

**Speech by Jorge L. Rodríguez González, P.E.
In collaboration with Wallace M. González
Public Hearing – PIDES PR Document – Puerto Rico Planning Board
Fajardo, Puerto Rico, September 21, 2009**

Introduction

I am very grateful for the opportunity you have given me to express myself and offer my comments and suggestions regarding this extremely relevant Vision Plan.

I would also like to take this opportunity to congratulate everyone on this government initiative which, through the Planning Board, will give Puerto Rico a vision that will allow us to dream as a people and at the same time provide us with the tools to create the mechanisms that will make those dreams a reality.

Background

According to Robert Kaplan, a Professor at Harvard Business School, the Strategic Map concept establishes that the system of creating value for all constituencies in a business and/or nation consists of two principal components. These are (1) Improved Operational Efficiency and (2) Sustainable Revenue Growth. Usually, improved operational efficiency can be achieved rapidly and is under direct management control. We have clearly seen this as the Puerto Rico government has moved quickly to “stop the bleeding” so to speak, balance the budget, identify operational efficiencies in the various government agencies and lower their operational costs, along with a number of other measures that it has been implementing over the past 8 months. Certainly, we see this as being more directly controlled by government leaders, which allows them to take action, although painful and challenging, to directly and favorably impact operational efficiency.

We know and have discussed how there is a likelihood that thousands of government employees will be laid off from their jobs. We also know that existing private companies are contracting as well. Various initiatives have been mentioned regarding how this urgent situation can be addressed, but the reality and facts at this time are that concrete plans are being put in place for sustainable income growth and for this reason I understand that the proposal presented here is a key element in combination with other government initiatives. The objective is that those without jobs – both in the public and private sector – can quickly regain productive jobs as individuals, for their families, for the businesses they could work for, and for Puerto Rico.

It is evident that sustainable and responsible socio-economic development activity for Puerto Rico is necessary and urgent. Currently, family businesses, for the most part, do not have the “business blood” or the systems necessary to absorb the unemployed. And because there is a lack of locally headquartered companies listed on the public stock exchange, we cannot count on that option, knowing that the few that exist are also feeling the significant impact of both the global and local economic crisis. Therefore, an effective and well-coordinated Entrepreneurship Eco-System (EES) needs to be established as soon as possible – one that could possibly provide viable long and short-term options. Moreover, it could emerge as a great opportunity, with an appropriately established Entrepreneurship Eco-System (EES), with the challenges quickly becoming opportunities.

Although necessary and useful, the significant investment that ARRA funds and other federal subsidies will bring to Puerto Rico will not bring sustainable economic development in the long term. Puerto Rico needs to achieve long-term sustainable income. However, because achieving sustainable growth takes more time and is more complicated than improving operational efficiency and not under the direct control of government leaders, there are many variables, such as elements of the global context, business performance, and other external factors.

Currently, most business efforts in Puerto Rico over the past years and months have been focused on self-employed as an alternative to paid jobs. This is good, but does not provide the needed boost.

Sustainable and responsible economic growth can come from a mixture of four basic economic activity entities. These are (1) Government, (2) Family Businesses, (3) Entrepreneurship, and (4) Public Companies on the Stock Exchange. It has been shown in studies published in *The Economist*, (March, 2009), that entrepreneurship and public companies listed on the Stock Exchange are those that provide the greatest amount of innovation and sustainable business models. These two socio-economic activity entities are those that move the world's leading economies. However, because Puerto Rico lacks these two sustainable and responsible socio-economic activity entities we also lack the critical mass necessary to achieve sustainable socio-economic development. As happened in Silicon Valley or Route 128 in Boston, these entrepreneurships and Entrepreneurship Eco-Systems were the result of a natural evolution rather than an intentional, coordinated and well-thought effort. It took approximately 40 years for Silicon Valley to get to where it is today.

Principal Objective of This Paper

The primary objective of this paper is to present a vision of policies and practices that must play a key role in contributing to Puerto Rico's sustainable and responsible socio-economic development. These policies and practices should create an environment that generates business initiatives that result in successful social, subsistence, and high impact enterprises, with a focus on what is sometimes called "small and growing businesses" (known as SGBs). These have the potential for high impact growth and internationalization.

In this paper, I wish to articulate my vision of positioning Puerto Rico as a world leader in business activities of all kinds. Other countries have already traveled this road with exceptional results. Allow me to briefly mention three examples. In the case of Israel, the formation and growth of companies such as Scitex (printing equipment) and Elron (a conglomerate of high-tech products) -- businesses and high technology developed rapidly in a country that until then had been focused on traditional industries. In the case of Estonia, the huge success of an innovative company such as Skype (Internet-based telephone services) showed that small countries (Estonia has only 1.3 million inhabitants) can serve as a source of ideas that revolutionize a global industry. Finally, in the case of Iceland, we can see how a business like Actavis came from nowhere to globally consolidate the generic pharmaceutical industry.

I also wish to present a model that, if adopted, will turn this vision into a reality.

Puerto Rico needs to systematically focus on entrepreneurship in order to maximize both the creation of new local businesses and the expansion of those already in existence. We can achieve this by identifying

local niche markets that are strong, while identifying the needs in local and global markets and potential windows of opportunity. In Puerto Rico, we have the capacity, but not the environment.

The absence of this optimal Entrepreneurship Eco-System (EES) environment makes drivers of this “entrepreneurial highway” – the entrepreneurs – unable to maximize its use. Currently, it is likely that existing local entrepreneurs, as well as those that might emerge with innovative ideas, will not be able to disruptively create, capture, and responsibly sustain anything of significant value.

Studies

A study done by Donna Kelley titled “Internationalization and SME Survival” states that small and growing businesses with international sales are associated with a greater prospect of survival, suggesting that the risk of failure does not go up when increasing sales through internationalization. In addition, such domestic and international alliances act as moderators in the relationship between internationalization and survival. This supports the perspective that foreign relations can help prevent survival threats, thus extending the applicability of this theory to the internationalization of firms.

Existing evidence also shows that knowing an industrialist personally can stimulate entrepreneurship. While this is common knowledge, it helps to know that research exists to support this theory.

Another recent study in 36 countries showed that ambitious (high impact) entrepreneurs contributed to the sustainable and responsible socio-economic growth at the national level, while small and medium subsistence enterprises did not contribute significantly. This is particularly important for emerging economies.

Principal Approaches

1. **Vision** – PIDES PR is one of the main catalysts by which Puerto Rico can successfully meet the large challenges it faces. When there is vision, it gives us strength and the realization that we have something meaningful that still needs to be done in the future. This in turn gives us confidence and perseverance to overcome the obstacles our island faces. The greater our vision, the greater perseverance we will have in overcoming obstacles. Vision unites us as a people and the union strengthens us to work together. A positive outlook is the predecessor to significant success. A confident view of our skills and ourselves is necessary in order to be successful.
2. **Action** – A vision without action is like an impossible dream; and action without vision is a nightmare. Only vision with action can change the world.
3. **Entrepreneurship** – This is defined as the relentless pursue of an opportunity without regard for the resources currently controlled. It rests with the individual -- in that person’s vision -- and in their self-awareness of who they are and what they want. Entrepreneurship is a new way of thinking that seeks to exercise the right to be a visionary and continually innovate. Through entrepreneurship, one can positively impact the social environment and natural resources around us. To create an entrepreneurial life is to create functional coherence and operational harmony.

Entrepreneurship promotes social inclusion and is based on meritocracy. It is also synonymous with Equal Opportunity Employment.

4. **Entrepreneurship Eco-System (EES)** – In order to create an environment where we “rigorously pursue,” we must first build a support system that provides a way to increase the probabilities of action and success – that which we’ve defined as a Entrepreneurship Eco-System. This way, opportunity will not become unreachable because of obstacles or a lack of available resources, thus making the venture feasible.

An Entrepreneurship Eco-System consists of all environmental factors that can influence people and create and grow new businesses. The Entrepreneurship Eco-System in each country or region is completely different. No matter how successful it might be we cannot copy the eco-business system of another country or region because it does not take into consideration the multiple elements of the local context where ecosystem was developed. An Entrepreneurship Eco-System is based on empirical data, knowledge of what has worked and what has not in other regions, and many years of study and analysis of these ecosystems. The elements of an effective Entrepreneurship Eco-System are aligned and headed in the same direction. Similar to the Vision of a country, everyone is paddling to the same place. A Entrepreneurship Eco-System provides a single contact point with the ability to influence other institutions and create commitment in them to promote entrepreneurship, thus creating the power of convocation and lobbying.

An Entrepreneurship Eco-System must be world class and comprehensive, with an integrated approach, where there is interdependence and an intertwining of each and every element. The different elements of an Entrepreneurship Eco-System must be aligned and complement each other. We know enough about it to intentionally establish it at the island level without fragmented elements arising, without integration and coordination, or by chance or necessity, as is the case not only in Puerto Rico, but in many countries and regions. Puerto Rico has had many good beginnings and elements, and already has succeeded in establishing some elements of the Entrepreneurship Eco-System, such as multinationals, infrastructure, various non-profit organizations focused on entrepreneurship (ex. Grupo Guayacan), universities, technology corridors, conglomerates, networks, and first class human capital. However, all these can be improved, given that they currently only address various elements of the Entrepreneurship Eco-System with little coordination, alignment, or interweaving among them. These have also been sporadic and independent, not interdependent. The result is a limited impact in the generation of businesses that are often not sustainable, and potential is not maximized. This is not the fault of the entrepreneur, or the business, or the idea. The problem is that an environment does not exist to support the infancy stage of the business and assure that maximum potential is achieved by it. Route 128, Silicon Valley, and Herziliya in Israel are all world-class Entrepreneurship Eco-System examples today. However, none of them came about in a planned way, and took more than 30 or 40 years to get where they are now. With the knowledge we have today, the amount of time can be reduced to create fertile ground that increases the probability of the development of successful companies, with failure accepted as part of the road to success.

5. **The Interrelation of the Entrepreneur with the Entrepreneurship Eco-Systems** – When we introduce Entrepreneurs to the Entrepreneurship Eco-System, it has been established and supported that the likelihood of their success will increase. It promotes the creation and support of local businesses both in the area of social enterprises and local life-style companies, such as high

impact companies that are headquartered in Puerto Rico and have succeeded in internationalization.

Entrepreneurs unite with the Entrepreneurship Eco-System to ensure that they, as business leaders, are creating companies that are socially responsible for creating, capturing, and sustaining the highest possible social and economic value, while balancing the creation of value with our environment and natural resources. These companies not only know, but understand the context in which they evolve and are constantly looking to maximize all surrounding factors involved in the a sustainable and responsible socio-economic development. A country that has not properly established a Entrepreneurship Eco-System for the Entrepreneur has exposed itself to the creation of businesses and companies that can be counterproductive for the country over the short, medium, and long term. In other words, they will not be sustainable, nor will they create the best possible value. They could even possibly negatively impact the environment and natural resources where they operate. On the other hand, a well-established Entrepreneurship Eco-System will create a significant number of businesses in a way that encourages healthy competition for the market, thus forcing entrepreneurs and their companies to be continually innovative in order to be competitive and socially responsible in a way that can be sustained. This dynamic gives all the constituents the most value possible.

6. **PACIV** – I will humbly use PACIV as an example – an engineering service firm that was founded 12 years ago and specializes in serving the pharmaceutical industry. I am currently the President and CEO of this firm. Although I realize that other companies like PACIV exist, such as PharmaBioServ, Caribbean Project Management, Aireko Management Services, Luis Torres Llompart y Asociados, and Rocket Learning among others, sadly, I cannot say there are many.

I would like to say that I am one of five children of immigrant parents who came to Puerto Rico with few resources 40 years ago. During my simple and humble childhood, I received an excellent educational and moral foundation that was filled with a lot of love and joy, thanks to a family circle in where Christian values, integrity, respect for others, human dignity, discipline, and work ethics were always taught.

After graduating from high school at Colegio Nuestra Señora de la Merced, I earned a degree in electrical engineering from Syracuse University and began working in the manufacturing industry in the United States. After four years there, I returned to the island and began working as an automation engineer in the pharmaceutical industry. Being in the local pharmaceutical industry, I realized after four years that there was a lack of firms that offered systems control, automation, instrumentation, and validation services for these locally established multinational companies. After completing my MBA at the University of Puerto Rico while working, I began to conceptualize the idea of PACIV. Knowing that I had to stay innovative and keep up with change in order to keep PACIV competitive, I studied for three years at Harvard Business School in the Owners/President Management (OPM) executive education program along with 140 other company presidents from 29 countries, and graduated in 2009. Today, PACIV is made up of more than 100 associates and has exceeded \$16 million in annual sales. In addition to Puerto Rico, the company currently has offices in United States and England, which provide direct support to the value chain of multinational companies. Based on the location of these multinational companies' operations, PACIV has

positioned itself internationally in order to provide services to them locally. This can be done, thanks to an existing and relevant presence in the local value chain, along with committed associates, world-class technical capabilities, solid relationships with our local clients, the building of credibility, and excellent performance by PACIV and its associates. In other words, we had sponsorship on the part of these local multinationals, whereby they understood the benefits of taking us to their other internationally located operations and vice versa, making it a value creation for both parties.

This international positioning, in addition to the benefits mentioned above, has opened significant competitive windows for us by providing for diversification, new sources of income, and continued awareness of the external environment. We have also benefited from the knowledge that we are succeeding in other countries, along with the enrichment that comes from knowing other cultures and their management practices, thus giving us a heightened perspective of the world and strong competitive advantages. As a result of having a global presence, we have also positioned ourselves to be more attractive to local multinational operations in Puerto Rico, given that we are in a position to contract with the multinationals at the corporate level, offer volume discounts, and provide consistency in service and knowledge, trust, and strategic collaborative links that promote sustainability and continued international growth. The concept is simple – if our clients are global, then for us to be relevant to them and create, capture, and sustain the highest value possible, we must be global as well.

I can only think how much faster PACIV could have reached this point if there had been a Entrepreneurship Eco-System in place to support me in addition to my family, good friends, our excellent associates, and our loyal clients telling me, “Jorge, you can do it.” The MBA from University of Puerto Rico, the support I received since the beginning from Banco Popular de Puerto Rico and its employees, and the continued support of local clients with referrals to their colleagues at internationally located operations were instrumental for our internationalization. But aside from these, there was little that existed in the Entrepreneurship Eco-System when PACIV was founded. I cannot forget the deep appreciation we have at PACIV towards our clients and wish to make honorable mention of Grupo Guayacán. Grupo Guayacan was the one who made PACIV the first case study of a Puerto Rican company by Harvard Business School and it was in International Entrepreneurship.

Conclusion

If I can do it – a kid who was shining shoes outside Mi Gente Supermarket and selling “quenepas” at the traffic light of the Popular Center building in the Golden Mile, I don’t have the slightest doubt that there are many others who can do the same, especially if an Entrepreneurship Eco-System exists.

Perhaps a better example is that of Eng. Jose E. Valentín, Founder and President of Sofscape Caribe, Inc. in Vega Baja, Puerto Rico. A childhood friend of mine, whom I very proudly accepted his request to head his Board of Directors without taking any monetary payment. Jose E. Valentín, whose friends affectionately call him “Joseph,” is a polymer engineer. A Puerto Rican raised in El Señorial Cupey, Puerto Rico, he had been the Engineering Manager at Microsoft in Humacao,

Puerto Rico and worked there transferring technologies in the high-tech plastics area. He then decided to take a leap of faith and enter the business world to try to make a positive transversal impact for the Puerto Rico and the world. Today, ten years later, after obtaining the unequivocal support of people like Wally Gonzalez, Cesar "Tito" Montilla, Domingo Pagan, Josen Rossi, Neil Watlington, and other local investors, as well as then President of Economic Development Bank, Francisco "Paco Pepe" Rodriguez, he has invented, patented, and commercialized leading world class technology that converts used tires into a finished commercial product. The first machine was sold to the world's largest recycling center located in Sharjah, UAE. Right now, Jose E. Valentín is with his Puerto Rican technician in the UAE, installing the technology and raising up the name of Puerto Rico and creating global awareness -- not only of Puerto Rico's technical capabilities, but also of our entrepreneurial skills. Just imagine the exposure this recycling center will have worldwide – with a Puerto Rican machinery utilized.

That is to say, seeing others that have succeeded only strengthens the capacity of other Puerto Ricans who dream big and are supported with the appropriate action to transform their dreams into reality.

It is this experience that gives me total conviction that what I have presented in this paper is achievable and will have a significant socio-economic impact that is both sustainable and responsible towards the environment and our natural resources.

I am convinced that if you build a business and you do not understand the social context, it is like knowing but not comprehending – like an empty soul. A society that knows and does not comprehend becomes an empty society. To create entrepreneurial life is to create functional coherence and operational harmony. It is to have the potential to be able to build a responsible and sustainable country – not only for ourselves, but for future generations as well. It is a clear demonstration that the generation of wealth and sustainable development and the responsible management of our natural resources are not counterproductive activities one to the other; but on the contrary, activities that need each other in a model of interdependence.

Today, I have talked about my experience and the experiences of others who have walked this entrepreneurial road. From these experiences, we can identify a number of common factors that encourage the kind of growth our island is looking for. The question we have to ask ourselves, from the public policy standpoint is: What are the common factors, and how can we accelerate them? Some of the actions we take can have an impact during the coming years. Other actions may be equally or more important, but will have an impact that is longer term.

In the short term, we must accelerate growth (particularly internationally) of Puerto Rican companies with high impact.

- We must identify those businesses that have a proven business model and a hunger to continue growing both in and outside of PR.
- There must be access to a network of world-class resources and training, which, like a shot of adrenaline, will provoke radical change in these organizations' vision and performance.

- There must be help in identifying bridges that help companies successfully go outside Puerto Rico. In my case, the bridge was the international network of businesses that was in Puerto Rico. In other cases, there will be other bridges.

In the long run, we must make a more concerted and effective effort to develop an entrepreneurial culture amongst our people.

- This begins in our schools. We must transform what goes on in our classrooms and create an educational experience that is based much more on practical activities that develop problem resolution skills and create solutions that transcend the conventional. We must also present entrepreneurship as an additional professional alternative for our young people.
- At the university level, business administration programs must strengthen their entrepreneurial programs by using models that have been successful at other universities, and also inject entrepreneurial elements into the various administration disciplines.
- Finally, we must have a grand vision—we cannot conform to the “good enough”. We must continue to grow responsibly and in a sustainable manner -- but everything begins with a grand vision.

During the middle of this century, we were an example to the rest of the world of how a country can dramatically accelerate its economic growth with the disciplined and sustained implementation of the right ideas. I am certain that we can do the same again. Let’s look to the future with hope, and work together to create the Puerto Rico that our children deserve.

It is my dream to see a “Puerto Rico en Grande” that has businesses of all kinds, including high-impact local companies with headquarters in Puerto Rico and listed on the world’s largest stock exchanges.

It is my dream to see a “Puerto Rico en Grande” where, as I arrive from one of my numerous business trips, I can look out through the plane window on the left, I see our beautiful well-maintained beaches and coastline for all to enjoy. And when I look through the right window, I see corporate offices in high-rise structures next to the Popular Center building of local companies that are recognized worldwide for their sustainable and responsible value creation serving as an emblem for Puerto Rico, both locally and abroad.

It is my dream to see a “Puerto Rico en Grande”, where, as the plane lands, one can witness our unique and beautiful cultural idiosyncrasy of the travelers on the plane applauding for the joy it brings to them the fact that they have landed in Puerto Rico; but also applauding because it gives them pride have seen the successful balance of protection and care for our natural resources together with the international development of our local businesses.

On behalf of PACIV and all its associates, thank you for allowing me to be here today, and may God bless you.

**Ponencia de Jorge L. Rodríguez González, P.E.
Con la colaboración de Wallace M. González
Vistas Públicas – Documento PIDES PR – Junta de Planificación
Fajardo, Puerto Rico, 21 de septiembre de 2009**

Introducción

Agradezco la oportunidad que me brindan de expresarme ante ustedes para brindarles mis comentarios y sugerencias sobre este Plan de Visión de suma relevancia que se ha preparado.

Aprovecho para felicitar la iniciativa del Gobierno de, a través de la Junta de Planificación, brindarle a Puerto Rico una Visión que nos permitirá soñar como pueblo y que a su vez nos dará las herramientas que crearán los mecanismos para actuar y así hacer de estos sueños realidad.

Trasfondo

[Strategy Map Slide 1] Según Robert Kaplan, Profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, bajo su concepto de “Mapa Estratégico” establece que el sistema de creación de valor para todos los constituyentes de una empresa y/o país consiste de dos componentes principales. Estos son (1) Mejoramiento de la Eficiencia Operacional y (2) Crecimiento de Ingresos Sostenibles. Usualmente el mejoramiento de la eficiencia operacional se logra rápidamente ya que está bajo el control directo de los líderes. Hemos visto claramente como el Gobierno de Puerto Rico se ha movido rápidamente buscando “parar el sangrado”, balancear el presupuesto, identificar eficiencias operacionales en las diferentes agencias gubernamentales, bajar los costos operacionales de las mismas y todas las demás medidas que hemos estado implementando durante estos últimos 8 meses. Ciertamente, vemos como esto al estar bajo un control más directo de los líderes gubernamentales, permite tomar las medidas, que aunque dolorosas y de muchos retos, directamente impactan favorablemente la eficiencia operacional.

Sabemos y se ha comentado como hay probabilidad de que miles de empleados del sector gubernamental sean cesanteados de sus trabajos. A la vez, sabemos que la empresa privada existente esta también contrayéndose. Se han mencionado iniciativas dispersas de cómo se podría atender esta apremiante situación pero la realidad y los hechos son que en estos momentos es que se empiezan a concretizar los planes para el crecimiento de ingresos sostenibles y por eso entiendo que la propuesta que aquí presentaré es un elemento clave en combinación con las otras iniciativas del gobierno. El objetivo es que personas sin empleos tanto de la empresa pública como privada vuelvan rápidamente a estar en posiciones productivas para ellos como seres humanos, para sus familias, para las empresas en las que podrían laborar y para Puerto Rico.

Esto hace evidente que una actividad de desarrollo socio-económico sostenible y responsable para con Puerto Rico es necesaria y de carácter de urgencia. Actualmente negocios de familia, en su mayoría, no tienen la sangre empresarial y los sistemas necesarios para absorber a personas sin empleo. La falta de una cantidad considerable de compañías con matriz local y que estén en las bolsas de valores públicas es otra deficiencia y por lo tanto no podemos contar con esa opción sabiendo que las pocas que existen están también siendo impactadas significativamente por las crisis económico tanto global como local. Un Eco-Sistema Empresarial (ESE) efectivo y coordinado necesita ser establecido tan pronto como sea posible ya

que muy posiblemente puede ofrecer opciones viables a corto y mediano plazo, más aun, se convierte en una gran oportunidad pues con un Eco-Sistema Empresarial propiamente establecido, los retos se pueden convertir rápidamente en oportunidades.

Las inversiones significativas que traerán a Puerto Rico los Fondos ARRA y algunas otras subvenciones federales, aun cuando necesarias y muy útiles, no traen desarrollo económico sostenible a largo plazo. Puerto Rico necesita obtener un crecimiento a largo plazo de ingreso sostenible. Lograr el crecimiento sostenible toma más tiempo y es más complicado que el mejoramiento de la eficiencia operacional ya que no están bajo el control directo de los líderes del gobierno muchas de las variables como elementos del contexto global y el desempeño de las empresas y otras fuerzas externas.

Actualmente la mayoría de los esfuerzos empresariales en Puerto Rico en los últimos años y meses se han enfocado en negocios de subsistencia como alternativa a empleo asalariado. Esto es bueno, pero no da el impulso que se necesita.

El crecimiento económico sostenible y responsable puede venir de una mezcla de cuatro entidades de actividades económica básicas. Estas son (1) Gobierno, (2) Negocios de Familia, (3) Empresarismo y (4) Compañías Publicas en las Bolsas de Valores. Se ha demostrado en estudios presentados en la revista *The Economist*, (Marzo, 2009), que el Empresarismo y las Compañías Públicas cotizadas en las Bolsas de Valores son las que proveen la mayor cantidad de innovación y modelos de negocios sostenibles. Estas dos entidades de actividad socio-económica son las que mueven las economías líderes del mundo, sin embargo, son estas dos entidades de actividad socio-económica sostenible y responsable que Puerto Rico mas carece, por tanto, estamos careciendo de la masa crítica necesaria para lograr desarrollo socio-económico sostenible. El Eco-Sistema Empresarial y el Empresarismo, como el que sucedió en Silicon Valley, California, o Ruta 128 en Boston fue el resultado de una evolución natural más que el resultado de un esfuerzo y proceso intencional, coordinado y bien pensado. Le tomó aproximadamente 40 años a Silicon Valley estar donde está hoy.

Objetivo Principal de la Ponencia

El objetivo primordial de esta ponencia es presentar una visión de políticas y prácticas de vanguardia que deben ser claves para contribuir al desarrollo socio-económico sostenible y responsable en Puerto Rico. Estas políticas y prácticas deben crear un ambiente que genera prósperas iniciativas empresariales resultando en empresas sociales, empresas de subsistencia, y empresas de alto impacto, enfocando en el potencial de las empresas que algunas veces llamamos “pequeños y crecientes negocios” (conocido por sus siglas en ingles como (SGB’s)) ya que estas presentan un potencial de crecimiento de alto impacto e internacionalización.

Espero en esta ponencia articular mi visión de posicionar a Puerto Rico como un lugar líder a nivel mundial en la actividad empresarial de todo tipo. Ya otros países han recorrido este camino con resultados excepcionales. Déjenme mencionarles brevemente tres ejemplos: en el caso de Israel la formación y el crecimiento de empresas como Scitex (Equipos de Impresión) y Elron (conglomerado de productos de alta tecnología) aceleraron el desarrollo empresarial y de alta tecnología de un país que hasta el momento se había enfocado en industrias tradicionales. En el caso de Estonia el enorme éxito de una empresa innovadora como Skype (servicios telefónicos basados en la Internet) demuestra que países pequeños

(Estonia solo tiene 1.3 millones de habitantes) pueden ser la fuente de ideas que revoluciona una industria global. Por último, en el caso de Islandia podemos ver como una empresa como Actavis salió de la nada para consolidar la industria de farmacéuticos genéticos a nivel global.

Espero también en esta ponencia poder presentar un modelo que si se adopta llevaría esa visión a la realidad.

Puerto Rico necesita sistemáticamente enfocarse en el empresarismo para maximizar tanto la creación de nuevas empresas locales como la expansión de empresas existentes. Esto lo podemos lograr identificando los mercados nichos locales en nuestras fortalezas a la vez que se auscultan las necesidades en los mercados locales y globales y las posibles ventanas de oportunidad. En Puerto Rico tenemos la capacidad pero no el ambiente.

El carecer de este ambiente óptimo conocido como Eco- Sistema Empresarial, hace que los conductores en esta “autopista empresarial”, los empresarios, no puedan maximizar el uso de la misma. Actualmente es probable que empresarios locales existentes, y los que pudieran surgir con ideas innovadoras, no puedan disruptivamente causar una creación, captación y sostenimiento responsable de valor significativo.

Estudios

Un estudio hecho por Donna Kelley titulado “Internationalization and SME Survival”, dice que los pequeños y crecientes negocios que tienen ventas internacionales son asociados con un mayor prospecto de sobrevivencia, sugiriendo que el riesgo de fracasar no sube al aumentar las ventas a través de la internacionalización. En adición, tanto alianzas domesticas o internacionales actúan como moderadores en la relación entre internacionalización y sobrevivencia. Esto apoya la perspectiva de que las relaciones externas pueden ayudar a prevenir amenazas a la sobrevivencia, extendiendo la aplicabilidad de esta teoría a la internacionalización de las firmas.

También existe evidencia que demuestra que conocer a un empresario personalmente estimula el empresarismo. Esto debe ser sentido común, pero ayuda a nuestra convicción el saber que existe investigación al respecto que apoya esta teoría.

Otro reciente estudio en 36 países demostró que empresarios ambiciosos (entiéndase de alto impacto) contribuyeron al crecimiento socio-económico sostenible y responsable a nivel nacional, mientras que pequeñas y medianas empresas de subsistencia no contribuyeron significativamente. Esto es particularmente importante para las economías emergentes.

Planteamientos Principales

1. **Visión** – PIDES PR es uno de los catalíticos principales para que Puerto Rico pueda ser exitoso ante los grandes retos a los que se enfrenta. Cuando existe visión, la misma nos brinda fortaleza y realización de que algo significativo nos queda todavía por hacer en el futuro y esto a su vez nos brinda la confianza y la perseverancia para vencer los obstáculos que enfrentamos como país. Mientras mayor sea nuestra visión mayor la perseverancia que tendremos para vencer los obstáculos. La visión nos une como pueblo y la unión nos da la fortaleza para juntos actuar. Visión positiva es el predecesor del éxito significativo. La visión de confianza en nosotros mismos y la habilidad necesaria para que las acciones sean exitosas.

2. **Acción** – Una visión sin acción es como un sueño imposible y una acción sin visión es como una pesadilla. Solo visión con acción puede cambiar el mundo.
3. **Empresarismo** – [El Raton Slide 2] Se define como perseguir implacablemente una oportunidad aun sin controlar los recursos necesarios al momento. Recae en el individuo, en su visión, en su auto-consciencia de quién es y que quiere. El empresarismo es una nueva manera de pensar que busca que se ejercite el derecho a ser visionario y continuamente innovar. A través del empresarismo se puede impactar positivamente el ambiente social y los recursos naturales a nuestro alrededor. Crear vida empresarial es crear coherencia funcional y armonía operacional.

El empresarismo fomenta la inclusión social y está basado en la meritocracia. El empresarismo es sinónimo de Igualdad de Oportunidad de Empleo.

4. **Eco Sistema Empresarial (ESE)** – [Eco-Sistema Empresarial Slide 3] Para crear un ambiente donde “persigamos implacablemente” tenemos que construir un sistema de apoyo que sirva de vía para aumentar las probabilidades de acción y de éxito, lo que hemos definido como un Eco-Sistema Empresarial. De esta manera la oportunidad no se convertirá en inalcanzable por obstáculos que se pueden superar o por falta de recursos que se pueden conseguir y así entonces se viabiliza el emprendimiento.

El Eco-Sistema Empresarial consiste de todos los factores del ambiente que pueden influenciar a las personas a crear nuevas empresas y crecerlas. El Eco-Sistema Empresarial de cada país o región es completamente diferente. No se debe copiar un eco-sistema empresarial de una región o país, por más exitoso que sea, ya que no toma en consideración múltiples elementos del contexto local donde se desenvolverá el eco-sistema. El Eco-Sistema Empresarial se basa en data empírica, conocimiento práctico de lo que ha funcionado y de lo que no ha funcionado en otras regiones y muchos años de estudios y análisis de estos eco-sistemas. Los elementos en un efectivo Eco-Sistema Empresarial están alineados, influenciado todos hacia una misma dirección, similar a la Visión de País, todo el mundo remando para un mismo lugar. El Eco-Sistema Empresarial ofrece un punto de contacto único con la habilidad de influenciar otras instituciones y crear compromiso en ellas para promover el empresarismo, creando poder de convocatoria y cabildeo.

El Eco-Sistema Empresarial debe ser uno de clase mundial, comprehensivo e integrado, donde existe una interdependencia y entrelazamiento de todos y cada uno de sus elementos. Los diferentes elementos del Eco-Sistema Empresarial tienen que estar alineados y complementarse unos a otros. Se conoce suficiente sobre esto como para intencionalmente establecerlo a nivel de país y no que surjan elementos fragmentados del mismo, sin integración y coordinación, por casualidad o necesidad, como ha sido el caso, no solo de Puerto Rico, pero en muchos países y regiones. Puerto Rico ha tenido muchos buenos comienzos y elementos y ya ha logrado establecer algunos elementos del eco-sistema empresarial tales como multinacionales, infraestructura, algunas organizaciones sin fines de lucro enfocadas en el empresarismo (ej. Grupo Guayacan), universidades, corredores tecnológicos, conglomerados, redes y capital humano de primera clase, pero todos estos se pueden mejorar y actualmente solo atienden varios de los elementos del eco-sistema empresarial con poca coordinación, alineación y entrelazamiento entre ellos. Estos han sido esporádicos e independientes, no interdependientes. El resultado de esto es un impacto

limitado en la generación de empresas y donde no se maximiza el potencial de las que se forman haciendo así que en ocasiones no sean empresas sustentables, y no por culpa del empresario, ni de la empresa, ni de la idea, sino de que no existe un ambiente que logre sostenerla en su etapa de gestación y asegurar que logre su máximo potencial. Ruta 128, Silicon Valley y Herziliya en Israel todos son al día de hoy Eco-Sistemas Empresariales de ejemplo mundial pero ninguno de ellos surgió en forma planificada, y por ende, tomaron sobre 30 o 40 años en llegar a donde están hoy. Con los conocimientos que hay hoy en día, la cantidad de tiempo se puede reducir para crear tierra fértil que aumenta la probabilidad del surgimiento de empresas exitosas y acepta el fracaso como parte de la ruta al éxito.

5. **Interrelación del Empresarismo con el Eco Sistema Empresarial** – [Raton y EcoSistema Slide 4]

Cuando introducimos el Empresario con el Eco-Sistema Empresarial propiamente establecido y apoyado se aumentan las probabilidades de éxito. Se fomenta la creación y sostenimiento de empresas locales tanto en la rama de empresas sociales, empresas locales de subsistencia, como empresas locales de alto impacto que logran internacionalizarse y tener base matriz en Puerto Rico.

El Empresario y el Eco-Sistema Empresarial se unen para así asegurarse de que se crean, tanto líderes empresariales, como empresas que son socialmente responsables las cuales crean, capturan y sostienen el mayor valor posible tanto económico como social, balanceando la creación de valor con nuestro ambiente y recursos naturales. Estas empresas no solo conocen sino que comprenden en el contexto en que se desempeñan y constantemente están buscando la maximización de todos los factores envueltos del desarrollo socio-económico sustentable y responsable. Un país que no tenga para el Empresario un Eco-Sistema Empresarial propiamente establecido se expone a la creación de empresarios y empresas que pudieran ser contraproducentes a corto, mediano o largo plazo para el país, no serán sostenibles, ni crearán el mayor valor posible y posiblemente impactaran negativamente el ambiente y a los recursos naturales donde se desenvuelven. Un Eco-Sistema Empresarial crearía un número significativo de empresas de tal manera que se fomenta la competitividad saludable para el mercado forzando así a los empresarios y sus empresas a continuamente estar innovando para ser competitivas y socialmente responsables de manera tal que puedan sostenerse. Esta dinámica les brinda a todos los constituyentes el mayor valor posible.

6. **PACIV** – [PACIV Most Important Asset Slide 5] Muy humildemente utilizaré el ejemplo de PACIV, una firma de servicios de ingeniería y especializados para la industria farmacéutica, compañía que yo funde hace 12 años y que actualmente presido. Aunque reconozco que existen otras como PACIV, tales como PharmaBioServ, Caribbean Project Management, Aireko Management Services, Luis Torres Llompart y Asociados, y Rocket Learning entre otras, lamentablemente no puedo decir que hay muchas.

[Familia Jorge Slide 6] Me gustaría comentar que yo soy uno de cinco hijos de padres inmigrantes que llegaron a Puerto Rico hace 40 años con muy pocos recursos. Mi crianza fue una humilde y sencilla donde recibí una excelente formación educativa y moral llena de mucho amor y alegría gracias al núcleo familiar donde los valores cristianos, la integridad, el respeto al prójimo y a la dignidad humana, la disciplina y ética de trabajo siempre fueron inculcados.

Luego de graduarme de escuela superior en el Colegio Nuestra Señora de la Merced me gradué de ingeniería eléctrica de Syracuse University y comencé a trabajar en la industria de manufactura en los Estados Unidos. [Jorge Lilly Employee Slide 7] Luego de cuatro años por allá, regresé a mi país y comencé a trabajar como ingeniero de automatización en la industria farmacéutica. Estando en la industria farmacéutica local, me di cuenta, luego de 4 años en ella, que había una falta de firmas ofreciendo servicios de sistemas de control, automatización, instrumentación y validaciones para estas multinacionales establecidas localmente. Al terminar mis estudios de maestría en negocios de la Universidad de Puerto Rico, mientras trabajaba, comencé a conceptualizar la idea de PACIV. Sabiendo que para mantener a PACIV competitivo tendría que mantenerme al día innovando y atendiendo el contexto cambiante en que nos desempeñamos, en el 2009 me gradué, luego de tres años, del programa de educación ejecutiva de Harvard Business School, “Owners/President Management” (OPM) junto con otros 140 presidentes de 29 países. Hoy, doce años después PACIV cuenta con sobre 100 asociados y ha excedido ventas de \$16 millones anuales con oficina en Inglaterra, Estados Unidos y Puerto Rico que dan apoyo directo a la cadena de valor de las multinacionales. PACIV se posicionó internacionalmente basado en la localización de operaciones de las compañías multinacionales a las que les brinda servicio localmente. Esto se pudo gracias a presencia existente y relevante en la cadena de valor local, asociados comprometidos y con capacidad técnica de clase mundial, sólidas relaciones con nuestros clientes locales, construcción de credibilidad y un desempeño de excelencia de PACIV y sus asociados. En otras palabras, ocurrió un apadrinamiento por parte de estas multinacionales locales donde se entendía que era beneficioso para ellos llevarnos a sus otras operaciones localizadas internacionalmente y viceversa habiendo así una creación de valor para ambas partes.

[PACIV Recognitions Slide 8] Este posicionamiento internacional, además de todos los beneficios ya mencionados arriba, nos brinda ventajas competitivas significativas gracias a que permite diversificación, nuevas fuentes de ingreso, continuo conocimiento de la situación del contexto externo, el saber que está sucediendo en otros países, el enriquecimiento que proviene del conocer otras culturas y prácticas gerenciales que nos brinda una perspectiva de mundo y fuertes ventajas competitivas. A su vez, al tener presencia global nos hemos posicionado hacia la empresa local multinacional como una más atractiva ya que estamos en posición de hacer contrato con la multinacional a nivel corporativo brindándole descuentos de volumen, consistencia de servicio y conocimiento, confianza y enlaces de colaboración estratégica que promueven la sostenibilidad y el continuo crecimiento internacional. El concepto es sencillo, si nuestros clientes son globales nosotros, para ser de relevancia para ellos y crear, capturar y sostener el mayor valor posible, tenemos que ser globales.

Solo me queda pensar cuanto más rápido pudo haber PACIV llegado a este punto si hubiera habido un Eco-Sistema Empresarial que nos hubiera estado apoyando mas allá de mi familia, mis buenos amigos, nuestros excelentes asociados y nuestros leales clientes diciéndome “Jorge dale que tu puedes”. La maestría de negocios de la UPR, el apoyo desde mis comienzos del Banco Popular de Puerto Rico y sus empleados y el apoyo continuo de los clientes locales con referidos a sus colegas de trabajo en las operaciones localizadas internacionalmente fueron instrumentales para nuestra internacionalización pero fueron lo poco que existió en el Eco-Sistema Empresarial donde PACIV se desarrolló. No puedo dejar pasar el profundo agradecimiento que tenemos en PACIV hacia

nuestros clientes y hacer la honorable mención al Grupo Guayacán pues fueron ellos los que hicieron realidad que PACIV se convirtiera en el primer caso de estudio de una empresa puertorriqueña para la Escuela de Negocios de Harvard y que fuera este en Empresarismo Internacional.

Conclusión

[PACIV/Jorge Prensa Slide 10] Si yo lo pude hacer, un niño que brillaba zapatos en las afueras del Supermercado Mi Gente y que vendió quenepas en la luz del Banco Popular de Puerto Rico en la Milla de Oro, no me cabe la mas mínima duda que hay muchos otros que lo pueden hacer, y máxime, si hay un Eco-Sistema Empresarial.

Quizás un mejor ejemplo de esto es el Ing. Jose E. Valentín, Fundador y Presidente de Sofscape Caribe, Inc. en Vega Baja, Puerto Rico. Amigo de la juventud y a quien muy orgullosamente le acepté su pedido de presidir su Junta de Directores sin aceptar ningún pago monetario. Jose E. Valentín a quien de cariño sus amigos le decimos “Joseph” es un ingeniero en polímeros, puertorriqueño criado en El Señorial, Cupey, Puerto Rico, que luego de haber sido Gerente de Ingeniería de Microsoft en Humacao, Puerto Rico y haber transferido altas tecnologías en el área de plásticos a nuestra isla, decidió dar el brinco de fe y entrar en el mundo empresarial para tratar de hacer un impacto mas transversal en nuestro país. Hoy en día, diez años después, luego de conseguir el inequívoco apoyo de personas como Wally Gonzalez, Cesar “Tito” Montilla, Domingo Pagan, Josen Rossi, Neil Watlington y otros inversionistas locales y de, en aquel momento Presidente del Banco de Desarrollo Económico, Francisco “Paco Pepe” Rodriguez, ha inventado, patentizado, y comercializado una tecnología líder y de clase mundial que convierte neumáticos usados en un producto comercial final. Ya vendió su primera máquina al centro de reciclaje más grande del mundo localizado en Sharjah, Emirato Arabe. Jose E. Valentín se encuentra hoy mismo con uno de sus técnicos puertorriqueños en dicho Emirato Arabe instalándola, poniendo el nombre de Puerto Rico en alto, y dando a conocer no solo nuestras capacidades técnicas sino nuestras capacidades empresariales al mundo entero. Solo imagínense la exposición que tendrá este centro de reciclaje siendo el modelo para el mundo entero y la máquina de un puertorriqueño estará allí operando.

Es decir, ver que otro lo ha logrado fortalece la capacidad de que otros puertorriqueños sueñen en grande, y mediante acción propiamente apoyada transformen su sueño en visión y realidad.

Es esta vivencia mía la que me da el total convencimiento de que lo que he presentado en esta ponencia se puede lograr y tendrá un impacto socio- económico significativo a la vez que es sostenible y responsable para con el ambiente y nuestros recursos naturales.

Estoy convencido que si construyes una empresa y no entiendes que significa esto en el contexto social, es como conocer y no comprender, es como un alma vacía. Una sociedad que conoce y no comprende se convierte en una sociedad vacía. Crear vida empresarial es crear coherencia funcional y armonía operacional. Es tener el potencial de poder construir país de una manera responsable y sostenida, no solo para nosotros pero para nuestras generaciones futuras. Es demostración clara de que la generación de riquezas y el desarrollo sostenible y manejo

responsable de nuestros recursos naturales no son actividades contraproducentes una para con la otra, sino todo lo contrario, actividades que se necesitan una a la otra en un modelo de interdependencia.

Hoy he hablado de mi experiencia y de la experiencia de otros que han recorrido este camino empresarial. De estas vivencias podemos identificar una serie de factores comunes que propician el tipo de crecimiento que estamos buscando como país. La pregunta que tenemos que hacernos, desde la óptica de la política pública es: ¿Cuáles son estos factores comunes y cómo podemos acelerarlos? Algunas de las acciones pueden tener impacto durante los próximos años. Otras acciones pueden ser iguales o más importantes pero tendrán impacto a más largo plazo.

En el corto plazo tenemos que acelerar el crecimiento (particularmente en el ámbito internacional) de empresas puertorriqueñas de alto impacto.

- Tenemos que identificar cuáles son estas empresas con un modelo de negocios probado y con el hambre de seguir creciendo dentro y fuera de PR.
- Hay que darle acceso a una red de recursos y asesoramiento de clase mundial, que, como una inyección de adrenalina, provoque un cambio radical en la visión y el desempeño de estas organizaciones.
- Hay que ayudarlas a identificar los puentes que las ayuden a salir de Puerto Rico exitosamente. En el caso mío ese puente fue la red internacional de las empresas que atendía en Puerto Rico, en otros casos habrán otros puentes.

A la larga, tenemos que hacer una labor mucho más concertada y efectiva de desarrollar una cultura empresarial en nuestra gente.

- Esto empieza en nuestras escuelas. Tenemos que transformar lo que ocurre en nuestros salones de clase y crear una experiencia educativa mucho más basada en actividades prácticas que desarrollan la capacidad de resolver problemas y de crear soluciones que trascienden lo convencional. Tenemos también que presentar la alternativa del empresarismo como una alternativa profesional adicional para nuestros jóvenes.
- A nivel de nuestras universidades los programas de administración de empresas tienen que fortalecer sus programas empresariales usando modelos que han sido exitosos en otras universidades, y también tienen que insertar elementos de empresarismo dentro de las diferentes disciplinas de la administración.
- Finalmente, tenemos que tener visión en grande, no nos podemos conformar con el “suficientemente bueno”, debemos siempre buscar el crecimiento responsable y de manera sostenida pero todo comienza con una visión en grande.

A mediados de este siglo fuimos ejemplo para el resto del mundo de cómo un país puede acelerar su crecimiento económico dramáticamente con la implementación disciplinada y sostenida de las ideas correctas. Estoy seguro de que podemos volver a hacer lo mismo. Miremos hacia el futuro con esperanza y trabajemos juntos para crear el Puerto Rico que nuestros niños merecen.

Es mi sueño ver un Puerto Rico en Grande que tiene empresas de todas clases incluyendo empresas locales de alto impacto con oficinas corporativas en Puerto Rico y que están en la bolsa de valores de los mercados bursátiles más grandes del mundo.

Es mi sueño ver un Puerto Rico en Grande donde al llegar a Puerto Rico en uno de mis numerosos viajes de negocios cuando mire por la ventanilla del avión hacia la izquierda vea nuestras hermosas playas y sus costas bien mantenidas para el deleite de todos y luego mirar por la ventanilla a la derecha y ver oficinas corporativas en edificios rascacielos, juntos al edificio del Banco Popular de Puerto Rico, de compañías locales que son reconocidas mundialmente por su creación de valor sostenible y responsable y que sirven de emblema para Puerto Rico tanto localmente como en el extranjero.

Es mi sueño ver un Puerto Rico en Grande que cuando el avión aterrice y se exprese nuestra peculiar y bella idiosincrasia cultural de aplaudir esto no solo sea por la alegría que nos da el haber llegado a Puerto Rico sino también por el orgullo que sienten los pasajeros al ver el exitoso balance de protección y cuidado de nuestros recurso naturales junto al desarrollo internacional de nuestras empresas locales.

A nombre de PACIV y todos sus asociados, gracias por permitirme estar aquí hoy y que Dios los bendiga.