaron a tiempo, como las papeletas de votación caducaban en pocos días, en las oficinas públicas anularon el registro de las organizaciones. Todo esto cambió el ánimo dado que se había hecho un gran esfuerzo.

Contar con varias organizaciones territoriales o regionales de productores facilitó la participación de las mujeres y de su liderazgo al interior de las organizaciones. Se trata de una lección aprendida importante. Los productores sabían que era mejor un esquema descentralizado y plural de organización y la Fundación y la Empresa actuaron con flexibilidad lo que permitió que este proceso progresivamente se vaya consolidando.

La participación de la mujer en las organizaciones es cada vez más protagónica y con mayor capacidad en la toma de decisiones. Ahora ya existe una mujer presidenta de una de las organizaciones, hay varias vicepresidentas y muchas tesoreras. Por parte de los hombres se mira con interés y con ánimo positivo esta participación. Antes la guayusa estaba más en manos de las mujeres, para usos medicinales y en la preparación de las bebidas. Pero luego, con la proyección comercial de la guayusa, se interesaron más los hombres. Pero últimamente trabajan tanto hombres como mujeres y, como se ha dicho, las mujeres han incrementado su participación en las organizaciones. En cuanto al trabajo, las mujeres participan más que los hombres en la cosecha. En las ECAs también participan mujeres. El esquema de participación de los productores ha permitido potenciar las innovaciones, pues así algunos productores hacen pruebas por ejemplo en sus propios viveros e introducen progresivas mejoras. Como puede observarse por las explicaciones precedentes, las relaciones con los productores y sus organizaciones son diversas, complejas y también conflictivas. Se requiere de un entendimiento mutuo y esto es lo que progresivamente ha logrado Runa.

Otro proceso organizativo que conviene analizar es el de las certificaciones y los cuellos de botella que por lo general se presentan en estos casos. Así por ejemplo, las auditorías de las certificadoras insisten en que debe existir una asamblea de todos los productores. Puesto que no se pudo legalizar a las organizaciones entonces ahora en el 2013 la situación está un poco en transición y en incertidumbre. El CEP está posicionado en la certificación de comercio justo, pero se requiere de organizaciones legalizadas y que cada una de ellas se certifiquen en comercio justo que es también un fuerte desafío. En todo caso la relación entre la fundación y el CEP ha mejorado.

Frente a esto se decidió hacer una asamblea de productores. Se hizo en Tena en el Coliseo y asistieron unas 300 personas (no es mucho pues actualmente producen unas 2 500 familias). En la Asamblea se decidió que el CEP ya no exista como instancia, sin embargo todavía es necesario mientras no se legalicen las organizaciones. Actualmente se está trabajando nuevamente en la legalización. Uno de los problemas son los cambios continuos de los representantes en el CEP.

Otro problema que ya se vislumbra es la necesidad de acompañamiento técnico descentralizado a las organizaciones cuando estén legalizadas. Seguramente esto podría incrementar los costos de la empresa y de la fundación.

Finalmente y como ya se ha explicado antes, los productores al inicio recibían gratuitamente las plantas, ahora la mayor parte produce sus propias plantas. También los productores se benefician del proceso de capacitación, acompañamiento y asistencia técnica. Además, reciben el premio del 15% que es un adicional al precio de la libra de hoja fresca de guayusa establecido en 0,35 centavos de dólar por libra.

Guayusa y mercado justo

Se cuenta con la certificación de comercio justo con FAIR TRADE USA y se habilita a los productores en estos mecanismos. La empresa que hace el control es SCS. La empresa Runatarpuna trabaja en la certificación de comercio justo. Uno de los requisitos de la certificación es la organización de los productores, por esto es que se trabaja con una sola organización (algo parecido a un CEP más estructurado) o se legalizan a todas las 9 organizaciones, con el desafío de certificar en comercio justo a cada una de ellas.

La empresa Runatarpuna compra a un precio estable de 35 centavos (USD) la libra de hoja fresca de guayusa. El premio por comercio justo es pagado aparte, no está incluido en los 35 centavos. La Fundación administra el premio social que es un 15% que se paga por encima del precio por libra. La empresa paga a la Fundación el premio. La Fundación solo es un custodio del fondo junto con el CEP, pues la propiedad del fondo es de los productores. Son los productores en sus organizaciones quienes toman la decisión sobre el destino del fondo. Esta figura de intermediación es necesaria pues las organizaciones todavía no están legalizadas. El premio se entrega independientemente de la venta del producto. El premio no está basado en las ventas, sino en un acuerdo con los productores.

Cuando las organizaciones estén legalizadas, se necesitará una estrategia fuerte de asistencia técnica y de acompañamiento para que cada una pueda certificarse en comercio justo y mantener los estándares. Todo esto implicará mayores costos. Una opción para enfrentar este problema es la de levantar fondos conjuntamente entre la fundación y las organizaciones. Esto serviría también para enfrentar el cierre del IICA.

La importancia de la guayusa en las economías familiares

En un estudio realizado entre septiembre 2012 hasta junio 2013, se encuentra un incremento de los ingresos familiares por la guayusa de un aproximado de 15%. Al inicio cada finquero tenía pocas plantas, árboles viejos y grandes plantados por los abuelos o los padres y producían poco. En cambio ahora hay una producción creciente.

Este crecimiento sostenido de la producción puede inferirse de la proliferación de viveros comunitarios e incluso de viveros familiares. En 2010 y 2011 se entregaron unas 100.000 plantas y luego los productores con la formación de las ECAs producen sus propias plantas. Se calcula que un 50% de las comunidades tienen sus propios viveros.

Ramón Salazar es uno de los productores, él es de la comunidad Ita Kivilina. Produce con unas 700 plantas de guayusa y tiene un semillero de estacas para propagar en su misma finca. En su primer año, produce unas 350 libras por cosecha, tres veces al año, es decir unas 1.000 libras al año. Esto le rinde unos US\$ 350 dólares al año. También vende café y cacao. Combina plátano con guayusa y recibió capacitación en viveros y en control de calidad del cultivo para un buen crecimiento de la planta y para la producción orgánica. Tiene sus propias plantas y considera que el trabajo con Runa sí da buenos resultados.

Sandra Vargas de la comunidad de Santo Domingo muestra en su finca algunas innovaciones. Su finca es ejemplar. Por ejemplo planta 2 x 1. Es decir, 2 metros de ancho y entre hileras un metro combinando con plátano. Dice que de esta forma es más fácil cosechar. Cuenta que la planta a los 8 meses ya produce. Hay que hacer poda y limpieza pero no es difícil. Es una planta que no tiene plagas. Ella combina la guayusa con cacao, plátano, yuca, con árboles maderables. La cosecha no es difícil, se pone en los saquillos la hoja fresca y se saca a la venta al camión de Runa que pasa cerca.

Tiene entre 3.000 a 4.000 plantas y cosecha unas 4 veces al año. Las ventas sí pueden dar al año unos US\$ 2.000. Sandra recomienda seguir con la guayusa, el trabajo es liviano. Para la mujer es bueno porque el trabajo no es muy fuerte. Desde las 8h30 de la mañana hasta las 2 de la tarde, se cosechan unos 4 quintales. Las ventas son seguras y se recibe capacitación en siembra y en el mantenimiento del cultivo. Sandra recomienda asociar la guayusa con plátano y con juca tal como se hace en la chacra tradicional.

La cadena de la guayusa genera algunos beneficios a los productores:

- Disminuye el riesgo, pues se trata de una venta periódica y segura (aunque se depende de un solo comprador y de una expectativa de demanda creciente).
- No es estacional, siempre produce.
- No tiene problemas de plagas.
- Está integrada a la chacra tradicional y por lo tanto no compete con otros productos para el autoconsumo y para la venta, sino que más bien se integra de forma adecuada y sostenible (pero habría que estudiar esta relación cuando la familia cultiva más de 2.000 plantas en una mediana propiedad amazónica).
- Maximiza el trabajo familiar, pues la cosecha no implica mayor dificultad y esfuerzo físico y pueden participar hombres y mujeres, jóvenes, niños y viejos.
- Significa un ingreso adicional monetario a la familia, que **llegando a las 3.000 plantas** por unidad productiva puede significar un salto muy importante en la superación de la pobreza rural para estos grupos de población.

La Investigación, una herramienta para las innovaciones

Todo lo que hacen Runa y los productores en investigación se puede decir que incorpora innovaciones, puesto que nunca antes se habían hecho estos estudios. La guayusa es una planta usada de forma tradicional durante siglos, pero que nunca fue estudiada. Aquí está uno de los mayores aportes de Runa.

La Fundación Runa implementa dos tipos de investigaciones. Las primeras se realizan con la Universidad San Francisco de Quito (USFQ), con apoyo del IICA y las otras son proyectos de investigación con los propios recursos de la fundación.

En las investigaciones con la USFQ se incluyen las siguientes:

- Genética de poblaciones de la guayusa. Esto es importante para mitigar riesgos posibles del futuro de plagas.
- Composición química de las hojas según la región geográfica de procedencia de la planta. En los estudios químicos se estudian los principios activos de la hoja y se analiza la relación de estos elementos por ejemplo en la salud. Por ejemplo, ¿se puede determinar, como en la hierba mate, que la guayusa ayuda en el combate a la obesidad?
- Análisis de amenazas de clima, de plagas, de competencia con otras especies, todo esto para estudiar las variedades más resistentes, mejor adaptadas y más productivas.
- Se realizan viajes por todas las provincias amazónicas para coleccionar muestras en estacas y se plantan en el vivero. Las muestras de hojas se analizan en el laboratorio de la USFQ.
- La USFQ trabaja con sus estudiantes de biotecnología y química analítica, es decir, con estudiantes de pregrado, pero los supervisores son todos PhD.

- El financiamiento proviene del proyecto IICA y con una contraparte de la USFQ que pone a disposición los laboratorios y los expertos.

En cuanto a los proyectos de investigación con los recursos propios de la fundación y de la empresa:

- Se hacen diseños de experimentos con apoyo también de un asesor externo.
- Estos experimentos se realizan para entender los aspectos agronómicos de los cultivos: densidad de siembra, necesidades nutricionales de la planta, métodos de poda para potenciar la arquitectura (del follaje) y la producción de la planta. Se analiza el contraste entre el monocultivo de guayusa y el cultivo asociado. Se comparan los cultivos a pleno sol y bajo sombra.
- También se estudia la parcela agroforestal. Se combina la guayusa con otras plantas maderables y con frutales, que brinden servicios ambientales y que la guayusa sea el elemento central del cultivo. Se miran en los diferentes casos si la planta requiere o no de más fertilización.
- Otra rama importante de la investigación es en propagación vegetativa. La propagación se hace normalmente por estacas (son clones de otras plantas). Y se está haciendo investigación con estacas más pequeñas para, reduciendo el tamaño, ganar en eficiencia, producir más estacas y no destruir el material.

Todos estos procesos investigativos están en marcha y hasta ahora solo se cuenta con resultados preliminares:

- Se ha logrado reducir el tamaño de la estaca. Las estacas grandes (30 cm de largo y 1 a 3 cm de diámetro) tienen un prendimiento de entre un 50 a un 60%. Con los ensayos, estacas de 12 cm de largo y 0,5 a 1,5 cm de diámetro tienen un prendimiento similar. Se ha demostrado que con la reducción del tamaño de las estacas se facilita la propagación. Hay que esperar todavía a los resultados de experimentar la germinación con hojas.
- En cuanto a los regímenes de sombra, está demostrado que la guayusa necesita mucha sombra para poder enraizar. Se ha trabajado con el sustrato para mejorar el enraizamiento pero los cambios no han sido importantes. El enraizamiento en sombra y la propagación por estacas proviene del conocimiento indígena y ha sido aplicado en las investigaciones.
- La hoja de guayusa tiene cafeína, teotramina (es un estimulante), antioxidantes (flavonoides), saponinas (compuestos que se incluyen en jabones y en el shampoo).
- Se tiene un mejor conocimiento de la planta tanto a nivel genético como agronómico.
- Es como un proceso de semi-domesticación de la planta, a un proceso de plena domesticación. Y esto también resultará interesante investigar, es decir, cómo va a afectar al cultivo un proceso nuevo de producción.

Todos los resultados de la investigación serán difundidos en artículos y en especial en un Manual de buenas prácticas. Ni la empresa ni la fundación tienen celo sobre la información, pues más interesa aumentar la producción ya que la demanda es creciente.

Las investigaciones en los viveros de las empresas tienen mucha importancia. Lo primero que se hace es la selección de las plantas madres para la recolección de las estacas. Esto se realiza en el campo. Su ubica buen material para el corte de las estacas: que estén en buen estado, saludables, con una cobertura amplia de follaje. Esta recolección se hizo en diversas provincias. Luego de identificadas las plantas madres, se prepara el sustrato en las camas de propagación. Las plantas

viejas de guayusa tienen buen material de estacas. En las plantas que están cerca de las fincas el agricultor tiende a podarlas o a cortarlas y luego nacen cerca del suelo ramas basales junto al tallo principal y sobre todo son estas ramas basales las que se aprovechan como estacas con buenos resultados. Se paga 5 centavos de dólar por cada estaca de 25 cm de largo y de un grosor de entre 0,5 a 1,3 cm de diámetro. De cada una de estas estacas largas, salen dos estacas para el vivero. Se les corta en bisel y redondo abajo y se mira que tengan las yemas pues de ahí salen las raíces. De las yemas altas salen las hojas. Hay que cuidar la dirección de las estacas, siempre hacia arriba, tal como crecen. Se las desinfecta con productos orgánicos como FAITON, fungicida orgánico. El suelo y el sustrato también se esterilizan.

Se ha experimentado en los viveros para la aplicación o no de productos orgánicos enraizantes. El prendimiento es de un 50% a 60%, pero se ha investigado que este es un porcentaje aceptable y normal para propagación con estacas. En Argentina se manejan con los mismos porcentajes de prendimiento para el té. De todas maneras se aspira incrementar el prendimiento a un 80%. Se está investigando la propagación con ramas y por hojas.

En el vivero, cuando las plantas ya tienen masa radicular, se las pasa a una sombra del 50% y con agua de lluvia. Hay una sobrevivencia de un 60% de las plantas. Luego del vivero se las planta en las parcelas de investigación.

Son de tres tipos las parcelas investigación: la multifactorial, la de sistema de densidades y la de sistema agroforestal. En la parcela multifactorial, en monocultivo, se toman datos de crecimiento, altura, diámetro, número de brotes, número de ramas líderes, cobertura de follaje. Se sigue todo el ciclo de crecimiento. Para los sistemas de poda se hacen al azar diversos tratamientos de poda. Como es en monocultivo se presta especial atención a las plagas. No se puede asociar la guayusa con cítricos por la presencia de Fumagina que es un hongo que se transmite por los pulgones y que se pegan a la guayusa. Este fue un aprendizaje importante de Runa. También se estudia el requerimiento nutricional de la planta. En la parcela del sistema de densidades se investiga la densidad entre planta y planta para establecer el distanciamiento ideal. Se ponen a diferentes distancias: a 0,75 m, a 1 m, a 1,25 m y a 2 m. En la parcela de sistema agroforestal el componente principal es la guayusa. Y se organiza el experimento en tres estratos: bajo, medio y alto. En el bajo, para conservar el suelo se asocia con maní forrajero pues fija nitrógeno. En el estrato medio se asocia la guayusa con plantas medicinales, con hierba luisa y con jengibre; 5 líneas de guayusa y una de hierba luisa. Y en el estrato alto se asocia con forestales maderables, como en el caso de pachaco y la guaba, cada una en parcelas distintas combinadas con guayusa.

Usos tradicionales de la guayusa: la ruta de la guayusa

El proyecto de ecoturismo de Santo Domingo en Archidona, denominado Ruta de la Guayusa, es un nuevo proyecto innovador de la Fundación RUNA conjuntamente con las comunidades. Se ofrece a los visitantes una ceremonia tradicional de toma de guayusa. Se hace con una familia Kichwa. Se desayuna y se hace un tour en la chacra. Se comparte la alimentación. Se sigue la ruta de la guayusa, la siembra, la cosecha y luego se visitan las instalaciones de la Empresa Runa Tarpuna. La idea es que cada visitante pague US\$ 35 por persona y por día. Este valor incluiría todo. Una parte irá para la familia y la comunidad que hospeda al visitante y le sirve de guía y otra parte del valor irá para la Fundación.

La guayusa es usada tradicionalmente por la población Kichwa amazónica. Aunque con menos interés, la usan también poblaciones Shuar y Achuar. Pero las poblaciones de Secoyas y Waorani no tienen una tradición de uso de la guayusa (quizás reemplazan esta hoja por otras de su uso

tradicional). Otra hipótesis es que las poblaciones más agrícolas como la Kichwa tienen más costumbre de cultivos como la guayusa para preparar bebidas. En cambio culturas más recolectoras y cazadoras, tienen menos costumbre agrosilvícola.

Cosecha, procesamiento y comercialización de la Guayusa

Para la recolección de las cosechas está determinada una hora por cada comunidad y esto debe constar en los planes de producción. Se acuerdan unos 2 a 3 sitios de semi-acopio para la cosecha por cada comunidad. La empresa cuenta con un camión para cargar unos 60 quintales y con una camioneta. La periodicidad de la cosecha es permanente. Se cosechan actualmente unas 3.500 libras que se procesan diariamente.

El equipo que recolecta las cosechas está capacitado en control de calidad. Se ha ido mejorando desde mayo 2011. Al inicio se trabajaba con 300 libras diarias, luego se pasó a 600 libras al inicio de 2012 y al final del año ya eran 2.000 libras diarias. Y en 2013, 3.000 libras y se ha llegado hasta 5.000 libras diarias. Posiblemente un límite adecuado es de 3.000 libras diarias promedio por la capacidad de procesamiento semanal de la planta. El procesamiento se realiza por etapas. Primero es la recepción de la hoja y el marchitamiento. Al inicio se hacía en marquesinas de madera y con ventiladores domésticos para unas 300 a 600 libras diarias. Luego se construyeron las camas de marchitamiento. El proceso aplicado es similar al que se aplica para el procesamiento del té. Se sigue casi el mismo proceso tecnológico. Para esto se trabajó con un consultor inglés, experto en té, el señor Nigell Melican. Sugirió procesos técnicos y se adaptaron para la guayusa, a fin de lograr un buen sabor. Una de las innovaciones fue el tiempo de marchitamiento y las camas de marchitamiento, todo esto con la ayuda del laboratorio y de la experimentación. Luego viene la deshidratación en los hornos. Se adquirieron con el tiempo nuevos y mejores hornos. El cambio del gas licuado de petróleo (GLP) al diesel fue clave para aumentar la capacidad y bajar los costos. Este cambio tecnológico permitió mantener el precio al productor. Luego viene la trituración y los tamizados. Se hacen 4 variedades de trituración según el mercado. Para té con menor trituración (fragmentos más grandes). Para *Tea Bag W7*, que son industrias en las que no les interesa que el cliente vea el producto y que se usan también para té y para mezclas se pide un producto más triturado. También es el caso de las bebidas energizantes. Finalmente hay la trituración en polvo fino, quizás para un uso en cosméticos y fitofármacos. Con la nueva maquinaria que era para cacao, se realizaron adaptaciones y se cuenta con buenos procesos de trituración y tamizado. Para mejorar se importó un molino para hoja (originalmente construido para procesar té) y una tamizadora para separar las variedades de tamaño y para eliminar el polvo.

En el empaque para la exportación también hay mejoras. Antes se exportaba en fundas de polietileno de alta densidad y en sacos de polipropileno (artificiales). Ahora se exporta en sacos o fundas gruesas de papel Kraft aluminizadas (las mismas del té de Argentina o que se usan a nivel mundial). En estos empaques el producto se conserva mejor. Las primeras exportaciones se hicieron por avión. Ahora todo va por barco. Solo hay una empresa que pide en un grosor mayor con la marca STASH y que se sigue enviando por avión. Las responsabilidades de la Empresa Runatarpuna llegan hasta el embarque del producto. En EEUU la comercialización la realiza la Empresa Runa LLC que tiene vida jurídica en EEUU.

En cuanto a las innovaciones existen varias. Se ha dado un salto de lo artesanal a lo semi artesanal y a lo industrial. Se han bajado costos. Se ha mejorado la calidad. Se ha innovado gracias a los laboratorios y a la investigación.

El boom de la guayusa

“Antes en las carreteras se vendía el collar de guayusa a un dólar, con el éxito de Runa ahora se está vendiendo el collar de guayusa a 2 dólares”.

Como puede apreciarse en esta sistematización, la guayusa en apenas dos años ha tenido un crecimiento exponencial en producción de plantas en viveros, en los procesos de producción y cosecha, en el número de libras diarias que se procesan en las plantas y en el número de quintales que se exportan en 4 variedades distintas de triturado.

En EEUU, Canadá y Europa ya se vende este producto en al menos tres modalidades:

- Infusión en bolsas de té.
- Bebida energizante embotellada.
- Al granel como insumo para otras marcas de té o para otros productos que incorporan guayusa en su fórmula.

Esta comercialización exitosa ha penetrado en más de 5.000 tiendas y supermercados. Y nada permite prever que esta demanda creciente se detendrá en el corto plazo. Todo esto ha producido un importante entusiasmo en los productores y en las instituciones públicas. Incluso el Banco de Fomento abrió una línea de crédito para este rubro. Una muestra: los productores como están en el boom de la guayusa se ponen a propagar ellos mismos y disminuye la cantidad de estacas disponibles.

Pistas y trampas

- Los productores venden su producto de manera segura, en la periodicidad establecida, con un premio social y al precio fijado, y todos elementos constituyen beneficios concretos. Sin embargo, todas sus ventas se dirigen a un solo comprador (Runa). Se trata entonces de un mercado monopólico, desde la perspectiva de los productores, que puede incluir un elemento de fragilidad y de establecimiento de precio no por una lógica competitiva de mercado, sino por determinación del precio desde la empresa.
- Desconfianza de los proveedores de las buenas intenciones de Runa. Se trata de un problema que está presente en toda la experiencia, y en la que han existido altos y bajos. Y la opción: mantenerse firme con el modelo de negocio.
- Existe un riesgo de la pérdida de apoyo de las instituciones a los productores en cada zona, quizás al ver que el cultivo tiene éxito. Si esto sucede los productores opinan que se podría incrementar la compensación, o mejorar los incentivos.
- El establecimiento de la guayusa en monocultivo puede ser un problema potencial, pues pueden llegar las plagas y las enfermedades. ¿Quién puede regularlo? Se necesita una política firme de la empresa y de la organización para mantener el cultivo en la chacra tradicional.
- Si bien la organización híbrida (fundación, empresa, cooperativas) es una de las fortalezas, también tiene sus riesgos pues implica una estructura compleja con costos potenciales altos. La opción es la de aplicar principios de flexibilidad, diálogo, confianza, buena comunicación y creatividad.
- Podría ser un cuello de botella la disponibilidad de plantas si la producción se expande sin una estrategia de producción en vivero suficientemente agresiva. Esto se atiende y se puede mejorar con más viveros comunales y familiares.

- Problemas por la falta de vías de acceso a las comunidades de la rivera del río Napo (zona cooperativa Jumandy kawsay) y otros inconvenientes relacionados con una producción descentralizada, como por ejemplo los costos de la supervisión. Hasta ahora la innovación ha sido el semi-acopio a nivel de comunidades. Quizás llegará el momento de aplicar opciones de acopio regional, gestionado por las organizaciones, de forma que se pueda hacer una gestión más eficiente de la cadena.
- Un desafío organizacional es la cantidad de investigaciones en marcha y que hay que realizar en poco tiempo. Esto ya es un cuello de botella. La innovación podría estar relacionada con la investigación participativa y el apalancamiento de nuevos recursos de cooperación para lograr los objetivos.
- La certificación de comercio justo si bien está asociado al valor agregado, también tiene sus costos y presenta algunas dificultades con los productores. La opción aplicada y que debe ser profundizada es la de mejorar la comunicación y la capacitación entre todos para sintonizar mejor sobre los estándares de comercio justo.
- No se cuenta con los técnicos que corresponde a cada zona y cuando las organizaciones estén legalizadas vendrá un inconveniente de gestión para los sistemas de control y supervisión especialmente para las certificaciones, pues tendrán que hacerse por cada organización. En esto la Fundación puede tener un mayor rol, generando más proyectos de apoyo que puedan fortalecer a los productores en este campo.
- Se está viviendo actualmente cierta incertidumbre en el proceso organizativo y de asociatividad. Por esto se requiere de una gestión adaptativa con espacios de encuentro regular y continuo entre el CEP y Fundación RUNA.
- El actual momento es altamente positivo, pero esta situación supone algunos riesgos:
 - Peligro de una oferta de producción que pierda los conceptos de origen.
 - Riesgos de una producción en monocultivo que limite las posibilidades de un MFS.
 - Altas expectativas sin conocer los límites reales de la demanda. ¿Riesgos de una sobreproducción en el mediano plazo y de una primera disminución del precio?
- Frente a algunos de los riesgos descritos, la fundación y la empresa ya ha previsto una estrategia de diversificación con potenciales nuevos rubros de producción. Esto podría generar mayor sostenibilidad frente al riesgo de depender de un solo producto (la guayusa), pero en cambio puede generar nuevos desafíos con costos de transacción incrementales. El ecoturismo (la ruta de la guayusa) puede ser una opción interesante que permitan diversificar la cartera de opciones tanto para los productores, como para la empresa y para la fundación.
- El cultivo es ancestral, su uso es tradicional e incluso ceremonial. Existe una relación entre Kichwas amazónicos, colonos, mestizos serranos, norteamericanos y europeos. Ya se han dado tres matrimonios interculturales entre norteamericanos y ecuatorianos en la zona del proyecto.
- El cultivo de guayusa y su cosecha maximiza el trabajo de la unidad familiar. Pueden trabajar los hombres, las mujeres y los niños, también las personas de mayor edad. Por ejemplo en época de vacaciones se incrementa la cosecha pues participan los niños. Aquí surge una inquietud importante. Si el éxito de la guayusa sigue, entonces la producción tendrá que incrementarse, pero quizás al incrementarse los productores tendrán que contratar jornaleros para la cosecha, lo cual incrementaría los costos, pues hasta ahora todo el trabajo lo hace la familia.
- La cadena de la guayusa hasta la venta por parte del productor, comparativamente requiere de menos inversión y menos trabajo en el cultivo. No le pegan las plagas. Incluso desde el punto de vista de la dificultad y de la energía requerida no es mayor. La cosecha de la guayusa es más fácil respecto de otros cultivos. El cacao por ejemplo si bien se vende más caro, pero en cambio necesita más inversión y trabajo y hay menos seguridad en la comercialización. En cambio en la guayusa el precio es seguro, también el peso es confiable y la venta es

- completamente segura. Por esto los productores prefieren a la guayusa, pese a que el precio no es muy alto. Además la guayusa se cosecha todo el año.
- El precio es estable y no se fija en los mercados internacionales. Esto le hace más seguro y previsible al cultivo para el productor. No es muy alto el precio, pero es seguro y estable. No tiene problema de demanda. Todo esto hace que con la guayusa disminuya más bien el riesgo del agricultor familiar.
 - La guayusa se integra perfectamente a la chacra tradicional y a los policultivos. Hay que mantenerla alejada de la naranjilla y de los cítricos por los químicos. Es un cultivo ecológico y orgánico que no requiere de agroquímicos y se asocia bien con el plátano, la yuca, algunos frutales y algunos maderables. Tal es el éxito que se está reemplazando el cacao por guayusa, pero también hay productores que combinan guayusa con el cacao.
 - Los productores progresivamente se han ido empoderando en términos organizativos, de capacidades, de producción de plantas en los viveros comunitarios y familiares, en la participación de la mujer.
 - Un riesgo potencial dado el éxito del cultivo podría ser que una empresa o un grupo de pequeños productores intenten el monocultivo de guayusa y esto podría degenerar la propuesta integral y hasta podría conducir al apareamiento de plagas. Esta es una preocupación de la investigación y se le está dando la atención debida.
 - Existen algunos valores agregados del proceso: los pasantes pagan por hospedaje y alimentación en casas de familias Kichwa. Se está iniciando un proyecto de ecoturismo con la Ruta de la Guayusa que puede ser exitoso. El 15% del premio social es manejado por los productores a través de sus organizaciones.
 - Se ha valorizado la guayusa en la región, ahora se venden los collares de guayusa en las carreteras a 2 dólares, antes se vendían en un dólar.

Anexos

- Anexo 1: personas entrevistadas y revisión documental
- Anexo 2: La línea del tiempo
- Anexo 3: Listado de participantes en el taller
- Anexo 4: Fotografías

Anexo 1: personas entrevistadas y revisión documental

Un agradecimiento especial a todas las siguientes personas que contribuyeron con su información y con sus comentarios en las entrevistas a profundidad realizadas durante la sistematización:

Wain Collen
Juan Dueñas
Zoe Fowler
Milton Grefa
Elio Logan-Hines
Alexandra Humanante
Silverio Mamallacta
Lindsay Mcgeehon
Aliana Piñeiro
Calvin Ross
Ramón Salazar
Manolo Samaniego
Maureen Shmula
Sandra Vargas
Matthew Zinsli

En el texto de la sistematización se recuperan algunas ideas presentes en el documento “Mejorando la cadena de valor de guayusa: la bebida energizante de la amazonía” (Fundación Runa y CAF) y en el vídeo “Fundación Runa” que puede consultarse en youtube.