



Foto: cortesía de PRONACA



PRONACA: liderazgo agropecuario en el corazón andino

Cinco décadas atrás era solo un sueño. Hoy es una pujante agroempresa, con alto grado de agregación de valor y una especial relación con proveedores y clientes.

Paul Benavides Mosquera

Especialista en Información y Comunicación de la Oficina del IICA en Ecuador, a cargo de las acciones de cooperación técnica en temas de información sectorial y comercio.

P

RONACA es una empresa que ha logrado consolidar una agroindustria de alimentos sanos y de calidad para la familia ecuatoriana. Con casi 50 años de antigüedad, dicha agroempresa se ha convertido en una importante fuente de empleo en Ecuador. Su dinámica de negocios permite que la empresa y los productores realicen sus actividades en forma conjunta, con integridad, claridad y transparencia. Al inicio, el acrónimo PRONACA correspondía al nombre Procesadora Nacional de Aves; sin embargo, conforme la compañía se diversificó y generó valor agregado mediante la elaboración de nuevos productos y la realización de otras actividades, su nombre cambió a Procesadora Nacional de Alimentos.

Este artículo resume parte de la entrevista realizada a uno de los fundadores de la Procesadora y su actual Presidente Ejecutivo, Sr. Luis Bakker Jr. Según él, todo inició debido a su afición por la agricultura, especialmente por la avicultura, en una finca que pertenecía a sus padres. Su primera empresa, llamada INDIA, inició con la producción comercial de huevo y continuó con la crianza de pollitos. En la década de los setenta, se fundó PRONACA, una empresa que ha estado y estará siempre dispuesta a afrontar nuevos retos y a compartir sus conocimientos y capacidad con quienes compartan su visión y vocación agropecuaria y quienes estén interesados en desarrollar el campo y satisfacer las necesidades de consumidores y clientes.

PRONACA ha creado tecnología y ha establecido programas de desarrollo en el campo. También ha diseñado sistemas de producción novedosos, con responsabilidad social y corporativa en temas como el cuidado del ambiente, el apoyo a la educación y la certificación de calidad. Ha sido respetuosa con el sector público, contribuyendo así con el desa-

rollo de Ecuador. Es una empresa pionera en la exportación de productos agrícolas con valor agregado y recientemente ha incursionado en el ámbito internacional con marcas desarrolladas localmente.

Esta empresa está orgullosa especialmente de su sistema de productores integrados, el cual permite impulsar los cultivos de maíz, arroz, palmito y alcachofas y la producción de carne de aves y vacunos mediante la asociación con centenares de pequeños y medianos agricultores y avicultores, a quienes se les provee los insumos y la asistencia técnica para posteriormente comprarles su producción a precios justos. En la actualidad, la empresa experimenta con cultivos de girasol y sorgo y con la producción de harina integral de yuca, en los cuales ha obtenido promisorios resultados.

La fertilidad del campo constituye un espacio lleno de oportunidades por aprovechar. Existen muchas oportunidades y poco aprovechamiento de los recursos. Ejemplos exitosos han demostrado que, con la tecnología adecua-

da, semillas de alto rendimiento, insumos de calidad y asistencia técnica apropiada se logra una mejor productividad y un mayor rendimiento económico por hectárea.

PRONACA, a través de sus programas de integración y extensión agrícola, promueve la actividad productiva en las zonas rurales del Ecuador, creando un mercado estable para los agricultores, a quienes compra directamente su producción.

La empresa fomenta el aprovechamiento del potencial agrícola para lograr autoabastecerse de materias primas mediante la producción nacional. Como ente privado, trabaja conjuntamente con el Estado en la búsqueda de mejores condiciones en el campo. Sus intenciones son claras en cuanto a tratar de mejorar la calidad de vida de quienes habitan en las zonas rurales y ser parte de una estrategia integral de lucha contra la pobreza. Desde hace dos años, la compañía forma parte del Programa de Negocios Inclusivos impulsados por el gobierno nacional, a través del Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social y apoyado por el Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible del Ecuador (CEMDES) y el Servicio de Cooperación Holandés (SNV).

Mantiene, junto con los agricultores, una asociación de mutuo beneficio: el agricultor encuentra un comprador seguro y PRONACA, un proveedor que le ofrece materia prima de la mejor calidad. Es un proceso ganar-ganar,

ES UNA EMPRESA PIONERA EN LA EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS CON VALOR AGREGADO Y RECIENTEMENTE HA INCURSIONADO EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL CON MARCAS DESARROLLADAS LOCALMENTE.

en el que se mantiene la visión de largo plazo. Asimismo, la firma provee a los agricultores semillas con genética de punta y un paquete tecnológico que les permite incrementar su rendimiento por unidad de superficie.

Identidad, valores, misión y visión

PRONACA cultiva un conjunto de valores corporativos que inspiran a sus directivos, técnicos y trabajadores para alcanzar nuevas metas de servicio y producción. Entre ellos, están los siguientes:

- a. Calidad. Productos y procesos que brindan total confianza al consumidor.
- b. Integridad. Trabajo realizado con honestidad, con base en normas claras y transparentes.
- c. Innovación. Mejoramiento continuo de los productos y los servicios mediante la utilización de tecnología moderna.
- d. Liderazgo. Pioneros en las áreas de desarrollo agrícola, industrial y de servicio.
- e. Progreso. Creación de puestos de trabajo dignos a través de inversiones dirigidas a aumentar la producción agrícola e industrial.

- f. Responsabilidad. Rigurosas prácticas de cuidado ambiental y desarrollo social.
- g. Humildad. Sencillez frente a los logros alcanzados.

PRONACA es una empresa que cree en su país, su gente y su desarrollo, en líderes en el área de la calidad y seguridad alimentarias que sean innovadores y creativos, con un alto sentido de responsabilidad social y preocupados por el mantenimiento del equilibrio ambiental. Su visión consiste en ser una empresa líder e innovadora en la industria alimenticia nacional e internacional, que satisface a consumidores y clientes mediante la óptima calidad de sus productos y la excelencia de sus servicios.

PRONACA y la “rueda del éxito” agrícola

La rueda del éxito agrícola es una descripción gráfica de los factores que en forma sistemática e interdependiente han llevado al éxito de la empresa, entre ellos:

- a. Semillas de alta calidad. Productos certificados para lograr resultados óptimos en cuanto a productividad y eficiencia.
- b. Nutrición y sanidad. Insumos agrícolas de buena calidad y amigables con el medio ambiente.

PROMUEVE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA EN LAS ZONAS RURALES DEL ECUADOR, CREANDO UN MERCADO ESTABLE PARA LOS AGRICULTORES, A QUIENES COMPRA DIRECTAMENTE SU PRODUCCIÓN.



Mujeres en empacadora de palmito.

MANTIENE, JUNTO CON LOS AGRICULTORES, UNA ASOCIACIÓN DE MUTUO BENEFICIO: EL AGRICULTOR ENCUENTRA UN COMPRADOR SEGURO Y PRONACA, UN PROVEEDOR QUE LE OFRECE MATERIA PRIMA DE LA MEJOR CALIDAD.

- c. Buen manejo de los cultivos. Aprovechamiento óptimo de recursos económicos y humanos.
- d. Infraestructura. Acceso a equipos y nueva tecnología con soporte técnico especializado.

Este sistema se mantiene funcional mediante la provisión constante de servicios de calidad y la realización de acciones permanentes de mercadeo y ventas. La empresa dispone de una amplia y eficiente red de distribución de alimentos que se ha convertido en una fortaleza dentro del mercado.



LA "RUEDA DEL ÉXITO" AGRÍCOLA

Estos son los factores que han llevado al éxito.

Programas agrícolas de PRONACA

Mediante estos programas, PRONACA procura aumentar sustancialmente la producción nacional, para lo cual utiliza buenas prácticas agrícolas. Las actividades producen riqueza en toda la cadena, generan empleo en las zonas rurales del país y ahorran divisas. Se ha implementado un modelo de trabajo mediante el cual se brinda a los agricultores integrados a la empresa acompañamiento en todas las fases del proceso de cultivo, a quienes mediante contrato también se les garantiza la compra de la producción.

Los programas agropecuarios de PRONACA son los siguientes:

- a. **Programa de arroz.** Este programa, que se inició en 2001, incluye 120 agricultores integrados de las zonas de Daule y Babahoyo, a quienes se les brinda respaldo técnico. Se ha cultivado arroz en un área de 7000 hectáreas. Mediante este programa, se logra un 33% más de productividad por hectárea que el promedio del país; asimismo, se generan 10 500 empleos directos y miles de empleos indirectos.
- b. **Programa de maíz.** Mediante este programa, en el que participan 300 agricultores, anualmente se cultivan 18 000 hectáreas de maíz. Estas plantaciones son 2,5 veces más productivas que los restantes terrenos sembrados con maíz ubicados en las zonas en que opera el programa. PRONACA ha comprado un promedio



de 180 000 toneladas métricas de maíz, que equivale aproximadamente al 45% de la cosecha de Ecuador.

- c. **Programa de palmito.** Por medio de este programa, se han cultivado 5000 hectáreas de palmito. En el 2008 se produjeron y exportaron 70 contenedores de dicha planta por mes, con el apoyo de 148 agricultores integrados al programa. En 1992 PRONACA creó la empresa INAEXPO, mediante la cual inició el desarrollo de la industria de palmito cultivado. Desde el año 2000 esa empresa es la mayor exportadora mundial de palmito.
- d. **Programa de alcachofa.** Lo integran 117 agricultores

involucrados en el proyecto en Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo. Cuenta con 500 hectáreas sembradas de alcachofa, un producto nuevo que ya tiene un mercado de exportación viable, en especial Estados Unidos.

- e. **Programa avícola.** Este programa se inició en 1980, por lo que constituye el primer programa de PRONACA al que se integraron pequeños productores. Actualmente en él participan 52 granjas ubicadas en la Sierra, Santo Domingo y Bucay. Mediante este programa se genera el 42% de la producción de pollos de engorde de la compañía, porcentaje que se espera que llegue al 50% en los próximos años.

SE HA IMPLEMENTADO UN MODELO DE TRABAJO MEDIANTE EL CUAL SE BRINDA A LOS AGRICULTORES INTEGRADOS A LA EMPRESA ACOMPAÑAMIENTO EN TODAS LAS FASES DEL PROCESO DE CULTIVO.

f. **Programas de res.** La empresa desarrolló el Programa de Mejoramiento Genético de Ganado, con el objetivo de mejorar los estándares de calidad de la carne. También se tiene previsto desarrollar un programa en que se integren productores de reses, a quienes se les brindará asistencia técnica en manejo ganadero, alimentación, sanidad y bioseguridad, bajo los estándares que maneja PRONACA.

A través de sus programas de integración, PRONACA recibe maíz, arroz, palmito, alcachofas y pollos de engorde en centros de acopio distribuidos en todas las regiones productoras de Ecuador y comparte tecnología, conocimientos y recomendaciones con sus productores integrados.

Investigación agrícola de PRONACA

Un pilar fundamental en que se asienta el éxito de PRONACA lo constituye su área de investigación y desarrollo. Mediante los programas de investigación, se impulsa el mejoramiento de la productividad de los agricultores. Además, a través de estudios científicos y la aplicación de nuevas tecnologías, la empresa promueve la innovación de los procesos operativos y el desarrollo de nuevos productos que permitan mejorar la competitividad, la eficiencia y la rentabilidad de los cultivos.

MEDIANTE LOS PROGRAMAS DE INVESTIGACIÓN, SE IMPULSA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS AGRICULTORES.

Unidad de apoyo agrícola

La Compañía Anónima Industrial y Agrícola (INDIA), la unidad agrícola de PRONACA, brinda servicios a agricultores, productores avícolas y ganaderos; les proporciona productos e insumos de calidad y pone a su disposición programas de asistencia técnica. INDIA fomenta el cultivo de arroz, maíz y soya, entre otros productos agrícolas, a través de programas de integración que ofrecen asistencia técnica y una amplia gama de productos a crédito.

Por otra parte, PRONACA ha incursionado en nuevos campos en el sector alimentario, como en el procesamiento de productos del mar y arroz y la elaboración de productos cárnicos, conservas, alimentos de valor agregado y productos de exportación.

Gracias al asesoramiento técnico permanente y a los insumos de calidad garantizada que PRONACA le brinda al agricultor, este se beneficia no solo con la obtención de una mayor producción y de mejor calidad, sino también con la disminución de las pérdidas y el aumento de la rentabilidad.



PRONACA estimula a los productores para mejorar sus rendimientos.



Luis Bakker Jr. Visionario fundador de PRONACA y actual Presidente Ejecutivo.

y las flores y demás productos, lo que no se ha realizado aún; experimentar con frutas y legumbres; y visitar la finca La Estancia durante los fines de semana para alejarse de la ciudad. De acuerdo con el Sr. Bakker, 60 años atrás ya su padre sabía lo que quería, dado que, como todo líder, tenía una visión clara del futuro.

También opina que, cuando se toman las cosas a la ligera y no se muestra preocupación por lo que se puede perder, se ven las cosas pasar, pero no se disfruta el éxito; y que solo cuando se ha luchado por lo que se quiere se disfruta lo que se obtiene. Él relata que, por ejemplo, en 1976 surgió un brote de tifoidea en una de sus granjas y que perdieron todas las gallinas ponedoras y los huevos para incubación; por consiguiente, acudieron al

PRONACA, un atractivo modelo de producción para los agricultores

El Sr. Bakker considera que PRONACA es un excelente modelo de integración empresa-agricultores, ya que les proporciona insumos, asistencia técnica y demás recursos necesarios para obtener un producto de primera y, sobre todo, les asegura la compra de los productos a un precio justo. No se abandona a los socios en ningún eslabón de la cadena. El precio que se establece en los contratos asegura que los ingresos de los proveedores de la empresa sean estables. Cambiar la forma de pensar de los productores ha sido todo un reto, ya que la compañía los trata como empresarios con quienes se negocia

Factores de éxito

Según el Sr. Bakker, fue su padre quien lo motivó a incursionar en negocios en un país diferente y a asumir nuevos retos. Fue él quien tuvo la visión de construir PRONACA. Nos comenta que en una carta su padre enumeró las siete acciones que debían realizar para iniciar la empresa: criar gran cantidad de gallinas y empacar sus huevos en cajas de cartón de una docena; criar pollitos machos separados de las hembras para engorde; adquirir suficientes abejas para polinizar las flores y obtener miel; cultivar un gran número de flores para la venta; establecer un pequeño local en Quito para vender los huevos, los pollos, la miel

DE ACUERDO CON EL SR. BAKKER, 60 AÑOS ATRÁS YA SU PADRE SABÍA LO QUE QUERÍA, DADO QUE, COMO TODO LÍDER, TENÍA UNA VISIÓN CLARA DEL FUTURO.

Ministerio de Agricultura para pedir permisos de importación. Viajó a Perú, de donde trajo 17 millones de huevos. Según él, los problemas eran tan graves que no podía dormir y se enfermó de la preocupación (*surmenage*), ya que la empresa estaba en banca rota. El Sr. Bakker afirma que el hecho de que sus hijos lo hayan visto en esas condiciones y luego recuperarse los ha vuelto responsables, dado que comprendieron que se debe luchar en todas las situaciones que se presentan en la vida.

de igual a igual y se aplica el principio de ganar-ganar. PRONACA inició sus operaciones en la Sierra y luego las extendió a las zonas cercanas, crecimiento que se ha basado en la observancia de ciertos valores. El equipo formado en PRONACA constituye el factor de su éxito, dado que los socios de la empresa consideran que son parte fundamental de su éxito y sienten que la empresa también les pertenece.

Actualmente, el Sr. Juan Rivadeneira dirige la compañía, mien-

tras que el Sr. Bakker ocupa un cargo de acompañamiento, luego de haber tomado todas las decisiones por más de 50 años. Dicho cambio ha sido positivo, afirma el Sr. Bakker, ya que le ha permitido ser un estratega, más que un ejecutor, lo cual ha dado nuevos aires a la compañía. El éxito ha sido fruto del trabajo de todos. Ese cambio gerencial, la confianza en lo que se hace, el apoyo de excelentes profesionales y el no tener miedo a perder les ha permitido incursionar en otros mercados. Un ejemplo del éxito logrado lo constituye la empresa INAEXPO, establecida por PRONACA y sus agricultores asociados, que es la empresa exportadora de palmito cultivado más grande del mundo.

PRONACA y su impacto en la economía ecuatoriana

De acuerdo con el Sr. Bakker, el impacto de su compañía va más allá del ámbito económico. Dada la seriedad con que la empresa realiza sus negocios, los agricultores y demás proveedores confían en ella. Su principio siempre ha sido inspirar confianza. Por otro lado, se comparten con los socios las experiencias, las investigaciones y también los errores, los que se toman como lecciones aprendidas. Ello hace que los socios sientan que forman parte del negocio.

Para alcanzar el éxito

Este empresario está convencido de que siempre se debe tener una meta, saber a dónde se quiere llegar, lo que se quiere ser y para qué estamos aquí. Si una empresa no posee una meta, será como un barco que navega sin un norte. La idea es no vivir por vivir sino vivir por algo, saber a dónde se quiere llegar y no llegar por llegar, ya que sin una meta o se llega a cualquier parte o se llega tarde.

Para Bakker, el secreto de su éxito ha sido visionar. Al respecto, comenta que una vez tomó tres papeles en los que escribió: “Quiero tener mi casa propia”. Colocó un papel en su billetera, otro en el escritorio y otro en su habitación. Para él, la forma en que obtuvo su casa (préstamo, ahorro u otro medio) es un factor secundario. Lo importante es que lo visionó y que hoy tiene su propia casa. Luego hizo lo mismo cuando quiso fundar su propia empresa, y lo logró. Después fue un poco más ambicioso y escribió “quiero ser millonario” y también lo logró.

Para él, otro factor fundamental de sus logros es mantener un buen nombre, que es de gran importancia para gozar de credibilidad. Otro consejo que da a los emprendedores es medir los logros que se van alcanzando, ya que los sueños sin mediciones o plazos terminan en buenas intenciones, y la idea es convertirlas en metas. No basta con fijar una meta; también es necesario establecer el plazo para lograrla.

Agrega que, sobre todo, se debe estar dispuesto a perder; en un negocio hay que pensar en cuánto se está dispuesto a perder y no en cuánto se quiere ganar. Esta visión de los negocios protege del fracaso y asegura el éxito. Tomar el riesgo de incursionar en nuevos emprendimientos ha sido la clave de su éxito.

Experiencias exitosas

De acuerdo con el Sr. Pedro Riera, agricultor de la zona de Mata de Cacao e integrado a PRONACA desde el 2003, “la seguridad vale cien por ciento más que cualquier otra cosa”. Al respecto, afirma que trabajar con PRONACA solo supone ventajas, ya que se cuenta con los insumos necesarios, la seguridad de compra, la facilidad del crédito y el asesoramiento de técnicos de primera. Agrega que, sin lugar a dudas, PRONACA está transformando a pequeños agricultores en empresarios agrícolas.

La Sra. Soledad Montenegro, una agricultora productora de alcahofas que se integró a PRONACA desde el 2005, señala: “En esta actividad no solo hay que recibir sino también dar; esa filosofía la he encontrado en los funcionarios y trabajadores de PRONACA, quienes no solamente se preocupan por obtener la mayor producción, sino también por cuidar el suelo y el medio ambiente. Mi experiencia con esa empresa ha sido buena, porque no soy únicamente una vendedora, sino uno de los socios de un proyecto conjunto, de manera que compartimos tanto mis problemas y fracasos como mis éxitos”. ■