

Negocios

26 de abril de 2009

Una publicación de El Nuevo Día

Toreando la tempestad

Las estrategias de Paciv para sortear la recesión, sin quebrar el espíritu humano de la empresa



PHOTO: LUIS GARCIA

Cuando la crisis toca la puerta

El arrollador inicio de Paciv en el mundo de los negocios le valió ser utilizada como ejemplo en Harvard. Ahora su gerencia y empleados luchan para sobrevivir en medio de una economía en recesión

Por Marie Custodio Collazo
mccustodio@elnuevodia.com

La empresa puertorriqueña Paciv estuvo creciendo tanto los primeros 10 años desde su fundación que la crisis económica resultó una verdadera sorpresa para la gerencia y los asociados.

En una década, la firma especializada en servicios de control, instrumentación, validación y automatización pasó de ser una empresa local a tener oficinas en Estados Unidos e Inglaterra. Entre las tres operaciones, Paciv emplea a cerca de un centenar de personas.

El éxito de su estrategia de internacionalización, incluso, llamó la atención del doctor Daniel Isenberg, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, quien utilizó a Paciv como un caso de estudio para la clase de Empresarismo Internacional.

Sin embargo, el mayor orgullo de su presidente, Jorge L. Rodríguez, era que, aun siendo una empresa pequeña de capital local, podía

ofrecer un paquete de beneficios jugoso a sus asociados. Por lo que cuando las farmacéuticas, sus clientes principales, empezaron a recortar los contratos, Rodríguez y su equipo gerencial elaboraron un plan de ahorros a nivel administrativo, en un intento por no afectar a los empleados.

Vientos de crisis

"Hemos visto un cambio en la industria desde el 2008, el negocio se puso más lento", comenta Rodríguez. "Pienso que el precio del petróleo tuvo algo que ver porque en agosto (cuando el barril del crudo rondaba los \$140), todo se paralizó".

El ingeniero reconoce que es una reacción natural de las empresas recortar los contratos cuando tienen aumentos en sus costos operacionales fijos, como fue el caso de la electricidad el verano pasado, a consecuencia del aumento en el precio de los combustibles.

Samuel Estrada, uno de los vicepresidentes de Operaciones de Pa-

civ, apunta a que los retrasos en la expedición de patentes para productos nuevos y la presión para abaratar los precios de los medicamentos representa retos adicionales para los costos operacionales de las farmacéuticas.

A pesar de que el panorama no pintaba bien, el equipo de Paciv no se quería apresurar a cesantear a los empleados que se habían quedado sin proyecto. Así es que decidieron trabajar un plan de tres fases para bajar los costos y mitigar el impacto de la caída en ventas.

"El objetivo número uno de este plan de reducción de costos y hacerlo por fases era no hacer cambios abruptos sin saber qué podía pasar en el futuro, que ningún cambio afectara el 'bolsillo' del asociado y ciertamente que no se cesantearan asociados, esperando que las medidas tomadas amortiguaran la caída en ventas", apunta Rodríguez.

El presidente resalta que realizaron un análisis profundo del negocio para tener claro cuál era el





10 PORTADA

el nuevo día domingo, 26 de abril de 2009

fuerte de Paciv y saber dónde recortar sin afectar la esencia de la empresa.

"Un momento doloroso"

"Fue un año de introspección de dónde era que añadíamos valor, dónde éramos buenos para el cliente... nos sentamos a ver quiénes éramos nosotros. Porque tienes que saber dónde vas a cortar, y para eso tienes que mirar tu estrategia de negocios y confrontarla con quién eres tú como empresa. Hay gente que quiere ser todo para todo el mundo, y mira, no. Nosotros estamos claros, somos una firma de controles, instrumentación, validación que hacemos un servicio *turn key* (que maneja el proyecto de principio a fin)", expresa Rodríguez. "Una vez estamos todos alineados en lo que somos, puedes coger la radiografía y empezar a ajustar los botones que no fortalecen eso que eres. Ese proceso nunca lo habíamos hecho... fue bien doloroso".

La primera fase comenzó en abril de 2008. Uno de los componentes fue la reducción de salarios de los ejecutivos. Rodríguez lo cortó en un 50%, mientras que los vicepresidentes tuvieron una disminución de 15% en su paga.

"Tenemos que dar el ejemplo. Uno tiene que estar dispuesto a hacer cualquier cosa que le pediría a otro que hiciera", enfatiza el presidente de Paciv.

En esa primera fase también se congelaron plazas, se detuvieron los aumentos salariales y se disminuyeron significativamente los gastos como la renta, los viajes entre las diferentes oficinas, los celulares, entre otros.

Clave la comunicación

Rodríguez hizo hincapié en que los asociados estaban al tanto de todo el proceso. La gerencia los reunió en varias ocasiones para explicarles la situación de las ventas y los costos, y mantuvieron una postura de transparencia y libros abiertos.

En julio comenzó la segunda fase, que consistió en la eliminación de algunos beneficios que habían gozado los asociados de Paciv, algunas veces por encima del estándar de la industria; entre estos el pago de bonificación por desempeño por pro-



Empleados de Paciv verifican equipos de una de las empresas a las que les dan servicio en la Isla.

"Algo que me encanta de Paciv es que nos consideramos una familia"

LEIRA LUGO
ingeniera de automatización y validación de Paciv

"Fue doloroso porque nunca había despedido a alguien en mi vida. Es difícil decirle a un padre de familia: 'No hay trabajo'"

JORGE L. RODRÍGUEZ
presidente de Paciv

"Tratamos de hacerlo lo mejor posible y la gerencia, especialmente Jorge, ha sido siempre de puertas abiertas"

JESÚS LÓPEZ
técnico de instrumentación e Ingeniería de Paciv

yecto, la tarifa especial por horas extra, la cancelación de los reembolsos por millaje recorrido y peajes, y se redujo la aportación al plan de retiro 401K.

"Recortamos de todos lados, en un proceso que duró seis meses", señala Rodríguez, "pero las ventas siguieron bajando".

Finalmente llegó la tercera fase,

en la cual entendían que era inevitable tocar el bolsillo de los asociados. A partir de marzo, los empleados comenzaron a pagar el 20% de la prima del plan médico, que antes Paciv pagaba en su totalidad. Como parte de esta fase también se disminuyó la aportación patronal al plan de retiro 401K, de \$0.50 por dólar a \$0.25.

Además, las Navidades pasadas no recibieron el bono.

Los ejecutivos resaltan que durante todo el 2008 hubo un promedio de cinco empleados que no estaban destacados en ningún proyecto, porque no había. Al principio se les envió a dar apoyo a otros compañeros, pero sin pasarles el costo a los clientes. Como último

recurso, se les otorgó licencias sin paga, pero con el beneficio de plan médico, con la esperanza de que surgiera trabajo para reactivarlos. Sin embargo, llegó noviembre y el panorama no mejoraba. En total, siete personas quedaron cesantes.

"Una de las cosas que diferenciaba a Paciv era que aquí se te buscaba trabajo si te quedabas sin proyecto", señala Rodríguez.

Estrada indica que antes, el margen de ganancias por individuo era razonable, y se podían hacer ajustes, como asignar más personas de las necesarias a un proyecto, sin cobrarle más al cliente. Pero la presión de los clientes para bajar los precios también disminuyó el margen de ganancias.

"Ahora el margen de ganancia de cada individuo es bien bajo y no se puede tener gente adicional en el proyecto", añade.

La reestructuración

"El proceso de reestructuración fue uno bien humano, bien justo",

asegura Ana Medellín, líder de Recursos Humanos de Paciv. "Cuando Jorge y yo nos reunimos con las personas que iban a ser cesanteadas, todas nos decían: 'De verdad que lo entiendo'".

Los ejecutivos entienden que la comunicación fue fundamental, ya que los asociados pudieron ver todos los ajustes que se realizaron para evitar llegar a los despidos. Además, resaltan que sus competidores llevaban algún tiempo despidiendo a los empleados que no tenían proyectos.

Luis Meléndez, director de Validaciones y Cumplimiento Regulatorio, dice que el proceso fue muy doloroso porque se llevaba tiempo preparando al personal.

"Fuimos reuniendo a los empleados, y preparándolos con tiempo... le decíamos estamos haciendo esto, aquí estamos, y estos son los resultados; si no mejora, podemos llegar a esto (los despidos). Cuando lo tuvimos que hacer, con mucho dolor, pero al menos ellos se fueron informando, no como en otras empresas que llega el viernes y te informan que no hay más trabajo para ti", puntualiza Meléndez.

"Nosotros no queríamos tomar medidas sin saber si el mercado iba a mejorar", manifiesta Rodríguez. "Lamentablemente, pasaba el tiempo y la industria no mejoraba. Tomamos las decisiones asumiendo lo peor".

El presidente comenta que él mismo se encargó de darles la noticia a los asociados que quedaron cesantes. "Para mí, en lo personal, fue

doloroso porque nunca había despedido a alguien en mi vida. Es difícil decirle a un padre de familia: 'No hay trabajo', dice Rodríguez. "Lo más fuerte fue que nos daban las gracias" por la forma en que se llevó el proceso.

Compromiso en la dificultad

Contrario a lo que se podría esperar, la reestructuración y los recortes de beneficios no han desmoralizado a los asociados de Paciv, sino que, según los ejecutivos, ahora demuestran un compromiso aún mayor.

A pesar de que reconocen que la cultura de la empresa siempre fue la de dar la milla extra por el cliente, entienden que ahora el personal se esfuerza todavía más para suplir las necesidades del proyecto.

José Calderón, también vicepresidente de operaciones, dice que los empleados se mantienen atentos a lo que está en agenda para poder aportar ideas.

"Ellos son parte de la solución, no están pasivamente esperando lo que va a suceder. Y no están solamente pendientes de cómo darle un mejor servicio al cliente, sino a cómo ayudar a conseguir un proyecto adicional. Aunque yo no lo trabaje, pero mi compañero que está en la próxima planta lo puede hacer", expresa Calderón sobre la actitud de los asociados.

Posicionados para crecer

A partir de diciembre, indica Rodríguez, la situación en la empresa se comenzó a estabilizar, aunque



los contratos no son del tamaño ni tan frecuentes como en el pasado.

"Al menos no está desmejorando", comenta el ejecutivo y añade que luego de la reestructuración Paciv está posicionada correctamente para crecer en esta recesión.

"Somos una solución bien atractiva en cuanto a costo, con todos los beneficios de una multinacional que podría costar mucho más por el mismo servicio. Le estamos pasando al cliente todos los ahorros que hemos tenido en costos. Es costo atractivo con una calidad y un valor muy alto", apunta Rodríguez para quien la industria de la manufactura se mueve hacia la contratación externa de los servicios técnicos,

como los que él ofrece.

En este sentido, considera que la relación de confianza que ha desarrollado Paciv con sus clientes a lo largo de su existencia la coloca en una situación privilegiada. Incluso, Rodríguez hace hincapié en que son "suplidor preferido" (*preferred vendor*) de muchos de sus clientes para realizar proyectos tanto en Puerto Rico como en diferentes partes del mundo.

El futuro es lo que nosotros somos. Empresas confiables, con calidad, con una fuerza laboral comprometida y dedicada para realizar los servicios secundarios que necesitan las industrias", añadió el ejecutivo.

Rodríguez señaló que una de las primeras medidas que tomó para atajar la crisis fue recortar el salario de los ejecutivos de Paciv, incluyendo el suyo.



¿ESTÁS EN
CUMPLIMIENTO CON LAS
LEYES CONTRIBUTIVAS
DE PUERTO RICO?

¡TOMA EL CONTROL!
con Tax & Regulatory Compliance® de ADP

Mantente siempre al frente de los cambios continuos en las leyes locales y federales que regulan la administración de tu negocio.



Sirviendo en Puerto Rico desde el 1970.
Para consultoría gratis llame al:
(787) 772.4435
o visitenos en el Internet: www.adp.com