ECONO: ENCAMINADO AL FUTURO | SWEET & SASSY | PUERTO RICO CONFERENCE

COMERCIO & PRODUCCIÓN

REVISTA OFICIAL DE L[illegible] DE COMERCIO DE PR

U.S. $3.99

TECNOLOGÍA PARA LA OFICINA DEL FUTURO

SECRETOS DE LA FRANQUICIA PERFECTA

5 CONSEJOS PARA CREAR UNA MARCA EXITOSA

PACIV

Compitiendo Exitosamente

PACIV

Compitiendo Exitosamente

Por ***Iva Yates***

Fotos por ***Jesús Fuentes***

JORGE RODRÍGUEZ
Presidente de Process Automation, Controls, Instruments, and Validation (PACIV por sus siglas en inglés)

¿Cuántas compañías locales pueden decir que han sido objeto de estudio de un caso en la escuela graduada de negocios de Harvard?

Sólo una, PACIV. Desde que Jorge Rodríguez, Presidente de Process Automation, Controls, Instruments, and Validation (PACIV por sus siglas en inglés) generó el plan de negocio para la que sería su empresa, siempre tuvo como meta ser global. "Todavía no hemos llegado a la cúspide de eso pero ciertamente las compañías de *procurement* [contratos de ingeniería, procura y construcción] hacen contratos a nivel global," dice el ejecutivo.

"Como vivimos en un mundo más globalizado, al tener una compañía global, puedes ofrecer beneficios más competitivos en cuanto a costo, en cuanto *leverage* y puede ofrecer servicios consistentes a diversas plantas [de manufactura farmacéutica]."

Esta empresa encontró, a través de la experiencia profesional de su presidente y fundador, un nicho en el mercado de las validaciones de sistemas computadorizados, control de procesos e instrumentación para empresas de manufactura farmacéutica. Rodríguez entiende que las validaciones requieren un conocimiento amplio de estas disciplinas. La integración de las mismas fue lo que le dio a PACIV una posición ventajosa en el ámbito local, quien obtuvo su experiencia laboral en Eli –Lilly de Puerto Rico.

Daniel Isenberg, Profesor *Senior* en la Universidad de Harvard y autor del caso, escogió a PACIV por ser la única compañía local con subsidiarias internacionales. "Escogí a PACIV porque demuestra claramente como la visión de un empresario puede sobrellevar los obstáculos al establecer una compañía nueva y ser exitosa en mercados extranjeros, grandes y competitivos; mientras que a la misma vez ilustra cómo una compañía puede proveer un servicio al cliente que es excelente, en países y continentes en el extranjero," explica Isenberg.

El profesor, quien preparó el caso para su curso de Empresarismo Internacional, considera que el caso de PACIV es "interesante, atractivo y sorprendente para sus estudiantes" y añade que "PACIV servirá de inspiración para estudiantes de países pequeños y cómo pueden ser exitosos en los principales mercados." ¿Cómo logró esta pequeña empresa tener un posicionamiento global? Este es uno de los temas que examina el caso, denominado "¿Puede PACIV servir a los consumidores europeos?".

Enfrentando adversidades

Rodríguez establece a PACIV formalmente en 1997 y al transcurso de tan sólo dos años, generaba ingresos de casi un millón a través de contratos con clientes tales como Lilly, Johnson & Johnson y Pfizer. Durante el 1999, el personal de Lilly le pidió que fuera a Irlanda a validar los sistemas de control, en preparación para una inspección de la Administración de Drogas y Alimentos de los Estados Unidos, dado que estos eran idénticos a los locales. Al obtener un segundo contrato

en Irlanda, el ejecutivo decide establecer una oficina en dicho país, pero no todo le fue fácil. "Todos los profesionales de validación en Irlanda trabajan como contratistas independientes e iban de un trabajo a otro si les pagaba más. Entendí que, para poder ofrecer el nivel de servicio al que aspiraba, tendrían que ser asociados permanentes de PACIV," explica Rodríguez. Un año después, cerró la oficina, pero no el deseo ni la motivación de ser global.

Para el 2003, Rodríguez se encontraba mejor preparado para sustentar una operación fuera de la isla y estableció una oficina en Indianapolis motivado por la baja competencia y la gran cantidad de posibles clientes. Actualmente, la oficina es manejada por Rick Straw, ex empleado de Lilly, quien se convierte en socio de negocios de Rodríguez buscando un cambio de sus labores en la industria farmacéutica. La estrategia de expansión funcionó y ya para el 2005, las subsidiarias de Puerto Rico y Estados Unidos contaban con ganancias consolidadas que rondaban los $16 millones. Explica Rodríguez que al año de establecer la oficina de Indianapolis, ya contaba con 23 ingenieros.

Con el éxito de esta nueva subsidiaria, Rodríguez decidió darle una segunda oportunidad al mercado europeo y en el 2007 estableció una oficina en la ciudad de Fleet en Inglaterra. Rodríguez resume estas decisiones al decir que "tenía que estar donde estaban mis clientes, porque así podía brindarles un servicio más costo efectivo."

Lecciones empresariales

Luego de 10 años de establecer a PACIV, Rodríguez tiene la capacidad de mirar atrás y aprender de las decisiones tomadas y situaciones que enfrentó al tratar de crecer su empresa. La primera lección es no restringirse al mercado local. Puerto Rico es un mercado limitado, según Rodríguez. "Si quiero seguir creciendo para sostener el negocio, hay que salir [de la Isla] porque el cliente va a querer que tengas presencia en distintas localidades. Tienes que irte a otros mercados," establece el presidente de PACIV, mientras añade que compañías locales que han logrado capturar mercados globales tales como Bacardí, Goya, Lanco y Vasallo son ejemplos de empresas que se han arriesgado a vender en otros mercados.

Otra lección es preparar un buen plan de negocios para visualizar claramente la parte estratégica y crear una visión global de su negocio. Rodríguez, egresado de la Escuela Graduada de Administración de Empresas de la Universidad de Puerto Rico, afirma que cuando se está comenzando una empresa solo, "tienes que hacerlo todo". A pesar de las dificultades que esto conlleva, en esta etapa se puede visualizar más fácilmente quienes son los suplidores, los clientes, la competencia y las nuevas tecnologías que pueden ayudar a crecer el negocio. Así, el nuevo empresario puede mantener una visión clara del negocio, vislumbrando los aspectos que se pueden cambiar y cómo estos se pueden mejorar. Rodríguez advierte que un negocio debe crecer inteligentemente, no abruptamente. Asimismo, el ejecutivo recomienda "conocer tus limitaciones, respetarlas e ir creciendo poco a poco".

El Presidente de PACIV recomienda a todo empresario conformar una junta de consulta compuesta de profesionales en la industria a la que pertenece, que conozcan el mercado y puedan analizar su negocio desde otra perspectiva. "Los negocios están basados en relaciones y confianza; hay que darse a querer y dejar saber quién uno es," subraya Rodríguez. "Hay mucha más gente emprendiendo y que han pasado por todo esto. Estar en ese [proceso de] *networking* es bien importante; hay mucha gente que te ayuda pero tienes que estar moviéndote." Destaca el trabajo del Grupo Guayacán, organización que se dedica a proveer fondos de inversión privada para el desarrollo de empresarios globales, y de la Cámara de Comercio de Puerto Rico como asociaciones claves que ayudan a comerciantes incipientes a desarrollar esas relaciones que los podrían ayudar en un futuro.

Más que nada, Rodríguez recomienda "tener una visión y soñar en grande." Esto fue precisamente lo que él hizo y hoy día, los alumnos de la escuela de negocios de la Universidad de Harvard estudian las estrategias de este empresario puertorriqueño para aprender de ellas. Quizás otros empresarios puedan encontrar inspiración en este caso que demuestra lo que puede lograr un hombre con una visión clara de su futuro. C&P