

TEKI: Privacidad para tu iPhone

# NEGOCIOS

4 de septiembre de 2011

Una publicación de El Nuevo Día

## La nueva hazaña de Paciv

El empresario **JORGE L. RODRÍGUEZ** planta bandera en Irlanda



ECO  
La dosis verde de  
César Castillo

LÍDER  
El jefe de MCS mira  
más allá de Mi Salud

EN ASCENSO  
La creatividad de  
Raúl Cosculluela

ESTRATEGIA EL NUEVO DÍA / COSECHANDO SU SUCCESO

## EDITORIAL



Rafael Lama  
lama@nuevodia.com

## LATIGAZO ENERGÉTICO

**EL CARGO** de ajuste por combustible que impuso el empresario Emilio Figueroa en sus restaurantes OOFI, generó un debate más caliente que la cocina de Dragon Fly.

En síntesis, Figueroa -creador de restaurantes como Parrot Club, Agua Viva y Toro Salao en el Viejo San Juan- comenzó a cobrar un cargo de 33 centavos a sus clientes, por concepto del cargo que a su vez el empresario le tiene que pagar a la Autoridad de Energía Eléctrica.

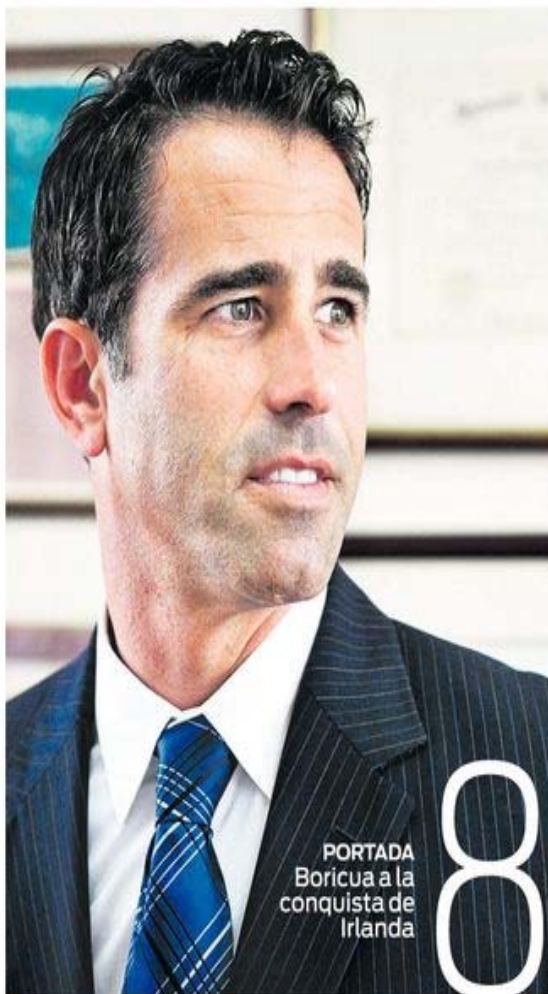
La movida indignó a consumidores quienes se manifestaron a través de las redes sociales. Asimismo, la iniciativa pareció despertar la ira del DACO quien el jueves ordenó el cese y desista. Sin embargo, varias asociaciones empresariales, incluyendo el CUD, salieron en defensa de Figueroa, catalogando la estrategia como un acto de desesperación ante los altos costos energéticos.

Pero más allá de lo que los bandos piensen sobre el cargo de OOFI, es vital mirar la raíz del problema.

Por décadas, el problema del costo energético ha sido uno de los principales escollos para los negocios en la Isla y peor enemigo del desarrollo económico de Puerto Rico.

Durante la primera mitad del año las peticiones de quiebra ascendieron a 5,659 casos y el total de las obligaciones, sumó \$1,389 millones, un 14% más en relación con el mismo periodo en el 2010. Una mirada más de cerca a estas quiebras y, en su mayoría, hay un denominador común: el costo de energía.

Dicho esto, en Puerto Rico continúa el desenfoque. La prioridad del país y de los partidos hoy día tiene que ser la creación de empleo y la reducción del costo de energía, no la politiquería barata, las guerras de poder ni el trasero de Arango.



PORTADA  
Boricua a la  
conquista de  
Irlanda

8

4 FF  
Junta de  
inversión y  
necesidad

14 PEQUEÑOS  
NEGOCIOS  
Juventud  
con  
hambre  
empresarial

15 EN  
ASCENSO  
Raúl  
Cosculluela

## AGENDA SEPTIEMBRE 2011

MARTES  
6

**Taller: Plan de Negocio**  
10:00 a.m. y 6:00 p.m.  
(dos sesiones)  
Escuela de Negocios y  
Empresarismo  
Universidad del Turabo  
Información (787)  
743-7979 x. 4109/4120

VIERNES  
9

**Cómo establecer  
un negocio**  
8:00 a.m. a 12:00 m  
Centro de Pequeñas  
Empresas y  
Tecnología (SBTDC)  
Universidad Interameri-  
cana, Recinto de Ponce  
Información (787)  
842-0841

15-22

**Taller: Crédito, cobro y Cobro Legal**  
www.SeminariosImagen.com  
Información 787-724-2548

**Director** • Luis A. Ferré Rangel  
**Editor de Negocios** • Rafael Lama Bonilla  
**Subeditora de Negocios** • Daribel Pérez Molina  
**Reporteros** • Marian Díaz, Joanisabel González, Yalixa Rivera  
Cruz, Marie Custodio, Rebecca Banuchi y Andrea Martínez

**Editora Gráfica** • Carmen Gautier  
**Supervisores de Diseño** • Gustavo R. Rivera • José Luis Cortés Caamaño  
**Diseñador Gráfico** • Carlos M. Rivero Ruiz  
**Coordinadora de Ventas** • Yvette Irizarry 787.641.8000 ext. 2055

La persona que envíe una foto, cualquier clase de material o contenido declara que le transfiere los derechos a El Nuevo Día y todas sus marcas registradas para poder ser publicadas en todos sus medios. Además de permitirnos manipularlos y archivarlos.

PORTADA

**VENTAS Y ASOCIADOS EN PLACIV DE 1997 A 2009**

Año	Asociados	Ganancias
1997	2	\$75,956.00
1998	7	\$298,946.00
1999	19	\$911,794.00
2000	22	\$1,683,368.00
2001	23	\$1,908,426.00
2002	39	\$2,616,995.00
2003	79	\$5,509,285.00
2004	135	\$11,187,835.00
2005	160	\$16,438,985.00
2006	122	\$10,204,877.00
2007	124	\$10,048,373.00
2008	122	\$8,196,022.07
2009	92	\$10,557,514.35
2010	78	\$8,340,200.00
2011	90	\$10,500,000.00

0 2 4 6 8 10 12 14 16 18

**¿CÓMO SE LEVANTA PACIV?**

**1989** - Jorge L. Rodríguez, fundador y presidente de PACIV se gradúa de Ingeniería Eléctrica en Syracuse University, Nueva York.



**1989-1991** - Rodríguez participa del programa "Engineering/Manufacturing Professional Development Program" en Westinghouse Electric. En el mismo tiene la oportunidad de trabajar como ingeniero de manufactura, ingeniero de calidad, ingeniero de diseño y supervisor de

producción en tareas de 6 meses cada una, durante 2 años, en diferentes plantas de Westinghouse en Pittsburgh, Baltimore y Asheville, Carolina del Norte).

**1992-1996** - Trabaja como ingeniero de Control de Procesos en Lilly del Caribe, en Carolina, Puerto Rico.



Planta de biotecnología Eli Lilly en Carolina

**1993-1996** - Realiza una maestría en Administración de Empresas con concentración en Gerencia, en la Universidad de Puerto Rico, en Río Piedras. Estudiando la maestría se percató de que podía hacer un negocio que ofreciera los mismos servicios que realizaba como empleado de las farmacéuticas.

**1997** - Se desempeña como líder de Controles e Instrumentación en Janssen-Ortho, Gurabo.



Janssen-Ortho

**1997** - El 13 de junio funda PACIV solo en el apartamento de un amigo que convierte en oficina, con un escritorio, una computadora y una fotocopidora todos usados. En noviembre contrata al primer asociado.

**2003** - Abre la segunda oficina de PACIV en Indianapolis, Indiana.



Premi

**PACIV**

Empresa puertorriqueña dedicada a ofrecer soluciones de ingeniería para sistemas de control a empresas reguladas, como las de biociencias y alimentos.

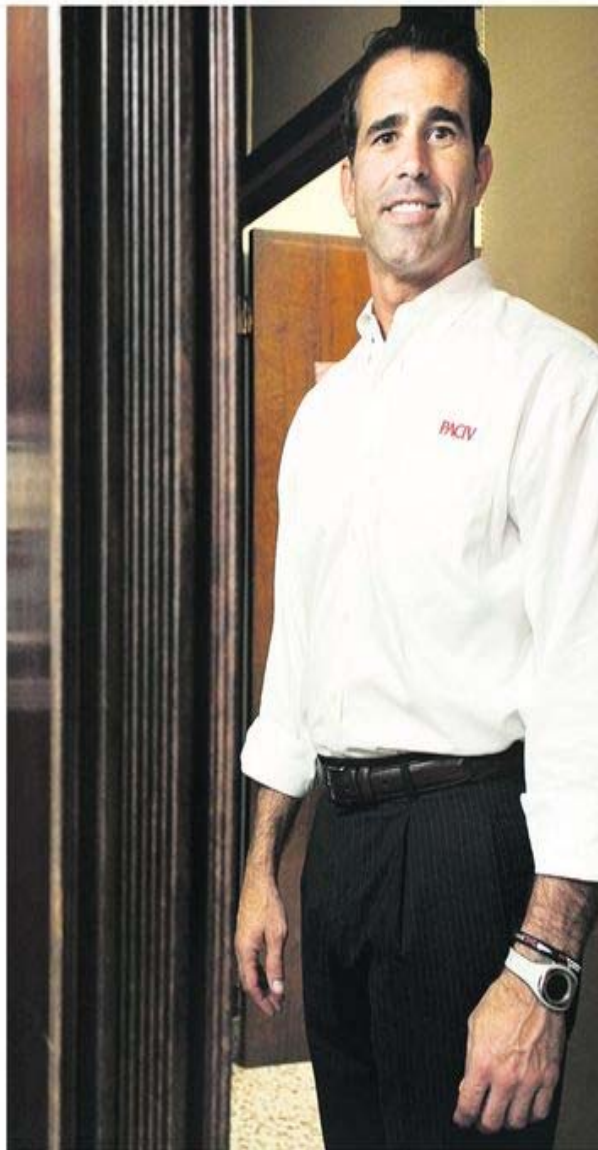
**FUNDACIÓN:** 1997

**PRESIDENTE:** Jorge L. Rodríguez

**EMPLEADOS:** 85

**OFICINAS:** San Juan, Puerto Rico; Indiana, Estados Unidos; Fleet, Inglaterra; Cork, Irlanda

**VENTAS 2010:** \$10 millones



# A la conquista del Tigre Celta

La firma puertorriqueña PACIV sigue su ruta de crecimiento por el mundo, estableciendo oficinas en Irlanda

Por Marie Custodio Collazo  
mccustodio@elnuevodia.com

N o es George Clooney, pero desde que la farmacéutica Eli Lilly le pidió que estableciera una oficina en Irlanda como condición para otorgarle un contrato, el presidente de PACIV, Jorge L. Rodríguez ha hecho cerca de 15 viajes en los últimos cuatro meses y siente como si su vida fuera sacada de la película "Up in the Air".

Rodríguez fundó la firma aquí en la Isla en 1997 para ofrecer soluciones de ingeniería completas para sistemas de control a empresas de biociencias. Desde el principio, la visión de Rodríguez era atender clientes alrededor del mundo, donde lo necesitaran. Aunque afir-

ma que el centro de mando de PACIV está en Puerto Rico y así seguirá siendo, con ayuda de la tecnología que les permite a él y a su equipo gerencial mantener contacto inmediato con clientes y asociados en cualquier lugar del mundo.

Tras cuatro meses de coordinación y planificación, en agosto comenzó la "pacivación" de Irlanda. La oficina en la jurisdicción de Cork es la cuarta que establece la firma boricua, y la segunda en Europa, ya que desde el 2007 tiene operaciones en Inglaterra.

PACIV es el primer suplidor puertorriqueño en establecer una oficina en Irlanda, aunque otras firmas boricuas realizan proyectos en este país.

La inversión inicial ronda los \$300,000, mayormente en costos de viaje y el pago a asesores y expertos en materias legales, contributivas y labo-

rales en la eurozona e Irlanda.

El costo podría parecer alto, en particular cuando Puerto Rico atraviesa una recesión en la que el mercado para las empresas de servicio a las manufactureras se ha reducido, y al parecer, la única forma de crecer es quitándole negocio a un competidor.

Aunque Rodríguez puntualiza que expandir en el extranjero representa un gran sacrificio personal para los empresarios y sus equipos de trabajo, aboga porque personas se animen a crear multinacionales con sabor boricua.

"Nuestro tipo de negocio puede hacerse en cualquier lugar del mundo. Un sistema de control es igual en todos sitios. La diferencia de PACIV (frente a sus competidores) es la visión de Jorge", comenta José Calderón, vicepresidente de la firma.

"El mercado define tus fronteras",



Reunión de los 20 mejores patrones en junio 9 de 2005

**2005** - La empresa llega a un pico de contratación al contar con 160 asociados y sobre \$16 millones en ventas anuales.

**2007** - Abre la tercera oficina de PACIV en Fleet, Inglaterra.

**2007-2009** - Rodríguez cursa estudios y se gradúa de Harvard Business School bajo el programa de "Owners/President Management" (OPM).

**2008** - La recesión empieza a hacer mella en PACIV y la empresa pone en vigor un plan para cortar gastos que culmina con la reducción de personal. "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'", comentó Rodríguez en una entrevista en abril de 2009.

**2010** - Luego de varios años de dificultades el número de asociados en Puerto Rico se ubica en 78 personas y las ventas fueron de \$8.3 millones. Fue la primera vez que la oficina de Estados Unidos generó ventas mayores a las de la Isla. En el 2011, se proyectan 88 asociados y ventas de \$10.5 millones.

**2011** - Abre la cuarta oficina en Cork, Irlanda.



**2012\*** - PACIV explora establecer oficina en Suzhou, China, para proveer los servicios solicitados por una biotecnológica existente que estará haciendo una inversión significativa allí. Si el cliente cancela sus planes de inversión allí entonces evaluará la necesidad de sus servicios y la viabilidad de los mismos allí.

## PORTADA

## La fórmula para el éxito

### La diversificación ha sido la clave para PACIV

Por Marie Custodio Collazo  
mcustodio@elnuevodia.com

EN 14 AÑOS, PACIV ha tenido altas y bajas, la clave para mantenerse en estos tiempos de recesión ha sido la diversificación que le proporcionan las oficinas en Estados Unidos y Europa. Además, como parte del proceso de reorganización que llevaron a cabo en el 2008, comenzaron a ofrecer servicios a la industria de alimentos y bebidas.

Mientras su más reciente movida llevó a la firma a establecerse en Irlanda, la empresa que fundó el ingeniero puertorriqueño Jorge L. Rodríguez ya le tiene el ojo echado a China como su próximo destino posible.

No obstante, la estrategia sería igual que la de Irlanda, llegar con un contrato y un cliente, y de ahí partir a construir relaciones y referencias.

"Si el cliente cancela sus planes de inversión allí (en China) entonces tendría que evaluar la necesidad del tipo de servicios de nosotros allí y la viabilidad de los mismos", añade.

Se establezca en China o no, PACIV no tiene planes de conformarse con las oficinas que ya tiene en Puerto Rico, Estados Unidos y las dos de Europa.

En un plazo de cinco años, Rodríguez proyecta que la firma haya sobrepasado los 300 empleados, y tenga oficinas en diferentes puntos del planeta.

"Nuestro cliente es global, si no nos movemos así nos van a dejar de considerar una firma global para encajonarnos en la categoría de local", afirma Rodríguez, y el fruto de esa visión es que las empresas con las que trabajan los recomiendan para otros proyectos.

Un ejemplo de esto último y del ingreso a la industria de alimentos es el contrato que realiza al presente en una fábrica de la empresa Kraft en México.

Dicho proyecto también es producto de la alianza con la empresa estadounidense Rockwell Automation. "Les

llamó la atención que fuéramos americanos, pero que habláramos español", dice el empresario.

El proyecto de Kraft en México está a cargo de José Calderón, vicepresidente de PACIV en Puerto Rico, pero para la implementación tienen un ingeniero boricua destacado en la planta.

Ya hay otros clientes de Puerto Rico que, al saber que están trabajando en tierra azteca, les pidieron que cotizaran para proyectos en ese país. "Encontramos que la competencia allá tiene precios bien altos, con todo y nuestros costos de viaje", precisa Rodríguez.

#### Crecimiento aquí

En tanto, en Puerto Rico el negocio también comenzó a repuntar y en cuatro meses ya han reclutado a unos 20 profesionales, cuyos salarios rondan los \$50,000 anuales, indica Ana Medellín, líder de Recursos Humanos de PACIV.

Rodríguez y Calderón indican que todavía están tratando de descifrar el por qué del crecimiento en la Isla, ya que es indudable que las dificultades prevalecen, pero dicen que otros competidores también han expresado un aumento en los proyectos.

Por un lado, el fundador de PACIV apunta a que luego de la parálisis que provocó el sorpresivo impuesto de 4% a las foráneas, poco a poco, empezaron a aparecer proyectos capitales. A la vez, el sector ha experimentado la salida de competidores grandes, mayormente de capital estadounidense, que han cesado operaciones en Puerto Rico ante la difícil situación económica.

"El año pasado, por primera vez, la oficina de Estados Unidos ganó más que la de Puerto Rico. Eso me dolió (porque esta es la principal), pero este año volvemos a estar adelante en Puerto Rico", precisa Rodríguez, pese a reconocer que "por varios años, el arroz con gandules y el lechón lo pagaron las oficinas de afuera".



Desde la izquierda, Yoel Montalvo, contable; Jean-Paul Pepin, líder del equipo de automatización; Jorge L. Rodríguez, presidente; Ana G. Medellín, líder de recursos humanos; José Calderón, vicepresidente de operaciones de PACIV

interviene Rodríguez. "Y nosotros establecimos que nuestro mercado es la manufactura, no Puerto Rico", continúa Calderón.

El fundador de PACIV menciona que desde 1999 realiza trabajos en Irlanda, sin embargo, los manejaba desde la oficina de Puerto Rico, y posteriormente desde Estados Unidos e Inglaterra.

#### Al tanque de los tiburones

Hasta ahora, no había tenido la necesidad de abrir una oficina en Irlanda. De hecho, lo había evitado a propósito cuando decidió establecer PACIV Europe en Inglaterra.

Rodríguez apunta a que, al igual que cuando plantó bandera en Indiana, siguió una estrategia de establecerse en lugares donde hubiera vacíos, aunque cerca de las matrices de sus clientes. En Inglaterra, se ubicó cerca de las oficinas centrales de GlaxoSmithKline.

"En Irlanda estaban todos como tiburones peleándose por los contratos", dice el puertorriqueño nacido y criado en Hato Rey.

Esta decisión, incluso, convirtió a PACIV en el primer caso de estudio que realiza Harvard Business School de una empresa puertorriqueña.

Sin embargo, el empresario considera que "ya era hora de estar allí, porque siempre hay nichos donde se puede añadir valor".

Rodríguez explica que el nuevo proyecto en Cork es consecuencia directa de un contrato corporativo que mantiene con la biofarmacéutica multinacional Eli Lilly, "donde le ofrecemos los servicios de procuraduría, expediting, entrega y cualificación de toda la instrumentación a utilizarse en sus pro-

yectos capitales. Ese contrato es lo que nos lleva a Irlanda, y se alinea con nuestro modelo de negocios de estar donde están los clientes".

Dicho contrato corporativo surgió a raíz de la presencia de PACIV en Estados Unidos y Europa, lo que le permitió mostrarle a la multinacional su capacidad de respuesta.

En Irlanda, se trata de la construcción de una planta de biotecnología, un proyecto de tres años, para lo cual PACIV contratará hasta 20 irlandeses, entre ellos un ejecutivo que tome las riendas de la oficina de Cork.

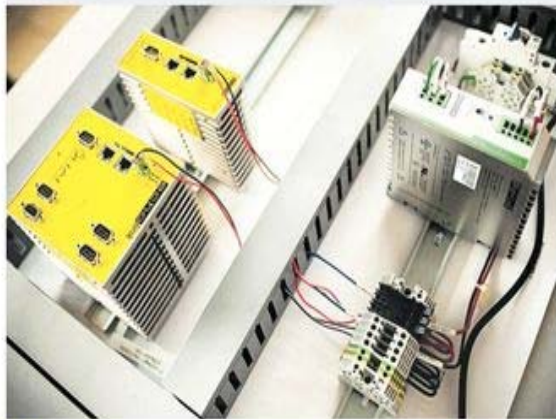
"Eso (el número de empleados) es mucho para un recién llegado, pero es lo que necesita el proyecto. Es el más grande que hemos hecho fuera de Puerto Rico", comenta Rodríguez.

#### Hablar el mismo idioma

El fundador de PACIV está seguro de que no será difícil llenar las plazas con personas tan preparadas como las que encontraría en Puerto Rico. Al igual que aquí, en Irlanda hay un alto nivel de desempleo, y las reestructuraciones en las farmacéuticas han dejado a muchos profesionales experimentados sin trabajo, por lo que el mismo cliente le ha recomendado recursos.

De hecho, uno de los requisitos del contrato de Lilly es que reclute irlandeses, para aportar al desarrollo socioeconómico de la también isla, que atraviesa una severa crisis económica. Esto último hace que Rodríguez se sienta todavía más identificado con Irlanda, por los grandes paralelismos que tiene respecto a Puerto Rico.

"Irlanda es bien similar, hay muy buenos recursos con experiencia... la



PORTADA



“El reto más grande es transmitir la cultura empresarial en un país que no te conoce”

JORGE L. RODRÍGUEZ  
FUNDADOR DE PACIV

sociedad entiende la industria biofarmacéutica... los resúmenes son de gente que habla el mismo idioma (técnico) que yo”, comenta el empresario, quien ha estudiado la historia de dicho país, que en el pasado cercano se mencionaba como un ejemplo que Puerto Rico debía emular.

Contar con recursos preparados para hacer el trabajo permite que PACIV se enfoque en transferir los valores de la empresa a los nuevos asociados, algo que el equipo gerencial de Puerto Rico llama “pacivar”.

“El reto más grande es transmitir la cultura empresarial en un país que no te conoce. Por eso es que a veces enviamos personal de aquí (Puerto Rico) o de Indiana para enseñarles las buenas mañan... Es un balance delicado, porque tú quieres que te vean como que eres local, pero necesitas llevar gente que transmita la cultura de la empresa”, dice Rodríguez medio en broma y medio en serio.

El empresario también resalta que la personalidad de los irlandeses es informal como la de los puertorriqueños, por lo que el choque cultural no es tan fuerte como en Inglaterra, donde la cultura es más protocolaria.

#### Un líder

Al presente, la recién inaugurada oficina de Irlanda está a cargo de Wayne Snelgrove, vicepresidente de operaciones de PACIV Europe. No obstante, están en la búsqueda de un ejecutivo para liderar el equipo irlandés.

Para Rodríguez, seleccionar bien a ese líder es de vital importancia, ya que contar con un equipo gerencial capaz y dispuesto es lo que ha propiciado el crecimiento de PACIV.

El empresario afirma que el poder delegar las operaciones locales a sus vicepresidentes es lo que le permite salir a explorar nuevas oportunidades.

Además, el peritaje del ejecutivo irlandés que contraten será clave para los próximos pasos de la firma en Irlanda, ya que el modelo de negocio de PACIV es nuevo en ese país.

“Allí no hay proveedores que hagan lo que nosotros hacemos. Las leyes permiten que el individuo contrate directo con la empresa y no necesita tener una organización. Eso no permite que se cree el ecosistema de suplidores (como el que hay en Puerto

Rico)”, comenta Rodríguez.

Por lo mismo, sus planes son estar cerca de un año enfocado en el proyecto con Lilly y dando a conocer la empresa por su trabajo. Además, dando tiempo de que mejore la economía de Irlanda.

“Primero queremos hacer bien el trabajo. Cuando tengamos una oficina en irlandeses allí, entonces pasamos a buscar más negocios”, expresa el fundador de PACIV.

En su panorama también está la posibilidad de adquirir otras firmas pequeñas en Irlanda para consolidar servicios.

Un aspecto que le da confianza a Rodríguez sobre la movida es el hecho de que mientras hay suplidores puertorriqueños que brindan servicios en Irlanda, no ocurre lo mismo con empresas de allá en Puerto Rico.

“Eso me hace pensar que estamos más adelantados en términos de suplidores”.

#### El futuro de PACIV

¿Y después de Irlanda, que le da para PACIV? Al parecer, China.

Rodríguez reveló que un cliente, al que no quiso identificar, está considerando un proyecto biofarmacéutico de grandes dimensiones en el Gigante Asiático, para lo cual quisiera contar con PACIV para la parte de controles e instrumentación. Le dio un año a la empresa boricua para establecer oficinas en China.

“Me llama la atención porque puedo expandir”, dice en referencia a la oportunidad de plantar la bandera de Puerto Rico en la provincia de Suzhou, que cuenta con un parque industrial con una población proyectada de 1.2 millones de personas, que es una alianza entre los gobiernos de China y Singapur.

Aun cuando sabe que será una experiencia bien diferente a la que ha tenido en sus otras expansiones, Rodríguez ya está asesorándose y educándose sobre las condiciones para hacer negocios en China.

“Comenzaré a hacer las visitas y bajar mi network de contactos existentes que son de allí o que tienen empresas allí para ver qué se requiere, la viabilidad y de ser posible estar instalados para el verano del 2012 (en Suzhou)”, señala sobre los próximos pasos tan pronto establece el proyecto de Irlanda.

## BBVA Securities

Is pleased to announce that

**Guillermo Santiago Laborde**

Vice President  
Investment Executive

has joined our firm.

254 Muñoz Rivera Avenue, Lobby • San Juan, PR 00918  
787.777.2888 fax: 787.777.2988

The products offered by BBVA Securities are not insured by the FDIC, are not deposits or obligations of, or are guaranteed by Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Puerto Rico (BBVA) BBVA Securities of Puerto Rico, Inc. or any of its affiliates and involve investment risk including possible loss of principal invested. Member FINRA/SIPC.

# NEGOCIOS



Tema de Portada  
**A 10 Años del 9/11**

Los ataques del 11 de septiembre transformaron radicalmente la economía global, incluyendo la de Puerto Rico. A 10 años de la tragedia, Negocios de El Nuevo Día analiza el impacto económico de estos sucesos que cambiaron para siempre el escenario empresarial.

**Fecha de Cierre:**  
Martes, 6 de septiembre de 2011

**Entrega de Arte**  
Viernes, 9 de septiembre de 2011

**Fecha de Publicación**  
Domingo, 11 de septiembre de 2011

Para pautar su anuncio comuníquese con su agencia de publicidad, representante de ventas o con Yvette Irizarry al (787) 641-8000, Ext. 2055 o al (787) 402-3018