

NortEstudios No. 8

Inmigración y emprendimiento en Texas

**Crónica de una experiencia
(1995-2010)**

Edmundo Treviño Garza

Inmigración y
emprendimiento en
Texas

Crónica de una experiencia
(1995-2010)

Inmigración y
emprendimiento en
Texas
Crónica de una experiencia
(1995-2010)

Edmundo Treviño Garza

Fundador de The US Marketer LLC

Serie: NortEstudios

Núm. 8



Santos Guzman, *Rector*

Juan Paura, *Secretario General*

Celso José Garza, *Secretario de Extensión y Cultura*

Humberto Salazar, *Director de Humanidades e Historia*

César Morado, *Coordinador del Centro de Estudios Humanísticos*

Mario Cerutti, *Asesor Editorial de NortEstudios*

Diana L. Méndez, *Secretaria Ejecutiva de la Asociación de Historia Económica del Norte de México*

920.9

T813i

Treviño Garza, Edmundo

Inmigración y emprendimiento en Texas. Crónica de una experiencia (1995-2010) / Edmundo Treviño Garza. Monterrey, N.L.: Centro de Estudios Humanísticos, UANL, 2022.

152p. (Colección NortEstudios Núm. 8)

1. Biografía – Edmundo Treviño Garza 2. Problemas sociales – Inmigración – Texas 3. Economía empresarial – 1995-2010

©Universidad Autónoma de Nuevo León

ISBN 978-607-27-1681-0

Centro de Estudios Humanísticos. Biblioteca Universitaria Raúl Rangel Frías, Av. Alfonso Reyes No. 4000 Nte. Col. Regina, C.P. 64290, Monterrey, Nuevo León, México. www.ceh.uanl.mx.

Derechos reservados. Se permite la reproducción parcial para fines académicos citando la fuente.

Impreso en Monterrey, Nuevo León, México.

PRÓLOGO

INMIGRACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN TEXAS se publica en el entorno económico idóneo, en un momento por demás oportuno. Es el entorno económico idóneo porque vivimos una era en la que el intercambio comercial entre México y los Estados Unidos continúa siendo vigoroso, muy a pesar de dos colosales obstáculos: las políticas proteccionistas implementadas durante la administración de Donald Trump y la pandemia desatada por el novel coronavirus. Es el momento oportuno, porque el empresario mexicano, con el loable ánimo de sobrevivir, busca evadir los perniciosos efectos ocasionados por las erráticas políticas económicas de la administración de Andrés Manuel López Obrador.

Todo comienza en 2002, cuando Edmundo Treviño abre su primer negocio en territorio estadounidense. Al leer su muy amena narrativa lo visualizo como el capitán de una nave que se ha embarcado, con absoluta decisión y total firmeza, con la misión de atravesar el océano. El navegante está siempre consciente de todos los peligros que le aguardan. En tono fantástico puedo decir que durante su travesía ha tenido encuentros no sólo con tempestades, sino también con criaturas marinas de corte mitológico. Que ha debido apaciguar algunos motines y atajar los ataques de los ambiciosos corsarios que surcan los mares. Ha tenido victorias, y las ha disfrutado. Pero también ha sufrido derrotas, aunque nunca lo han desalentado; al contrario, con sapiencia ha explotado el aprendizaje que le aportaron y siempre ha podido sobreponerse y salir avante con las velas desplegadas. Indudablemente, el *capitán* Treviño es la persona indicada para escribir este libro.

Es digno de notar que la apertura de la primera empresa tiene lugar en 2002, cuando la recuperación económica posterior a la recesión registrada de marzo a noviembre del año anterior era incipiente. A partir de entonces, la expansión de la actividad económica no fue interrumpida sino hasta la Gran Recesión que abarcó de 2007 a 2009. Es importante aclarar que el decrecimiento económico que este evento acarreó no se limitó a Norteamérica, sino que tuvo un alcance global. Su efecto sobre la economía mexicana en particular fue enorme. Nos hizo recordar a todos aquel viejo refrán que reza que cuando la economía de los Estados Unidos se resfría, a la mexicana le da pulmonía. De manera brillante, precisa y vívida, *Inmigración y emprendimiento* nos ilustra en cuanto a cómo debe un emprendedor usar su visión y estar preparado para sortear cuantas dificultades se atravesasen en su camino. Fueron muchas las empresas que, ante este desastre, no fueron prudentes o tomaron decisiones erróneas. Por ello pagaron el precio siendo absorbidas, declarándose en bancarrota, o incluso desapareciendo.

El propósito que persigue Edmundo Treviño al escribir *Inmigración y emprendimiento* es ilustrar a un amplio universo de lectores - empresarios, inversionistas, analistas, consultores, comentaristas y académicos- mediante un dinámico y entretenido recuento, en el uso de la experiencia, la disciplina, el temple, la paciencia y la visión para poder ejercer el fino arte de desenvolverse en un entorno de negocios extraño. Este libro se convierte en un instrumento esencial para conseguir dicho objetivo.

No es necesario emplear este prólogo para ampliar la información que ofrece el libro, a pesar de que por momentos pueda parecer complicada. Ciertamente algunos conceptos son muy complejos, pero le son entregados al lector de manera clara y didáctica. El cometido de esta obra es instruir e, indudablemente, se logra.

A.G.Rowdark

Houston, Texas

Noviembre de 2021

ÍNDICE

¿Cómo nace la idea de un libro?	15
Agradecimientos	18
Dedicatoria	19
¿Y tú quién eres?	21
Los Treviño	21
Los Garza	22
Los Tíos	23
Mis padres	24
El efecto tequila. La crisis del 95. Empieza el aprendizaje extremo	25
De recién egresado	30
Grupo Quality	32
Qué nos hizo emigrar a otro país	35
Los “owner-operators”	36
Identificada la oportunidad, decidimos abrir nuestra primera sociedad	42
Ahora sí: Éste es nuestro primer negocio	49
Míster Robert, El Ángel	49
La construcción	52

La cultura latinoamericana en Estados Unidos	55
El shock del recién llegado	55
El servicio médico	57
Y nos embarazamos	58
Y los niños crecieron	61
Más sobre el idioma natal	64
Por fin pudimos sociabilizar	65
La Visa y La Empresa	67
La ignorancia de la apertura. Estructuras legales e impuestos.	67
Impuesto sobre ventas	70
La visa	72
El mayor susto de nuestras vidas	73
Del susto al consulado	76
El ángel del consulado	76
El ángel Todd	77
El mercado laboral	81
Solicitud de visa	83
La visa E-1	88
Inversión mexicana directa en Estados Unidos y creación de empleo	88
El lado positivo de la migración	90

La Cadena de Negocios	95
Desde un taller	95
Nuestra primera distribución	97
Después de la primera, nos volvemos internacionales	99
Mi primera Importación	101
De distribuidor a importador	103
Estrategias Internacionales	105
Fabricación Express, la gran oportunidad	105
Si lo buscas y lo intentas, pueden ocurrir eventos extraordinarios	108
Y dejamos de vender	110
El crecimiento local se transforma en distribución nacional	111
No es lo mismo vender en talleres latinos que a distribuidores <i>americanos</i>	114
Y la estrategia funcionó	118
La junta a la que NO asistí pero que cambiaría mi vida	119
No les vendas a tus clientes: ayúdales para que ellos vendan	120
Y llegó el crecimiento exponencial	122
Al discriminador se le cachetea pero con guante blanco	127

Growing Pains	131
En el crecimiento también hay problemas	131
Los nichos regionales dentro de un gran país	134
Vendemos promesas y entregamos excusas	135
Y la cultura, ¿qué tiene que ver con los nichos y los dolores?	137
El Fin de esta Película	141
Adquisiciones hostiles	141
Nos volvimos a tirar al vacío	143
Después de la primera sigue siempre la segunda	145
Epílogo	151

¿CÓMO NACE LA IDEA DE UN LIBRO?

ALO LARGO DE LA PANDEMIA DESATADA por el novel coronavirus, he empleado una enorme cantidad de tiempo reflexionando. La mía ha sido una reflexión de calidad, mas NO es pensar sólo por pensar. Me he planteado muchas interrogantes: ¿cómo arrancamos? ¿quiénes somos? Alguien recientemente me cuestionaba en Instagram: “*Brother*, tú ¿a qué te dedicas?”. Pregunta que tomé muy en serio.

De entrada, debo confesar que tengo varias pasiones: una de ellas es el fútbol. Obvio, mi sueño de niño era ser futbolista, y crecí admirando a Tomás Boy y a otros tantos ídolos. Aún recuerdo mis sábados viendo a Don Roberto Hernández Jr. en *Futbol al día* y, al terminar, dirigirme con un vecinito al Estadio Universitario para tratar de colarnos sin pagar con algún adulto (en aquel entonces los menores de 12 años no pagaban entrada). De ahí, a disfrutar el partido y salir a comprar una torta de a peso, en remate, para que nos alcanzara para un refresco.

Esta pasión, quizá acentuada por la nostalgia de no vivir en Monterrey, me hizo viajar a Nueva York para estar en un partido en marzo del 2020. El problema es que, en esos días, mientras estaba ahí con el menor de mis hijos, se desencadenó la pandemia del Covid-19. Todos sabemos lo que ocurriría después. Me vi envuelto en un estrés increíble; y no sé si me contagié o todo fue psicológico, pero al regreso anticipado a Houston, donde resido actualmente, cargué con un dolor de cabeza muy fuerte por varios días. Mi esposa, sabiamente, me recomendó quedar semi-aislado en casa un par de semanas.

Tenía muchas preocupaciones. Más que el virus, me preocupaba la situación económica: si lo cierran todo, ¿nuestros negocios podrán sobrevivir?, ¿tendremos que despedir personal? Acabábamos de recibir adquisiciones muy grandes de varios países y teníamos un elevado nivel de endeudamiento. En medio de todo esto, reflexionaba: “¿cómo vamos a pagar las líneas de crédito?, ¿cuánto tiempo nos obligarán a cerrar?”. Mi jaqueca se agudizaba a un ritmo exponencial: ¿tendré el virus?, preguntaba.

El instinto de supervivencia empresarial me hizo contactar bancos. Necesitábamos financiamiento para reestructurarnos y pasar el *tsunami* que se viene pero, obvio, con el endeudamiento que ya teníamos, sumado a la gran incertidumbre, ningún banco dijo “yo soy el valiente”. Las preocupaciones aumentaban. Fue entonces que, con la fortuna de un buen historial crediticio a título personal, tomé dinero de promociones de tarjetas de crédito para, por lo menos, tener segura la familia por varios meses. De última hora, puedo sacar una segunda hipoteca de la casa, volver a empezar, pero el negocio es primero. Muchas familias dependen de su funcionamiento, tanto aquí, en Estados Unidos, como en México; e incluso otras, indirectamente, en varios países más.

Hace aproximadamente año y medio decidí intentar cambios en la empresa ingresando a un grupo de mentoría con un *coach* controversial pero muy inteligente (quien, por cierto, barato no es, lo que lo hace más controversial), y con muchas ideas disruptivas e innovadoras. Fue quien me influyó para decidirme a compartir mi conocimiento. Recuerdo que, cuando le platiqué todo lo que venía haciendo en Estados Unidos, me dijo: “Tú tienes una historia que contar” y me pidió que todo ese *know-how* lo compartiera con el público en general; es más, que me dedicara a eso como negocio. Más adelante me referiré a este conocimiento.

Este evento fue importante pero, para la idea del libro, lo fue más una sesión por *zoom* que tuvimos miembros de este grupo donde se propuso un modelo “anti-crisis”. Se trataron varios conceptos, como agilidad, resiliencia, entre otros, pero la que se me quedó como tatuada en el pensamiento fue “antifragili-

dad”. La palabra ni siquiera existe (al menos aún no) pero decidí leer el libro de Nassim Nicolás Talib titulado *Anti-Frágil* donde propone este concepto. La idea es: ante el desorden o la crisis, después de cada golpe que recibimos, no sólo aguantemos y seamos resilientes, sino que incluso nos hagamos más fuertes. El libro me llenó de ideas y decidí ser más fuerte en medio de esta pandemia en cada uno de los rubros, de manera que cada golpe recibido me pudiese ayudar a acumular la energía requerida y crecer.

Así que aquí estoy, compartiendo estos pensamientos gracias, en parte, a Mario Cerutti, co-fundador y asesor editorial de *Nort-Estudios*. Tenía muchos años con el sentimiento de haber dejado inconcluso el proceso para obtener mi grado de maestría. Cuando terminé todas mis materias emigré a Estados Unidos, pero nunca realicé mi tesis. El doctor Cerutti, que había impartido la cátedra sobre *Historia de empresarios y empresas en el noreste de México*, me sugería escribiera mi propia historia, que comparara lo que estaba viviendo en Texas contra lo vivido anteriormente en Monterrey. Sin embargo, nunca sentí que mi experiencia fuera digna de contarse. Hasta ahora.

Cuando regresé de Nueva York, y después de tener esa sesión “anti-crisis”, aproveché el aislamiento y me propuse varias metas y actividades. Estudiar muchísimo, leer, escuchar podcasts, hacer mucho ejercicio, intentar negocios que nunca había intentado. Entonces, cierto día, mientras andaba en bicicleta escuché una entrevista que Carlos Muñoz hacía a Brian Tracy, un gran *speaker* norteamericano. Alguien hizo una pregunta a Brian. Al responderla, me impactó. Era algo así como: “Brian, ¿has fracasado en los negocios?”.

Su respuesta me cambió la vida. Explicó que había tenido muchos proyectos en los que las cosas no habían salido como esperaba, pero que nunca lo sintió como un fracaso porque realizaba siempre un ejercicio: tomar papel y lápiz y escribir todo lo que había aprendido en ese proyecto. Y con esto, aunque hubiera perdido dinero, sentía que había ganado muchísimo conocimiento, el

cual podría utilizar en el futuro. Había sido, seguía Brian, como ir a la escuela. Si después de todo en la escuela pagas por aprender, ¿por qué en los negocios no?

En cuanto pude, decidí hacer lo mismo. Habiendo intentado decenas de proyectos en Estados Unidos, y en cuya mayoría había fracasado, pregunté si había aprendido algo en cada uno de ellos. Hemos tenido también éxitos importantes, pero esos planes que no funcionaron los había traído siempre sobre mi espalda como si fueran un bulto grande y pesado, y en muchas ocasiones sentía que no me dejaba avanzar.

Hace casi veinte años que emigramos y emprendimos nuestro primer negocio. De ahí se fueron desprendiendo muchos más, y ya en la computadora me propuse escribir acerca de cada uno de ellos y sobre el aprendizaje obtenido, al menos como idea general. El documento lo compartí con Jorge Orozco Contreras, nuestro gerente de operaciones, quien tiene cerca de diez años trabajando con nosotros. Jorge me complementó el archivo y me dijo: “no olvides estos otros proyectos”. Fue así como seguí narrando ideas derivadas del aprendizaje que me aportaron. Al revisar el documento me doy cuenta que tenemos un gran conocimiento y experiencia acumulados. Tan sólo de ideas sin explicar llené quince páginas y me dije: “no es una experiencia cualquiera; no cualquiera lo sabe; definitivamente, hay que contarlo”. Y me lancé a las redes sociales, armé un equipo y empezamos a atacar mi miedo de grabar videos y compartirlos. Poco a poco hemos ido mejorando. Me animé a contactar al doctor Cerutti, y es cuando soy invitado a elaborar un libro. Se nos sugirió, y creímos, que nuestra experiencia era digna de ello. Así que aquí estoy, compartiendo en y con *NortEstudios* este cúmulo de conocimientos y vivencias.

Agradecimientos

A Dios, por la oportunidad de realizar este ejercicio. A Mario Cerutti y varios de sus colegas de la Asociación de Historia Económica del Norte de México, por impulsarme a escribir este libro. A mis padres, por todos sus sacrificios y amor incondicional, por creer siempre en mí, por inculcarme la cultura del trabajo, por

buscar hacer de mi una buena persona y un excelente profesionalista. A mis tíos, primos, hermanos, amigos, cuñados, familia y compañeros de trabajo, socios y todos los que participan en mi historia (llevo mucho pensando que Dios me ha bendecido con las personas que están a mi alrededor). A Pedro Ferriz, por ese día que dijo que las crisis son oportunidades. A Carlos Muñoz, por hacerme ver que mi experiencia y conocimientos valían. A los amigos del *mastermind*, por motivarme y ver en mí alguien valioso. A Diego Alcalá, por ser el primero en leer estas líneas y darme su retro. Y a A. G. Rowdark por ayudarme a traducir mis pensamientos en un escrito digno de leer.

Dedicatoria

En medio de la época más difícil, mi amigo Javi me dijo que lo importante en la vida es trascender, y me explicó que eso significaba que cuando mueras “alguien se acuerde de ti”. Ese es mi propósito: trascender, y espero que cuando muera, mis hijos puedan sentirse orgullosos de su padre. Espero que les sirva como ejemplo de lo mucho que se puede lograr.

Muy especialmente quiero dedicar este primer libro en mi vida a mi *Principessa* por estar siempre conmigo, por creer en mí y acompañarme en este camino de emprendimiento extremo. Por nuestros hijos, tu amor, tu paciencia, Gaby, te amo.

Y TÚ ¿QUIÉN ERES?

Los Treviño

SI QUIERO CONTESTAR QUIÉN SOY y de dónde vengo, creo que tengo que remontarme al espíritu emprendedor de mis abuelos. Don Edmundo Treviño Cuéllar era un negociante, un verdadero comerciante. Fue transportista en los años 50's. Fue propietario de pedreras en Monterrey. Traía mercancías de Estados Unidos y las revendía. Especuló comprando y almacenando granos, se hizo de bienes raíces, y solo Dios sabe cuántos proyectos más habrá intentado. Tuvo más de veinte hijos, la mayoría con mi hermosa abuela, con quien estaba casado.

Del abuelo admiraba ciertas cosas: de niño nos ilusionaba verlo porque siempre, al verte llegar, iba a su recámara: atrás de la puerta tenía su caja fuerte, en la cual guardaba la moneda nueva del momento (esto en México no era nada extraordinario en virtud de la tremenda inflación que se vivía en esos tiempos). Sin embargo, para un niño, tener una de esas brillantes piezas de metal en sus manos era como poseer un gran tesoro. A medida que fui creciendo me di cuenta que a la mayoría, si no es que a todos sus hijos, los ayudó regalando una casa y, en ocasiones, algún otro terreno, por lo que ahora de adulto me impresiona la tremenda cantidad de bienes raíces que logró acumular. Me arrepiento no haber platicado más con él: ¡cuánto pude haber aprendido! Y lo quisiera imaginar ahora en sus negociaciones de compra-venta; quisiera haberlo visto cuando decidía enfrascarse en una nueva empresa, porque, por lo visto, era una máquina de ideas que no paraba.

Algún día me platicó mi papá que al abuelo se le ocurrió ir a comprar todos los granos que estaban produciendo varios ejidos de Cadereyta, y aunque hasta los mismos campesinos lo tachaban de loco, el continuó comprando y almacenando. En esos días el precio estaba bajísimo. Semanas después, se vino un desastre natural que disparó los precios. Mi abuelo, con las bodegas llenas, había ganado la apuesta. Quiero imaginar la gran sonrisa que tenía cuando realizó sus cuantiosas ganancias por la venta de los granos.

Su esposa, mi abuela, doña Felicitas Hinojosa, era descendiente de padres michoacanos emigrados a Estados Unidos. Nació en Tulsa, Oklahoma, y hablaba perfecto inglés. Me encantaba su acento. Unos días tuve el placer de investigar y encontrar documentos de su infancia: su acta de nacimiento en Tulsa, su fe de bautismo en González, Texas, su acta de primera comunión en Richmond y su boleta de calificaciones de una escuela primaria en Edinburg. De Oklahoma tuvieron que huir. Eran tiempos de mucha discriminación racial, y un día les desaparecieron a uno de sus hermanos. A sus diecinueve años se fueron a Monterrey, y en pocos días ya había caído en los brazos de don Edmundo. Vivió siempre como estadounidense, hasta los últimos años de su vida, aunque mis tías la registraron como mexicana.

Los Garza

Don Juan Garza Garza, campesino y ganadero en un medio ambiente complicadísimo, en un ejido de Cadereyta, intentó salir de una pobreza muy marcada pero, siempre, con la visión de sacar adelante a sus hijos. También era de corazón grande; tuvo once hijos con mi otra abuela, doña Emma Garza Garza, a quien por cierto se había “robado”.

Recuerdo cómo se levantaba a las seis de la mañana para ordeñar vacas y tener leche fresca que servía no sólo como alimento, sino también como materia prima. Así como pasaba una camioneta a comprarles leche, mi abuela y mis tías preparaban quesos que después vendían. De varios ejidos de los alrededores llegaban los clientes a comprar esos quesos, y también huevos de los cientos de gallinas que tenían. De los borregos obtenían lana, del ganado

la leche y en ocasiones algún animal se sacrificaba para algún evento. Mi abuelo y tíos también sembraban, trigo, maíz, frijol, tomate, chile, entre otros cultivos. Como siempre ha sido en el campo mexicano, los tiempos que les tocó vivir no eran fáciles, lo que hacía que muchos campesinos emigraran a Estados Unidos.

Mi abuelo Juan vivió algunos años de su infancia en Texas, pero la mayoría de sus hermanos se quedaron acá, y después varios de mis tíos y primos también emigraron. Entonces, siempre había excusa para venir de vacaciones a Houston y visitar parientes. Era lo barato, lo que se podía pagar, pero cómo nos ilusionaba de niños cada vez que nos decían “¡Vamos a Estados Unidos!”

Mis dos abuelos sentían un amor incomparable por el trabajo. Murieron cuando estaban a punto de cumplir 90 años, pero haciendo lo que les gustaba: trabajar.

Los tíos

Siendo parte de familias tan grandes, mis padres tuvieron hermanos y hermanas de todos los tipos. Cada uno me brindó alguna forma de enseñanza; pero, obvio, con los que quizá más me identifique y marcaron mi crecimiento profesional fueron los menores.

Mi tía Emilia Treviño se casó con mi padrino, Ricardo Tijerina, quien por cierto vivía a unas cuadras del *Tec* de Monterrey. Recuerdo muchísimo cómo mi papá y él me platicaban historias de empresarios, gerentes, y grandes estudiantes que se graduaban en el *Tec*, y me ilusionaban con estudiar y prepararme lo mejor posible. Tan solo acordarme me transporto en el tiempo y siento que los escucho hablando de becas y oportunidades de crecimiento para los mejores. En los últimos años he tenido la fortuna de volver a compartir mucho tiempo con ellos, y seguir aprendiendo su filosofía de vida, el amor al prójimo y su gran ejemplo de amistad y fe en Dios.

Las que se llevan una mención aparte son las tías Tere y Rosy Garza, hermanas menores de mi mamá, quiénes con mucho sacrificio y trabajo lograron cursar carreras profesionales. No dejan de causarme admiración y respeto por la manera en la que

de la pobreza del ejido lograron colocarse y desarrollarse laboralmente: Tere en la docencia de educación primaria y secundaria, y Rosalinda como contadora pública y posteriormente como experta en finanzas. En lo personal Rosy me ayudó mucho: primero, a ingresar a la prepa del Tecnológico de Monterrey; después, a realizar prácticas profesionales en el departamento contable que dirigía en una empresa transnacional. Mucho de lo administrativo que sé hoy se lo debo a ella.

Mis padres

Luchando siempre por darnos una vida mejor, por abrirnos oportunidades, mis papás siempre emprendieron. Mi padre, ingeniero civil, rápidamente se dio cuenta que trabajando para alguien le daría menos ingresos que hacerlo para sí mismo. Así que prefirió volverse chofer de tracto-camión, después dueño de su propia unidad y con el tiempo abrió su taller de servicio. Con su conocimiento y hambre fue poco a poco abriendo oportunidades. Un día apostó fuerte, pero las cosas no fueron bien. Cuando se venía la desregulación del transporte de carga, pensó que la liberación permitiría acceder a más y mejor carga, se endeudó de forma importante para comprar camiones y remolques, y arriesgó considerablemente en su negocio principal: el servicio de reparación. Lamentablemente las cosas no salieron como esperaba. Las mejores cargas las acapararon grandes transportistas, y sólo los embarques que nadie tomaba, los mal pagados y difíciles, quedaron disponibles. Un par de accidentes en carretera sufridos por sus operadores acabaron de enterrar el sueño. Pérdidas materiales totales y grandes mermas en la carga afectaron sus resultados financieros, creando una espiral de deuda insostenible que prácticamente orilló a mi padre a dejar las empresas y volver como empleado.

Mi mamá, desde muy chica, salió de su casa para trabajar y estudiar. Muy joven emigró a Illinois, donde trabajó como obrera al mismo tiempo que tomaba clases de inglés en una iglesia y veía telenovelas en ese idioma que aún no entendía. Creo que ella fue la que tuvo la visión de poner a mis hermanos y a mí a estudiar

inglés; siempre nos decía: “les va a servir en el futuro”. Siempre, también, apoyó a mi papá en su negocio: hablaba a los bancos, arreglaba conflictos en Hacienda, negociaba con abogados, vendía pasteles para fiestas, así como tratando de hacer rendir lo que llegaba a casa. Nunca se dio por vencida ante la adversidad. ¡Nunca! Siempre ha sido una guerrera y, como muchas “amas de casa”, quizá no se lleva los reflectores cuando un hijo es exitoso en algún ámbito ¡Pero vaya si me enseñó! Y juntos aprendimos también a realizar negocios.

El efecto tequila. La crisis del 95. Empieza el aprendizaje extremo

Recuerdo claramente que, en medio de la crisis económica del 95, yo escuchaba en la radio a Pedro Ferriz de Con. Cierta día comentó que las crisis son épocas de oportunidades. Y me preguntaba: pero ¿cómo rayos encuentro una? Mi familia estaba quebrada económicamente, estuvimos a punto de perder la casa, ya se fueron los autos, Hacienda y los abogados de los bancos tocaban a la puerta a diario, ¿y Pedro nos habla de oportunidades?

Mientras estudiaba la carrera de Ingeniería Mecánica y Administración no me daba cuenta que, en realidad, estaba en un curso intensivo de emprendimiento, contabilidad financiera y fiscal, administración de microempresas, economía, mercados de dinero y tasas de interés, mercado cambiario y tipo de cambio, recursos humanos, mantenimiento preventivo a vehículos, sistemas, o programación.

Cuando las cosas se pusieron difíciles en la casa, empecé a trabajar y a estudiar. Los primeros dos años eran más de “jugar a trabajar”, realizando prácticas profesionales en el departamento contable de Heckett Multiserv, una transnacional en la que tía Rosy era gerente de finanzas y contabilidad. Por ciento cincuenta pesos mensuales apoyaba durante cuatro horas todos los días. Aprendía sobre conciliaciones bancarias, impuestos de nómina, activos fijos y demás., y ahí veía cómo los contadores se esforzaban por entregar el cierre mensual el primer día del mes a primera hora para que mi tía reportara al corporativo en Pennsylvania a las 10 AM. Aquí empecé a ver que, aunque tuviera apenas diecisiete o

dieciocho años, podía ser útil: de repente, por ejemplo, desarrollaba pequeños módulos de sistemas que agilizaban ciertos cálculos. Todos se sorprendían al ver cómo “el sobrino de Rosy” hacía eso. En su momento recibí una oferta de una de las plantas para auxiliar contable, pero ya quería otras experiencias pues no estaba listo para un compromiso de verdad.

En 1996 fui afortunado porque me seleccionaron en una de las empresas de renombre en Monterrey para prestar mi servicio social: Celulosa y Derivados. En la Facultad de Ingeniería envidiaban a quienes éramos elegidos para trabajar en las grandes empresas regias (Cervecería Cuauhtémoc, Cementos Mexicanos, Caterpillar, entre otras); pero al tercer mes aborté. Me di cuenta que ayudando a mi familia en los micro negocios y proyectos aprendía más y, a la vez, era de mayor utilidad que siendo secretario de un ingeniero de mantenimiento que lo único que quería era que le hiciera unas cuantas gráficas que, seguramente, no utilizaba. Finalmente, le habían pedido que hiciera algo conmigo y, obviamente, no iba a arriesgar su puesto por ponerme a trabajar en *cosas de verdad*. Fue entonces que, cuando mucho, “*ayúdame a traducir este manual*” se volvía lo más interesante y desafiante. Pasaba a veces más tiempo en el baño echándome agua en la cara para no dormirme o hablando por teléfono con amigos. Decidí no perder más tiempo.

En esa misma época mi papá consiguió un trabajo como gerente de mantenimiento en una planta recuperadora de chatarra de acero: se encargaba no sólo de la maquinaria pesada sino también de las unidades de carga. Los negocios no iban para nada bien, y además de *terquearle* con el tema del transporte y tener su propio taller de reparación tuvo que conseguirse este empleo. Con mucho cariño recuerdo cuando los domingos íbamos a la planta a hacer cambios de aceite a las grúas de carga; ¡yo terminaba más engrasado que los propios motores! Aquí pude aprender muchísimo de mi padre y de su agresivo plan de mantenimiento preventivo. La planta ya tenía cuatro o cinco camiones listos para ser metidos en la chatarra; el dueño, desesperado porque sólo uno o dos camiones funcionaban adecuadamente, y mi papá se pusieron

de acuerdo para implementar mantenimiento preventivo. En menos de un año la flotilla había crecido a trece camiones y ninguno reportaba problemas en carretera; el plan había funcionado. Entendí que no era lo mejor sólo reparar (acción correctiva), sino evitar las reparaciones (acción preventiva). Con el tiempo esto se convirtió en nuestro primer negocio en Estados Unidos.

En esta misma empresa tenían necesidades de refacciones y componentes para sus equipos. Tradicionalmente compraban todo a una firma de Houston por el simple hecho que podían ser atendidos en español. En ese entonces yo era el “*traidor*” de mi papá: tráeme este repuesto, recoge el cheque y deposítalo en el banco, y cosas así. Entonces casi a diario visitaba la empresa y seguido convivía con la gente de compras y almacén. Un día, cuando se enteraron que yo hablaba inglés, me pidieron un favor. Deseaban que les ayudara con una llamada telefónica. Esta fue mi primera experiencia en comercio internacional. A partir de ahí empecé a trabajar con ellos unas horas diarias y empecé a traducir manuales y diagramas de mantenimiento, pero también a desarrollar proveedores internacionales y contactar fabricantes. Recuerdo con mucho orgullo cómo hubo piezas en las que logré reducir el costo en más de cincuenta por ciento. El dueño era un millonario con una destreza admirable en los negocios. Se enteró de mi trabajo y me empezó a ofrecer un pago semanal, lo que hizo que me apasionara más con mi labor.

Una de las personas que más han influido positivamente en mi vida, mi amigo Javier García, quien era comprador internacional de una de las filiales de Maseca, empezó a asesorarme (me pasaba directorios antiguos de fabricantes). Ahí fue donde empecé a investigar: conseguí a la compañía varias propuestas y el dueño aprobó que nos arriesgáramos, que empezáramos a adquirir piezas por otra parte. Estaba yo más que sorprendido y orgulloso de lo que estaba logrando. Me sentía muy niño, y todo parecía un juego, pero en realidad le estaba ahorrando miles de dólares a la compañía. Aprendí que definitivamente hay muchas oportunidades si nos salimos de nuestra reducida área geográfica y de nuestra zona de confort.

Para entonces hacía maravillas con mi tiempo: a las siete de la mañana empezaban mis primeras clases en la universidad, a las nueve y media salía corriendo hacia la recuperadora, realizaba mi trabajo de compras y daba las vueltas que se requirieran en la empresa familiar; a las dos de la tarde tenía que estar en Celulosa y a las seis salir volando de regreso a la facultad para llegar tarde a una clase que empezaba a las 5:50. A las seis y media era mi clase de alemán (para entonces me había cansado y aburrido de estudiar inglés), a la que también llegaba tarde; terminaba a las ocho. De ahí corría nuevamente a la facultad para tomar un par de clases más hasta las diez de la noche.

Mi segunda experiencia en comercio internacional fue muy informal pero real, demandante y desafiante como pocas. Muchas veces mamá pasaba por mí un viernes en la noche por la Facultad de Ingeniería y manejábamos hasta Houston para llegar de madrugada, dormir un poco y salir a las colonias a las tiendas de garaje. Buscábamos productos en buen estado y precios suficientemente bajos para comercializarlos en Monterrey. Después íbamos a tiendas a comprar electrodomésticos nuevos y usados, que también traíamos. Lo estresante era el puente. Había que negociar con los aduanales y pagar lo menos que se pudiera de impuestos. Eso sí me revolvió el estómago; pero cada peso ahorrado era un incremento en la rentabilidad del producto y la posibilidad de salir adelante. Creo que vendimos cientos de lavadoras, secadoras y refrigeradores. Un día un amigo me llamó para decirme que quería garantía, que la lavadora que le había vendido a su hermano se había descompuesto y *sólo* tenía ocho años de uso. ¡Ja ja ja! Qué hilarante.

Lo que más me sorprendía en estos viajes era ver las tremendas oportunidades que se pueden abrir con cosas tan sencillas, y los enormes diferenciales en precios entre un país y el otro. ¿Cómo es que una bicicleta prácticamente nueva puede costar unos cuantos dólares en Houston y en México convertirse en un artículo con mucho más valor monetario? De igual forma, comer una fruta tropical en Texas puede ser un lujo mientras que en Tampico mi suegra ponía bolsas de mango en la barda para quien se los quisiera

llevar, porque el árbol daba en exceso y no quería se desperdiciaran. Poco a poco fuimos descubriendo oportunidades en ambos lados, tanto para llevar como para traer. Un día arrancamos con un carrito Nissan, luego le enganchamos un remolque, después una pequeña camioneta pickup, posteriormente una más grande, hasta que nuestro comercio se realizaba por medio de transportistas profesionales, lo que eliminó nuestras extremas jornadas en carretera. Después de mil y una anécdotas, de conocer todos los cruces internacionales de Tamaulipas y Nuevo León, nos empezaron a reconocer los funcionarios aduanales de ambos lados; de una vez incluso quedarnos sin gasolina (falla debida a mis malos cálculos de consumo de combustible al traer un refrigerador como paracaídas en la camioneta); de evitar accidentes; de tronar y cambiar llantas en el desierto; de ser perseguidos y extorsionados por policías municipales; ver de cerca comandos armados, o perder mercancía en carretera. La lista, en fin, podría ser interminable.

Por años viajamos así: fueron cientos de viajes por carretera. Mientras muchos compañeros de la universidad se reunían para divertirse o iban al antro, yo manejaba y manejaba. Definitivamente: esos miles de kilómetros significaron mucho pensamiento, reflexión y aprendizaje. Poco a poco, en casa fuimos saliendo adelante.

Durante los primeros años de mi adolescencia, papá tenía registradas varias razones sociales y, con entusiasmo, tomó créditos bancarios para hacer crecer sus microempresas. Siempre ha sido un experto y amante del mantenimiento, pero nadie le enseñó cómo llevar la administración o, lo más delicado, la parte fiscal. Un muy joven primo mío llevaba la contabilidad y lamentablemente, cuando se tenían que pagar impuestos, mi papá solo decía: “No hay dinero”; y mi primo, sin darle más explicaciones, se conformaba con presentar declaraciones en ceros, lo cual era el más típico error. Obviamente, en aquel entonces la Secretaría de Hacienda no reaccionaba tan rápido, pero de que te caía, te caía. Paulatinamente, los requerimientos fiscales fueron llegando y llegando, hasta transformarse en múltiples auditorías de las que obviamente no saldríamos bien librados.

Mi mamá se movió por todas partes y consiguió una “contadora” que solamente hizo leña del árbol caído, pero que después de estafarnos con cobros por hacer nada, nos llevó con Lupita Aguilar: un ángel custodio que tomó nuestro caso y empezó a asesorarnos y a negociar con auditores para poco a poco ir liberando ciertos procesos. Fueron años durísimos, pero se los agradezco a mi padre. Si no se hubiera equivocado tanto en su no estrategia fiscal, nunca hubiera aprendido tanto, ni se me hubiera desarrollado la pasión que tengo por siempre involucrarme de una manera dramática en la administración de las empresas, en afrontar con tranquilidad auditorías, de aprender tanto de temas fiscales, así como pagar legalmente lo menos posible al fisco. A los dieciséis años ya andaba yo consiguiendo facturas por todas partes, viendo como pagar proveedores, preparando la nómina, entre otros asuntos. Es obvio que la universidad me dio una preparación académica que nunca estorba, un pensamiento abstracto súper necesario en el ámbito empresarial, pero estos años de sufrimiento con las empresas familiares, sin duda, me hicieron quien soy. Para muchos, estos sucesos podrían ser considerados fracasos, pero para mí, con el tiempo, se volvieron un activo. Me refiero a un cúmulo de experiencia que no cualquier recién egresado universitario podría tener.

De recién egresado

Para cuando me gradué en la universidad me sentía mucho más preparado que la gran mayoría de mis compañeros. Además de dominar el inglés, había ya aprendido también alemán; pero lo mejor era que ya tenía experiencia en contabilidad, compras, cobranza, finanzas y préstamos. Y todo en carne propia.

Como buen recién egresado, naturalmente, el entorno te dice: busca trabajo. No tuve muchos problemas para colocarme. Pronto era ingeniero de diseño en una empresa de conductores en la que tenían una alianza con inversionistas japoneses, en la que a las 8:00 A.M. tenías que salir al estacionamiento que daba a la calle y sufrir la vergüenza que la gente que pasaba por la calle te viera realizando rutinas de ejercicios con una musiquita por demás mo-

lesta. Con el tiempo descubrí que la mitad de mis compañeros se refugiaban en el baño mientras el calentamiento ocurría. El otro tema era que esta empresa, o por lo menos el departamento en el que yo laboraba, sufría de *juntitis aguda*: diariamente, de 7:50 a 8:00; lunes de las 8:30 a las 11:00 nos reuníamos con el gerente de departamento para que nos leyera algún artículo del periódico que había leído, nos dieran ciertos reportes, y todos tomáramos nota como si fuésemos a tener examen al día siguiente; los martes la junta duraba toda la tarde con los gerentes de área; los miércoles con tu jefe directo; los jueves con tus colegas; y los viernes *con mi abuelita*. En virtud de todo esto, la pregunta obligada era: ¿a qué hora se trabaja aquí?

Así que salí huyendo cuando encontré el trabajo de mis sueños universitarios: comprador internacional para una empresa germano-americana. ¡Iba a poder hablar inglés y alemán! Una excelente experiencia en la que pude aportar muchísimo y ganaba bien. Pero entré a mi maestría en Economía y mis prioridades cambiaron, además que el empleo tenía una desventaja: estaba en Ramos Arizpe, Coahuila. Atravesar la sierra a diario dejó de convencerme en invierno con el peligro de la neblina y los conductores imprudentes.

En esta empresa comencé a aplicar mucho de lo que había aprendido en los años anteriores. Era difícil desarrollar proveedores pues el 90% de lo que comprábamos tenía que provenir de nuestras plantas en Michigan y Alemania. Sin embargo me dio para atacar problemas de abastecimiento, rotación de inventarios, y agilizar entregas. Me di cuenta que el proceso de compras era muy importante para cualquier empresa, sobre todo si se comercializan productos. Sin material no hay venta y sí muchos vendedores y clientes molestos. Entonces empecé a trabajar con almacenistas, gente de facturación y hasta con el mismo personal comercial para ver como podíamos mejorar los tiempos de entrega, la comunicación entre nosotros, o el acceso a la información.

Aprendí que para vender bien se necesita comprar muy bien, y no sólo negociar un buen precio. Siempre es preciso programar fechas de entrega, controlar inventarios a consignación, evaluar y

optimizar plazos de crédito, obtener descuentos por pronto pago, preparar la presentación de los productos, determinar formas de envío, tiempos de traslado. Muchísimas herramientas que no he dejado de utilizar a la fecha.

Con mucho cariño recuerdo que prefería no salir a comer y aprovechar esa hora para que me capacitaran vía telefónica desde Detroit en cuanto a cómo utilizar el software de abastecimientos de nuestra matriz. En la empresa me compraban la despensa y podía utilizar una casa que rentaban para los foráneos. Prefería quedarme hasta muy noche que irme a tomar cerveza con los compañeros. ¡Es increíble lo que se puede avanzar de cinco a nueve de la noche cuando todos ya corrieron! Pero yo era el único *raro*; todo el mundo corría porque pensaban “a mí no me pagan por quedarme tarde”. Y yo dando el extra sin pedir nada a cambio. Era el simple deseo de salir adelante, que un día el jefe de mi jefe se diera cuenta y me diera el puesto de mi jefe. Mi mayor éxito fue un día que el grupo de almacenistas se armó de valor y se paró frente a mi jefe para pedirle que ellos dependieran directamente de mí y no de él. Claro que no aceptó, pero qué increíble sensación que un grupo de compañeros te vean como su líder, y no por que los dirigiera, sino porque los escuchaba, porque les preguntaba en que afectaba mi trabajo al suyo y veía como resolverlo. Entonces, también obviamente, ellos se preocupaban por ver cómo me afectaban favorablemente a mí.

Grupo Quality

Un día recibí una propuesta de un par de empresarios jóvenes, Mauricio Arcq y Melesio González, dueños de Grupo Quality. Se trataba de emprender un negocio de comercio internacional, una promotora de productos mexicanos hacia Estados Unidos. Mi sueldo sería una tercera parte de lo que ganaba como comprador, pero me hicieron la promesa de crecer juntos. Me llamó tanto la atención que decidí unirme a ellos sin pensarlo mucho.

Esto representó algunos meses de mucho aprendizaje pero cero ventas. Creo que nos fallaron dos cosas: primero, que nos enfocamos en un periodo muy extenso en un solo proyecto que

al final no se realizó; y segundo, creímos poder vender desde el escritorio de nuestras oficinas sólo enviando cotizaciones y cartas por fax. Ahora, después de docenas de proyectos de importación y desarrollo de múltiples productos latinoamericanos, entiendo que esta práctica no era exclusivamente nuestra: la mayoría de los dueños o directores de empresas siguen pensando que desde su oficina podrán desarrollar todas las estrategias comerciales adecuadas para el mercado norteamericano y conseguir clientes por racimos. Vemos el mercado estadounidense tan grande que soñamos con generar millones de dólares de manera fácil, sin invertir mucho. Las cosas, por supuesto, no funcionan así. Más adelante platicaré con amplitud acerca de estas experiencias.

Después de unos meses de intentar y no lograr se cerró el plan exportador, me invitaron a participar en otra empresa, ahora como gerente de servicio al cliente. Básicamente era un receptor de quejas. En una empresa de servicios de limpieza no es fácil luchar contra la extrema rotación y el ausentismo de personal, a la vez que intentas mantener un estándar de calidad demasiado subjetivo para el cliente. Lo mejor que pude hacer fue, de nuevo, ayudar a otros departamentos a solucionar sus problemas para tratar de minimizar los míos, y eso me valió que en poco tiempo fuera el gerente general de la compañía. Manejar cerca de cuatrocientos empleados no es fácil y menos cuando tienes apenas veinticuatro años de edad.

Pero aquí se viene otro periodo de aprendizaje extremo. En menos de dos años pude aprender de auditorías de la Secretaría de Hacienda y del Instituto Mexicano del Seguro Social. En una ocasión un auditor nos dijo: “No encontré nada mal pero no le puedo decir eso a mi jefe. No me creería y me correría, así que les voy a poner esta cantidad a pagar”. ¡Para no creerse! Dentro de lo malo siempre existe algo positivo, y fue que prácticamente me volví experto en impuestos y obligaciones de nómina, así como en entender los costos relacionados con los empleados y cuáles tipos de estrategias se pueden llevar a cabo para sortearlos.

El entorno no era nada sencillo. El costo de nómina representaba un gran porcentaje del costo total y casi fijaba el pre-

cio de venta. Por otra parte, los clientes no querían pagar más y no había margen de maniobra, y menos en un mercado hiper competitivo donde existen decenas de proveedores ofreciendo los mismos servicios. Todo esto necesariamente forjaba un carácter y una forma de pensar creativa para a diario apagar fuegos.

Aprendí muchísimo y me dejaron crecer todo lo que quise, pero mi destino estaba definitivamente en otra parte. Los viajes a Houston me hicieron buscar un proyecto de vida diferente, y con el espíritu emprendedor y el apoyo de Gaby (Gabriela Lárraga), mi esposa, decidí dejar este gran empleo, un muy buen salario y emigrar buscando el sueño *americano*.

QUÉ NOS HIZO EMIGRAR A OTRO PAÍS

DEFINITIVAMENTE TODOS LLEVAMOS DENTRO un espíritu emprendedor, al menos esa es mi opinión. El problema es que muchas veces no nos atrevemos por miedo al fracaso, al qué dirán o simplemente por el recuerdo de una experiencia negativa del pasado.

Fue pensar con perspectiva lo que nos hizo irnos de Monterrey. Creo que en ese momento ni siquiera teníamos muy claro el objetivo. Obviamente queríamos ganar dinero, pero más deseábamos apoyar la familia, que tuviera una mejor calidad de vida, y que no volviéramos a pasar por una crisis económica. Estoy seguro que, sin darnos cuenta, el miedo a las deudas, a la incertidumbre, a estar de nuevo a punto de perder todo, me movía de forma importante. No hacía mucho que apenas habíamos salido de un *tsunami* de compromisos, el cual nos tomó varios años superar.

Por otra parte, Gaby y yo estábamos aún en nuestro periodo de luna de miel. Siempre pensábamos que las cosas saldrían bien, que yo venía de un ascenso meteórico en mi trabajo. Traíamos la confianza a tope, y cuando me llegó la idea de intentar un negocio en Houston no lo pensamos demasiado. Me acuerdo claramente las palabras de Gaby: “Si quieres vamos, yo no soy de aquí, así que no me dolerá tanto como a ti”. Me mintió: a ambos se nos hizo muy complicado desprendernos de amigos y familia, de la ciudad y la comida, de tantas cosas (aunque esto, a la larga, acabó por ayudarnos a desarrollar un área de oportunidad comercial que contaré en detalle más adelante.

Así que renuncié a mi puesto de gerente general y, para sorpresa de todos, nos mudamos a Houston. Vivíamos en un buen

departamento en Monterrey, en buena zona, sin lujos pero muy confortable, y lo cambiamos por las incomodidades de una casa rodante. No era fácil. Aún recuerdo que, al principio, llegamos a dormir en el camarote del camión de algún cliente mientras nos establecíamos adecuadamente. Estas bonitas anécdotas ahora parecen un sueño.

Nuestro plan inicial era venir y trabajar unos cinco años, ahorrar dinero y volver a México a buscar nuevamente empleo, pero con un capital quizá para comprar una casa. El imprevisto fue que nunca pensamos que nos apasionaríamos tanto con el negocio que estaba por arrancar, y que nos hizo quedar cada vez más tiempo. Tenemos ya casi diecinueve años de establecidos en Estados Unidos, y lejano vemos el retorno.

Dado que por años estuvimos viajando los fines de semana a Houston, y que desde que nací había estado escuchando hablar de camiones en la familia, fuimos “parando las antenas” y poniendo cada vez más atención en el tema de los servicios al transporte. La verdad es que no existió mucha planeación; sólo decidimos un día ver la forma de inaugurar un taller mecánico para camiones. Nuestra experiencia era principalmente en el área de mantenimiento correctivo. Es decir, diagnosticar, reparar y cambiar piezas dañadas en los camiones; y decidimos asociarnos con una persona con amplia experiencia en realizar cambios de aceite a camiones, el servicio por excelencia. Este socio llevaba ya años trabajando en diferentes lugares, por lo que lo conocían en el medio y, en teoría, le sería más sencillo atraer clientes.

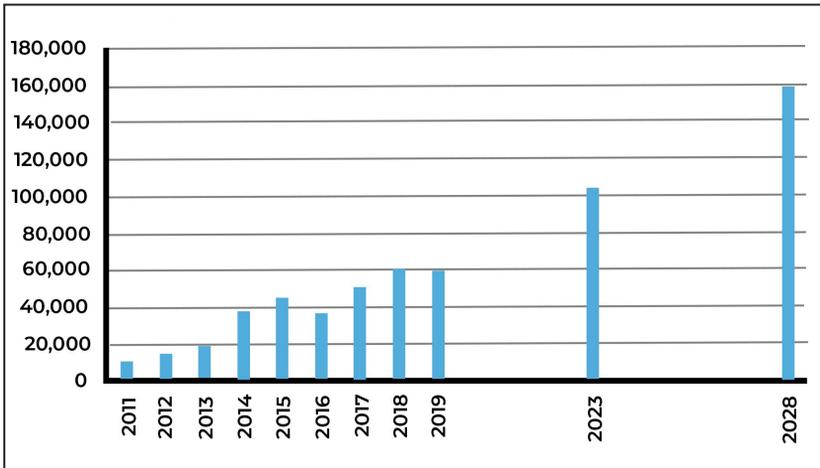
Los owner-operators

La industria del transporte en Estados Unidos tiene la peculiaridad que cuenta con una gran fuerza laboral de *owner-operators*, el “hombre-camión” como se les conoce en México. Son choferes u operadores que a la vez son dueños de su propio vehículo. Es así como pueden generar más ingresos y en teoría tornarse más rentables, o al menos eso es lo que sienten y piensan.

En el país vecino existe desde hace años un déficit importante de choferes (gráfica 1). Según la Asociación Americana de Trans-

portistas (ATA, por sus siglas en inglés) desde 2005, año en el que se comenzó a documentar esta escasez de conductores de camiones pesados¹, el problema se ha agravado e incluso se espera que siga creciendo en la presente década. Entre las consecuencias que ello ocasiona destaca la gran rotación de personal, motivando a las grandes compañías de transporte a “pelearse” en el mercado laboral por estos operadores, ofreciendo mejores salarios y prestaciones y, a la vez, elevando su condición socioeconómica.

Gráfica 1
Escasez de conductores de camión (2011-2028)



Con excepción de los años de la crisis hipotecaria (2008 y 2009), este déficit continuó intensificándose sin interrupción hasta 2019, y aunque seguramente durante la pandemia actual se frenó, al recuperarse la economía la tendencia se ha reanudado y agravado. Uno de los factores que ha ocasionado este déficit, además del crecimiento de la economía y de los volúmenes de carga, es que los choferes que se van retirando por edad no son reemplazados por otros más jóvenes debido a que a las nuevas generaciones no les atrae este tipo de ocupación. La consecuencia más notable, por supuesto, es el aumento en la edad promedio de los operadores.

¹ <https://www.trucking.org/sites/default/files/2020-01/ATAs%20Driver%20Shortage%20Report%202019%20with%20cover.pdf>

Si adicionalmente analizáramos no sólo la cantidad sino también la calidad y preparación de los choferes, la situación se vuelve aún más complicada porque existe una gran cantidad de operadores sin la correcta capacitación y experiencia en la industria, creando otros efectos secundarios negativos como inseguridad en la carretera y costos adicionales por primas de seguros más elevadas.

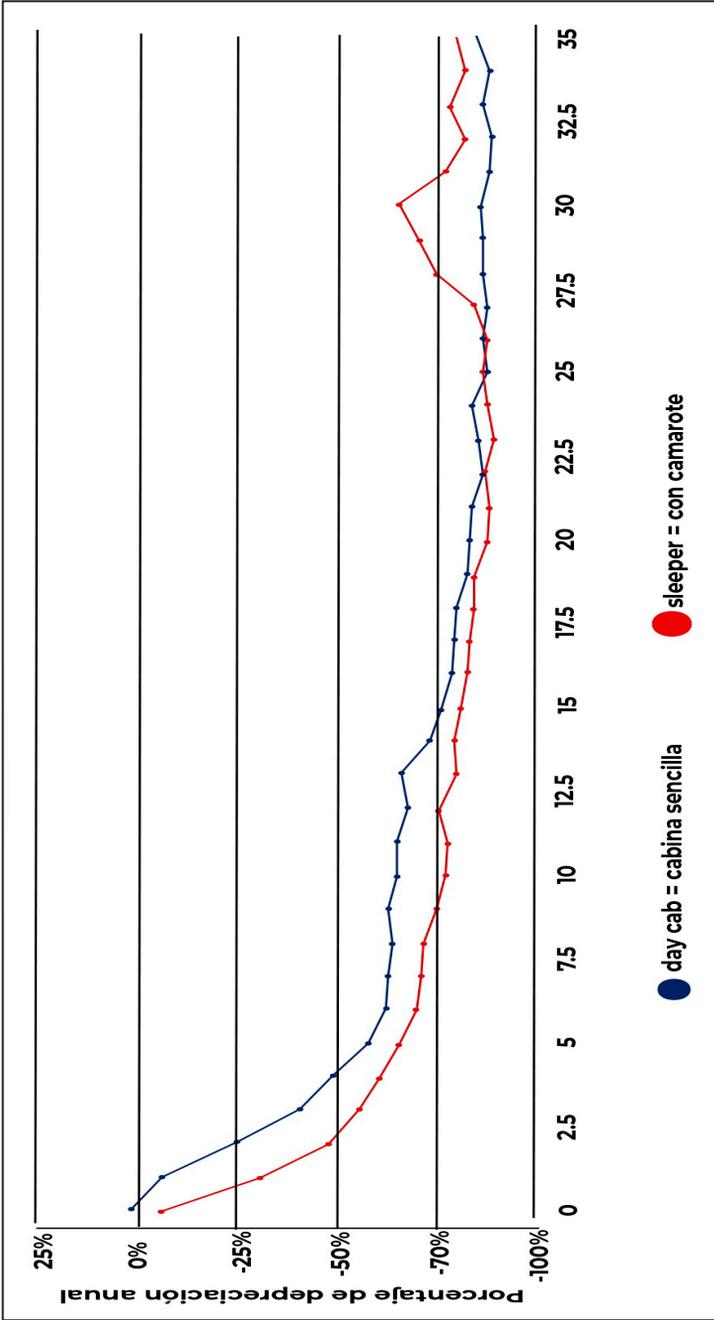
Una manera de convencer a estos operadores es asignarles una unidad nueva o semi-nueva, que sea más cómoda y confiable, tomando en cuenta que los conductores cobran principalmente por milla recorrida. Obviamente no les resultaría muy agradable sufrir descomposturas en la carretera que les hagan perder horas o hasta días. Esto ocasiona que las grandes compañías estén continuamente invirtiendo grandes sumas en renovar sus unidades, en muchas ocasiones a través de esquemas de “leasing” o arrendamiento, en los que después de un periodo la compañía entrega el camión y renta uno nuevo. Según la Asociación Nacional de Equipo de Camiones (NTEA, por sus siglas en inglés), las grandes flotillas típicamente reemplazan sus vehículos cada tres años.²

Aquí, en cierta forma se genera otra industria: la reventa de unidades “semi-nuevas”, camiones con muchas millas recorridas pero de modelos en buen estado y muy recientes que, a simple vista, enamoran a compradores pero que ocultan importantes problemas de mantenimiento. Obviamente estas unidades se ofrecen a precios mucho más accesibles pues los vehículos se deprecian muy rápido. Según un estudio publicado por equipmentwatch.com³, en aproximadamente dos años y medio un camión habrá perdido el 50% de su valor y casi el 70% después de los primeros cinco años (gráfica 2).

² https://www.ntea.com/NTEA/Member_benefits/Industry_leading_news/NTEANewsarticles/Aging_trucks_create_more_service_opportunities.aspx?fbclid=IwAR3mkimdcKilEbdqvwYYSwODX5Hop5g6odQWuQdlt9cJ37I30kwxgv209PU

³ <https://equipmentwatch.com/intel/equipment-values-market-data/heavy-duty-truck-used-price-depreciation-due-high-utilization/>

Gráfica 2
Índice de Depreciación de vehículos pesados



Es aquí donde aparece el llamado a realizar el sueño *americano* de los conductores de camiones pesados. Al darse cuenta de que las compañías donde trabajan generan importantes beneficios económicos por la operación de transporte, buscan llevar a cabo su propio emprendimiento. Conducir un camión por las carreteras de Estados Unidos no es una ocupación fácil si pensamos en la gran cantidad de horas que los choferes pasan en soledad manejando una unidad, antes de poder entablar plática cara a cara con otro ser humano. Entonces, cuando se detienen a reabastecer combustible, o a comer algo, no es complicado toparse con alguien con deseos de conversar. Y es durante estas interacciones cuando fluye la información.

Es muy común escuchar la historia de cómo “desde que compré mi propio camión comencé a ganar muchos miles de dólares más a la semana”. Hasta cierto punto esto es una gran falacia porque muchos no saben evaluar comparativamente lo que recibían de pago como empleados ante lo que logran ahora con su micro-negocio, operando su propio vehículo.

Lo importante aquí son las palabras seductoras que incitan a ese empleado a independizarse, y con algo de dinero ahorrado empieza la búsqueda de un camión usado en los innumerables lotes que existen de vehículos “buenos, bonitos y baratos”. No hay que olvidar la disponibilidad de crédito que manifiesta la economía estadounidense, además de tasas de interés tradicionalmente bajas en comparación con las de países latinoamericanos.

Entonces, con relativa facilidad, esta persona cumple su sueño de adquirir un camión e independizarse. Ante la tremenda escasez de choferes, se crearon compañías de transporte que ya no son propietarias de las unidades, sino que contratan a estos *hombres-camión* para que transporten la carga de sus clientes. Estas empresas, en ocasiones, sólo reportan a los remolques como parte de sus activos. Como sea, lo más importante es que son estas compañías transportadoras quienes tienen la carga, la cual consiguen de diversos contratos. En cierta forma, dichas empresas externalizan los mayores gastos de operación al contratar a estos microempresarios.

En información que publica la Asociación de Hombres-Camión y Choferes Independientes (OOIDA, por sus siglas en inglés), se estima que existen 3.63 millones de camiones pesados clase 8 en Estados Unidos, y que alrededor del 22% (aproximadamente ocho cientos mil) pertenecen a microempresas de transporte que poseen entre una y seis unidades, existiendo casi medio millón en el país.⁴ Estos *owner-operators* se vuelven algo similar al “Uber” del transporte de carga, aunque sin contar con una aplicación digital. En muchas ocasiones la carga es conseguida por un agente o “bróker” que la asigna al mejor postor.

Es aquí donde se crea un nicho de mercado (y una tremenda oportunidad) dentro del sector. Como se mencionó anteriormente, las grandes flotillas reemplazan sus unidades a los pocos años, pero lo interesante es que durante ese periodo, al ser nuevos los vehículos, las actividades de mantenimiento son prácticamente inexistentes: se limitan a trabajos muy específicos, como cambios de aceite al motor o reemplazos de neumáticos.

Así pues, las pequeñas flotillas o el hombre-camión adquieren unidades con varios cientos de miles de millas recorridas, con importantes necesidades de reparación y vicios ocultos en vehículo aparentemente nuevos o seminuevos. Entonces, así como aparecen cientos de miles de micro transportistas, también surge un sinnúmero de proveedores que prestan servicios a esta industria. La ventaja consiste en que es relativamente fácil conseguir algunos clientes, ya que los *owner-operators* siempre buscan nuevas opciones para reducir los tremendos gastos de mantenimiento a los que sorpresivamente se pueden enfrentar.

No se requiere un gran trabajo de ventas ni participar en subastas o licitaciones con las grandes compañías; sólo son necesarios la promoción y el ofrecimiento de servicios directamente a quienes están a cargo de tomar decisiones: en este caso, los dueños de una sola unidad.

⁴ <https://www.ooida.com/trucking-facts/#:~:text=The%20typical%20owner%2Doperator%20has,crash%20rate%20for%20the%20overall>

Identificada la oportunidad, decidimos abrir nuestra primera sociedad

En visita a un taller existente conocimos a una persona que tenía deseos de independizarse, mas no se atrevía a realizarlo por su cuenta. Además, la falta de capital no le ayudaba. Se decidió formar una sociedad pero, diría yo, de forma un tanto inocente. No se estableció legalmente, sino que trabajaríamos por un tiempo *a su nombre*. Nosotros no teníamos la más mínima idea de cómo se constituía legalmente un negocio, y no lo sabríamos sino hasta varios años después.

Con el escaso capital inicial que mi familia tenía disponible, se compraron algunas herramientas, equipo, refacciones, así como inventarios de aceite. El socio conocía a unos *americanos* que tenían diversos negocios y propiedades en una buena zona, y rentó un terreno. Ahí se construyó un techo, un piso de cemento, un contenedor marítimo usado como almacén de herramientas. Después de contratar a un tío mío carpintero que nos fabricó una mini oficina de madera, arrancaron nuestras operaciones.

Básicamente se copió el modelo de negocios de los demás talleres en Houston; ofrecíamos más o menos los mismos niveles de precios (quizá ligeramente más bajos) y pusimos en práctica algunas ideas sobre cómo tratar a los clientes. Nuestra prioridad en ese momento no era diferenciar el negocio sino obtener ingresos para sobrevivir. Poco a poco se fueron contratando mecánicos y ayudantes. Los clientes empezaron a llegar y el proyecto empezó a florecer.

Muchas veces me he puesto a pensar cómo y por qué es que los clientes hispanos deciden ir a un pequeño negocio recién establecido. Por una parte, quiero ser muy optimista y suponer que de alguna manera nos queremos ayudar unos a otros; que la gran mayoría de los hispanos han sufrido para venir a este país, para encontrar un trabajo y mejorar su calidad de vida, y que eso hace que sintamos compasión de quien está arrancando y de, una manera genuina, estemos dispuestos a brindar apoyo. Alguna vez escuché a mi amigo Javi decir que el acto de ayudar al prójimo es en realidad un acto egoísta: lo hacemos no tanto por ayudar sino porque nosotros queremos sentirnos bien.

Por otra parte, he llegado a pensar que los latinos pretendemos sentirnos superiores a los demás. Han sido tantas las generaciones a través de las cuales hemos vivido oprimidos, la mayoría en situación de pobreza, que cuando tenemos un negocio, aunque sea minúsculo pero, a su vez, un poco más grande que el de nuestros semejantes, sentimos tener cierto poder sobre los demás. He tratado a cientos o miles de choferes desde que abrimos el primer negocio, y creo que muchos clientes, sobre todo los latinos, somos un poco soberbios, con una mentalidad algo así como: “si yo soy tu cliente y tú me ofreces un servicio, entonces yo soy “mejor” o más poderoso que tú porque tu negocio depende de mí”.

Después de casi veinte años viviendo en Estados Unidos he visto cómo los blancos anglosajones se apoyan entre sí y la población afroamericana o “negra” se protege mutuamente. Los asiáticos, especialmente de origen indio o pakistaní, son dueños de muchas gasolineras. Alguna vez le pregunté a un amigo propietario de un negocio por qué ocurría esto, y me explicaba: cuando llegué, la comunidad me dio primero empleo y después me ofreció apoyos para ser dueño de mi propio negocio; de la misma manera, cuando alguien más viene, soy yo quien está obligado a ayudarlo.

Me disculpo de antemano, pero esto no es fácil de escuchar entre nosotros los hispanos en Estados Unidos. El mal chiste de la tina con cangrejos mexicanos que puede quedarse destapada, y que no se saldrán porque se jalarán unos a otros para mantenerse abajo y evitar el éxito ajeno, parece que es real. Competimos entre nosotros en lugar de cooperar. En muchas ocasiones es frustrante esto de pasar por encima de otro con tal de crecer.

No dudo que empezamos a conseguir clientes porque, por una parte, querían ayudarnos, y por otra sentirse superiores a nosotros; pero también porque *comenzamos a ofrecer un servicio diferente que gustó y generó ventas*. Muchos de los negocios con los que competíamos eran en realidad especies de *owner operators*, pero de servicios o reparación de camiones. Muchos mecánicos sin una

preparación profesional --más bien empírica-- habían aprendido el oficio siendo empleados y un día decidieron independizarse, pero sin tener visión de negocios o la intención de profesionalizar sus actividades.

Ahí fue donde fuimos encontrando nuestro nicho. Iniciamos con algo muy elemental: utilizar la computadora para realizar operaciones administrativas. Cuando naces y te educas en México piensas que en Estados Unidos todo es mejor que en tu país, todo mucho más avanzado. Finalmente, es lo que nos proyectaron del primer mundo. Aún hoy, en 2021, existen muchísimos pequeños negocios que compran un talón de recibos en alguna papelería y lo entregan a sus clientes como comprobante de los servicios.

Utilizando habilidades y conocimientos en sistemas que había adquirido en México, decidí crear una hoja de Excel y tratar de “automatizar” la creación de la factura y su impresión. Recuerdo que había clientes que me decían

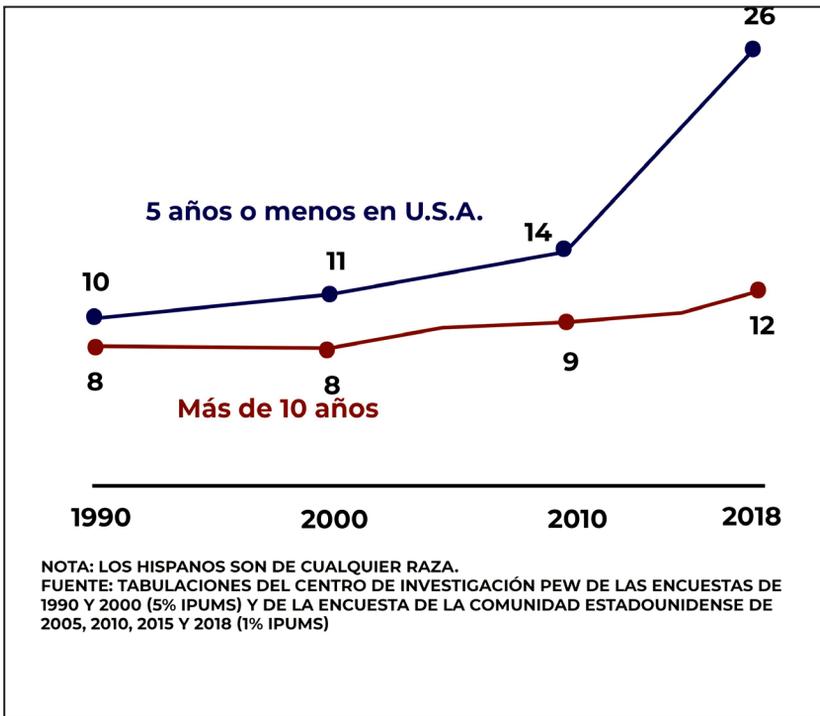
Me gusta venir con ustedes porque me encanta la factura; parece un verdadero recibo. Si un día me auditan, esto sí se ve creíble, no como los que entregan en otros lugares: un auditor de la hacienda federal nunca me los validaría porque cualquiera puede comprarlos y llenarlos a su antojo.

En cuanto a los servicios en sí, creamos un formato de inspección de vehículos con el cual buscábamos encontrar piezas o componentes con desgaste, o dañados, y que pudieran representar un riesgo para el conductor o posibles accidentes en el camino. A través de más de cien puntos de revisión, empezamos a cautivar clientes porque nosotros “sí revisábamos los camiones” y procurábamos ofrecer un valor agregado o plus que no pocos empezaron a valorar. De hecho, sin darnos cuenta, comenzamos a discriminar clientes. Existía un amplio grupo que tomaban esta revisión como una oportunidad de “sacarles hasta el último centavo”, se sentían ofendidos y preferían no venir más, mientras otros lo tomaban como un servicio superior y de mucha calidad.

Con el tiempo aprendimos que en el mercado laboral estadounidense, lamentablemente, la población latinoamericana inmigrante no tiene en su mayoría educación profesional, y mucho menos formación en materia de negocios o de servicio al cliente (gráfica 3). Según el *Pew Research Center*⁵, en 1990 sólo el 10% de los hispanos en Estados Unidos tenían una licenciatura o equivalente, y aunque estos porcentajes han subido en las últimas dos décadas, existen industrias como la del transporte y sus proveedores que se han quedado atrasadas porque, finalmente, las personas con niveles de preparación académica más elevados no se interesan en reparar camiones.

Gráfica 3

Porcentaje de inmigrantes hispanos de 25 años o más con un grado de licenciatura o más, por duración de su residencia en E.U.



⁵ <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2020/04/07/education-levels-of-recent-latino-immigrants-in-the-u-s-reached-new-highs-as-of-2018/>

Esto genera que no necesariamente los negocios de servicios ofrezcan reparaciones desarrolladas en las mejores condiciones, con los técnicos más capacitados o las herramientas y equipos más adecuados. Por ello, muchos clientes se sienten defraudados y hasta desconfiados al visitar otros negocios, y cuando nosotros realizamos esa inspección piensan que queremos aprovecharnos como quizá lo hicieron otros.

Independientemente de si gustaba o no la inspección, fuimos atrayendo más clientes hasta llegar al punto en el que ya no cabíamos en el terreno rentado. Respecto a esto, por cierto, el dueño nunca reveló que era residencial, ocasionándonos múltiples problemas con los inspectores del municipio (o “ciudad”, como le dicen acá). Y fue así que las multas empezaron a caer.

Durante ese tiempo estudiamos de manera minuciosa el marco fiscal de Estados Unidos. Yo venía con un aprendizaje muy sólido obtenido en Monterrey, y quería entender mejor como funcionaban las cosas. Teníamos un proveedor de refacciones, (el dueño de la empresa era de origen pakistaní) que nos tomó aprecio, no sé si por el volumen que le comprábamos o porque genuinamente nos quería ayudar. Creo era una mezcla. Lo cierto es que fue quien nos ayudó a abrir legalmente nuestra primera empresa.

Mi mamá había radicado muy joven en Chicago y contaba con un número de seguro social que le asignaron mientras trabajaba. Pensando que era necesario tener uno (luego aprendí que no se requiere), decidimos utilizarlo para abrir la empresa a su nombre. Se abrió una “corporación”, con una estructura legal muy similar a las de las sociedades anónimas mexicanas. El acta constitutiva se denomina “artículos de incorporación”. El documento que nos dieron para amparar dicha constitución fue un fax que llegó de regreso de la oficina del estado de Texas. Venía acompañado con el comprobante de registro. La misma persona nos ayudó a obtener el número de contribuyente y un permiso estatal de ventas. Con todo este papeleo puedes ir al banco y abrir una cuenta de cheques. Después de algunas semanas teníamos formalmente una empresa.

Entonces empezamos a separar nuestra facturación de la de nuestro socio, y a llevar cada quien su contabilidad financiera y sus recursos humanos, compartiendo el pago de gastos tales como renta y servicios. Mientras crecimos, gradualmente fuimos generando un pequeño ahorro que soñábamos utilizar para el pago del enganche de un terreno propio. Sin darnos cuenta, ello nos distanció y, finalmente, nos separó.

Mi familia y yo teníamos un hambre de crecer, de mejorar no sólo nuestro presente sino nuestro futuro, y estábamos dispuestos a sacrificar nuestra comodidad. Preferíamos vivir en condiciones muy modestas, privándonos de lujos, a cambio de generar el anhelado ahorro. ¿Y nuestro socio? No: sus necesidades eran de más corto plazo; se había embarcado en una hipoteca para adquirir casa. Después de todo tenía muchos años acá, trabajando duro, y ahora que realizaba el sueño de tener su propio negocio, quería disfrutar de sus frutos.

Decidimos no renunciar a nuestro objetivo, y empezamos a buscar terrenos. Por meses el dueño de la refaccionaria nos mantuvo ilusionados con ayudarnos a comprar un terreno que había visto, y aparentemente estaba negociando por nuestra cuenta, pero no hubo avances. Cada vez eran más frecuentes las visitas de los inspectores, quienes amenazaban con cerrarnos. La intimidación de la que éramos objeto era fuerte. Aún recuerdo cuando uno de ellos nos dejó un citatorio para comparecer en corte. El nerviosismo y la tensión por permanecer ahí con decenas de personas esperando turno para hablar con el juez no se los deseo a nadie. ¿Qué nos dirán? ¿Nos van a encerrar, deportar o clausurar el negocio? La resolución fue sólo una multa más, más costosa por reincidir, pero con un plan de pagos.

Nos enfrascamos urgentemente en la búsqueda de un terreno. El socio tenía la propuesta de otra persona: un terreno de tamaño muy similar al de aquel momento, pero por el que no pedían enganche para otorgar el crédito. Yo había logrado pedir informes y reunirme en varias ocasiones con un “gringo”, un señor que a simple vista podría parecer hasta racista pero que de cierta forma se identificó mucho con nuestro proyecto. Quien ahora era

un millonario inversionista en bienes raíces, había amasado su fortuna después de haber empezado casi de igual manera que nosotros. Había sido empleado trabajando como mecánico en un taller de camiones. Míster Robert: cuando pudo se independizó, puso su propio taller, en el que después revendió camiones, más tarde partes usadas, y empezó incluso a reparar y comercializar pequeños aviones privados. Mr. Robert terminó adquiriendo enormes propiedades. Una de ellas nos la ofrecía a nosotros al mismo precio que la que prometía nuestro socio, pero con algo más del doble en tamaño.

Como el socio no tenía fondos decidió intentar mudarse al terreno sin enganche, y nosotros elegimos irnos al de Míster Robert. Ni por asomo sabíamos en la que nos estábamos metiendo. Era el verano de 2002 y gradualmente esa *amistad* o *sociedad* se fue degradando. Nosotros manteníamos los nervios a tope con el tema de la construcción del taller, mientras el socio seguía viendo de qué manera seguir sin nosotros. El clímax llegó en una comida, el 31 de diciembre de ese mismo año. Nos solicitó que saliéramos a la brevedad posible del taller que compartíamos. Finalmente era él quien había firmado el contrato de arrendamiento y nosotros no aparecíamos en el documento. Nos amenazaba con adoptar medidas legales para desalojarnos si no lo hacíamos a pronto, sin importarle estábamos listos o no con el nuevo taller. Nos decía que tenía socios nuevos que le exigían deshacerse de nosotros casi de inmediato. No era para nada la mejor manera de arrancar un año nuevo. Nunca lo vimos venir. Así terminó nuestra sociedad: forzándonos, ahora sí, a iniciar lo que verdaderamente sería nuestro primer negocio.

AHORA SÍ: ÉSTE ES NUESTRO PRIMER NEGOCIO

Míster Robert, el ángel

DURANTE LAS CONSTANTES REUNIONES que empecé a tener con míster Robert para hacerle preguntas sobre el terreno y, en cierta forma, negociar su compra, sentía amplia confianza en él. Lo admiraba muchísimo, me encantaba escuchar sus historias. Había realizado a través de los años una gran cantidad de negocios con latinos, principalmente con mexicanos y, de hecho, me contaba cómo volaba en su jet privado con amigos y clientes a Ciudad Victoria, a Tamaulipas, para llevarlos a algún lugar de cacería o de pesca sin ningún tipo de permiso. Me decía riéndose: “Me encanta tu país. Allá los permisos se consiguen al aterrizar. Sólo es cuestión de repartir algunos cuantos billetes de veinte dólares; en cambio aquí, el gobierno hace todo muy burocrático”.

En la esfera de esa confianza, un día le dije que no contábamos con suficiente dinero para construir el taller y dar también el enganche para el crédito, por lo que me propuso rentarnos el terreno por dos años para que construyéramos, pudiéramos comenzar a operar y reunir el capital necesario para comprar el terreno, o al menos dar el enganche. Fue así como firmamos el contrato de renta aproximadamente en julio de 2002 y empezamos a pagarle mensualmente (aunque estábamos tan asustados e intimidados por los inspectores del municipio que no quisimos cambiarnos de inmediato, esperando primero construir para que no interfiriera con los permisos ni inspecciones del proyecto; finalmente estábamos en la primera sociedad, y no teníamos urgencia de ocupar las nuevas instalaciones hasta que estuvieran listas).

Aquí es donde nos topamos con una gran pared: no teníamos la más remota idea de cómo construir; estábamos en Estados Unidos pero no podíamos hacer las cosas de la manera como acostumbrábamos en Monterrey: construir y después, si se ordenaba alguna inspección, sacar los permisos pertinentes. Éramos extranjeros y no queríamos problemas. Después de todo, estábamos embarcados como familia en el negocio de nuestras vidas.

No sé ni como fui a dar con un arquitecto retirado que desde su casa tramitaba los permisos de construcción en el municipio. Primero había que preparar todos los planos, realizar algunos estudios de mecánica de suelos y con eso podíamos arrancar. Para eso, ya tenía cotizaciones de diversos fabricantes de edificios metálicos, y nos habíamos decidido por alguien de San Antonio. Este fabricante, a cambio de un primer pago, entregaba los planos del edificio; junto con los del terreno, el arquitecto tenía que diseñar la base de concreto, el sistema eléctrico, plomería y demás instalaciones.

Debido a que el señor no estaba muy actualizado, o que se había acostumbrado a trabajar con compañías de recursos ilimitados, y sumado a nuestra inexperiencia, el camino para conseguir los permisos y poder arrancar la construcción se volvió por demás tortuoso. La cobertura de estos requisitos se fue posponiendo constantemente. Los planos eran continuamente rechazados, y cada cambio requería semanas: hablamos de la preparación y discusión con el arquitecto y lo que demoraba el personal del municipio en revisarlos. Mientras tanto el terreno continuaba en total desuso, pero cada mes seguíamos pagando la renta a míster Robert.

Cuando llegué aquel fatídico 31 de diciembre, con un proyecto de expansión en mano, parecía que todo se volvería a perder. Al recordarlo vuelvo a sentir el vacío en el estómago que experimenté ese día: el mismo que nos azotaba cada vez que un abogado tocaba nuestra puerta cuando estábamos quebrados en Monterrey; el mismo que percibía cuando negociábamos con el auditor de hacienda; el mismo que se presentaba cada vez que cruzábamos la frontera de regreso a México cargados de productos para reventa.

Yo creo en Dios y definitivamente pienso que tiene ángeles entre nosotros. Lo primero que se me ocurrió fue pedirle consejo a míster Robert. Incluso pudo haber tenido alguna otra propiedad que rentarnos mientras terminábamos de construir, pero no sabíamos si aguantaríamos el pago de dos rentas. Cuando llegué y le comenté lo que nos había sucedido, salió de su oficina y le dijo a Margie, su asistente: “Voy con *Armandou* a ver unos *terrenous*” (nunca supo pronunciar bien mi nombre, pero a no me importaba; nunca lo corregí).

De inmediato se dirigió a un predio en particular, ubicado a una cuadra del que le estábamos rentando, y me dijo: “Este es perfecto para que se monten temporalmente. De hecho, si se acomodan de una forma, no tiene vista a la calle y ningún inspector los molestará”. Era un terreno en forma de “L”: una parte quedaba atrás de otro negocio y no se apreciaba desde la calle si se estaba reparando un camión. Sólo que así como los inspectores no lo verían, los posibles clientes tampoco.

Mientras nos dirigiáramos de regreso al departamento que mister Robert utilizaba como oficina, con mucho miedo, vergüenza y timidez le pregunté cuanto sería la renta de la nueva propiedad. Aún recuerdo su respuesta, y casi rompo en llanto al hacerlo: “¿te parece lo suficientemente barato si te la doy gratis?”. No tuve palabras para contestarle. No sabía cómo agradecerle. Llegamos de regreso con Margie, le pidió que me diera llaves del candado, que quitaran el anuncio de renta, y le informó que estaríamos utilizando ese terreno hasta que nos pudiéramos cambiar al nuestro, ya terminada la construcción. Más aún, no pagaríamos ni la electricidad ni agua que utilizáramos. Nunca había pensado que un *gringo* millonario se transformara en ángel custodio y nos protegiera de esa manera.

Así fue cómo preparamos la mudanza de manera exprés, y el siguiente lunes, cuando el antiguo socio llegó al negocio, habíamos desaparecido. Así como nos sorprendió días antes al corrernos, ahora queríamos regresarle el regalo no avisándole acerca de nuestra partida...

La construcción

Como ya mencioné, meses atrás había conseguido un arquitecto retirado para obtener los permisos de construcción. Diseñaba la instalación eléctrica y la plomería pero pensando siempre en el proyecto de una gran empresa. El detalle era que nosotros ya no teníamos capital disponible, y menos ahora que nos habían forzado a cambiarnos a otra ubicación con la respectiva pérdida de ventas y los gastos de la mudanza y reinstalación.

Teníamos acaloradas discusiones de cómo reducir al mínimo posible la inversión en su diseño, pero alegaba no poder más. En el diseño de un proyecto como el nuestro, los lineamientos de la ciudad establecen reglas no solo para la instalación eléctrica: también, para las líneas de plomería, el tamaño y espacio de baños, ventilación, aire acondicionado, el torque o ajuste de los tornillos que sostienen las vigas y cables tensores del edificio metálico, la posición de las puertas, el anuncio de salida de emergencia, la presencia máxima de combustibles dentro del edificio, extintores, iluminación, la necesidad de una *trampa* de grasa en el drenaje, estacionamientos para autos con espacios reservados para minusválidos, con sus respectivos accesos al taller y, lo que acabó siendo nuestro talón de Aquiles, el drenaje pluvial.

Dado que el terreno que adquiriríamos sumaba aproximadamente una hectárea, el gobierno municipal quería saber cómo íbamos a administrar el agua de lluvia, dónde se almacenaría o canalizaría. ¡Wow! Dudo mucho que las autoridades en México tengan un plan así para las vías públicas, ¡y resulta que en Estados Unidos se lo piden a las empresas privadas! Y nos estancamos. Puesto que sólo teníamos acceso a una calle, la que no contaba con sistema de alcantarillado ni drenaje pluvial abierto, como es muy común en la Unión Americana, el arquitecto pretendía utilizar casi una cuarta parte del terreno para la construcción de una presa de retención de agua, conectada a un sistema de tubería subterráneo. Y me preguntaba: ¿cómo diablos íbamos a poder pagar por eso?

Después de meses parados por este solo procedimiento, y teniendo el resto de los planos aprobados, tomé la iniciativa de visitar a los encargados del departamento de aguas pluviales, alentándolos a aprobarnos sin un realizar un diseño como el descripto. Nuestro arquitecto se había hecho ya a un lado en las negociaciones mientras nosotros continuábamos sufriendo por la falta de recursos debido a las bajas ventas.

Nueve meses de rentar habían pasado. Cuando por fin logramos que nos aprobaran el proyecto y podíamos iniciar la construcción, los del departamento de aguas pluviales se dieron cuenta de que sólo construiríamos en una pequeña área y que la mayor parte del agua de lluvia se filtraría al subsuelo, por lo que ¡¡no requeríamos grandes cambios en el diseño!! Bendita decisión...aunque sólo adoptada después de muchos meses y miles de dólares desperdiciados en pagos de renta.

El tema sigue, ahora, poniéndose más interesante. En Estados Unidos no cualquier persona puede realizar instalaciones, sobre todo en lo referente a electricidad, plomería, aire acondicionado, calefacción y ventilación. Estos trabajos tienen que ser desempeñados por técnicos certificados por los mismos municipios, por lo que los costos aumentan (dichos técnicos, cuando se contratan para un proyecto “comercial”, incrementan significativamente sus precios). No sé si es porque piensan que si se trata de una empresa es que reúne dinero, o si tiene que ver con mayor riesgo y responsabilidad civil.

Por fin conseguimos quien se encargaría del concreto y el armado del edificio, sólo para descubrir que la base estaba sobredimensionada. Con la excusa de que sería utilizada para reparar camiones de carga, el arquitecto adaptó diseño como si fuera para tanques de guerra. Nos encareció la construcción a nosotros y a la vez al pobre contratista le hizo perder dinero porque no revisó los planos correctamente antes de cotizar. En cada paso que se avanza en construcción se tiene que realizar una pausa y esperar algunos días para que venga el inspector del gobierno y dé el visto bueno. Más días se van sumando. Obviamente, nunca presupuestamos todo esto y los fondos

se acabaron, lo cual nos obligó a tratar de avanzar por las noches en lo que pudiéramos: limpiando, pintando y demás, para ahorrarnos unos dólares. Aquí es donde aparecieron otros ángeles: amigos como Elio, Isa, Luis y Javi, que nos prestaron dinero. No era fácil ir con familiares y amigos a pedir, pero como extranjeros no resultaba sencillo en este país conseguir financiamiento, y menos si el negocio no presenta un historial crediticio, o no tiene activos que comprometer en garantía.

Mi tía Rosy había comentado algunos años atrás que quería poner un negocio pero no se animaba, y nosotros necesitábamos capital para terminar. Así que nos tragamos el orgullo: recuerdo muchísimo cómo Gaby y yo, con toda la vergüenza del mundo, le ofrecimos se asociara con nosotros. Ella aceptó y pudimos terminar. En agosto del 2003 por fin logramos finalizar la construcción, conseguimos el permiso de ocupación y empezamos alegremente nuestra mudanza al taller que tanto habíamos soñado.

LA CULTURA LATINOAMERICANA EN ESTADOS UNIDOS

El shock del recién llegado

COMO SE ILUSTRÓ ANTERIORMENTE, aunque una gran proporción de los latinos que han emigrado a Estados Unidos en los últimos años posee un grado de estudios más alto, un profesionista con grados universitarios difícilmente trabajara como conductor de vehículos pesados, salvo contadas excepciones. Y si a esto se suma que no todos en Texas somos mexicanos o, más aún, regiomontanos, la diferencia cultural se vuelve abismal. Para los “güeros” todos podríamos parecer mexicanos, pero entre nosotros existen diferencias importantes; al menos así lo sentimos desde que llegamos, y nos tomó años reconocerlas y adaptarnos.

Cuando abrimos el negocio yo venía de un empleo de oficina muy administrativo, en el cual se esperaba que vistiera muy formal. Por ende, al llegar a Houston casi toda mi indumentaria era así, y como no había recursos para invertir en vestimenta no quedó más que ir “formal” a trabajar. Aunque no iba estrictamente de saco y corbata, el simple hecho de llevar camisa y pantalón *de vestir* fueron suficientes para que de inicio se creara una barrera con los clientes. Les gustaban el servicio y la atención que ofrecíamos, pero no me tomaban como uno de ellos, ni yo sentía querer pertenecer a su grupo. De *junior* o *pirrurris* no me bajaban, pero el respeto lo fui ganando conforme fueron percibiendo que estaban siendo atendidos por un negocio diferente con una propuesta interesante.

Con los mecánicos o empleados las cosas no eran muy diferentes. De entrada, en casi todos los casos yo era mucho menor que los más experimentados. No les hacía “click” que fuera su jefe, socio mayoritario o dueño de la compañía. Sin embargo, ya en Monterrey había vivido eso y en cierta forma había aprendido a aguantar, primero burlas o desconfianzas y después a esperar que mi capacidad y preparación gradualmente se hicieran patentes para ser objeto de respeto; sobre todo, mi intención era que entendieran que no estaba ahí para mandar o dar órdenes, sino para crear un equipo que brindara un mejor servicio, y que mis conocimientos estaban a disposición de dicho equipo. Esta manera de actuar no es muy común, ya que entre mexicanos estamos acostumbrados a “chingarnos unos a otros” (disculpando el francés); y entre latinos en Estados Unidos las cosas no son muy diferentes.

A través del día a día fui conociendo la forma de pensar de los empleados, y empecé a respetar las historias, a veces de terror, que escuchaba cuando habían migrado a Estados Unidos, sobre todo de los centroamericanos, al grado de sentir vergüenza de ser mexicano cuando me enteraba de todos los abusos que muchos de ellos sufrieron al pasar por nuestro país: extorsiones de las mismas autoridades, mujeres atacadas sexualmente, la vida en riesgo a bordo de trenes, atravesar desiertos, por ejemplo. Para culminar, en muchas ocasiones, una vez que habían logrado llegar a su destino, la mafia del tráfico de indocumentados abusaba de ellos solicitándoles miles de dólares extra para su *liberación*.

Fue así que los primeros años no estuvimos integrados a ningún círculo social; nos encontrábamos totalmente desadaptados, trabajando catorce o quince horas diarias, los siete días de la semana, con todo tipo de estrategias: primero para sobrevivir y después para generar ingresos que nos permitieran ahorrar y pagar el enganche del terreno. Esto tuvo dos efectos: por un lado, los viajes *relámpago* a Monterrey para visitar la familia y a los amigos, lo que poco a poco nos fue ayudando a desarrollar proveedores y productos; y por otro, una desconexión de la cultura texana, una pérdida de oportunidades para crear una red de contactos en

Houston que nos pudiera ayudar en el futuro. Atender tradiciones y costumbres para entender mejor el funcionamiento de las cosas, el simple conocimiento de temas que nos ayudaran a “romper el hielo” al inicio de alguna conversación. Con el tiempo nos dimos cuenta de su importancia.

El servicio médico

Uno de los temas que más nos ha costado digerir intelectual y económicamente es el de los cuidados médicos. Los doctores en Estados Unidos no son tan accesibles o fáciles de localizar como en México. Es prácticamente imposible tener su número de celular para llamarles o enviar un mensaje y obtener respuesta. Todo tiene que ser en horas de oficina, es menester hacer cita y al doctor no se lo puede ver sino después de haber llenado un sinfín de documentos con la recepcionista, pasado por una o dos enfermeras y, entonces, sí: tras una buena espera se puede hablar finalmente con el médico. Si uno se siente uno mal y es urgente, no hay que llamar al consultorio sino ir directamente a una sala de emergencias (las que, por cierto, se han propagado como plaga en los últimos años... ¡y así cobran!).

El primer encontronazo con el servicio médico lo tuvimos cuando al chofer de un cliente se le ocurrió meter la mano en el compartimiento del motor para revisar el ajuste de las bandas. Desafortunadamente lo hizo justo en el momento en el que alguno de nuestros técnicos estaba por arrancarlo para unas pruebas... ¡Al darle marcha, un par de dedos salieron volando por el cielo! Sin pensarlo llamamos al 911. En cuestión de minutos llegó la ambulancia para atenderlo y llevarlo de inmediato a un hospital público, donde fue atendido. Lamentablemente, el chofer no pudo recuperar los dedos.

¿Cuáles eran nuestros temores? Primero, que fuéramos a recibir el cobro de los servicios médicos; segundo, y tal vez más grave aún, la demanda legal de parte del cliente o de su chofer. En un negocio que apenas iba arrancando, era obvio que no contábamos con seguros; ni siquiera sabíamos dónde adquirirlos. Habíamos escuchado terribles historias acerca de los costos de los

servicios médicos. Asimismo, habíamos visto tanto en televisión como en anuncios panorámicos la publicidad de múltiples abogados que informaban cómo lograban indemnizaciones millonarias en demandas por accidentes.

Empezaron a llegar los cobros por correo. Dos mil dólares de ambulancia por llevar al chofer accidentado. Otros varios miles por la operación por parte del doctor. Otros más por parte del hospital; luego consultas, rehabilitaciones, y el patrón del conductor simplemente nos dijo que todo era responsabilidad de nosotros pues el accidente había ocurrido en nuestro negocio, sin importar que el chofer nada tenía que hacer ahí. Más aún, se venían meses de incapacidad para el pobre hombre, por lo que había que pagarle un salario semanal. Fue un golpe durísimo para nuestras finanzas.

Lo primero que aprendimos fue a negociar, y descubrimos que los proveedores de servicios médicos ofrecen descuentos si no tienes cobertura de una póliza. Nos preguntábamos: ¿cómo es que sin seguro te sale todo más barato? O sea, si requieres un servicio con seguro quizá te cueste mil dólares, pero sin seguro puede ir a menos de la mitad. No digo que no sirva o que no sea buena inversión contar con una póliza; lo que digo es que los diferenciales de precio simplemente no tienen sentido.

Sobre esta base, lo primero es negociar; decir a los proveedores que no se tiene seguro, que no se cuenta con esa cantidad de dinero para pagar, y menos al contado, por lo que convendría acepten algún plan de pagos. Tardamos más de un año en superar el golpe, pero lo mejor fue la actitud del accidentado, quien aceptó que había sido su error meter la mano debajo del capó; pero también ayudó que ningún abogado tendría mucho interés en demandar a un negocio sin grandes activos para cubrir una fuerte suma de dinero ante una sentencia judicial. Fue por ello, también, que el afectado prometió no tomar acciones legales. Por esta ocasión habíamos logrado superar el trago amargo, evitar un juicio.

Y nos embarazamos

El siguiente trance lo vivimos cuando Gaby quedó embarazada y esperábamos la llegada de nuestro primer hijo, Emilio. Venía

el dilema de realizar el parto en Houston o volver a Monterrey, donde sería significativamente más barato. Aunque nunca habíamos dejado de pagar en Houston el seguro de gastos médicos, se presentaba el problema de la ciudadanía: al nacer en México, tendríamos que tramitarle una visa a Emilio, y no sería inmediata. Aunado a esto, cuando fuese mayor de edad no podríamos ayudarle y habría tenido que regresar a México sin haber vivido allá. Por otra parte, ¿cuánto costaría la atención médica en Houston? Era una gran disyuntiva.

Tuvimos muchísima suerte al encontrar un doctor tampiqueño que llevaba años ejerciendo en Estados Unidos. Alguien nos comentó que en su consultorio disponía de un plan de prepago con descuentos para personas sin seguro médico. El mismo nos recomendó que tuviéramos un acercamiento con el hospital para que discutiéramos algún plan similar. El detalle de esos planes es que sólo incluían lo esencial: cualquier complicación, anestesia, tratamiento, medicamento, días extras, todo, todo sería adicional, y solo Dios sabía cuánto...

En virtud de que nosotros sí podíamos ir y venir a Monterrey, todos los estudios que Gaby requería (sonogramas y análisis de laboratorio, entre otros), serían practicados allá. Fue de gran ayuda. En Monterrey, los ginecólogos tenían a su disposición equipos para realizar los ultrasonidos que fueran necesarios. En Estados Unidos, en cambio, sólo se realiza un par durante la duración del embarazo, y no lo hace el mismo doctor: hay que acudir con un especialista.

Alguien pensaría que la gente de escasos recursos, incluso los indocumentados, sufren más que quienes, como nosotros, en teoría obtenemos mejores ingresos. Sin embargo, en muchas ocasiones aquéllos tienen acceso a ciertos servicios públicos que incluso pueden ser gratuitos, aunque quizá a veces no sean los mejores (para lo que vemos en México, creo que sí lo son). El detalle en nuestro caso era que al tener visa de inversionista (más adelante platicaré al respecto), no debes utilizar recursos públicos. Vienes a invertir para generar empleos y pagar impuestos, no para aprovecharte del gobierno estadounidense. Y, obviamente, el miedo a meterte en

problemas que causen que dicha visa no sea renovada, es enorme. Por eso evitamos a toda costa aprovechar programas públicos.

Por otra parte, más de uno podría preguntar por qué no adquirimos el seguro médico. Una póliza familiar puede representar una inversión de varios cientos de dólares al mes. Una familia pudiera destinar hasta mil dólares o más, y normalmente los que tienen un seguro son empleados de grandes empresas: al tener cientos de trabajadores, pueden negociar descuentos y mejores condiciones. Aunque la ley no exige que las empresas ofrezcan seguros médicos, las más grandes los otorgan como prestación. Lo que la legislación obliga es que la empresa, si lo ofrece, pague por lo menos la mitad de la póliza, aunque sólo la cobertura del empleado, no de los miembros de su familia. Por lo tanto, el dependiente paga una parte de su seguro más el total de esposa e hijos; en numerosas ocasiones ello puede ser privativo para muchas familias.

En una empresa pequeña con tres o cuatro trabajadores no se logran descuentos importantes. Viendo a la empresa como parte de nuestras finanzas personales, la inversión nos resultaba muy alta. Además de no ser muy fácil de encontrar, decidimos arriesgarnos así, sobre todo porque del pago de la prima los servicios médicos costarían más del doble por la *aseguranza* (este barbarismo está muy extendido en Texas), y consultas o procedimientos no serían muy diferentes si no se contara la cobertura. Obviamente, esto no era recomendable porque estábamos apostando a que jamás tendríamos un evento de consideración. Gracias a Dios nuestros dos hijos vinieron a este mundo por la vía del parto natural y sin complicaciones, por lo que más allá del plan de prepago no tuvimos que desembolsar más recursos.

Definitivamente el estrés que se vive en semejante situación, sumado a la tensión “cotidiana” por la operación diaria de un negocio que busca consolidarse en un país extranjero, es considerable. Los casos que se viven a lo largo de los años y las historias que se escuchan acerca del servicio médico podrían ser interminables. Aún recuerdo aquella ocasión que Gaby llevó a Emilio a una clínica de emergencias, pues se le había zafado el brazo al sujetarlo por querer cruzar corriendo la calle: el *chistecito*

costó más de ochocientos dólares, en tanto que la visita al doctor escasamente duró diez minutos.

También yo lo viví en carne propia. Un día no me sentía bien, y pedí a Gaby que me llevara a consulta en una sala de urgencias. Había tenido fiebre y a algo no le veía sentido. Mi sospecha apuntaba a los riñones porque años atrás me habían dicho en México que tenía cálculos. El súper diagnóstico esta vez costó algunos cientos de dólares. “Tienes influenza”, te dicen, aunque haya dado negativo; “todos la tienen, y por lo tanto tú también”. En busca de una segunda (y más confiable) opinión, mi madre hizo el favor de llevarme a Monterrey. En un par de horas me diagnosticaron que uno de mis riñones estaba obstruido por un gran cálculo, que se estaba deformando y agrandando casi tres veces por encima de lo normal. Casi lo pierdo. Sólo Dios sabe si podría o no estar escribiendo hoy estas palabras. Me costó más el pésimo diagnóstico en Houston que el deducible de una semana internado, la cirugía y las atenciones en Monterrey. En mi tierra tuve la oportunidad de conocer al doctor Raúl Chapa, quien me contesta en su celular o en *whatsapp*. En Estados Unidos, aunque logré conseguir un excelente urólogo, no contestaba más que un mensaje de correo electrónico a través de un portal en línea, y casi siempre lo hacía a través de una enfermera. Pareciera que en Estados Unidos el trabajo médico, salvo ciertas excepciones, es más de oficina: de 8 a 5. No sé si algún día podremos adaptarnos a eso, sobre todo cuando comparamos la atención que brindan, tan personalizada, al sur del río Bravo.

Y los niños crecieron

Siempre hemos tenido con Gaby la gran fortuna de pertenecer a familias muy unidas, y así como mi mamá estaba al pendiente de los nietos, no faltaron tías de los niños que nos apoyaron durante los meses de recién nacidos; pero gradualmente nos fuimos enfrentando a ciertos dilemas de todo inmigrante, y que normalmente pocos lo platican. Peor aún: en su momento todo el mundo te quiere decir qué hacer, y lamentablemente las opiniones giran en múltiples sentidos y solo confunden más.

Obvio que siempre hablamos en español, y eso era lo que los bebés escuchaban. La primera salida de la burbuja para Emilio fue cuando lo inscribimos en la guardería. De entrada, el servicio no era barato. Cerca de doscientos dólares semanales no cualquiera los puede pagar y, al mismo tiempo, es muy raro encontrar matrimonios donde sólo uno de los cónyuges trabaja. El costo de vida es alto y se requiere el ingreso de ambos. Pero, igualmente, no es asumir cómo un porcentaje altísimo de uno de los dos salarios va al pago de guarderías. Esto es aún más complicado si imaginamos tener más de un hijo.

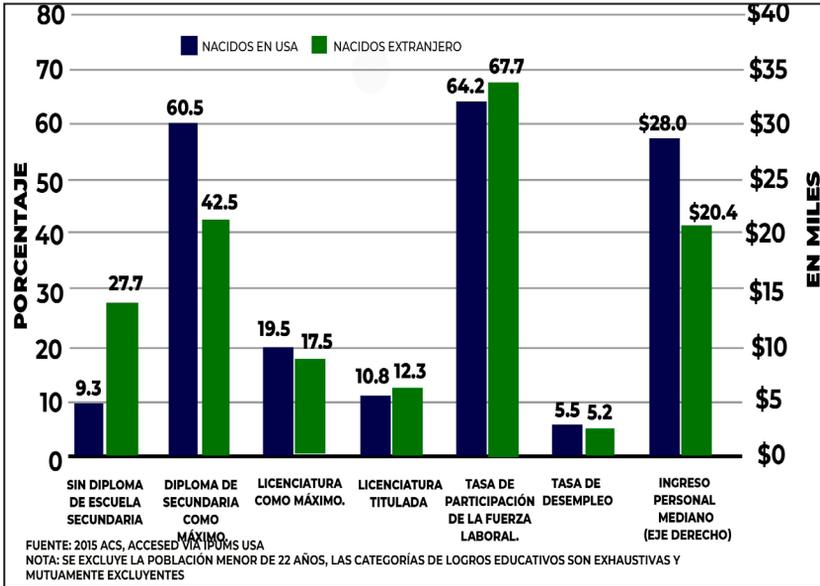
Según el Centro para el Progreso Americano (CAP, por sus siglas en inglés), una familia que integra la media estatal podría destinar entre un 13% y un 18% de sus salarios para el pago de guardería para un solo hijo.⁶ El mismo instituto ha descubierto que, a pesar del alto costo del servicio, su calidad no es necesariamente algo extraordinario. Por ello las familias entran en un dilema difícil de resolver ya que desean que sus hijos pasen tiempo en un lugar que ofrezca un desarrollo integral en sus primeros meses de vida. Para agravar el problema, se ha encontrado que en Estados Unidos uno de cada tres niños hispanos vive en la pobreza.

Creo que las mujeres inmigrantes la tienen aún más difícil. Por una parte, cuando trabajan soportan doble impacto negativo en los salarios: por ser mujeres, por ser extranjeras, no tener preparación, o no dominar el idioma. Después, cuando son mamás, pierden aún más “valor” en el mercado laboral, y sus ingresos se ven disminuidos. En otro estudio publicado por la misma institución⁷, que compara las mujeres con los hombres de este grupo, se presenta otra distinción muy importante en los salarios percibidos por personas nacidas entre 1940 y 1960 (gráfica 4). En dicha investigación se encontró que las mamás que regresan a trabajar después de parar unos años para atender a sus hijos normalmente reciben ingresos menores que aquellas mujeres que nunca dejaron de laborar. Y la brecha entre hombres y mujeres no deja de ser importante, sobre todo entre más edad alcanzan.

⁶ <https://www.americanprogress.org/issues/early-childhood/reports/2018/11/15/460970/understanding-true-cost-child-care-infants-toddlers/#:~:text=On%20average%20it%20costs%20%241%2C230,center%20in%20the%20United%20States>

⁷ <https://www.stlouisfed.org/publications/regional-economist/october-2016/breaking-down-the-gender-wage-gap-by-age-and-by-hours-worked>

Gráfica 4
Grado de Estudios de Población Inmigrante en Estados Unidos



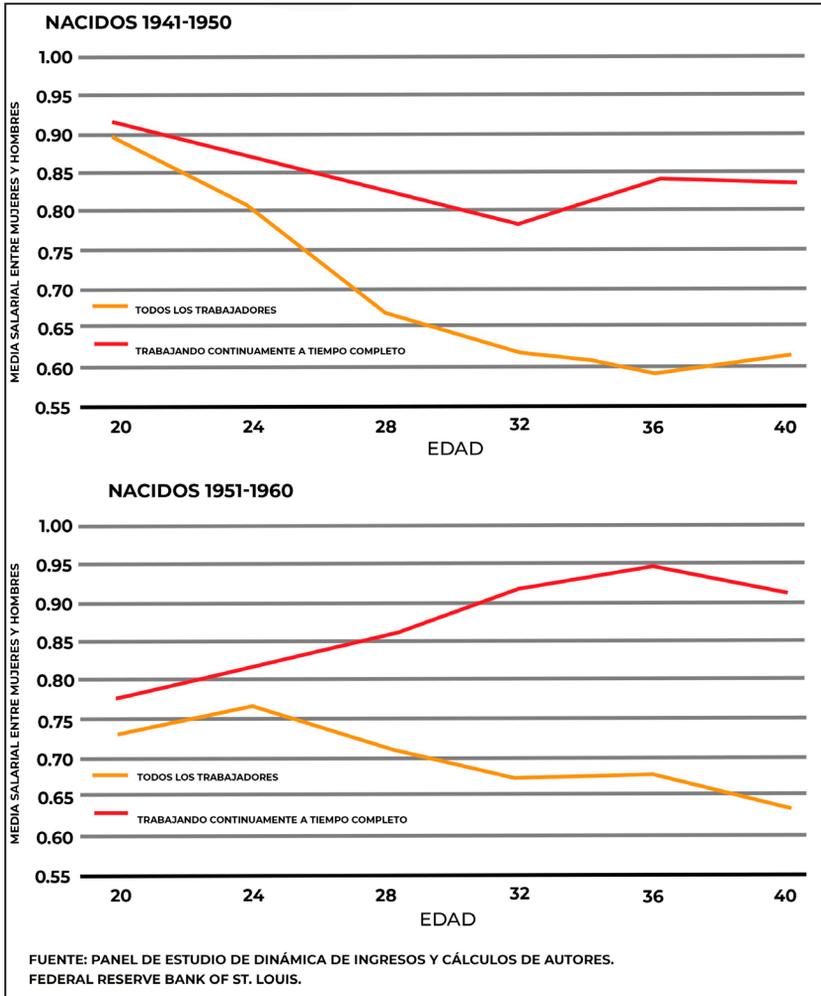
Adicionalmente, las mujeres se enfrentan a la problemática de las guarderías, lo cual complica más la situación. Muchas deben decidir entre quedarse en casa y disminuir sus ingresos, o salir a trabajar durísimo para ganar sólo un poco más. Nosotros lo vivimos: aunque el salario de Gaby no era menos importante que su aportación a la administración de la empresa, gracias a lo cual yo podía centrarme en su operación y en la estrategia comercial. Para nuestro emprendimiento era muy necesario lo que ella sumaba.

Finalmente, según un estudio publicado en 2017 por el Banco de la Reserva Federal de San Luis⁸, el 27.7% de la población migrante en Estados Unidos ni siquiera cuenta con un título de preparatoria (*High school*), en comparación con sólo el 9.3% de la población nacida en Estados Unidos (gráfica 5). Esto seguramente está directamente correlacionado con el nivel de ingresos promedio. Mientras la población migrante percibe 20,400 dólares anuales,

⁸ <https://www.stlouisfed.org/publications/regional-economist/second-quarter-2017/comparing-income-education-and-job-data-for-immigrants-vs-those-born-in-us>

los ciudadanos no-migrantes obtienen 28 mil, casi un 30% de diferencial. Dicha discrepancia es definitivamente abismal.

Gráfica 5
Brecha Salarial Media en Población Inmigrante en Estados Unidos



Más sobre el idioma natal

Durante muchos años habíamos cruzado la frontera para visitar familiares en Houston. Desde nuestra visión regia siempre

habíamos criticado cómo mis pequeños primos no aprendían de manera correcta el español, tanto como sus papás no hablaban bien inglés. Además de la dificultad para comunicarse entre ellos, veíamos cómo los chicos perdían gran parte de la conexión con sus raíces. Y eso que apenas era la primera generación... ni qué decir de las siguientes.

Entonces nos propusimos no transitar lo mismo. De entrada, vimos la manera de conseguir el servicio mexicano de televisión por satélite. Así, si veían programas de TV, al menos que fueran en español. Siempre era el castellano la lengua que hablábamos en casa. Así crecieron los niños: como mexicanos viviendo en México. Pero, obviamente, les costó algo de trabajo cuando empezaron a jugar fútbol, o a ir a la escuela, o cuando era hora de convivir con los vecinos. Los pobres no entendían. Nuestra hipótesis era que el inglés era un idioma más sencillo que el español y lo aprenderían fácilmente, especialmente siendo niños, y que era importante que mantuvieran en la medida de lo posible nuestra lengua, sobre todo en los primeros años de primaria.

Nos tocó manejar millas todos los días para que pudieran asistir a una escuela que ofreciera instrucción bilingüe, que les permitiera continuar aprendiendo en español: aunque no era 100% como el nuestro, era más cercano posible. Fue un sacrificio porque, finalmente, no todas las instituciones educativas ofrece este programa; la mayoría, más bien, no lo tiene. El problema consiste en la insuficiencia de profesores preparados y de recursos financieros del gobierno destinados a estos programas.

No sabemos aún si nuestros esfuerzos y cientos de horas conduciendo serán valiosos, pero el verlos ahora, sentados a la mesa jugando dominó en familia, a la luz de las velas, en medio de una tormenta invernal que nos ha dejado sin electricidad, y hablando español sin el acento texano, me deja más que contento y satisfecho.

Por fin pudimos sociabilizar

Cuando Emilio ingresó al pre-kinder a los tres años de edad, comenzamos gradualmente a conocer otras familias que, al igual que nosotros, querían que sus hijos aprendieran español: ya

porque era el único idioma que sus niños hablaban debido a eran recién llegados a Estados Unidos, ya o porque les interesaba que lo preservaran.

Todo comenzó porque un pediatra nos dijo que a cierta edad el niño debía decir un determinado número de palabras, y como le faltaban recomendó una terapia de habla. Pensaba que no era mayor problema pero, finalmente, consistía en un programa del gobierno del estado al que Emilio, como ciudadano estadounidense, tenía derecho, y para nosotros solamente requería dar una *propina* a la terapeuta. Ella fue quien recomendó que iniciara en pre-kinder a pesar de no alcanzar aún la edad. Fue así que empezamos a llevarlo algunas horas diarias.

A nosotros nos sirvió porque, de entrada, empezamos a conocer un área diferente de la ciudad. Estábamos tan concentrados en el negocio que sólo nos sabíamos el camino de la casa al taller. Descubrimos nuevos supermercados y también un club deportivo donde los chicos podrían jugar fútbol y empezamos a encontrar nuestros primeros amigos. Tuvimos la oportunidad de comprar con muchísimos sacrificios una casa en una zona de nivel medio alto, y eso nos permitió conocer gente con preparación académica, con gustos e ideologías similares, por lo que al fin comenzamos a sociabilizar; y, con eso, a abrirnos a otras culturas. Comenzamos a convivir con norteamericanos anglosajones, afroamericanos y demás, y a aprender de ellos y de sus costumbres. Lo cual resulta extremadamente necesario para poder funcionar mejor en este mercado, sea cual fuere la actividad profesional.

LA VISA Y LA EMPRESA

La ignorancia de la apertura. Estructuras legales e impuestos

EN MUCHAS OCASIONES HE PENSADO que si hubiera analizado o tenido información disponible con relación a lo que implica emprender un nuevo negocio en otro país (en el que no se conoce el marco jurídico, lo laboral, empresarial, comercial y demás), seguramente no lo hubiera hecho. También pienso que me hubiera gustado conocerlo: quizá nos hubiéramos ahorrado meses o años de trabajo y, sobre todo, muchísimos recursos invertidos para al menos cierta estabilidad económica.

Cuando arrancamos con la empresa lo hicimos sin contar con información estadística. Simplemente analizamos pensábamos que era un área de oportunidad, un nicho, pero todo a base de *feeling* y sin fundamentos económicos. El día que conseguimos un socio dijimos sí, hagámoslo, y de ahí las cosas nos fueron llevando.

Para un extranjero existen dos opciones antes de establecer una empresa en Estados Unidos. Puede constituir una Corporación tipo C, o bien una Compañía de Responsabilidad Limitada, o LLC. En la primera los dueños son socios, mientras que en la segunda son miembros. Las corporaciones pagan un impuesto sobre las rentas generada; si los socios deciden el pago de dividendos, entonces, al recibirlo, deben “acumularlos” o reportarlos en su declaración personal, quedando sujetos al citado gravamen. Para las LLC’s el tratamiento fiscal es totalmente diferente: la empresa como tal no paga impuestos sobre las utilidades, sino que, después de deducir los gastos de la operación de los ingresos, reparte el equivalente de la utilidad a cada miembro; estos últi-

mos, aunque el dinero no les haya sido transferido desde la empresa, deberán enterarlo como un ingreso personal y pagar los correspondientes impuestos.

Además, en Estados Unidos la apertura de empresas está regulada en el ámbito estatal, no en el federal como ocurre en México. El federalismo goza de mayor amplitud en la Unión Americana: muchos impuestos no son federales sino estatales, y cada entidad federativa impone de manera independiente la tasa y la base tributaria. Existe el debate sobre cuál es el estado en el que se debe registrar la empresa para evitar cargas impositivas, pero los mayores ahorros los obtienen las grandes empresas que operan a nivel nacional y no los pequeños negocios que apenas inician operaciones.

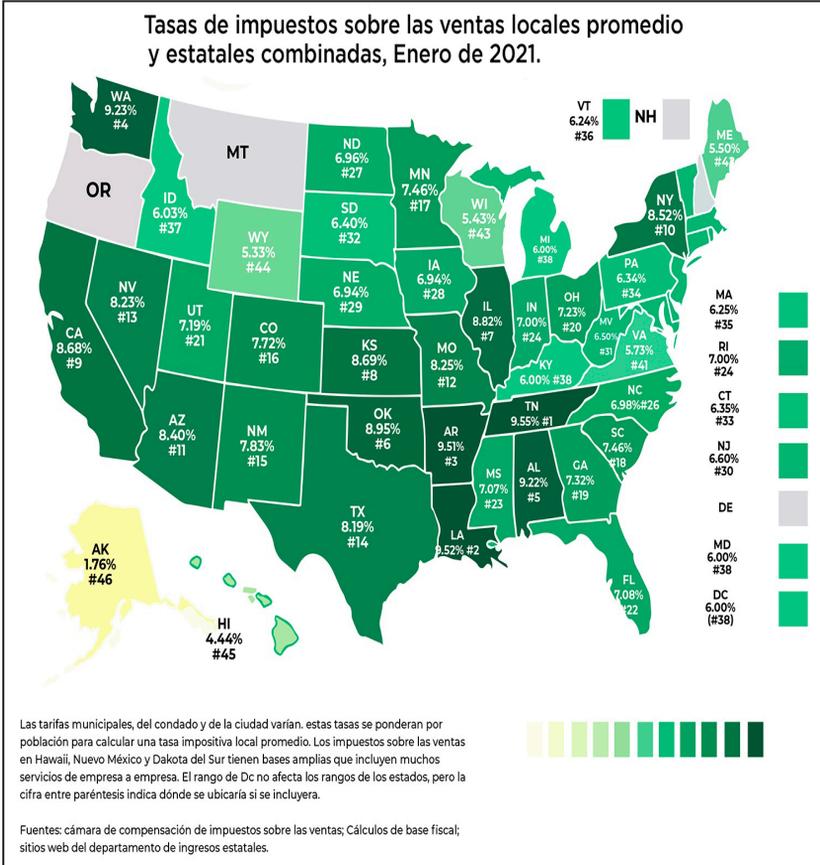
Son varios los estados de este país que tienen un impuesto al ingreso: es decir, así como el gobierno federal a través del Servicio de Rentas Internas (IRS, por sus siglas en inglés, equivalente a la Secretaría de Hacienda en México) cobra un gravamen por las utilidades fiscales de las empresas, también algunos estados lo establecen e incluso hay otro análogo para personas físicas. Cuando se está acostumbrado a pagar impuestos sobre la renta, no parece tan diferente para nosotros. Creo que son otros impuestos los que nos cuesta más trabajo entender, ya que a nivel estatal existen a la franquicia (*franchise tax*), o el que se carga a las ventas o uso (*sales and use tax*), que son muy diferentes a los existentes en México, o hasta exclusivos de los Estados Unidos.

El *franchise tax* es calculado de varias formas y siguiendo diversas reglas. Puede ser un impuesto a las ventas totales, a las utilidades, al capital o a los inventarios. Es complejo entenderlo y un poco más calcularlo, especialmente si se considera que no todos los estados aplican las mismas reglas. Creo que el impuesto más “popular” entre las entidades es por ventas al consumidor, o *sales tax*. Cada estado tiene una tasa de impuesto estatal. En algunas ocasiones se le agrega un pequeño porcentaje para municipalidades o casos especiales. Normalmente ronda entre un 6 y un 9.55%, a excepción de algunos estados que no lo manejan o en los que su tasa es muy baja. En el los registros de

la organización *Tax Foundation* se pueden ver las tasas promedio por estado⁹ (mapa).

Mapa

¿Qué tan altos son los impuestos sobre las ventas en cada estado?



Este caso pareciera ser el equivalente en México al impuesto al valor agregado (IVA), aunque la gran diferencia es que *el sales tax* es un impuesto que solamente paga el consumidor o usuario final de un bien o servicio. En el caso de México, se va trasladando a lo largo de la cadena de valor (de ahí su nombre). Todos los integrantes de la cadena lo cobran y en teoría todos lo

⁹ <https://taxfoundation.org/2021-sales-taxes/>

pagan, aunque existe un efecto negativo sobre el flujo de efectivo de las empresas. En Estados Unidos estás obligado a cobrarlo solamente en caso que lo vendas al usuario o consumidor final; de lo contrario, tu cliente está exento y la transacción de compra-venta no lleva gravamen alguno. En realidad, desde mi punto de vista, es mucho más sencillo que el mismo IVA. Pero, de inicio, entender el funcionamiento y sus reglas significa romper con esquemas mentales muy arraigados que traemos quienes hemos laborado en México en los ámbitos empresarial y privado.

Viendo las cosas desde esa perspectiva, estoy convencido que tuvimos muchísima suerte ya que definitivamente nada conocíamos. Pienso que cualquier empresario que, como nosotros, busca emigrar, debiera estar informado, y aunque hoy existe gran cantidad de información en internet, en muchas ocasiones puede resultar abrumadora y en lugar de ayudar confunde al interesado. A nosotros nos abrieron una Corporación-C, dejándonos a la deriva para aprender sobre la marcha. Algo así como “con estos papeles que te llegaron del estado de Texas, ve al banco de tu elección, abre tu cuenta de cheques ¡y ponte a trabajar!”.

Impuesto sobre ventas

El primer tema a considerar es *sales tax*, o impuesto sobre ventas. Las primeras semanas o meses fueron de análisis porque este gravamen impacta directamente al precio que los clientes pagarán por los productos o servicios que adquieran. En Texas el porcentaje alcanza el 6.25%, más 2% en algunas municipalidades como en el caso de Houston.

Pudiera parecer un tema no muy importante, pero cuando decidimos el terreno que compramos nunca pensamos en este impuesto, y resulta que si hubiéramos buscado la propiedad a unas cuantas cuadras de donde hoy nos ubicamos, la municipalidad sería otra y menor el impuesto que debiéramos cobrar a los clientes. Entonces podríamos haber tenido precios ligeramente más altos, lo que a lo largo de los años hubiera representado cientos de miles de dólares de ingresos adicionales. Con el paso del tiempo nos dimos cuenta que la ubicación tampoco ayudó para conseguir una

visa que nos permitiera calificar para la obtención de la residencia permanente por inversión, pero eso lo comento más adelante.

Aunque este impuesto normalmente no se incluye en los precios de los productos, el consumidor revisará el total pagado y no sólo lo que en realidad erogó por el bien, por lo que definitivamente es importante analizarlo cuando se presentan cotizaciones. Aquí fue donde apliqué mucho de mi *background* administrativo y encontré una oportunidad de diferenciarnos: si en la factura se desglosa la mano de obra y las refacciones utilizadas en las reparaciones realizadas a los clientes, la *labor* está exenta de *sales tax*, por lo que en lugar de cotizar a los clientes un precio que incluya todo, decidimos separarlo y así ahorrarles una buena suma económica en impuestos, y ellos perciben que “gastaron” menos en el servicio.

Como mencioné en apartados anteriores, los latinos desconfiamos mucho de nosotros mismos, y los choferes aún más de los mecánicos que realizan composturas. A la luz de todo esto, pequeñas herramientas administrativas pueden ayudar significativamente a reducir el estrés de los clientes. El detalle fue que estudié este impuesto en particular a lo largo de varias semanas. Pero en realidad no lo aprendí plenamente, sino que me concentré en lo que el cliente percibiría; años después, cuando nos llegó la primera auditoría, entendería que era aún más complejo de como lo he presentado hasta aquí.

Y ya que menciono esa primera revisión de nuestra experiencia en impuestos, voy a compartir varios aprendizajes: primero, que el auditor también es un ser humano que sólo hace su trabajo, por lo que hay que tratarlo con dignidad y respeto y él nos devolverá la cortesía; segundo, que es muy importante asesorarse con un experto a la hora de enfrentar estas auditorías y ver como disminuir el posible impacto de errores u omisiones para enmendarlos antes que los detecte la autoridad; tercero, el “yo no sabía” no aplica, y cuesta dinero. Por último, mantener orden administrativo siempre será muy apreciado por quien está realizando la auditoría, y el orden administrativo y contable siempre disminuirá posibles recargos o multas. Nuestra primera experiencia con el gobierno es-

tatal en realidad pasó de ser una situación de estrés máximo a una gran oportunidad de generar conocimientos que se han vuelto de mucha utilidad con el paso de los años y ante diversas revisiones de otras agencias gubernamentales. Siempre recuerdo el día que platicué con mi familia y les dije:

Sabemos que la competencia no está reportando los impuestos apropiadamente. Vemos cómo cobran y crecen en base a esa estrategia, pero nosotros no somos de aquí, y no quiero tener problemas con un gobierno extranjero; quiero dormir tranquilo y, aunque no seamos tan rentables como otros, vamos a pagar impuestos.

No estoy seguro si me hubiera atrevido a definir una línea tan tajante en mi estrategia fiscal si viviera y tuviera nuestro negocio en México. En nuestro país duele mucho pagar impuestos, y la evasión fiscal pareciera el deporte nacional de no pocas empresas. No es que en Estados Unidos no duele: simplemente el gobierno devuelve más a través de mejores servicios e infraestructura, lo que a su vez permite a los empresarios encontrar un marco jurídico más claro y un mercado más fértil que estimula el emprendimiento, genera más empleo y se traduce en mayor recaudación de los gobiernos. De esta forma, se crea un círculo virtuoso que ayuda a mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos: God bless America.

La visa

Uno de los temas que ha tenido un impacto muy fuerte sobre nuestras vidas es el migratorio. Me refiero con esto, sobre todo, a la famosa visa. Es muy raro para nosotros, los del norte de México, no contar con algún pariente con años de haber migrado ilegalmente y que, un buen día, después de mucho tiempo, haya podido “arreglar papeles”. La información que siempre nos llega en México es que la manera de conseguirlos es a través de algún pariente que te requiera o “pida” ante las autoridades migratorias, y después de muchos años logras acceder a una visa o residencia para permanecer legalmente en Estados Unidos. También se llegan a escuchar relatos (menos frecuentes) de algún amigo al que lo contrató una empresa y le consiguió la visa. O quizá alguien que se fue a trabajar de maestro y el mismo gobierno lo apoyó. Pero ¿cómo puedo yo ob-

tener una? Y aquí vuelve la ignorancia a florecer. Estoy convencido que existe una terrible desinformación, y los emprendedores necesitamos conocer más del tema porque, obviamente, esto nos va a costar mucho tiempo, dinero y esfuerzo.

Como ya comenté, mi familia y yo identificamos una oportunidad y un buen día simplemente decidimos emprender un negocio en Houston. Lo hicimos con cero planeación o, al menos, la que efectuamos no era suficiente. Nos lanzamos así, al vacío, y sin paracaídas. Se constituyó legalmente la empresa, se formaron sociedades, se rentaron propiedades, decidimos construir el taller, comprar inventario, contratar personal, arriesgar todo el capital que disponíamos y, de inicio, no pensamos en la visa. No lo hicimos sino hasta que, poco a poco, fuimos reaccionando y comenzamos a preguntarnos: ¿quién me asegura que cuando esté cruzando el puente fronterizo, y el oficial de migración me pregunte adonde voy o a qué vengo, me deje pasar? ¿Qué ocurrirá si un día algún otro nos diga no sólo que no podemos pasar hoy, sino que revoquemos la visa?; y mi negocio, ¿quién lo va a atender?, ¿perderé todo mi dinero?, ¿alguien se lo va a apropiarse?, ¿en qué me puede apoyar el consulado mexicano que vi cuando circulaba por el *freeway* cerca del centro de Houston?, ¿y cómo diantres le harán los grandes empresarios para tener empresas en Estados Unidos? Hace unos días escuché que los Azcárraga de Televisa compraron una parte de Univisión en Florida, y los Zambrano de Cemex adquirieron múltiples empresas cementeras en Texas, pero ¿cómo se las arreglan para visitar las empresas?, ¿es tema exclusivo de ultra millonarios?, ¿existirá algún programa para microempresarios?

El mayor susto de nuestras vidas

Algunas de mis preguntas se fueron convirtiendo en situaciones reales. Recuerdo como si fuera hoy cuando me detuvieron en la aduana, y al escribir estos renglones vuelvo a sentir el nudo que se formó en mi estómago. Lo más bizarro de aquel momento fue que esto no ocurrió cuando ingresaba a Estados Unidos, sino cuando salía...

Tradicionalmente el cruce fronterizo más utilizado era Laredo. Esa tarde había un tráfico increíble de vehículos, y una lentitud poco común. Gaby y yo regresábamos a Monterrey. Un inspector de aduana *americano* traía colgada del cuello una computadora portátil. Caminaba entre los autos tecleando información. Aparentemente ingresaba números de placas al sistema, y lo hacía después de pasar por un área donde, pocos meses atrás, habían instalado unas cámaras que, suponíamos nosotros, eran de rayos X.

Aún nos desplazábamos en un auto con matrícula mexicana, un Tsuru que me encantaba pero que, en este caso, ya había pasado varios meses internado en Estados Unidos. Desde que vimos al agente con el dispositivo mencionado empezamos a sentir que algo estaba mal. Pensamos que se iba a dar cuenta de que teníamos bastante tiempo en Texas y, por ende, nos iba a detener y a quitarnos la visa. Parecía que telepáticamente habíamos llamado al agente: desde lejos volteo y camino hacia nosotros. Primero pidió que me detuviera, y luego hizo una pregunta: “¿traen más de diez mil dólares en efectivo?”. De inmediato pensé: “si los trajera no estaría manejando este *Tsurito*”. Le respondí con mucha seguridad que no. El problema se me vino encima cuando dijo: “Señor, le voy a repetir la pregunta, ¿trae usted más de diez mil dólares en efectivo?”.

Cuando hacen una pregunta con tal insistencia y grado de certeza, ya dudas hasta de quién eres y cómo te llamas. Ante mi segunda negativa, el oficial detuvo el tráfico y nos pidió dirigirnos a un área de revisión. Gaby y yo estábamos nerviosísimos, no sabíamos qué hacer. Circulaban por nuestras mentes cientos de preguntas: ¿por qué nos detuvo? ¿para qué?... Una vez ahí nos recibió un nuevo agente y nos hizo muchas preguntas más: “¿Entendieron lo que preguntó mi compañero? ¿traen más de diez mil dólares en efectivo?”. En un momento estuve a punto de decir, muy ofuscado por tantas preguntas, “hasta creo que sí los traigo, pero no tengo la más mínima idea de dónde, porque en mi cartera dudo que sean más de doscientos”.

Nos pidieron bajar del auto y por separado nos pasaron a un cuartito para realizarnos más preguntas mientras un par de oficia-

les revisaban el vehículo con un perro entrenado. Creo que vivimos unos de los minutos más difíciles de nuestra vida. Contestas preguntas sin saber si estás cometiendo errores o qué tipo de consecuencias habrá. ¿Qué estará contestando Gaby?, ¿nuestros testimonios tendrán congruencia? Ojalá no nos quiten la visa...”.

Por supuesto que no nos dijeron por qué o cómo habíamos sido *seleccionados* para la revisión, pero los agentes y el can buscaban dinero en efectivo. Como no traíamos, no tuvimos problema alguno, y nos dejaron ir... no sin antes platicarnos que el dinero tiene un aroma y cómo el perro podía detectarlo. Resulta increíble lo que pueden saber de nosotros con ayuda de la tecnología que disponen.

Quizá las cajas con documentos que traíamos en la cajuela los alertaron. Nuestro miedo era su posible injerencia en dichos papeles. Después de todo, traíamos una gran cantidad de facturas de venta, de compras, o de gastos pertenecientes al negocio; las llevábamos a Monterrey para contabilizarlas y organizarlas con asistencia de un empleado que habíamos contratado y que habría de trabajar de manera remota (desde entonces, sin llamarle así, ya habíamos implementado el *home office*). La preocupación consistía en que, si nos preguntaban porque traíamos esos papeles, tendríamos que decirles que era de nuestro negocio y que, para ellos, tuviera la apariencia de ser algo ilegal. Es que, finalmente, teníamos visa de turista... y no sabíamos si era lícito operar un negocio en Estados Unidos bajo ese estatus migratorio. Cuando llegamos a Monterrey, todavía temblábamos...

Ya más tranquilos, pensamos que no podíamos seguir así. Pero no teníamos la más mínima idea por dónde empezar. En nuestras mentes considerábamos que los abogados de migración estaban en Houston, no en Monterrey. Por otra parte, sentíamos que sólo se dedicaban a asuntos de residencia y permisos de trabajo para personas con familiares. Nunca se nos ocurrió hablar con alguien para saber si, por el hecho de tener negocios, podíamos iniciar algún trámite. No éramos Lorenzo Zambrano, ni Emilio Azcárraga, definitivamente.

Del susto al consulado

En mis tiempos de estudiante visitaba las oficinas del extinto Bancomext en el centro de convenciones Cintermex, donde incluso tomé unos cursos de comercio internacional dado que mi sueño era que nuestro negocio familiar vendiera en Estados Unidos. Cuando pasaba por ahí veía la oficina de representación comercial de San Antonio, en Texas. Tras el susto que pasamos en Laredo varios años después, se me ocurrió acudir a esta oficina. Me dije que si estaban ahí era para promover los negocios en Texas. Quizás hasta nos ayudaban con el proceso de obtención de la visa.

Al preguntar, o me vieron *muy verde*, o más bien, sin *cara de tener muchos verdes*, no ayudaron gran cosa. Lo único que hicieron fue recomendarme que acudiera a la Cámara de Comercio Americana (la famosa *American Chamber*). Imaginaba que esa agencia en realidad sólo trabajaba con empresas estadounidenses establecidas en territorio mexicano, pero como sea realicé la llamada. Los funcionarios de la cámara fueron un poco más amables. Me sugirieron que llamara adonde menos esperaba: el Consulado Americano en Monterrey (como si mi cuerpo hubiera necesitado más adrenalina de la liberada en Laredo). Me proporcionaron un número telefónico y decidí marcar. Fue ésta una de las llamadas telefónicas más importantes de mi vida. Aún recuerdo cómo giraba el disco del teléfono que teníamos colgado en la cocina de la casa donde crecí. Confieso que lo hice sintiendo pavor por el posible resultado. Me transfirieron de una extensión telefónica a otra, hasta que por fin me comunicaron con la persona indicada: del otro lado de la línea se encontraba la cónsul que podía ocuparse de mi asunto.

El ángel del consulado

Una mujer súper amable, de quien no supe su nombre pero cuyos consejos traían consigo un toque de divinidad, muy atentamente resolvió mis dudas. La principal: ¿quién me asegura que el oficial en el puente me dejará pasar para visitar mi negocio? Ella me dijo que, aunque fuese extranjero, no era delito ser dueño de una compañía

en Estados Unidos y que, de hecho, la famosa visa B de turista en realidad eran “dos visas en una” (por eso se designa B1/B2). La primera “B” correspondía a turismo, mientras la segunda amparaba turismo de negocios. Con esta última puedes visitar tu empresa las veces que quieras aunque, ciertamente, que te dejasen cruzar el río siempre dependería del criterio del oficial de migración en turno. Lamentablemente, ellos no se distinguían por su entendimiento y atención al visitante: su cometido incluye sospechar de todo el mundo y así poder detener el flujo de indocumentados.

Dentro de su ilustrativa conversación, el *ángel del consulado* me explicó que existían diferentes tipos de visas y que, efectivamente, un empresario podía solicitar alguna de ellas para quedarse a vivir legalmente en el país vecino, y así supervisar la operación de su empresa. De hecho, el trámite lo podía realizar yo mismo, aunque siempre era más aconsejable trabajar con un abogado especializado que me orientara para que tener mayor posibilidad de éxito.

Esta conversación nos concedió una gran paz y, sobre todo, esperanza. Ahora el trabajo sería encontrar un buen abogado de migración y especializado en negocios. Desafortunadamente, los únicos profesionales en leyes que conocía eran los que se anunciaban en radio, televisión y letreros panorámicos en Houston. Tan solo de escuchar cómo hablaban “español”, ninguno inspiraba mucha confianza, y menos después de conocer las historias de terror acerca de migrantes engañados por despachos que prometían completar el trámite y lo único cierto era el dinero que cobraban por brindar asesoría.

El ángel Todd

Ya de regreso en Houston, unos amigos nos invitaron a una reunión de “despedida” con ex compañeros de trabajo que regresaban a México después de haber vivido varios años en Estados Unidos. Una de las preguntas que todos hacíamos era acerca del tipo de visa que tenían y cómo la habían conseguido. Nos sirvió porque nos recomendaron un buen abogado, y inmediato decidí llamarlo. El que contacté primero no pudo atendernos, pero nos transfirió

con otro colega. Fue cuando llegó a nuestras vidas otro ángel más: el licenciado Todd Rubín.

Después de platicarle nuestro caso, Todd fue aclarando muchísimas dudas y, sobre todo, disipó la idea acerca de aquella restrictiva disposición relativa a invertir más de un millón de dólares para poder entrar al país como inversionista. Resulta que existía otra visa más, la E-2, a la que los norteamericanos llaman *treaty trader*; algo así como comerciante que opera al amparo de un tratado internacional. Básicamente, esta visa se otorga a dueños de negocios que son ciudadanos de países con los que Estados Unidos mantiene los tratados llamados de “navegación”. Lo importante para tener acceso a esta visa es invertir una cantidad sustanciosa según el giro del negocio, crear empleo y pagar impuestos. Pero ¿cuánto representaba esa cantidad *sustanciosa*?

La ley no define una cantidad específica. La suma depende mucho del giro, y Todd me lo explicó con un ejemplo que aún recuerdo: “Quizá para una empresa aeroespacial invertir medio millón de dólares no es suficiente, pero en cambio para una lavandería diez mil dólares bastan”. Su recomendación era sobrepasar la “barrera psicológica de los cien mil”. Lo difícil resultaba que no teníamos esa suma, y el negocio ya estaba operando con el capital que habíamos logrado invertir. Más aún, Todd nos decía que el origen del dinero debía comprobarse. También era necesario hacer constar que la transferencia se había realizado desde una cuenta personal y directamente a las arcas del negocio.

Nos deshicimos de varios activos que nos quedaban en México: disponíamos de algunos pocos camiones y remolques que, gradualmente, se fueron vendiendo; cambiamos dólares y realizamos transferencias (descubrí que las casas de cambio no sólo manejan efectivo sino que, también, pueden intercambiar pesos por cheques emitidos por bancos *americanos*). Tuvimos que ser muy creativos para llegar a la cifra. De hecho, al principio nos quedamos cortos; como ya habíamos comprado muchas herramientas y equipo, Todd comentó que también podíamos

incluir transferencias en especie, gracias a lo cual pudimos alcanzar la inversión que nos había recomendado.

Al mismo tiempo que trabajábamos en la comprobación de la inversión, nos encontrábamos en medio de la construcción del edificio para el nuevo taller. Aquí comenzaba nuestro siguiente reto: comprobar la generación de puestos de trabajo. Para efectos del trámite de la visa, empleo se define por tener personas a tu cargo, a las que se contrata formalmente, y a quienes se les da de alta ante las diferentes agencias de gobierno. Todos los costos derivados de la relación laboral se deducen y/o aplican como base para el pago de ciertos impuestos. Otro tema que no conocíamos.

En ese tiempo no era tan común o popular depositar directamente a su cuenta a los empleados, así es que nosotros también pagábamos con cheque. Por desconocimiento no los teníamos dados de alta en nómina como verdaderos empleados, y tampoco les reteníamos impuestos.

En Estados Unidos es muy común, sobre todo en negocios informales o que van arrancando, que a los trabajadores se les pague con un cheque por su sueldo íntegro, sin que se retenga impuesto alguno. Al término del ejercicio fiscal, ellos tienen que hacerse cargo de presentar su declaración personal de impuestos al gobierno federal. La empresa, en este caso, sólo está obligada a reportar el total percibido por estas personas físicas en una declaración informativa. El detalle radica en que la ley no las considera empleados sino subcontratistas, una especie de *outsourcing* (figura tan popular en México los últimos años).

Estos subcontratistas o agentes independientes no están fuera de la ley, pero el concepto aplica solo a personas sin horarios ni de tiempo completo, sin supervisión directa del negocio, que no están incluidas dentro del organigrama de la empresa y, en teoría, que cuentan con sus propias herramientas de trabajo y seguros. Nuestro abogado, el contador, el plomero y el electricista, entre otros, caen en esta categoría. En resumen, una relación cliente-proveedor.

Muchos empleados además estaban acostumbrados a recibir su pago en efectivo o a obtenerlo de inmediato en una de las muchas compañías dedicadas a “cambiarte el cheque”¹⁰. Se trata de gasolineras, tiendas, supermercados, casas de empeño y pequeños bancos que cargan entre el 1% y el 3% por descontar los cheques. ¿No sería más fácil en este caso abrir una cuenta bancaria, depositar el cheque y un día hábil después sacar el dinero del cajero automático de tu banco y no pagar ninguna comisión? (No sabía si la gente se sentía más segura teniendo de inmediato el efectivo; o si ya lo habían gastado y les urgía realizar otros pagos, o si les urgía en cambio ir por unas cervezas para el fin de semana).

Entonces nos embarcamos en otra odisea: ¿Cómo les explicaba a los trabajadores que ahora iban a recibir 10 a 20% menos, porque les teníamos que calcular impuestos y que el dinero descontado no era para nosotros, sino para el *Tío Sam*,?

Así empezó una laboriosa tarea: los empleados, acostumbrados por meses a recibir sus salarios sin descuentos, no estaban de acuerdo, repentinamente, a recibir menos. Recordemos que no estábamos tratando con profesionistas educados, sino con mecánicos y ayudantes que no entendían de impuestos y a quienes estos cambios les generaban incertidumbre y desconfianza. Mientras tanto, nuestro plan era seguir cumpliendo con los requisitos lo antes posible para poder tramitar la visa.

Empezamos a explicar a los empleados, uno a uno, y casi nadie aceptó. Todd me había propuesto como meta inicial tener al menos tres. Pero para registrarlos como verdaderos empleados, eso implicaba no sólo retener impuestos sino también enterar a diversas dependencias gubernamentales los datos e ingresos de cada empleado. Las malas nuevas fueron que varios de los potenciales empleados no tenían su situación legal ciento por ciento en regla.

¹⁰ Forma de pago muy utilizada para pagar a empleados e incluso en las relaciones entre clientes y proveedores. Tenemos la fortuna de tener clientes importantes, y nos pagan las ventas que les realizamos enviando un cheque por correo. Impensable en México.

Tuvimos que ir sustituyendo empleados de manera gradual. Si uno renunciaba por alguna causa, lo reemplazábamos con quien “tuviera papeles”, aunque encontrarlos no era tan fácil. Por una parte, los trabajadores eran seres humanos, con familia y necesidades. ¿Cómo les das una patada en el trasero y los dejas en la calle? Por otra, estábamos muy acostumbrados a contratar a cualquiera que llegara a tocar a la puerta, y ahora teníamos que cumplir con múltiples requisitos, implementar ciertos procesos y filtrar a dicho personal, lo cual era una labor administrativa que no conocíamos. Todd nos recomendó la forma de investigarlos, aunque sin indagar demasiado ya que se corría el peligro que un entrevistado te entablase una demanda si pensaba que con tantas preguntas o indagaciones se le estaba discriminando por raza o color. Sin duda, era una gran curva de aprendizaje.

El mercado laboral

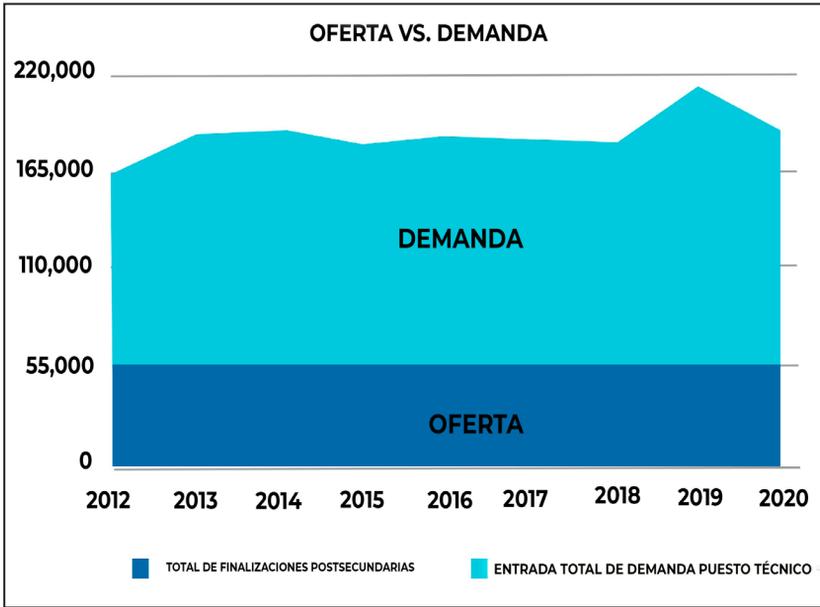
Otro aspecto fue el mercado laboral. En Estados Unidos hay un déficit importante de choferes de camión, situación que se manifiesta por igual en muchas otras profesiones u oficios. Múltiples publicaciones han analizado y tratado este tema. El Buró de Estadísticas Laborales de Estados Unidos¹¹ reporta que para 2022 se requerirán aproximadamente 67 mil nuevos técnicos de servicio diésel tan sólo para reemplazar a los que se están retirando, ello sin considerar 75 mil conductores adicionales que necesitará la industria por su crecimiento propio (gráfica 6). Según la Fundación *TechForce*, la escasez de técnicos se incrementará en los próximos años, y podría llegar a más de seiscientos mil.¹² La siguiente gráfica muestra el déficit tan marcado en mano de obra según la publicación *Autoworld*, con información de la misma Fundación¹³.

¹¹ <https://www.fleetowner.com/fleet-management/article/21692967/is-the-technician-shortage-becoming-a-catastrophe>

¹² <https://www.repairerdrivennews.com/2020/09/02/techforce-finds-technician-shortage-continues-to-worsen-notes-covid-19-might-help-supply/>

¹³ <https://www.autoserviceworld.com/tech-shortage-continues-to-worsen-new-study>

Gráfica 6
Vacantes de Puestos de Trabajo para Técnicos



Nosotros comenzamos a notar esta situación desde hace casi dos décadas. Agregaría otro problema a la disponibilidad de mano de obra: la falta de experiencia. En el país los jóvenes sin formación o grado académico no están dispuestos a invertir tiempo en aprender un oficio. Brincan de un empleo a otro o incluso de profesión, buscan sólo un ingreso inmediato, por lo que no desarrollan talento o habilidades para el futuro. En nuestro caso estábamos acostumbrados a contratar personal casi de inmediato, sin llevar a cabo investigaciones ni someterlos a pruebas. Si se presentaban como “mecánicos con experiencia”, nos hacían pensar que habíamos descubierto un “garbanzo de a libra”.

El esquema también tenía sus inconvenientes, y nos fuimos dando cuenta que ese personal “experimentado” nos causaba dolores de cabeza en lugar de aportar beneficios debido a que cometían muchos errores, eran negligentes, o su servicio no era bien ejecutado. Por eso comenzamos a adoptar una serie

de decisiones que nos cambiaron el rumbo: primero, dejar de contratar “mecánicos” e irnos por aprendices y ayudantes; segundo, redefinir la cartera de servicios a ofrecer y renunciar a aquéllos que no eran suficientemente rentables, y que aumentaban responsabilidades o producían dolores de cabeza. Al tiempo que dejamos de reparar motores y transmisiones (para concentrarnos en frenos, ruedas, suspensión, dirección, alineación y cambio de aceite), también depuramos nuestro sistema de reclutamiento y contratación. Cuando los entrevistábamos les hacíamos preguntas como “¿Tienes experiencia?”. Si su respuesta era un no, los contratábamos de inmediato. Preferíamos saber que no sabían, y que había que capacitarlos y entrenarlos. Si estaban dispuestos, crecerían junto con nosotros.

No resultó nada sencillo, pero fue así como gradualmente fuimos consiguiendo esos tres empleados mágicos que Todd pedía que tuviéramos para llenarle el ojo al oficial encargado de revisar la solicitud de visa. Ahora sólo sería cuestión de mantenerlos en la plantilla, esperar los tiempos para presentar varias declaraciones de impuestos y tener todos los comprobantes que demostraban que cumplíamos con el segundo y tercer requisitos de la visa: la generación de empleos y el pago de impuestos.

Poco a poco fuimos aprendiendo cómo registrar los empleados ante el gobierno estatal, ya que cuenta con una comisión que administra el seguro de desempleo (se trata de un impuesto patronal). Después nos familiarizamos con los gravámenes y sus tasas de retención para enterar al gobierno federal. Al inicio lo hacíamos de manera manual, y así continuamos hasta que adquirimos un software de contabilidad que, con el pago una anualidad, te permite simultáneamente calcular el pago de nómina y administrar los impuestos a pagar.

Solicitud de visa

Nos demoramos aproximadamente año y medio en preparar la empresa y armar el expediente. Todd nos acompañó en todo el proceso: por ejemplo, haciendo decenas de llamadas telefónicas, y sin cobrarnos hasta que formalmente iniciamos el trámite. Por eso pienso que este señor fue *un ángel*. Ningún abogado hace eso,

y lo hemos confirmado en estos años con por lo menos otros diez: todos cobran una cuota anticipada sólo por sentarse a platicar.

Se preparó un súper expediente, se documentó la construcción, se tomaron decenas de fotografías, se prepararon copias de contratos y de facturas, se incluyeron copias de los pagos de nómina, impuestos, declaraciones de impuestos estatales, federales y municipales, así como de permisos, licencias, anuncios en directorios telefónicos (todavía se utilizaban), páginas de internet, folletos publicitarios, cheques, depósitos, y estados de cuenta personales y de la empresa para comprobar la inversión. También incluía cartas de familiares, comprobantes de estudios, identificaciones, e incluso una minuciosa carta de Todd que explicaba al Consulado el proyecto y nuestro plan de negocios. Eran cientos de páginas las que integraban este gran paquete. Después de múltiples comunicaciones entre Todd y el consulado de Estados Unidos en Monterrey, tuvimos por fin la ansiada entrevista. Había llegado la fecha. Había llegado la hora...

Gaby y yo sentíamos más nervios que cuando nos íbamos a casar, o cuando nos revisaron el Tsuru, aquella vez en la frontera. En una sola entrevista nos jugábamos el futuro del negocio. De la decisión de una sola persona pendía nuestro escaso patrimonio y el ingreso de nuestra familia. El cónsul como juez tenía en sus manos todo el poder para otorgar o denegar la oportunidad de hacer realidad nuestro sueño americano.

Nos preparamos, estudiamos el expediente, tratamos de memorizar algunos números, y preparamos y ensayamos respuestas a posibles preguntas, siempre tomando en cuenta lo que nos había recomendado Todd. “Sólo contesten lo que les pregunten”, nos había dicho. “Nada de más.” Fuimos vestidos muy formales; yo incluso de traje. Tenía años de no usarlo. No recuerdo haber desayunado de tantos nervios (más bien debo haber tenido diarrea...).

Llegamos al consulado. Todd nos había dicho que entráramos por el frente, no por donde entraban quienes tramitaban visas de turista. Desde ahí notamos un trato diferenciado. Los guardias de la policía de Nuevo León nos trataron como si ellos hubieran sido el cónsul, o estadounidenses. Con actitud agresiva y desconfiada nos preguntaron qué hacíamos ahí y a qué íbamos. Cuando mencionamos la frase

mágica, (“Estamos tramitando una visa E”), el trato cambió; casi nos pidieron disculpas. Gaby y yo no entendíamos por qué. “Pasen ustedes por aquí por favor”, nos indicaron. “Siéntense aquí, pónganse en la sombrita, que ya los vamos a atender”. Tampoco comprendíamos, estábamos totalmente desubicados. Al mismo tiempo, con las demás personas mostraban una pésima actitud, sobre todo con la gente mayor y humilde, y les daban un trato déspota y grosero.

Entregamos nuestro arsenal de documentos y nos pidieron esperar. Nos fotografiaron, nos tomaron huellas digitales, y otra vez a esperar. En realidad, no fue mucho porque no estábamos haciendo fila. Permanecimos sentados en una zona especial, sin mezclarnos con los demás. No había pasado demasiado tiempo cuando nos llamaron a la ventanilla 9. La espera había sido muy corta pero los nervios la hacían eterna. Teníamos una extraña sensación de “ya quiero que esto termine” pero, a la vez, “no quiero pasar a la entrevista”. No teníamos miedo, era pavor.

Llegó nuestro turno y el oficial nos saludó en español. Preguntó si podía continuar la entrevista en inglés. Le doy gracias a mis padres porque desde los 8 años me pusieron a estudiar el idioma. Nos hizo algunas preguntas acerca del negocio, a qué se dedicaba, sobre la construcción y demás. Mientras, hojeaba el largo expediente, básicamente comprobando la información que presentábamos. Las manos y todo el cuerpo nos estaban sudando; me sentía empapado. Las mariposas me revoloteaban en el estómago. En eso, le hizo un par de preguntas a Gaby y después que ella respondió, el oficial nos dijo (y lo recuerdo como si fuera ayer):

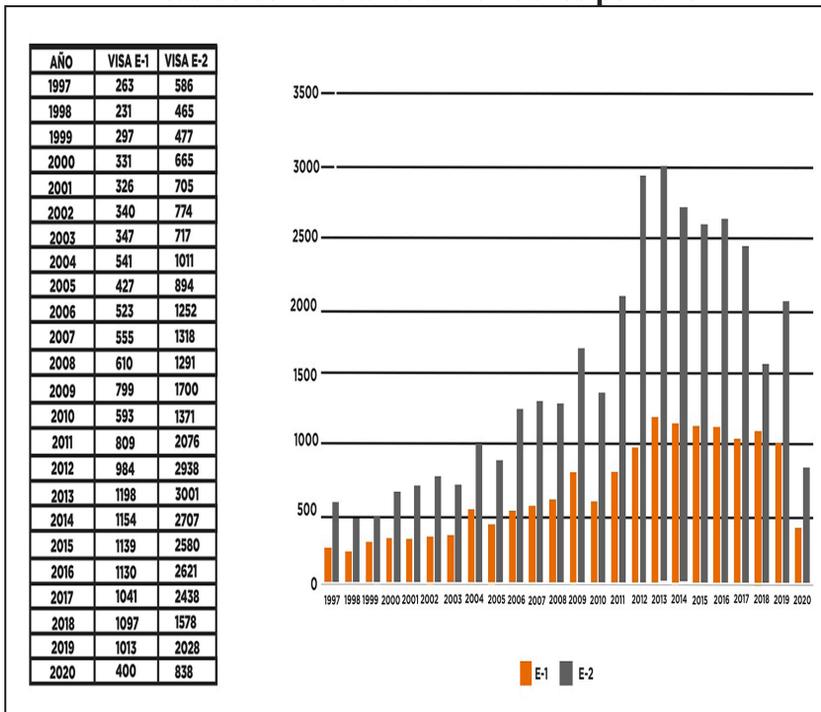
El negocio apenas está arrancando, no les puedo dar visa por cinco años. Se las voy a otorgar por dos solamente, y si vemos que la compañía va bien, siempre podrán seguir renovándola, y seguramente por esos cinco años. ¿Cuándo la necesitan? Puedo tratar, si el sistema nos responde, de entregarles los pasaportes de regreso con sus visas impresas hoy mismo por la tarde. De lo contrario, pueden volver mañana por ellos.

Por supuesto que dijimos que sí, y agradeciéndole salimos del consulado. No lo podíamos creer. **Lo habíamos logrado.** Meses y meses de preparación culminaban en la anhelada aprobación de la

visa. Llamamos a Todd y le informamos. Dios te bendiga siempre Todd. Y también al oficial que aprobó la visa. Ese mismo día recibimos nuestros pasaportes, tomamos nuestro auto y de inmediato manejamos hasta la frontera para cruzar con nuestra nueva visa. En el puente, la mayoría de los oficiales ni siquiera sabía qué era una visa “E-2”.

Ni nosotros mismos lo sabíamos. En aquel entonces este tipo de visas aún no era muy popular. En los primeros años del siglo XXI no se otorgaron más de 800 a mexicanos¹⁴, y gradualmente fueron creciendo en popularidad (gráfica 7). Quizás eran una vía de escape para empresarios queriendo huir de la inseguridad que ya se empezaba a agudizar en México y en Nuevo León, así como de sus difíciles condiciones económicas.

Gráfica 7
Visas de comerciante a mexicanos por año



¹⁴ <https://travel.state.gov/content/travel/en/legal/visa-law0/visa-statistics/nonimmigrant-visa-statistics.html>

Recuerdo claramente una visita posterior al consulado para renovarla, en agosto de 2011. Cuando salimos, Monterrey se sentía muy extraña. Al llegar a casa de una tía nos preguntó si no sabíamos lo que había sucedido: acababan de quemar un casino en Monterrey y decenas de personas habían fallecido en su interior. Me tocó conocer a dueños de negocios que, a raíz de esos sucesos similares, del cansancio por las extorsiones del crimen organizado, de los intentos de secuestro, de la corrupción del gubernamental, y temiendo por su vida y las de sus familias, tramitaron este tipo de visa y emigraron hacia Texas. De hecho, era muy común conocer familias que habían venido con visa de turista y, ya habiendo comprado una casa e inscrito a sus hijos en la escuela, buscaban algún abogado que les ayudara a regularizar su situación, muchas veces sin la más mínima idea de cual negocio arrancar para lograr un cambio de estatus migratorio.

Durante los últimos dos años del sexenio del presidente Vicente Fox la inseguridad empezó a notarse con fuerza. En diciembre de 2006 el recién elegido Felipe Calderón lanzó la Operación Michoacán¹⁵, y declaraba la guerra a los cárteles del narcotráfico. En esa misma época las solicitudes de visas tipo E se dispararon: no dejaron de crecer sino hasta el 2013, cuando alcanzaron su pico y mostraron un descenso gradual. Por cierto: en 2018, por el endurecimiento de las políticas migratorias del presidente Donald Trump, las “aplicaciones” para este tipo de visa disminuyeron dramáticamente. En realidad, los procedimientos o reglas no habían sufrido cambios. Se trataba más bien del miedo infundido por la retórica y las políticas del citado mandatario, con las cuales logró que muchos no desearan emigrar.

Otro punto importante de la disminución de este visado en años recientes es la necesidad de renovación anual. La ley estadounidense establece que estas visas pueden ser otorgadas hasta por cinco años. Sin embargo, en reciprocidad a los cambios del gobierno mexicano al otorgar visas a estadounidenses, la vigencia pasó a un solo año para mexicanos en Estados Unidos. Y el trámite no es nada sencillo, sobre todo si se piensa en los miles de

¹⁵ <https://www.excelsior.com.mx/nacional/2016/12/12/1133699>

dólares que hay que desembolsar para liquidar los honorarios de abogados que llevan el trámite. Más de un empresario mexicano, al ver recuperación o mejora en la percepción de seguridad en su país, se cansó de renovar y prefirió volver.

La visa E-1

En la gráfica 7 también se muestra una visa hermana o pariente cercana de la E-2 (visa de “inversionista de tratado”): la E-1. Es aquélla que pueden tramitar dueños o gerentes de empresas que se dedican a fomentar el comercio bilateral entre México y Estados Unidos. Aunque obviamente se sigue requiriendo una inversión, en esta modalidad lo más importante es demostrar que del total de las ventas y/o compras en Estados Unidos, la mayoría están relacionadas con empresas mexicanas (es decir, que la mayoría de sus ventas son exportaciones, y/o la mitad de sus compras son importaciones). Este tipo de visa existe para apoyar a empresas que dependen de proveedores o clientes extranjeros, y se otorga para que puedan crecer y generar ingresos con la contribución de ejecutivos extranjeros. Obviamente, lo que se busca es la creación de empleos mejor remunerados en Estados Unidos con la correspondiente causación de impuestos.

Inversión mexicana directa y creación de empleo

Existe abundante información estadística a nivel macroeconómico relativa a la inversión extranjera directa en México, un tema que frecuentemente se menciona como logro de nuestros gobiernos estatales y federales. La idea es conseguir que lleguen a México empresas internacionales, que se establezcan y creen empleos.

Es muy común escuchar que tal o cual empresa transnacional decidió *bendecirnos*, y gracias al gran trabajo del gobierno X se logró traer una planta a la ciudad Y; que dicha compañía invertirá tantos millones de dólares y que generará Z número de empleos directos y otros tantos indirectos. De lo que pocos se enteran es de lo que *regalaron* a la *amable* empresa para convencerla para adoptar esa decisión.

Pero también existe un éxodo de pequeños y medianos empresarios mexicanos hacia el extranjero, *en particular hacia Estados Unidos*. Y de esto no se habla. De hecho, no se encuentra casi información, especialmente porque, nuevamente a nivel macro, *se revuelve* con los grandes movimientos. Por ejemplo, si Bimbo invierte varios cientos de millones de dólares para comprar una panificadora regional en Estados Unidos, en ese ejercicio fiscal los números se disparan, y claro, no permite ver la participación en ese mismo rubro de pequeños empresarios que *también* decidieron invertir al norte del Río Bravo.

Como posible solución surgieron las visas E. Si bien no sabemos a ciencia cierta cuánto invirtió cada mexicano, ni cuántos empleos generó su capital, bien se podrían realizar al aire algunos de estos cálculos. Veamos. He entrevistado en estos años al menos una docena de abogados, y cada uno tiene su opinión respecto a cuanto se debe invertir para conseguir la multicitada visa E. Si tomamos en cuenta que la mayoría está en un rango entre cien y doscientos mil dólares, podríamos utilizar un punto medio como referencia para nuestros cálculos.

Así pues, y tomando como ejemplo el 2013, cuando se emitieron 3,001 visas E-2 y 1,198 E-1, tenemos un total de 4,199 visas. Si las multiplicamos por nuestros 150 mil dólares de inversión, obtenemos una inversión mexicana directa de Pymes en Estados Unidos superior a los 600 millones de dólares: una cifra que más de un gobernador estaría feliz de anunciar como logro de su administración. De igual manera, se podría tratar de adivinar la cantidad de empleos generados por los paisanos que han emigrado a Estados Unidos mediante estas visas. En su momento Todd comentó que, como mínimo, teníamos que generar tres empleos. Otros dijeron cinco. Tomamos cuatro para el nuevo cálculo y proponemos:

$$4,199 \text{ visas} \times 4 \text{ empleos} = 16,796 \text{ empleos totales}$$

Como diría un famoso cronista deportivo: “¡Uff, uff y recontra uff!”. En 2016 el periódico *Excelsior* publicó la gran noticia de

que Audi abría una nueva empresa. El entonces gobernador del estado de Puebla, Rafael Moreno Valle, junto con el secretario de Economía de México, Idelfonso Guajardo, se auto-congratulaban por la creación de poco más de 4,000 empleos.¹⁶

No podría asegurar cuál fue la inversión económica de cada uno de los que emigramos con este tipo de visa, pero sí estoy convencido de que los empleos que generamos son muchos más que los dieciséis mil estimados en el cálculo arriba mostrado. La mayoría de mis conocidos o amigos que tienen este tipo de visa genera muchos más empleos que nosotros, y he llegado a ver empresas con más de 250. En su momento nadie se preocupó por ese micro-empresario que decidió tomar casi todo su patrimonio y arriesgar 100 o 150 mil dólares en Estados Unidos. Hoy, en un mercado más fértil, ese mismo empresario factura millones de dólares al año, genera cientos de empleos y abona una considerable suma por impuestos.

Existen otros tipos de visa. Varias, incluso, posibilitan la obtención de la residencia permanente en el país después de varios años si se cumplen algunos requisitos. Pero en algunas de ellas, como es el caso de la EB-5, los niveles de inversión son más altos: incluso pueden ser de más de un millón de dólares, y en muchas ocasiones promueven actividades más *pasivas*, no necesariamente relacionadas con la de un verdadero emprendedor o microempresario. Basado en este análisis, me quedo con las visas E.

El lado positivo de la migración

Durante la pandemia desatada por el novel coronavirus descubrí una manera de aprender diferentes temas: escuchar *podcasts* en alguna plataforma digital. Tengo mis preferidos, la mayoría relacionados con negocios y emprendimiento. En uno de ellos escuché cómo es mal visto que un empresario se lleve su empresa --y su capital-- a otro país. En el ejemplo, un ciudadano español había emigrado a Andorra en busca de un mejor trato fiscal y calidad de vida para el mismo, sus colaboradores y sus familias.

El experto que participa en la emisión del *podcast* comentaba sus propias experiencias y mencionó que en ocasiones fue tacha-

¹⁶ <https://www.excelsior.com.mx/nacional/2016/09/30/1119956>

do de antipatriota, desagradecido y no sé cuántos calificativos más (algunos no muy agradables). Sin embargo, se refirió también al caso de un ingeniero al que ofrecieron trabajo en una economía más avanzada, así como un mejor salario. El profesionalista migró, pero no lo veían mal sino que más bien se dijo que era parte de una corriente de fuga de cerebros o talentos. Lamentablemente no había encontrado mejor opción para su familia en el país y “tuvo que partir”. Pero no lo crucificaban; más bien lo justificaron, y hasta cierto punto lo consideraban una víctima. El comentarista preguntaba por qué la misma actitud no se podía tener con el empresario.

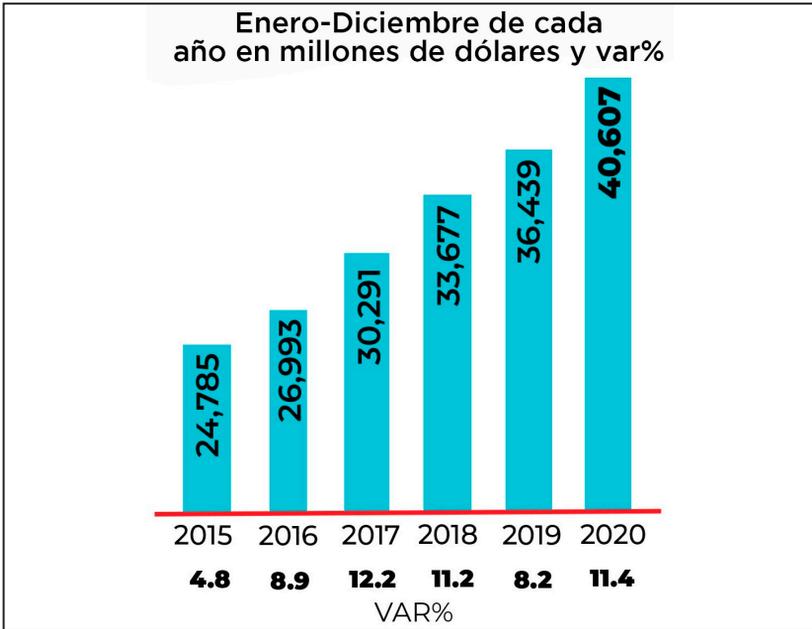
Como mexicanos viviendo en Estados Unidos, con frecuencia conocemos gente que emigró, pero la mayoría viene de clases menos favorecidas económica y culturalmente hablando. Los gobiernos mexicanos tradicionalmente los han considerado héroes; esos paisanos que un día arriesgaron su vida para cruzar el río Bravo o caminaron el desierto para buscar su sueño americano y dar una mejor vida a los suyos, son objeto de gran admiración y respeto. Estos mismos compatriotas que han trascendido fronteras, envían jugosas remesas de dinero a sus familiares. Logran, sin duda, ayudar a amortiguar la falta de oportunidades y malas condiciones de vida causadas por inadecuadas políticas sociales y económicas y la tremenda corrupción histórica de nuestros gobiernos: y evitan, además, que los problemas sociales de nuestro país alcancen mayores proporciones.

En el 2020, a pesar de la pandemia, estos mismos héroes enviaron un monto récord de 40,600 millones de dólares a México, cifra que no deja de crecer. Incluso, en materia de generación de divisas, las remesas de fondos provenientes de Estados Unidos tienen ya más importancia relativa que otras industrias que, en principio, debieran ser las más representativas. En una gráfica publicada por *El Economista*¹⁷ se puede apreciar cómo desde 2015 las remesas de efectivo crecen a ritmos impresionantes (gráfica 8) y aportan oxígeno puro a nuestra estancada economía nacional.

¹⁷ <https://www.eleconomista.com.mx/economia/Mexico-recibio-40606-millones-de-dolares-en-remesas-en-el-ano-de-la-pandemia-20210202-0052.html>.

Gráfica 8

Ingreso por remesas en dólares



Obviamente resultaría casi imposible obtener la cifra de cuantas de estas remesas son originadas por los empresarios que emigraron, pero con seguridad deben aportar. Lo que en lo personal me llama la atención es que muchos de los empresarios que conozco no se deshicieron al cien por ciento de sus empresas en México y, más bien, en algunos casos las potenciaron gracias a su presencia en Estados Unidos.

De entrada, la operación de la empresa “americana” de muchos de nosotros, empresarios portadores de una visa E, también ha generado empleo en México. Conozco por ejemplo una gran empresa de transporte en Texas que tiene todo el personal encargado del área logística operando desde México: unas quince personas que han encontrado empleos con un sueldo muy competitivo y que, a la vez, representa para la compañía un considerable ahorro porque sus salarios son más bajos que lo que se pagaría a un empleado no tan preparado en los Estados Unidos.

Es muy común escuchar a colegas dueños de empresas que su administración o alguna actividad de sus operaciones la siguen llevando desde México, por lo que me pregunto: ¿cuántos empleos se generarán en nuestro país por compañías de mexicanos operadas en Estados Unidos? Si en el 2013 éramos 4,199 empresarios con visa E, y cada uno creaba tres empleos en México, entonces estaremos hablando de casi 12,600 puestos de trabajo. Otra vez: estas cifras resultan por demás interesantes y ya quisiera presumirlas más de un político. Si a esto sumamos que normalmente esos empleos tienen niveles de remuneración por encima de la media que ese mismo profesionista percibiría en otra empresa nacional, entonces ¿de qué tamaño es el efecto? Si estos empresarios se hubieran quedado en casa ¿habrían generado esos mismos puestos de trabajo? De ser así, ¿habrían pagado mejores salarios a sus empleados?

Me quedo con tantas interrogantes, imagino mi vida en Monterrey antes de partir, mis operaciones, mi empleo, mi micro empresa, y la verdad no veo cómo desde mi propia empresa hubiese podido generar la cantidad de empleos que tenemos ahora en mi patria, ofreciendo servicios administrativos, fiscales, de auditoría, compras, logística, mercadeo o publicidad a mis negocios en marcha y proyectos en Estados Unidos (diez, al día de hoy). Incluso tenemos una docena de colaboradores que han empezado a generar ingresos para nuestra organización al otorgar los mismos servicios a clientes externos, todos operando desde sus casas en Tampico, Ciudad Victoria, Pachuca, Tulancingo, Puebla, Guadalajara o Monterrey. Bendita sea la tecnología que nos permite comunicarnos casi de forma gratuita por *whatsapp*, correo electrónico o conferencias virtuales en tiempo real. Es el tan famoso *Home Office* al que me referí anteriormente, pero ¡¡en su máxima expresión internacional! (en el siguiente apartado informaré con mayor detalle cómo inició todo esto en nuestro caso).

Subsiste una gran duda, que describo aquí: en realidad ¿fue negativo que estos antipatriotas, traicioneros, malos mexicanos, malagradecidos, ruines y canallas empresarios sin escrúpulos de-

cidieran buscar un mercado más fértil, con más oportunidades, y que llevaran su capital, fundaran una empresa, dieran más seguridad a su familia y emigraran? Propongo que a los empresarios también se los reconozca como *héroes* porque estoy convencido que no olvidan sus raíces y muchos generan empleos, envían remesas, consumen productos mexicanos y vacacionan en sus lugares de origen y en las playas de nuestro país, aportan mucho a la economía nacional y, aunque indirectamente, también pagan impuestos dignos de considerar.

LA CADENA DE NEGOCIOS

Desde un taller

MIS ESTRATEGIAS INICIALES TRAS ABRIR EL NEGOCIO y pudimos empezar a tener algunos clientes, consistían en mantener un control administrativo estricto, generar mucha información y, posteriormente, analizarla: todo con la intención de identificar áreas de oportunidad en las compras de insumos utilizados en la operación del taller.

Casi desde el arranque, y ya que había adquirido un *software* para realizar movimientos contables, facturar y registrar egresos, ofrecí a mi cuñada Rosy (recién graduada como contador público, y con un salario poco atractivo) que se uniera a nuestro equipo, que nos apoyara a distancia desde México para llevar la administración día a día.

A través de los años me di cuenta de la importancia de mantener los números contables al día, así como de los severos problemas que se generan cuando al contador sólo los utilizas para llenar declaraciones de impuestos y diga cuánto tienes que pagar al fisco. En nuestro caso, por ser extranjeros, hemos querido garantizar que todo se encuentre en orden y en regla; no perdimos de vista que desde el inicio tuvimos miedo a una revisión de la autoridad.

Fue así como comenzamos a administrar y, sobre todo, a adquirir un conocimiento importante, al grado que cuando nos tocó presentar las primeras declaraciones anuales, Rosy y yo logramos descubrir errores cometidos por el contador que habíamos contratado. Después de un par de años, dejamos de ocuparlo y decidimos estudiar más a fondo la ley para manejar nosotros la contabilidad fiscal.

Una de las recomendaciones que nos sugirió dicho contador fue separar nuestro negocio en varias entidades legales. El objetivo era proteger nuestros activos ante alguna demanda ya que, decía, estábamos expuestos a acciones legales tanto de empleados como de clientes por el rubro al que nos dedicamos. Me explicaba que era muy común en Estados Unidos que las compañías manejen inmuebles, maquinaria y equipos mediante una controladora o *holding*, y en otra entidad separada mantengan como dados de alta a los empleados para que “proporcionen servicios”. Seguimos la recomendación aunque, obviamente, supuso que nuestra operación administrativa resultase compleja.

Conforme transcurrieron los meses fuimos generando una gran cantidad de información, especialmente en el rubro refacciones. Las estadísticas indicaban cuáles eran las más populares, y entonces activamos el plan de mejora a nuestros costos. Preparamos un listado que convertimos en solicitudes de cotización. Con mucho entusiasmo salí a visitar las refaccionarias de Houston y pedí nos dieran su oferta. Pasaron varios días, pero nadie contestó. Aunque venía de trabajar en México en empresas que requerían la mayor formalidad del proceso, mis técnicas resultaron en Houston totalmente fuera de lugar en nuestra industria.

Con algo de sorpresa decidí volver a visitar algunas de las refaccionarias. Tuve la oportunidad incluso que me recibiera uno de los dueños. Le entregué la lista, y me dijo: “¿Por qué no hacemos las cosas más fáciles? Dime cuánto pagas cuando compras todo esto, y yo te mejoro los precios”. Para mi “linaje” de comprador internacional esto era más que un insulto, por lo que se volvió un reto personal. Decidí esforzarme para encontrar mejores proveedores. Casi me prometí que no iba comprar nada localmente ante tanta apatía.

Recurrí a internet. A la misma lista empecé a enviarla tanto por fax como por correo electrónico a negocios de fuera de la ciudad. Empecé a obtener respuestas. De entrada, encontré mejores precios. Había que invertir más dinero y elevar el valor del pedido para amortizar el costo del envío desde otros estados pero, increíblemente, comprar productos en Georgia o Miami comenzó a reflejarse en mejores números.

Detectamos un fabricante de componentes del eje de dirección que nos gustó mucho. Contaba con una bodega desde donde surtía a sus distribuidores locales. Otro proveedor que encontramos en Florida nos ofreció un precio muy atractivo, por lo que colocamos un pedido. El producto llegó a nuestra entera satisfacción, y seguimos comprándole. Decidimos solicitar una cantidad más fuerte para que el distribuidor nos apoyara con el costo de envío, pero al aumentar nuestro pedido a más de tres mil dólares aceptó no cobrarnos flete. Nuestros márgenes mejoraban. Nos sorprendió que esos componentes llegaban desde la bodega ubicada en Houston, y casi al mismo tiempo nos visitó un representante de la fábrica.

Nuestra primera distribución

En aquel momento nos encontrábamos trabajando en un taller temporal, con instalaciones muy precarias, mientras conseguíamos permisos para construir en el terreno que rentábamos a míster Robert. Los mecánicos trabajaban a la intemperie. No teníamos un techo que los protegiera del sol o la lluvia. No había un suelo de concreto que estabilizara el trabajo, o que permitiera meternos debajo de los camiones. El baño era portátil, con una toma de agua para lavarse las manos. Usábamos dos contenedores marítimos: uno como oficina, otro como almacén.

Con mucho cariño recuerdo aquellos días en esa oficina: atendiendo clientes, facturando, permaneciendo hasta muy entrada la noche para contabilizar los movimientos del día, acomodando repuestos en el contenedor, sintiendo que teníamos disponible un gran inventario.

El mismo día que adquirimos material del proveedor de Miami, llegó John McKee. El típico “gringo” en sus 50’s, con cabello entre rubio y canoso, de tez muy blanca, ojos azules. Se presentó como representante del fabricante de las refacciones que acabábamos de comprar. Entró al contenedor y, después de saludar, preguntó: *What’s going on here?* Más que querer saber qué sucedía, se refería más bien a por qué un taller que no era taller, que operaba dentro de un deteriorado contenedor, estaba comprando una interesante cantidad de refacciones en la empresa

que lo enviaba. Recuerdo haberle dicho a Gaby: “Parece que nos metimos en problemas. Se me hace que nos van a bloquear, que no nos permitirán seguir comprando de esa manera para proteger a sus distribuidores locales”.

Como pude platicué al visitante cuáles eran nuestras intenciones, el trabajo que estábamos realizando en el taller, cómo nos queríamos diferenciar y, sobre todo, cómo los componentes que el promovía jugaban un papel significativo en nuestros planes de negocio. Incluso en mi investigación había desarrollado algunas herramientas visuales que ayudaban a identificar fácilmente el número de partes requerido en cada vehículo. Estudiando el catálogo del fabricante y definiendo algunas variables, había elaborado una metodología que me permitía ofrecer estas refacciones a mis clientes de manera expedita. Ni siquiera ellos, como fabricantes, tenían algo parecido.

John estaba muy sorprendido cuando escuchó lo que le platicaba. Nunca pensó que en esos viejos contenedores habría de descubrir nuestra visión y preparación. Aún recuerdo claramente cómo sacó de su portafolio un par de catálogos, una lista de precios y una solicitud de crédito, y nos dijo: “Lléna esta solicitud y si te aprueban en el departamento de crédito, vas a comprar directamente de la fábrica”. Tan sólo de acordarme se me nublan los ojos porque, aún hoy, eso muy difícil de lograr. Desde esos viejos contenedores nos estábamos convirtiendo en distribuidores de fábrica. John fue otro ángel más en nuestras vidas. Ha jugado desde entonces un papel muy importante en varios proyectos. Años después me platicó todo en confianza, incluido lo que pasó por su mente (una bonita anécdota de la cual reímos mucho).

Cuando John se fue, de inmediato revisé la lista de precios. Al pasar de comprar en Houston a traer desde Florida conseguíamos disminuir nuestro costo entre un 20 y un 25%. Al ver el precio al distribuidor que ofrecía la fábrica, no lo podíamos creer: reducíamos el costo hasta en un 30%. En unas cuantas semanas teníamos acceso a un precio tan atractivo que podíamos ser muy competitivos con los clientes, a la vez que nos concedía rentabilidad en un producto que nunca habíamos ofrecido. Llené la solicitud y en pocos días llegó el

comunicado avisando que teníamos abierta ya una línea de crédito, con lo que podíamos colocar nuestro primer pedido.

Después de la primera, nos volvemos internacionales

En la medida en que conseguimos ventas para estos artículos, fuimos gradualmente incrementando inventarios y, a la vez, ganando la confianza de John, al grado que nos ofreció otras distribuciones. Entusiasmados, invertimos y reinvertimos en más refacciones. De cierta forma, esto nos mantenía vivos mientras atravesábamos la difícil situación de trabajar bajo el sol y soñábamos con nuestro taller terminado. Para cuando nos mudamos comprábamos en varias fábricas, y habíamos reducido en forma considerable las adquisiciones locales.

Una vez que obtuvimos nuestra visa empezamos a viajar con mayor frecuencia a Monterrey, ya sin el miedo de cruzar la frontera. Extrañábamos tanto a nuestros amigos y familia que, en cualquier oportunidad que teníamos, tomábamos el auto y la autopista 59 hacia Laredo. Sacrificábamos horas manejando a cambio de unos cuantos minutos de cariño. Es mucha la nostalgia que se siente cuando se está a gran distancia. Pero los viajes comenzaron a darnos mucha información. A la larga nos fueron convirtiendo en lo que ahora somos. Poco a poco los de regreso de Monterrey ya no eran en domingo: en ocasiones nos quedábamos hasta el lunes o llegábamos desde el viernes para contactar refaccionarias.

Cuando era adolescente y aprendí a conducir automóviles, mi papá me convirtió en su “traidor”: “*traime* esto, *traime* el otro, ve acá, ve allá...” En virtud de que tenía camiones y un taller de servicio, me encargaba refacciones. Poco a poco me fui familiarizando con los nombres de las partes y, al mismo tiempo, conociendo numerosos proveedores. Con tal cúmulo de experiencias del taller, todavía frescas en mi memoria, empecé a visitar a aquéllos que años atrás habían sido objeto de mis rondas diarias durante las “vacaciones” de verano.

Existen determinadas piezas que en el mercado de Estados Unidos sólo están disponibles en “kit”, o paquete. En Monterrey descubrí que las podíamos comprar por separado. Recuerdo clara-

mente cómo la hoja de un muelle de suspensión, que se dañaba con frecuencia, en Houston se vendía en paquete en 260 dólares. En Monterrey encontré establecimientos que me la vendían en menos de 40. Fue cuando empecé a traer (cada vez que podía) dos o tres piezas en la cajuela de mi automóvil. Estas hojas, que nosotros utilizábamos en las reparaciones, las colocábamos a 160 dólares. Le ahorrábamos al cliente una cantidad muy fuerte y, simultáneamente, obteníamos una utilidad considerable.

Empecé a disfrutar como si fuese un deporte el desarrollo de proveedores derivado de la posibilidad de encontrar más piezas en esas condiciones. Recuerdo otra que, de manera increíble, impactó profundamente nuestro futuro. Teníamos un muy buen cliente, Tom Probasco, otro “güero” muy amable que me pidió reemplazáramos los soportes del cofre de su camión. Estas piezas sólo se encontraban en las agencias de vehículos nuevos. Hablamos aquí de una piececilla de hule o goma que escandalosamente se vende en 35 dólares. Aún recuerdo que hasta vergüenza me daba cobrar esa pieza pues sabía que algo tan sencillo no podía costar tanto. No era más que un abuso de las agencias (años después descubrí que quien en realidad abusaba era el fabricante de los camiones, que vendía esa pieza a la agencia).

Era uno de esos días en los que estaba comprando muelles en aquel establecimiento de Monterrey. De repente vi una pieza similar a la que habíamos instalado a Tom, aunque tenía una forma diferente debido a que se usaba en otro tipo de camión. Pregunté al encargado si me podía conseguir la parte de Tom. Respondió que sí la tenía, y la ofrecía, dijo, de mejor material. El precio: poco menos de 90 pesos. En aquellos años la paridad cambiaria estaba en aproximadamente diez pesos mexicanos y fracción por dólar. Esta pieza, que días antes yo había comprado en Houston 35 dólares, la encontré en Monterrey a menos de nueve. ¡Me volví loco! Pregunté al vendedor cuántas tenía en existencia: ¿Cuántas quieres?, dijo. Me puse valiente y le pedí 50. Tomó el teléfono para llamar a alguien más y al colgar me adelantó que en un par de hora las tendría listas.

Tan contento estaba que no me quise mover del lugar. Le pregunté sobre otras refacciones de esa marca, y me mostró un

catálogo. Muchas piezas no las conocía pues lo que nosotros consumíamos en Houston no siempre lo ofrecía este proveedor. Durante un buen rato revisé el catálogo: intentaba identificar alguna otra oportunidad. Pregunté al encargado si podía regalarme el volumen, pero se negó: era el único que disponía y lo requería para su propio uso. Seguí hojeando; cuando terminé me di cuenta de que el fabricante tenía varias sucursales, incluida una en Monterrey, cuyo domicilio traté de memorizar.

Se hacía tarde y pensábamos tomar la carretera de regreso a Houston, por lo que cargué las piezas, las puse debajo del asiento y manejé hasta la frontera. Venía rebosante de felicidad, aunque algo preocupado: ¿sería capaz de vender 50 piezas a las que en realidad nunca había puesto atención antes del camión de Tom? Tuve mucha suerte porque en el puente me dejaron pasar varias veces después de informar que las piezas eran sólo muestras. En determinado momento los agentes de protección fronteriza me inspiraron algo de miedo: recomendaron que viera la forma de realizar una importación informal, la cual, además de muy sencilla, me ahorraría problemas.

Nuestra primera importación

Ante el descubrimiento de piezas tan competitivas y de tan buena calidad, tomé muy en serio la mencionada recomendación. Un buen día realicé una compra mucho más grande y me dirigí con la camioneta al puente Colombia, que comunica con Laredo, Texas. Llevaba una caja llena de refacciones; había invertido unos dos mil dólares, lo que para mi era una compra enorme. Alegremente seguí el tránsito de camiones de carga y accedí a las inmediateces del recinto fiscal.

Cuando llegó mi turno en la caseta de revisión, me preguntó el oficial qué hacía ahí con una camioneta pickup. Cuando le informé que quería realizar una importación informal, me dijo sorprendido que ese trámite no se efectuaba ahí. Después de realizar unas llamadas, y apurándome para que no detuviera la fila, me envió al área de inspecciones intensivas. Me estacioné en el área indicada e hice entrega de la factura de mis compras. Me

explicaron de nuevo que ese trámite no se realizaba ahí, y que el manifiesto de importación lo tenía que generar un agente aduanal aunque se tratara de un documento que ellos designaban como informal. Había entendido todo al revés y ahora me preguntaba cómo iba a salir del asunto.

Tenía la camioneta llena, volteaba a ver hacia el lado mexicano y se me revolvía el estómago al pensar en la “n” cantidad de veces que había discutido y negociado con funcionarios aduanales cuando, en mi juventud, llevaba artículos de las ventas de garaje a Monterrey. Pregunté a los oficiales si me podían dar el dato de algún agente aduanal *americano* que pudiera realizar el trámite. Me contestaron que, como empleados del gobierno federal, no podían recomendar una empresa.

En eso pasó alguien que se apiadó de mí. ¿Sería éste un agente real u otro ángel más? Me dio un nombre y número de teléfono y me pidió que llamara. Tomé mi celular y marqué el número. Quienes se encontraban del otro lado de la línea me escucharon amablemente y enviaron una persona para clasificar mis productos y recoger mis documentos. Pidieron que esperara (después de todo, ¿qué otra opción tenía?), y más tarde vendría alguien con el manifiesto de importación. Varias horas después llegó el enviado de la agencia y presentamos el documento a los agentes, quienes procesaron todo en el sistema. Después de un gran susto, el pago del trámite al aduanal, varias horas de agonía y mucho aprendizaje, me liberaron y pude marchar a Houston ya sin problema alguno.

No sé cuántos años han pasado, pero hasta la fecha sigo trabajando con el mismo agente aduanal. Ya no es el trámite informal, ni tampoco soy yo quien lleva a cabo el movimiento físico de mercancías, aunque por un tiempo lo seguí realizando así. De hecho, sería mi madre quien se convirtió en nuestra *transportista oficial* por varios años. Lo que sí quedó claro es que esa importación de informal sólo tenía el nombre. Siempre es necesario asesorarse adecuadamente antes de importar cualquier producto porque cada uno porta una clasificación especial en el código arancelario; hay artículos que tienen restricciones o requieren permisos diferentes. En algunos casos pueden pagar algún arancel, aunque en el mexi-

cano, al amparo del Tratado de Libre Comercio, no aplican cuando se cuenta con certificados de origen (relativamente fáciles de emitir puesto que la misma empresa realiza el llenado del formato, y solo es cuestión de que el agente aduanal lo tenga en sus expedientes para el caso que se ordene alguna auditoría).

De distribuidor a importador

Con la confianza de tener un agente aduanal que nos apoyara con los trámites de importación, decidimos ser más agresivos en la investigación y búsqueda de oportunidades en Monterrey. Vagamente recordaba la dirección o la marca de aquellas piezas que había conseguido mucho más baratas; me preguntaba si podría conseguir aún mejor trato que con el distribuidor donde las había comprado.

En el siguiente viaje, antes de regresar decidí volver a la bodega. Me atendió un vendedor. Cuando platicué de dónde venía y dónde tenía el negocio, se nos unió el gerente de la sucursal, con quien charlamos un rato. Resulta que la empresa ya había intentado vender en el área de San Antonio, pero había fracasado y se había mudado a San Diego, California (¡parecía que para penetrar en el mercado estadounidense se encomendaban a todos los santos posibles!).

Lo que le parecía muy atractivo a Víctor Zertuche, gerente de esta empresa, era que en Houston no tenían clientes. En atención a esto me ofreció todo su apoyo en el proyecto. Me cotizó aquella pieza de poco menos de nueve dólares en 7.76. Más contento aún, le pregunté sobre otras refacciones que pudieran funcionar. Comenzó por darme capacitación, recomendando otras piezas, y se comprometió a reembolsarme o cambiarlas si no las lograba vender. A pesar de que decidí comprar sólo por un monto cercano a los cuatrocientos dólares, sentía que estaba arriesgando porque la mayoría de esas piezas nunca las habíamos vendido. Su aparente seguridad, por otro lado, inspiraba confianza.

Unas cuantas semanas después volví y decidí comprar un poco más de variedad, al mismo tiempo que resurtía las que ya habíamos vendido. La compra ahora fue de ochocientos dólares. De alguna manera, también le inspiraba confianza y entusiasmo a

Víctor. Insistía en que fuera el siguiente noviembre a Guadalajara, a una exposición donde ellos armaban un apartado: me quería presentar a sus jefes, y principalmente a los dueños de la empresa. Víctor pensaba que se podía conseguir algún apoyo en el inventario, quizá mediante consignación. Sentía que si me daban un empujón el proyecto podía crecer. Ya perdí la cuenta de los ángeles que se han cruzado por nuestro camino, pero siempre estaré agradecido a Víctor por su visión, y porque al pasar los años el éxito se materializó de una forma que ni él ni yo imaginamos.

Al mismo tiempo que empezaba a comprar en esta empresa, seguí trabajando con algunos distribuidores mientras buscaba más fabricantes. Recordaba que mucho tiempo atrás mi papá había llevado vehículos a una fábrica-taller de otro tipo de piezas, y los contacté. Les llamó gratamente la atención la posibilidad de emprender un negocio internacional pues vendían sólo regionalmente en México, en particular en las grandes ciudades. Y creyeron en mí.

ESTRATEGIAS INTERNACIONALES

Fabricación express: la gran oportunidad

COMENZAMOS A COMPRAR PRODUCTOS de línea de su catálogo, y gradualmente fuimos desarrollando algunas piezas especiales para el mercado *americano*. Al conocer sus capacidades casi artesanales, y además su sumamente flexible sistema de producción, detectamos una gran oportunidad: trabajar piezas de muy bajo volumen pero difíciles de encontrar fuera de las agencias. Empezamos a guardar piezas usadas, inservibles (y en ocasiones nuevas), enviarlas a la planta en Monterrey como muestras y desarrollarlas en pocos días (a veces en horas), y tenerlas listas para el mercado.

Recuerdo muy bien cómo con esta empresa realizamos años después un evento extraordinario. Conseguimos un distribuidor en Dallas que, a su vez, proveía refacciones a una compañía transportista con patios en Houston, San Antonio y Dallas. Resulta que este transportista había adquirido un lote de camiones de determinada marca y modelo --por lo menos veinte vehículos, prácticamente idénticos-- que al paso de unos años empezaron a requerir componentes que la productora de Monterrey manejaba. Curiosamente, una de las piezas que requerían estas unidades, reportaba un tiempo de entrega de no menos dos meses debido a que ni la agencia ni la planta ensambladora la tenían en *stock*. Y sin una pieza de sólo 300 dólares, el camión, con un valor mayor a los cien mil dólares, no se podía mover: podría fácilmente ser multado por la policía y obligado a permanecer fuera de circulación.

Uno de estos vehículos se encontraba parado en San Antonio. Entre el distribuidor y el transportista acordamos que removieran la pieza usada. Un viernes por la mañana manejé de Houston a San Antonio, pasé por ella y me dirigí a Monterrey. Al llegar la tarde ya estaba en mi casa, y el sábado muy temprano fui a la fábrica. Ya los había advertido acerca de lo urgente del proyecto, y me estaban esperando. El técnico encargado de desarrollo revisó la pieza y nos dijo que en unas horas estaría lista.

Me invitaron a almorzar, hablamos de nuestros proyectos y de cómo iban las cosas. Nos reímos un rato y, dos o tres horas, un machacado y un buen café después, la pieza nueva estaba lista. Manejé de regreso a San Antonio, y el sábado por la noche estaba entregando la pieza. El lunes a primera hora el vehículo podría estar en operación. Me hubiera gustado estar en el lugar cuando el encargado de la terminal recibió la pieza y se la instalaron sin problema.

En otra ocasión un distribuidor me llevó a visitar una compañía de autobuses *americana* muy fuerte. El comprador, cuando se enteró de lo que fabricábamos, nos llevó al taller principal donde tenían varias unidades paradas: requerían una pieza que la misma planta armadora les dijo demoraría dos meses. ¿Cómo puede sobrevivir un transportista con vehículos valuados en cientos de miles de dólares si tiene que esperar dos meses por una pieza de 200 dólares? Los convencimos para que nos prestaran una pieza usada. Hablé con el dueño de la fábrica que representábamos, le comenté la gran necesidad que existía y, sobre todo, la enorme oportunidad de quedarnos con el negocio. Volé a Ciudad de México con la muestra, la llevé a la planta y el departamento de ingeniería de inmediato se involucró en el proyecto. Menos de una semana después vino conmigo a Dallas uno de los ingenieros de soporte técnico. Trajimos varias piezas para su instalación. Quedé encantado al ver los mecánicos y al resto del personal trabajar para solucionar el problema en tiempo récord. Es indudable que, cuando nos lo proponemos, podemos obtener resultados increíbles.

Eventos similares hubo muchos más: al relatarlos, vuelvo a vivirlos. Recordarlos trae consigo las siguientes reflexiones:

1. Estoy convencido de que en México tenemos habilidades para lograr cosas increíbles. Podemos ser artesanos, pero no sólo para crear objetos decorativos o vistosos atuendos, sino también para producir artículos en muchas industrias. Este don, este talento, podría aprovecharse más gracias a la ventaja geográfica que tenemos respecto a los gigantes asiáticos, que se concentran sólo grandes volúmenes.
2. He podido presenciar el aprovechamiento de numerosas *pequeñas oportunidades*. He visto micro-negocios identificar y explotar micro-nichos y, con el tiempo, convertirse en negocios muy rentables. Ocurre porque cuando arrancan sus operaciones no tienen competidores, y los clientes pagan precios más altos (aunque no injustos). En nuestro caso, los clientes veían el valor agregado que ofrecía nuestro negocio, y compraban sin reclamos. Los competidores grandes ni cuenta se daban de nuestra existencia, y por muchos meses, o incluso años, no reaccionaban.
3. Me provoca cierto placer mental ver a un cliente altamente satisfecho y, al mismo tiempo, *admirado* por el extraordinario trabajo que realizan nuestros equipos. No estoy seguro si el dinero que pagaron por las piezas nos brindó tanta satisfacción como el hecho de proporcionar el servicio con excelencia.
4. Más que transmitir una reflexión, en este apartado me gustaría formular una pregunta: ¿qué estamos dispuestos a hacer por el cliente? Muchas veces veo que los dueños o gerentes de empresas se quejan de que los clientes no valoran nuestras propuestas, y tratan de pagar el precio más bajo. Entonces, debemos también cuestionarnos: ¿qué estamos dispuestos a ofrecerles? Parece lamentable, pero la mayoría de las veces no brindamos nada extraordinario, lo que nos torna en un simple *commodity*; aunque, eso sí, esperamos nos paguen como si fuéramos un producto *premium*.

5. ¿Cuántas oportunidades se presentan a un sinnúmero de industrias ubicadas en regiones específicas de un país tan extenso como Estados Unidos? En cada cultura, en cada lengua que se habla, en el desierto, en la montaña... Me frustra pensar que no estamos aprovechándolas y, peor aún, ni siquiera las estamos buscando. *Nuestras universidades debieran prepararnos mejor para este tipo de ejercicios*; desde mi punto de vista, debieran voltear con más frecuencia hacia Estados Unidos, no sólo para que trabajemos en maquiladoras sino para prepararnos con la meta de establecer operaciones de otra naturaleza.

Si lo buscas y lo intentas, pueden ocurrir eventos extraordinarios

Volviendo al tema de la empresa que atendía Víctor (apellido) en Monterrey, recuerdo cuando insistió para que fuera a Guadalajara: tanto, que me animé y recorrí la exposición un noviembre de hace 16 ó 17 años. Gaby, que iba conmigo, decía: “No vuelvo a ir contigo a una expo. ¡Te paras a platicar en cada stand!”

Es que yo andaba como niño en dulcería. Quería llevarme todo a Houston. Veía oportunidades por doquier y a muchos fabricantes interesados en trabajar con nosotros porque “veníamos de Houston”; yo ya era parte del *gran sueño americano*. Salí con muchos contactos y numerosas cotizaciones. Paulatinamente se abrían más oportunidades. Me encantaba estudiar los catálogos, comparar precios, sopesar las ventajas y las desventajas; después de todo, la moda en nuestro negocio era reinvertir en inventarios.

Donde no funcionaron tan bien las cosas fue en la empresa de Víctor: aunque él y su jefe inmediato me atendieron de manera amable, no se pudo hablar con el dueño; al entonces encargado operaciones en Estados Unidos no le sonaba atractivo mi negocio (era un simple taller, y su meta estaba enfocada en *peces gordos*). En esa ocasión regresé con mal sabor de boca porque el principal objetivo (hablar con el dueño de la fábrica), no se cumplió. Víctor también se sentía apenado, y siguió insistiendo.

Pero, definitivamente, las cosas ocurren por alguna razón. Yo continuaba confiado en el plan, comprando piezas. Como no tenía empresa en México, no requería factura, y el dueño de repente recibía dólares en efectivo. Fue lo que empezó a llamar su atención. Un buen día le dijo a Víctor que lo esperaba en San Antonio: como estaría de vacaciones por allá, vendrían a visitarnos. Nos preparamos muchísimo para esta visita. Limpiamos el taller, acomodamos piezas, identificamos aquéllas que le habíamos comprado. Teníamos un trabajo adelantado de referencias contra la competencia. Cuando la comitiva llegó, les encantó el taller, nuestra pasión por el proyecto, nuestro espíritu emprendedor. El dueño, nos ofreció precios de importador y autorizó un inventario a consignación. Además dio su aprobación para que trabajáramos en Texas, principalmente en el área de Houston, de manera exclusiva.

Así empezó una gran aventura: después de simplemente comprar para nuestro centro de servicio, tan competitivos precios nos obligaban a procurar clientes en la ciudad, contratar vendedores, definir estrategias y dar un giro notable a nuestro negocio ¡Aquella pieza que Víctor nos vendió a 7.76 dólares, la planta la estaba ofreciendo a 2.76!

Como me consideraba comprador y no vendedor, no me atrevía a buscar clientes. Empecé una labor de investigación de mercado que se volvió titánica. Analicé cuanto competidor encontré, artículo por artículo. Averigüé precios, comparé diseños, busqué áreas de oportunidad, ventajas y desventajas competitivas y comparativas. También realicé pruebas en el taller (lo que a la postre se convirtió en un laboratorio de investigación y desarrollo) y, sin pensarlo, me volví un experto en esa línea de productos. Memorice los números de nuestras piezas y las de nuestros competidores, así como sus precios. Me auto saboté el plan de ataque con más preparación. El pavor a me rechazaran clientes me motivó para prepararme mejor. Trabajé hasta el punto de no tener más excusas.

El objetivo inicial fue visitar las refaccionarias o distribuidoras a las que nosotros les comprábamos localmente, y ofrecerles el producto. Recuerdo claramente mi primera visita. Llegué al

mostrador con el catálogo y una muestra en las manos. Me paré frente al amigo que me atendía y le lancé mi propuesta. De cierta manera era algo cómodo para mí, porque este amigo me había ayudado con datos, y esperaba mi visita. Me trajo al dueño (un gringo), a quien le expliqué todo. Hizo preguntas a sus vendedores de mostrador. Mientras yo no sabía con certeza qué ocurría, me dijo: “Toma nota”. Comenzó a dictarme números y cantidades; ¡Me estaba encargando el primer pedido!

Visité más refaccionarias, pero no todas me compraron. Les hacía ruido que un taller quisiera vender a una refaccionaria. Era un pato tirando a las escopetas, y algunos dueños hasta molestos se mostraban por la situación. ¿Cómo era posible que este muchacho tenga esa línea, y nosotros no? De hecho, la mayoría nos rechazó. En cada reunión que tenía con la fábrica la pregunta siempre era: ¿cómo vamos? De ser una cuestión para ver si necesitaba apoyo, más inventario o apoyo técnico, gradualmente se empezó a volver una interrogante para meter presión. Finalmente, estaban invirtiendo capital para obtener resultados, querían ventas, y la paciencia de a poco se acaba.

Y dejamos de vender

Entonces decidimos que no teníamos que vender a las tiendas sino, más bien, competir con ellas e ir directo a los talleres. Contratamos un par de vendedores, les dimos mucha capacitación (incluso nos fuimos dos semanas de tour por México), visitamos plantas, llevamos a cabo pláticas y recorridos, realizamos pruebas. Estábamos listos para regresar a preparar nuestro ataque.

Utilizamos toda nuestra experiencia en el taller para estimar las necesidades de nuestros competidores y ofrecerles soluciones pero, sobre todo, pequeñas oportunidades de negocio. Gradualmente fuimos aprendiendo que, si les mostrábamos no sólo refacciones sino el dinero que podían ganar con ellas, los clientes nos tomarían más en cuenta. El taller nos daba información a diario, veíamos piezas que casi no se reemplazaban y nos preguntábamos por qué. Platicamos con clientes, lanzamos ofertas para experimentar y aprender, y luego ese aprendizaje lo ofrecíamos a

quien era nuestra competencia pero, al mismo tiempo, podría ser cliente de la nueva operación.

A este respecto recuerdo múltiples anécdotas. Una de ellas en especial. Víctor, que años después emigró a Houston y se convirtió en nuestro gerente de taller, me preguntó por qué no se vendía determinada pieza siendo que él, en Monterrey, colocaba cientos en un solo mes. Decidimos lanzar una promoción: a los clientes que quisieran reemplazarla no le cobraríamos mano de obra. Los mecánicos empezaron a revisar todos los vehículos que llegaban al taller para ofrecer la promoción. Pues resulta que un día uno de los choferes se molestó con Víctor al grado casi de golpearlo porque sentía que estaban tratando de *tomarle el pelo*. La versión del cliente era que en los camiones no existían las piezas que se sugería instalar. Víctor mantuvo la serenidad. Pidió al conductor que permitiera demostrarle que la pieza, en efecto, existía, y que su camión la necesitaba. Los mecánicos desmontaron un componente que de cierta manera mantenía la pieza oculta. Al final quedó claro que, efectivamente, la pieza no existía ¡porque estaba totalmente destruida! La parte fue reemplazada y el cliente partió satisfecho.

Aprendimos en esa ocasión, precisamente, que a menudo los clientes desconocen la existencia de una pieza específica y su importancia, o simplemente, si opera “oculta”, no hay forma de revisarla; por lo tanto, no saben la condición en que se encuentra. Aunque de manera informal, creamos una forma de capacitación y comenzamos a promover este método entre los demás talleres para ganar unos dólares. No están comprándonos una pieza sino que les ayudamos a obtener una suma extra de dinero. El objetivo cambió: ya no le estás pidiendo a un cliente que te compre, sino que te permita ayudarlo a crecer. ¡Es un cambio radical!

El crecimiento local se transforma en distribución nacional

En la medida que fuimos aprendiendo y, sobre todo, apasionándonos con la línea, se crearon pequeñas oportunidades, intentadas una a una. Los vendedores visitaban clientes por todo Houston. Poco después empezaron a visitar San Antonio, Austin y Dallas;

gradualmente se conseguían más ventas. Encontramos pequeños nichos y descubrimos las necesidades de algunas compañías especializadas. Con la experiencia del taller buscamos solucionar sus problemas. Sin darnos cuenta, nuestros números crecían en forma significativa.

Al mismo tiempo, la fábrica, que tenía almacén y oficina de ventas en San Diego, estaba realizando su propio esfuerzo en el mercado. Sin embargo, al paso de los meses empezó a notarse cierta inconformidad de la dirección con los empleados de la operación estadounidense. Me llamó desde México el dueño de la fábrica, y me preguntó si podíamos reunirnos con el nuevo director general. La junta sería en San Diego y su asistente se encargaría de todos los preparativos. Dos días después me reuní con ellos, aunque sospechaba cuál era la razón. Estaba casi seguro que querían cerrar su oficina y buscar opciones para operar en Estados Unidos. Preparé una presentación con un “plan de ataque” detallando la manera en la que se debía penetrar el mercado para crecer en ventas.

Durante la comida expuse mis impresiones, expliqué mis ideas, sugerí que no debíamos enfocarnos en vender a grandes clientes: comenté que ya llevaban años intentándolo y sólo habían obtenido uno, relativamente grande, en Canadá. Y no era suficiente para tornar rentable la operación en California. Pensaba más bien en buscar distribuidores pequeños; pero no esparcidos por todo el país, sino ubicados en zonas más densas, y de ahí tratar de crecer. Les hablé de California, y de la costa Este, pero la prioridad debía ser dominar el mercado de Texas. De ahí podíamos continuar creciendo hacia el norte y el noreste. Les recomendé me dejaran dirigir la operación como distribuidor exclusivo del país. La gran ventaja sería que no tendrían que rentar bodegas ni pagar empleados. Solamente les pedía su apoyo en algunas actividades de publicidad, asistencia a exposiciones y soporte en el desarrollo de nuevos productos.

Recuerdo aún las palabras del ingeniero: “Edmundo, te citamos porque queremos cerrar la oficina, y queremos que tú te encargues”. Para esto, en varias ocasiones ya me habían ofreci-

do empleo, pero siempre me había rehusado porque mi espíritu emprendedor no me lo permitía. Además, ya tenía mi negocio, ¿Cómo iba a dejar mi empresa para trabajar como empleado? Por lo tanto, no les quedaba más que aceptar mi propuesta. Me pidieron que me encargara de todo el proceso de mudanza, el cual arranqué de inmediato. ¡No cabía en mí de felicidad! ¡Aquella primera compra en la refaccionaria de Monterrey se estaba transformando en una distribución exclusiva a nivel nacional!

Revisé el inventario y me di cuenta de algo interesante: más de la mitad de lo que ofrecían no era viable en el mercado de los Estados Unidos. Me preguntaba, ¿a quién se le ocurrió enviar esto? La idea había sido de un ingeniero de soporte técnico de la planta. Por obvias razones, al final no se validó, y por años los recursos financieros fueron desaprovechados en componentes sin potencial, sin rotación, y en deterioro. ¡Con razón no vendían!

Cuán importante resulta en los proyectos de exportación o comercialización en un mercado no explorado, validar primero las necesidades de los clientes, comprobar si realmente existen, y después definir cómo operar. En estos años he escuchado decir a muchos fabricantes soberbios: “Esto es lo que hemos vendido siempre. Así nos ha ido bien en México, y esto mismo lo vamos a vender en Estados Unidos”. Años después retornan con pérdidas a veces millonarias y, a la vez, con una frustración muy grande: por el fracaso de su sueño americano y con la idea de que esto no era para ellos.

Al platicar con la asistente del gerente de la oficina (que había renunciado semanas atrás), descubrí que la cartera de clientes era muy reducida, y que existían negociaciones especiales de precios con cada uno de ellos, lo que provocaba una enorme confusión. Lo peor de todo: ¡cero ventas en todo California! (ni siquiera en San Diego, donde existe un notable poder adquisitivo y gran necesidad de refacciones por constituir un área densamente poblada). En esas condiciones no se puede ser rentable. Vives en el sur de California, ¿y no se te ocurre intentar vender allí? Es como operar una fábrica de helados en una zona donde hay muchas escuelas y parques pero pensar en vender en Disneylandia, al otro lado del país.

Ahora es fácil para mi entender esto. Me queda claro que el primer paso para tener cierto éxito en Estados Unidos es lograr alguna forma de rentabilidad, o al menos alcanzar el punto de equilibrio. Desde esa plataforma se puede pensar en peces gordos, en los grandes distribuidores o cadenas; pero si en tanto se pierde dinero a diario, es imposible. La paciencia, y los recursos económicos, se agotan rápidamente. Soñamos tanto con un gran cliente que nos vuelva millonarios que despreciamos pequeños negocios que nos pueden ofrecer oxígeno para respirar, pero principalmente porque que toman decisiones más rápidamente, se pueden apasionar con nuestro producto y que además nos pueden ayudar a aprender del mercado, a encontrar áreas de oportunidad. Con todo esto se podrán implementar mejores estrategias que se transformarán en un verdadero plan comercial que abra las puertas de los grandes consorcios.

Volví a Houston y desarrollé otro listado de precios. De entrada, contacté a cada uno de los escasos clientes de California, les avisé acerca de algunos cambios y que esperábamos brindarles mejor atención. Al examinar caso por caso había descubierto que incluso había clientes con quienes se perdía dinero en cada venta. Si bien el precio era mayor al costo, se ofrecía pagarles el envío: aquí se evaporaba la rentabilidad. Difícil decisión, pero comentamos al cliente que tendría un incremento inmediato de precios, gradual, para no afectarlo tanto, pero que se le daría el mismo trato que a los distribuidores a nivel nacional.

Primer cambio: no más negociaciones especiales. Se estandarizó el plan comercial. Obviamente, existía el riesgo de perder clientes. La pregunta esencial era si realmente convenía vender sólo por vender perdiendo dinero. Al menos yo, no tenía los recursos ni la beca de la fábrica; así que dije “mejor no tenerlos como clientes”. Por supuesto, varios de ellos se fueron al poco tiempo. Los que valoraban la marca, el producto y la asistencia, se quedaron y empezaron a sumar.

No es lo mismo vender en talleres latinos que a distribuidores *americanos*

Habíamos dado un paso increíble al lograr esa distribución. Ahora teníamos una gran oportunidad en las manos gracias al respaldo de la fábrica y a la popularidad que gozaba en México.

Sin embargo, existía un gran problema: nunca había vendido a distribuidores operados por dueños anglosajones. Así es que recurrí a uno de mis ángeles de cabecera, John Mc Kee. Le platicué el proyecto, de las bondades del producto, la oportunidad, el catálogo, las listas de precios y demás detalles. Le pedí me ayudara a representar la línea junto con su socio, Don Richburg, en los estados en que ya se encontraba y que, me ayudará con recomendaciones con otras agencias de representación para lograr penetración a nivel nacional. Aceptó y comenzó a ofrecer el producto, aunque sólo consiguió unos cuantos clientes a lo largo de varios meses. Aunado a ello, el nivel de ventas alcanzado fue muy bajo, lo que lo orilló a renunciar y decir que no eran ellos las personas indicadas para ayudarme.

Nos quedamos solos, y la fábrica cada vez presionaba más. El nuevo gerente comercial amenazaba en cada reunión con quitarme la exclusividad, y a regañadientes me autorizaba asistir a algunos eventos. En cada exposición en la que presentábamos siempre encontramos nuevos clientes, pero nunca era suficiente; pretendían crecimientos exponenciales en ventas mientras la única *estrategia* con la que contaban era presionar. Fijaban metas de ventas altísimas basándose en el tamaño del mercado. No eran realistas ni sistemáticos. Su lógica era: ¡Si vendemos X cantidad en México, allá tenemos que vender 20 veces más! Hablamos pues del típico error del empresariado mexicano. Hacen números sin fundamentos desde el escritorio, basados en estadísticas de no sabemos de dónde, o “porque cuando yo fui de vacaciones me di cuenta del potencial”.

Hay muchas ideas como esas, e igualmente distorsionadas, acerca del mercado *americano*. Así que por nuestra cuenta tuvimos que empezar a picar piedra. Durísima, porque no teníamos distribuidores fuera de Houston, pero no nos podíamos dar el lujo de esperar a que tuviera lugar la siguiente convención para poder encontrar clientes. Nos obligó a viajar, primero a nivel regional. Comenzamos a “brincarnos” los distribuidores y nuevamente a vender directamente a los talleres, pero no en Houston: íbamos a San Antonio, Austin y Dallas, y gradualmente logramos clientes,

aunque a un ritmo muy lento porque no es fácil atender a quienes están acostumbrados a comprar todo en otra ciudad (aunado a que por lo general no estaban dispuestos a tener excedentes de inventario en sus instalaciones).

En tiempos de dificultad y de crisis, creo, salen a relucir las mejores cosas de nosotros. Al soportar la presión constante de la fábrica en México, nos vimos obligados a desarrollar estrategias continuamente. Aunque la mayoría no funcionaba, iban proporcionando experiencias que permitían mejorar nuestra oferta todos los días. Al paso de los meses cambiamos catálogos, desarrollamos herramientas visuales de ventas, creamos piezas nuevas, probamos y mejoramos otras tantas y, sobre todo, conocimos tan a fondo el mercado que nos volvimos expertos en la materia. Y eso, a la larga, nos hizo crecer.

Pasó quizás un par de años antes que el bueno de John aceptara trabajar con nosotros y volver a representar la marca. Lo más interesante ocurrió a través de su socio, Don, quien vive en Dallas. Resulta que teníamos ya varios talleres y pequeñas compañías comprando nuestros productos, pero no en la cantidad que hubiésemos querido porque la distancia nos afectaba. Fue así que Don me presentó con el gerente de una refaccionaria, amigo suyo de muchos años. Don recordó que anteriormente ellos habían preparado e instalado exhibidores de producto en varias marcas. En cierto momento se dio cuenta que el *lobby* de la tienda estaba totalmente abandonado, y pensó que podría ser una gran oportunidad para posicionarnos. Le propusimos a Steve, el gerente, que nos permitiera colocar piezas en sus anaqueles, y fuera lo que fuera le garantizábamos que se vendería. Si no era así, le devolvíamos el dinero.¹⁸ En la propuesta de inventario utilizamos lo aprendido: incluimos sólo mercancía que sabíamos se vendería. Además, ofrecimos exclusividad territorial;¹⁹ es decir:

¹⁸ Esta fue una idea espontánea. Con el tiempo la pulimos mucho y se volvió una excelente herramienta de ventas y, sobre todo, de diferenciación respecto a la competencia, “La Garantía de Venta”.

¹⁹ Otra idea que me saqué de la manga. Ningún fabricante nacional ofrece exclusividades territoriales, todos quieren más bien tener varios distribuidores en una misma ciudad, pero mi forma de pensar era diferente, si no tengo distribuidores en todo el

por un tiempo indeterminado no buscaríamos otro distribuidor en la ciudad, le pasaríamos los clientes que habíamos conseguido así como los nuevos que nos contactaran.

Como era de esperarse, Steve pidió a su gente su opinión y comparó algunos precios, los cuales yo conocía de memoria; me sabía incluso los de la competencia, lo cual le sorprendió, más al comprobar que le daba datos verídicos, debidamente documentados. Al final decidió aceptar nuestra propuesta. Volví emocionadísimo a Houston para preparar el pedido. Nunca hablamos de cantidades, sólo de colocar un *stock* para su *lobby*.

Aquí decidí tomar riesgos y ser agresivo. Preparamos un listado de productos cercano a los diez mil dólares que bien podía modificar si por alguna causa no lo aprobaban. Subimos todo a un remolque que enganchamos a la camioneta. Manejé a Dallas la siguiente semana, antes de que se enfriara la idea y me dediqué a limpiar todo el lobby, los exhibidores y anaqueles. Fui colocando las piezas a mi antojo, etiquetándolas para que fueran fácilmente reconocidas por los empleados de ventas. Catalogué los artículos por aplicación. Después de todo un día de trabajo, el *lobby* quedó rejuvenecido.

Ofrecí una plática de capacitación para sus empleados, les ayudé a ingresar en el sistema la información de las piezas y dejamos todo listo. Aún estaba nervioso porque Steve no sabía cuánto había comprado (cuando se lo dije me pidió que repartiera el monto total en dos facturas para no afectar los bonos del encargado de compras). Acepté y fue así como arrancó una ardua pero maravillosa historia con este nuevo distribuidor. En lugar de enfocarnos en muchos clientes, podía resultar mucho mejor ayudar a este nuevo distribuidor a tener éxito con la línea y utilizar este caso positivo para conseguir más y mejores clientes.

Es otro punto en el que he estado constantemente en desacuerdo con las fábricas mexicanas. Muchos empresarios sueñan desesperadamente con vender sus productos en Estados Unidos,

país, y existen decenas o cientos de ciudades en las que no tengo presencia, por que no dejar tranquilo y apoyar decididamente un distribuidor por un buen tiempo en lugar de buscarle competidor.

pero la gran mayoría no tiene clara la idea de cómo hacerlo. Normalmente piensan que un “güero” de ojos azules, rubio, bien vestido, hablando español como “El Piporro”, tocará a la puerta de su oficina pidiendo que por favor le vendan, que pagará por anticipado y que pueden entregar su mercancía al precio que quieran y cuando quieran. Este príncipe azul no existe ni en las películas de Disney. Es por eso que cuando van al norte quieren conseguir muchos clientes, sin orden, sin planeación, sin propuestas concretas que vaya más allá de “Dime qué necesitas y te cotizo”.

De entrada, asumen que su producto es lo máximo y que los clientes enloquecerán por su gran calidad y bajos precios. Como si no tuvieran competencia... Y si ya lograron un cliente en tal ciudad, obviamente es porque muchos deben estar esperando su producto; así que “ya que estamos aquí vamos a visitar a su competencia y nos hacemos de todo el mercado”. Obvio, eso echa todo a perder. No tienen paciencia ni ganas de trabajar duro, y mucho menos de invertir; no hay tiempo ni dinero. Quieren ventas rápidas y fáciles, algo que sabemos no existe. El efecto es que acaban sin poder vender en Estados Unidos.

Y la estrategia funcionó

La verdad es que conseguimos nuevos clientes con estas estrategias, pero la mayor parte de nuestros recursos se enfocó a dominar el mercado del transporte de Dallas. Al menos por dos años acompañamos a Steve y su equipo a visitarlos. En ocasiones lo hacíamos por nuestra cuenta, pero siempre promoviendo la tienda, anunciando que nuestros productos estaban disponibles en la comercializadora que dirigía Steve.

Estábamos rompiendo muchos patrones y paradigmas. Ningún fabricante nacional de algún componente se comprometía a dar una exclusividad regional. Ningún productor enviaba empleados a realizar ventas en nombre del distribuidor. Ningún representante de ninguna compañía visitaba la tienda una o dos veces al mes para revisar que el *lobby* siguiera impecable, lleno de mercancías. Aún recuerdo con cariño cuando Steve platicaba con colegas o con sus mismos jefes diciendo “¡Tengo más de veinticinco años

en la industria y no recuerdo cuándo fue la última vez que tuve algo de manera exclusiva!” Además, era común que mencionara cómo un fabricante le ponía a su disposición un empleado para ayudarlo a incrementar sus ventas.

Lo que percibimos poco a poco fue que los números de Steve mejoraban no sólo por la comercialización de nuestros productos: también estaban sintiendo efectos secundarios en otras líneas, y poco a poco su tienda empezó a destacar en la cadena a la que pertenecían. Más, y cada vez más, la sucursal de Dallas llamaba la atención, y Steve no paraba de verter halagos hacia nosotros, hacia mi empresa y nuestro producto, hacia nuestro plan. Era tal la zalamería que de manera constante salíamos a relucir en las pláticas con su jefe. Un buen día Steve me llamó (para entonces ya era más que un proveedor-cliente, en virtud de que habíamos entablado una gran amistad), y me dijo: “Mi jefe te quiere conocer. Te aviso cuando vaya a venir. Va a ser necesario que vengas desde Houston y caigas de sorpresa en la tienda, como si fuera un día más de los que vienes a revisar todo”. El día llegó. Llamó Steve y me dijo: “Mañana tienes que estar aquí a las 9:00 am”. Me levanté a las 4:30 am y me dirigí a Dallas. Llegué junto con Don, puntualmente, como si fuera una visita más, y pude conocer al presidente de la compañía. Le detallé lo que estábamos realizando y cuales eran nuestras ideas, pero, sobre todo, las oportunidades que veía en su cadena de más de ciento treinta tiendas.

Su nombre era John R. Una persona súper sencilla que a pesar de volar en jet privado y con cientos de personas a su cargo, escuchaba con atención. Dejó muy en claro que no podía, *por dedazo*, hacer que la cadena entera me comprara, pero lo que sí podía era recomendarme. Y vaya que lo hizo, y de una manera muy original. Al mismo tiempo, no se comprometía en nada. Lo manejó todo brillantemente.

La junta a la que NO asistí pero cambiaría mi vida

En la empresa de Steve celebraban juntas con cierta frecuencia entre la gerencia y los jefes regionales. A John R. se le ocurrió, estratégicamente, que la siguiente reunión fuese en Dallas. Logísti-

camente hablando esto tenía sentido pues dicha ciudad texana es un relevante *hub* de tráfico aéreo. Para John era importante compartir lo que estaban haciendo las mejores tiendas del país para que otras replicaran sus prácticas y, así, pudieran igualar sus buenos resultados financieros.

Al terminar la junta, John R. llevó los gerentes regionales a visitar a Steve. ¡Cómo hubiera deseado estar ahí en el momento que entraron y vieron el *lobby* lleno de nuestros productos! Me preguntaba lo que estaría ocurriendo. Steve les platicó sobre la línea, el súper plan comercial, la asistencia técnica, variedad, eficiencia en la distribución, exclusividad, representantes de ventas. Les parecía “algo fuera de este planeta”. Varios gerentes regionales pidieron a Steve datos para contactarme. Con sus gerentes de sucursal evaluarían la posibilidad de replicar el proyecto.

Sin darnos cuenta estábamos desarrollando una metodología de ventas --un verdadero plan comercial-- con la que más que impulsar un producto ayudábamos a nuestros distribuidores a generar nuevas fuentes de ingreso, con riesgos casi nulos, con baja competencia y explotando nichos regionales muy específicos: era un sistema de capacitación único, un programa de incentivos y exclusividad territorial ¡Guau! Al escribir estas líneas vuelvo a vivir los nervios como cuando inaugurábamos una refaccionaria. Fue nuestra gran aportación y nuestra mayor fuente de aprendizaje.

No vendas a tus clientes: ayúdales para que ellos vendan

Todo este plan se resume en una frase: “La idea no es vender producto a nuestros distribuidores, sino hacer que nuestros clientes le vendan más a sus clientes”. Con esto, obviamente tendremos socios leales que comercializarán apasionada y alegremente nuestros productos.

La idea parece realmente sencilla, pero créanme: es muy, muy difícil de implementar. En nuestra mentalidad predomina el vender de inmediato, no en ayudar a nuestros clientes. Es un giro de trescientos sesenta grados en nuestras estructuras de pensamiento; no cualquier empresa se siente dispuesta siquiera a intentarlo.

Suelo comentar en redes sociales²⁰ que los empresarios latino-americanos, cuando proyectan vender sus productos en Estados Unidos, inmediatamente piensan en el tamaño del país y de sus mercados y en los muchos millones que podrían ingresar allá. De entrada se sueña con grandes clientes o distribuidores a los que yo llamo “Príncipes Azules”: aquéllos que un día aparecerán a las puertas de nuestras fábricas, pedirán hablar con el dueño, le dirán que su producto es el mejor del mundo según “investigación previamente realizada”, que por favor le vendan y que para ello el visitante está dispuesto a pagar todo por anticipado, al precio que sea, e incluso a esperar el tiempo que la fábrica requiera. Ah, y se me olvidaba: que no tiene problema alguno con que también le vendan a su competencia. ¿Causa risa? Créanme: es más real de lo que se imaginan.

Es demasiada soberbia sólo pensar que operamos en México una empresa exitosa, que se tienen muchos años en el mercado, que esas estrategias nos han llevado adonde estamos, y que ahora sólo hay copiar el esquema y aplicarlo con los clientes *gringos*. Y así se llega a las expos, a visitar clientes. Obviamente, la gran mayoría no camina. Para vender en Estados Unidos es necesario pensar y actuar como *americano*. Ajustar la propuesta, ser muy flexible, humilde, aceptar que en un nuevo mercado no sirve demasiado que domines otro, sobre todo si es del Tercer Mundo.

Un empresario promedio nunca hubiera trabajado un par de años en la tienda de Steve ofreciendo exclusividad en su ciudad, poniendo un vendedor a su disposición y todo lo que nosotros incluíamos en el todavía sin nombrar plan comercial, y menos sabiendo que la tienda era parte de una cadena con otros 130 establecimientos. Lo que un empresario *tradicional* hubiera decidido es ir primero al corporativo, llegar hasta la cabeza para que le soltaran todo el grupo de refaccionarias y no perder tiempo. Muy, muy pocas veces he visto que esas visitas al corporativo avancen: te atienden personas que de lo que menos saben es de tu producto; son compradores, no desarrolladores de producto; y mucho

²⁰ Diariamente publicamos consejos, anécdotas y experiencias en Instagram: @edmundotrevino y en tiktok: @edmundotrevino

menos, vendedores. El resultado suena obvio: cero ventas dentro de la cadena porque el burocrático encargado está en posición de *job security*. Es decir, cuidando el puesto o, como advierte el viejo refrán: “no jales que descubijas”. Nadie toma decisiones, y la soñada cadena no acaba comprando.

En estos casi veinte años de vivir en Texas he visto a muchos intentarlo, y después regresar con pérdidas millonarias. Por eso hablo en mis redes sociales y valoro la publicación de este libro. Mi propósito primordial es fomentar el éxito. Volviendo al plan comercial (y atenuando un poco la crítica constructiva a los empresarios), agregó que no debe ser estático: tiene que mejorar constantemente, adaptándolo a las nuevas necesidades y, también, a la respuesta de los competidores.

Y llegó el crecimiento exponencial

Resulta que aquella reunión a la que no fui invitado, y que Steve amablemente convocó como el mejor agente de ventas de nuestra marca, presentando nuestros productos y nuestro plan comercial a los gerentes regionales de aquella cadena, nos cambió la vida. Semanas después me contactó el encargado del sur de California, y me pidió catálogos e información. Envié todo de inmediato, pero nuestro mal sistema de seguimiento a clientes hizo que me olvidará del prospecto al menos por un par de meses.

Un flashazo a mediados de octubre, en medio de la crisis financiera desatada a raíz del *crash* inmobiliario, me trajo a la mente este proyecto. Llamé a la persona que me había contactado semanas atrás. Aunque nunca hay excusa para olvidar un cliente, vivíamos momentos muy difíciles: desde un año atrás la economía se había caído brutalmente. El huracán *Ike* había pasado exactamente por Houston, destruido viviendas y dejando sin electricidad a toda la ciudad. Pasaron semanas, y en algunos casos meses, antes que la urbe estuviera *conectada* nuevamente a la red al 100%. En nuestro negocio estuvimos aproximadamente tres semanas sin energía. Operábamos con generadores portátiles que no permitían hacerlo más allá del 20% de nuestra capacidad. Llegó el mes de noviembre y, con él, una caída estrepitosa de

los mercados accionarios. Parecía que habían apretado con gran fuerza los frenos de la economía, y así permaneció al menos un año entero. Después de atender quince o veinte vehículos al día, nuestro negocio recibía uno o dos como máximo.

Pues llamé a esa persona, en California. Comentó que era muy oportuna mi llamada porque al día siguiente tenía la reunión de cierre de año y de planeación con todos los gerentes de la región (alrededor de trece tiendas). Pidió que le enviara una presentación en la que explicara nuestro producto para mostrarla durante la reunión, obtener retroalimentación, y decidir si se podía iniciar una relación comercial. No recuerdo si entonces estaban disponibles herramientas como las que tenemos hoy para organizar videoconferencias. Todo era presencial. La junta se realizaría en Anaheim, y estarían todo un día analizando propuestas y productos, incluido el nuestro.

Expresé mi deseo de asistir a la reunión, aunque el gerente regional (del que solo recuerdo se llamaba Frank), no pensaba que fuera posible porque se celebraba al día siguiente. Dijo que me tomaría en cuenta para una próxima fecha. ¡Me preguntaba cuándo sería la siguiente! Con la urgencia de lograr ventas en medio del pésimo momento que vivíamos, le pedí me permitiera estar en esta reunión. Recuerdo claramente cuando me dijo que si yo creía que podía estar presente al día siguiente en una de sus tiendas al sur de Los Angeles, me concedería media hora para exponer a las 2:00 en punto. Sin chistar acepté. En cuanto pusimos fin a la llamada organicé el viaje. Era lunes a mediodía, y tenía escasas 24 horas para trasladarme.

Al ingresar a la página de Continental Airlines (hoy United) vi las tarifas de los vuelos. Me quería morir. Un viaje redondo oscilaba entre seiscientos y setecientos dólares. Demasiado dinero. No podía desembolsar semejante cantidad. Se me ocurrió revisar vuelos a ciudades más cercanas (Austin, San Antonio, Victoria, Dallas). Encontré un vuelo de la misma aerolínea que costaba trescientos dólares partiendo de San Antonio hacia Houston. Era el mismo vuelo Houston – Orange County que costaba setecientos. Ni hablar: compré el boleto barato y preparé muestras, catálogos,

folletos. Comenté a Gaby (conmigo en la oficina), que me iba a Los Ángeles esa misma tarde. Una prueba más de que estaba loco. Fui a casa, tomé ropa presentable, manejé hasta San Antonio, llamé a unos amigos, dormí en su departamento y a las cinco de la mañana abordaba el avión.

La diferencia de horarios con la costa del Pacífico me daba un par de horas más. Antes de mediodía disponía de un auto rentado y me encontraba en un hotel cercano al lugar donde tendría lugar la reunión. Acomodé toda la información, ensayé la presentación (por cierto, ya me la sabía de memoria), y me di un buen baño. Pero estaba muy, muy nervioso.

Llegué puntual a la cita. Me recibió Frank agradecido por el esfuerzo de estar ahí. En una pausa me pidió ingresar a la sala para preparar el material. Regresaron todos los gerentes. Frank me presentó con palabras que aún resuenan en mi cabeza y me siguen llenando de orgullo:

Señores, es Edmundo Treviño. Representa una fábrica. Les quiero comentar que nunca en mi vida laboral me había llamado un representante de alguna empresa para pedir una cita, al día siguiente tomar un avión y volar desde el otro lado del país para estar aquí. Esto demuestra su calidad profesional. No puedo obligarlos a que compren su producto, pero sí les voy a pedir que escuchen atentamente lo que nos va a explicar, y que de una manera seria y honesta le digan al término de su presentación si el producto les interesa o no. No le hagan perder tiempo. Por lo que escuché de una de nuestras sucursales en Dallas, es una gran oportunidad para nuestra empresa.

Frank acababa de conocerme... y ya se expresaba así de mí. Me presenté, hablé de la empresa y de las bondades técnicas del producto, pero lo más interesante fue que les comenté cómo mi línea y mi marca podían ayudar a generar nuevos ingresos. Eran ventas que no tenían y que todos necesitaban realizar. Les expliqué el programa comercial y cómo había sido la experiencia en Dallas. Estábamos seguros de que esto se podía replicar en la

región. Hicieron preguntas para comprobar lo que les decía, acerca de precios de los competidores, números de parte, disponibilidad y demás. Todo era correcto. Le asombraba el conocimiento que tenía del mercado. Creo que ese día efectué una de mis mejores presentaciones.

Más de un gerente se puso de pie para estrechar mi mano. Varios me felicitaron y prometieron que se pondrían en contacto. Tenían un inventario general al cierre fiscal de la última semana de octubre, pero tras esa fecha estarían dispuestos a intentarlo.

Cuando platico con empresarios mexicanos y latinoamericanos de la importancia de realizar esfuerzos extraordinarios para diferenciarnos, para llamar la atención de nuestros clientes, tanto existentes como potenciales, siento que me toman por loco. Desespera ver que lo único que les preocupa es vender, o más bien, *que les compren*, porque en realidad no están dispuestos a trabajar mucho por vender. Aquel día, estoy seguro, tuve un impacto muy fuerte en mi relación con estas personas (finalmente, más que clientes o una empresa, eran personas). En muchas ocasiones dejamos ir oportunidades de crear amistades y relaciones que, a la larga, nos pueden dar no sólo ingresos sino, también, grandes satisfacciones.

Regresé a Houston y esta vez sí di seguimiento cercano al proyecto. La tienda sede de aquella reunión estuvo de acuerdo en empezar con una orden que yo había sugerido, modificada con muchos productos que a mi gusto no aplicaban pero acerca de los cuales no quise discutir. Finalmente me estaban dando una oportunidad que no podía despreciar: era mi primera tienda al otro lado del país, en una región en la que nuestra fábrica tenía bodega pero ningún cliente. Desde Houston, en cambio, habíamos logrado entrar a ese mercado. La cita sería la primera semana de noviembre.

Tuve semanas para planear el viaje. Le dije al único vendedor que disponíamos que iríamos manejando hasta Los Ángeles, en una camioneta con remolque en el que llevaríamos no sólo la orden inicial, sino el equivalente a tres órdenes de las sugeridas, con el producto que yo recomendaba porque la idea era atacar ese mercado durante dos semanas. Les pedí un periodo de prueba

de dos meses. No estaba dispuesto a fracasar. Si fuese necesario, nos encargaríamos de conseguir las ventas para las tiendas; y si lográbamos convencer un cliente, quería estar seguro de tener el producto disponible para su entrega inmediata en lugar de esperar a que lo enviaran desde Houston.

La semana anterior al viaje, mientras el personal de almacén preparaba las piezas, realicé una investigación de mercado y preparé algunas rutas cercanas a la tienda de California para que mi vendedor visitara cuanto taller mecánico hubiera para promover el producto. Empezamos a manejar un sábado a mediodía y 24 horas después estábamos llegando al hotel. Bueno, casi. Por la elevada descarga de adrenalina no revisamos el tanque de combustible y nos quedamos en cero a unas cuantas cuadras ¡Jajajaja! Resolvimos el problema y nos fuimos a descansar.

Por la noche rentamos un auto. El lunes a las ocho de la mañana mi representante estaba en camino para realizar las primeras visitas a los talleres. Llevaba una lista de precios con los márgenes estándar de la industria, muestras y catálogos. El plan era que nuestro nuevo cliente comercializara la línea a partir de ese día. Mientras tanto yo estaba en la tienda para arreglar el área del lobby: limpiando, organizando la orden inicial y preparando la junta de capacitación con los vendedores tanto de mostrador como de campo; y platicando con los clientes que iban llegando a la tienda a examinar el producto. Más de uno mostraba interés y eso llamaba la atención de los demás.

Cerca de la hora de cierre regresó mi vendedor. Ordenamos unas pizzas y celebramos la junta para explicar cómo vender el producto, así como sus ventajas y precios. Cerramos el encuentro con broche de oro: pedidos de clientes que se habían conseguido durante el día. ¡No podían creerlo! Habían quedado fascinados con nuestro trabajo. Al día siguiente salimos con los vendedores de campo a visitar más clientes. Divididos en dos equipos, logramos realizar algunas ventas más.

Frank y su gerente de compras, Sal, estaban al tanto de todo y eran los primeros interesados en continuar con otras tiendas: el éxito había sido inmediato. Preguntaron la tarde del martes so-

bre cuando podían arrancar con otras dos tiendas del área metropolitana. Ya habían hablado con los gerentes de sucursal, quienes mostraron interés en escuchar sobre los resultados obtenidos en los últimos dos días. ¡Claro que se asombraron cuando les dije que el remolque estaba listo con productos, y que podían arrancar cuanto antes! El miércoles nos presentamos en la segunda tienda, y el viernes en la tercera. Mientras mi compañero seguía trabajando con los vendedores *en las calles*, yo capacitaba personal y preparaba las áreas de exhibición.

Las cifras de ventas eran favorables. Sal preguntaba cuándo podíamos arrancar con más tiendas. Una conversación que se había vuelto casi obligatoria para todos. Pedí que enviaran producto directamente a Las Vegas, y la semana siguiente nos trasladamos en auto con Sal para comenzar a operar esa tienda. Todo caminaba viento en popa.

Al discriminador se le cachetea, pero con guante blanco

En el proyecto del sur de California tan sólo había una tienda que no mostraba interés, pero Frank casi obligó al gerente a empezar con nosotros. No en todas las tiendas se estaba desplazando el producto con rapidez, y ninguna debía quedar excluida. Así es que en un segundo viaje en aquel diciembre me pidieron ir a Backersfield, una ciudad pequeña a un par de horas al norte de Los Ángeles. En esta región existe mucha exploración de gas y petróleo, además de campos agrícolas.

Al gerente y a los vendedores de mostrador no les agradó que se les impusiera un nuevo proyecto. Desde que llegué no sentí la mejor de las vibras. Mientras bajaba del auto y acomodaba el producto en el anaquel del lobby, recibía comentarios negativos y preguntas en tono sarcástico del principal vendedor de mostrador, quien decía tener muchos años de experiencia. Aparentemente su intención era hacerme ver que este producto no se vendería en esa región. Trataba de amedrentarme, vertía comentarios a mis espaldas y en voz baja. Podía percibir su actitud discriminatoria hacia mí y hacia nuestro proyecto.

Yo ardía de ira. No tengo idea de dónde sacaba fuerzas para controlarme y no contestarle como se merecía. Tomé un descanso

y decidí llamar a Sal, el gerente de compras, la mano derecha de Frank en la región. Para ese entonces, Sal y yo habíamos convivido tanto que nos habíamos hecho amigos. Así que decidí llamarle para pedir consejos y saber qué hacer. Se molestó muchísimo y me dijo que llamaría de inmediato al gerente. Pedí que no lo hiciera: sólo quería que estuviera enterado y que realizaría mi trabajo de la manera más profesional, pero aclaré: si por mí fuese, preferiría no estar con ellos. Sin embargo, mi compromiso con la empresa seguía firme pues era mayor que con un par de retrógradas representantes de ventas.

Ya por la tarde me presentaron al vendedor de campo y agendamos trabajar al día siguiente en su ruta. Me fui a descansar y a tratar de olvidar el mal rato. Temprano por la mañana me presenté en la tienda, preparé catálogos y muestras y fuimos a promover. Tuve la fortuna de meterme debajo de los camiones, identificar problemas y piezas que requerían. Los clientes mostraban interés al grado que varios de ellos nos hicieron pedidos. Ese día se contó entre los mejores de mi vida en cuanto a ventas realizadas: cada pedido que nos hacían, aunque fuera muy poco, lo sentía muy placentero. Sólo deseaba verle la cara al tonto del mostrador cuando le entregara las órdenes que iba a tener que surtir.

El vendedor con el que trabajé era un señor de unos 60 años, súper amable, al cual tuve la confianza de contar el episodio del día anterior. Me pedía que no les diera importancia. Mi revancha llegó demasiado rápido. Arribé a la tienda y personalmente me aseguré de entregar todos los pedidos. La venta de un solo día había sido aproximadamente el doble del producto que había puesto en inventario en el lobby, por lo que fue necesario que llamara a Sal para que me aprobara un envío adicional de mercancía para enfrentar las demandas de los clientes. En cuanto al individuo de la tienda, no tuvo más remedio que cerrar su bocota y, sin grandes expresiones, tomar las órdenes que le entregué e ingresarlas al sistema.

En Estados Unidos existe la figura de la discriminación racial, pero no son muchos los inadaptados. Ese “gringo” blanco y frío que nos presentan en las películas en verdad casi no existe.

Aunque piensan diferente y tienen una cultura no tan similar a la nuestra, tampoco les desagradamos y desean nuestro exterminio. Son seres humanos, y no hay que olvidar que nosotros también lo somos. También los latinos discriminamos, y no nada más al de piel oscura sino al blanco, al indígena, al gordo, al flaco, al calvo, a todo el que parezca diferente a nosotros. Por tanto, mi propuesta es que si un día nos sentimos discriminados, actuemos inteligentemente y respondamos de la mejor manera.

Años después tuve otra prueba similar en visita a un taller en Ohio. El dueño del negocio, cuando le tendí la mano para saludarlo y presentarme, tajantemente rechazó

mi salutación y me pide la *Green card*, es decir, la prueba de que soy residente legal en el país. Fue así que *se me subió lo Treviño*, aunque le contesté con el sarcasmo de los Garza. Le dije que era ilegal y cruzaba el río cuantas veces quisiera porque tenía un “coyote” buenísimo, y que si de hecho necesitaba gente trabajadora y responsable para su negocio, en menos de una semana se la podía conseguir, cual traficante de esclavos. El tipo habrá medido casi dos metros, de unos 70 años. Su rostro pasó del matiz rojo al morado, no sin atravesar por veinte grados distintos de tono. Fue un milagro celestial que no haya muerto del coraje. Como pudieron me sacaron de ahí y me llevaron a donde tenía que darle la plática de capacitación a los empleados. Cuando terminé, y se pudo dar cuenta del nivel de preparación académica que yo tenía y, sobre todo, del conocimiento del producto, de la industria y de lo mucho que le era de utilidad a su negocio lo comentado, no le quedó más que darme la mano y pedir una sincera disculpa, al mismo tiempo que me daba excusas de por qué me había tratado así inicialmente.

Recuerdo también y me sigue dando risa una persona cercana a los dueños de la empresa que representaba cuando, en un festejo por el 25 aniversario de la compañía, pidieron que platicara mi historia desde los inicios hasta donde habíamos llegado. Hablé quizá unos quince minutos, y cuando todos estaban aplaudiendo, esa persona se levantó de la mesa y, en voz alta, comenzó a decir que yo había llegado a un mercado que me estaba esperando; que

ya estaba listo para nuestro producto y que mi experiencia no tenía más mérito que la de ellos promoviendo en una región de México, donde el ambiente empresarial era más complicado. De entrada no había captado, o no quiso captar, que el evento estaba dedicado a los distribuidores del extranjero y por eso no se había hecho mención de su labor. Mientras ella hablaba, por mi mente aparecían, cual películas, imágenes de todas las vicisitudes que había enfrentado y superado, como estos casos de discriminación. Y me decía: esta señora ni inglés habla, ¿qué le hace pensar que conoce la situación de la industria en Estados Unidos? Algo que quedó claro fue que a nuestra sangre latina le cuesta mucho reconocer el éxito de alguien semejante a nosotros. Volvemos al chiste aquél de los cangrejos jalando para abajo al que se quiere salir de la cubeta.

GROWING PAINS

En el crecimiento también hay problemas

EN MEDIO DEL NOTABLE ÉXITO de las tiendas del sur de California se sumaron Las Vegas y Phoenix. Mientras, nos empezaban a llamar de otras regiones. Gaby y yo visitábamos familiares en Dallas cuando recibí un correo del gerente regional de Ohio y Pennsylvania. Quería saber cuándo podía presentarles la línea. Teníamos dos opciones: decir que no podíamos sino hasta dos meses después de terminar el compromiso de arranque con California, o realizar a Cincinnati un viaje relámpago de 24 horas.

Me decidí por la del emprendedor que no quiere frenar el crecimiento exponencial. Compré un boleto de avión para una semana después, reservé una habitación en un hotel, pregunté si podía enviar por paquetería unas cajas y si las podían recibir y guardar hasta el día de mi arribo. *Not problema*. Confirmé la cita, pedí a los muchachos del almacén que prepararan una orden que tenía como sugerida y la pusimos en tránsito al hotel.

Continué mi trabajo de la semana. Llegado el día, tomé el avión, llegué al aeropuerto en Ohio, alquilé un auto y fui al hotel. El *timing* no pudo ser más exacto. Cuando estaba a punto de estacionarme vi al camión de UPS y al empleado bajando unas cajas pesadas. Eran las nuestras. Me coloqué al lado y subimos todo el material al carrito. ¡Pobre! De tanto peso casi se levantan las llantas delanteras. Me registré en la recepción y fui a la habitación a descansar un poco y repasar la presentación del día siguiente. Tenía la firme intención de vender el producto que habíamos enviado.

Era invierno. No sólo hacía mucho frío, sino que hasta nevaba. Conduje temprano a la oficina donde me habían citado. Al llegar ya me esperaban el gerente regional y uno de los gerentes de sus tiendas, quien se había desplazado desde Pittsburgh para la reunión. Eran dos personas súper amables y conocedoras de su trabajo. Les hice la presentación, resolvimos dudas, hablamos de precios y del nicho que estábamos atacando, así como de estrategias y otras cosas más. Quedaron más que contentos y me preguntaron cuándo podíamos empezar. Les comenté que se podía iniciar ese mismo día, que los amortiguadores de mi auto estaban a punto de reventar tras soportar el peso del pedido muestra que traía, y que no quería regresarlo por paquetería a Houston. De hecho, si me hubiesen dicho que no, me habrían metido en un problemón porque hubiera tenido que conseguir cajas nuevas y re empacar las piezas. Habíamos metido tanto peso en ellas que difícilmente aguantarían un día más.

Los señores se atacaron de la risa. No podían creer nuestra agresividad en ventas. Hicieron una llamada telefónica y me dijeron que a mediodía me recibirían en la tienda de Dayton: ahí pondríamos a la venta nuestra línea. Me felicitaron por la estrategia, por mi seguridad, así como por el profesionalismo, y nos despedimos. Estaríamos en contacto en las próximas semanas para platicar de otras tiendas.

Sin darme cuenta estaba empezando a vivir lo que en inglés llaman *Business Growing Pains*, o “dolores por el crecimiento de un negocio”.²¹ Por una parte, el plan comercial que nos había funcionado requería un esfuerzo financiero importante ante la necesidad de desplazamientos, además de un gran esfuerzo humano; por otra, el crecimiento exponencial que vivíamos ponía en aprietos nuestros inventarios y la capacidad de respuesta hacia los clientes de nuestros distribuidores.

Por años nos concentramos en dominar el mercado de Houston, en conseguir clientes *promotores* que valoraran nuestros productos y que nos dieran la oportunidad de crecer en conocimiento

²¹ Se puede encontrar información en redes. En particular me gustó el artículo de la revista Entrepreneur, <https://www.entrepreneur.com/article/247173>

y, después, en ventas para poder ser sustentables. Después decidimos atacar ciudades cercanas e importantes, San Antonio, Austin y Dallas, donde tuvimos la fortuna de encontrar a Steve y, juntos, fuimos gradualmente avanzando en el mercado local. Demoramos un par de años para encontrar el plan comercial apropiado para localizar nuevos distribuidores. Desarrollamos con la fábrica decenas (sino cientos) de nuevos números de partes para preparar nuestra oferta, y que la gama fuera lo más completa posible, explotando micro nichos. Trabajo arduo de muchos meses o años.

De repente, de ser una compañía de alcance regional con pocos clientes, nos llegó un mundo de trabajo para el que no estábamos listos. No teníamos los recursos humanos ni de capital financiero para contratarlos. A duras penas arriesgamos moviendo una ficha de una empresa hacia el tablero de la distribuidora, aunque implicaba invertir durante un período prolongado. El problema era que la inversión salía de nuestro ya de por sí golpeado taller, el que nos daba de comer, aunque era indispensable para seguir explorando proyectos. Descuidamos gravemente nuestro negocio preponderante (*core business*) para dedicarnos en cuerpo y alma a otro nuevo que nos entusiasmó debido a su potencial de crecimiento.

Nuestro plan comercial contaba con un soporte y respaldo no sólo técnico sino de ventas hacia el distribuidor. Desempeñábamos mucho trabajo por y con él. Era radicalmente agresivo y no existía algo similar en la industria. De hecho, en casi veinte años viviendo y operando en Estados Unidos, nunca vi fabricante alguno trabajando tan duro en promover su línea a través de los distribuidores. Tampoco un plan tan completo. No somos genios del marketing: más bien sucede que las empresas normalmente no se tiran al vacío arriesgando todo en un proyecto que no sólo era intensivo en mano de obra (en cuanto al tiempo que se pasaba sentado frente al parabrisas del auto), sino que también era financieramente viable. En general pocos están dispuestos a hacerlo.

Si queríamos seguir creciendo a ese ritmo necesitábamos muchas, muchas manos más. Pero para tenerlas se requerían, primero, recursos financieros, y después encontrar la forma de capacitar al personal. ¿Cómo íbamos a hacer para que en cuestión de sema-

nas los empleados se volvieran expertos en los productos, cuando a nosotros nos había tomado años? Entrábamos a la disyuntiva de contratar ese personal y a la vez comprometer nuestras finanzas, o frenar la apertura de más tiendas y capacitar más personal. ¿Seguíamos vendiendo así hasta que el cuerpo y el endeudamiento aguantasen, o arriesgábamos el éxito de los nuevos comercializadores angostando el plan comercial?

Los nichos regionales dentro de un gran país

Cada vez que inaugurábamos una tienda nueva y visitábamos clientes con sus vendedores, descubríamos nuevas necesidades o, al menos, diferentes a las que estábamos acostumbrados en Texas. Por alguna razón, en Los Ángeles las compañías recolectoras de basura habían elegido como camión preferido determinada marca y con ciertas, muy peculiares, características. Aunque se tratara de empresas competidoras, todas tenían flotillas muy similares. El detalle era que este tipo de camión no gozaba de mucha popularidad en Texas, por lo que nuestra existencia de piezas para esa aplicación era marginal o inexistente.

Con frecuencia creemos que Estados Unidos es un país donde todas las ciudades son iguales. Que su mercado es totalmente homogéneo. En México crecemos viendo a grandes franquicias *americanas* multiplicarse y expandirse por todo el país, lo que nos hace pensar que a todos los estadounidenses les gusta exactamente lo mismo y que con un producto podemos atacar todo el mercado.

Suena obvio que dentro de nuestra oferta existen (o deben existir) productos o servicios que vayan al cliente promedio, pero debemos tomar en cuenta que es en esos mercados donde tiende a estar la competencia. Cuando todos pelean por lo mismo, difícilmente se puede destacar. Sin embargo, en ese nicho local, en una industria en específico, descubrimos un área de oportunidad, una posibilidad de atender un cliente al que nadie voltea a ver, con una oferta muy limitada o casi inaccesible.

Al paso de los años hemos descubierto muchos nichos regionales, numerosas micro oportunidades en industrias muy

específicas que nos han llevado a un cierto dominio del mercado. No se necesita atrapar al pez más gordo para darse un buen festín.

Vendemos promesas y entregamos excusas

Ahora que me dedico a la consultoría y platico con dueños latinoamericanos de empresas, encuentro frecuentemente a quienes sueñan con dominar el mercado *americano*, vender a los más grandes, o casi obliterar la competencia y quedarse con los clientes. Volteas a ver sus empresas, y de entrada ni dominan su mercado doméstico, no tienen capacidad de producir el 2% del consumo en Estados Unidos ni productos realmente diferenciados; buscan vender sólo porque “yo estoy más barato”. Llevan años intentando sin éxito penetrar el mercado, y en sus planes prosiguen incluyendo grandes clientes.

Me pregunto por qué deberíamos, como única estrategia, vender a alguien infinitamente más grande que nosotros. ¿Por qué no buscar clientes de un tamaño similar al de nuestra empresa, o incluso más pequeños? ¿Por qué no aprender primero de esos clientes, mejorar nuestra oferta y, ya con cierto conocimiento, desarrollar estrategias para operar con mayores dimensiones? A la mayoría no les gusta escuchar estas preguntas, incluso las ignoran. Se encierran en su paradigma y piensan: “No es nuestro caso; nosotros sí vamos a poder”.

Hace unos tres años conocí en una expo a alguien que, con el tiempo, se volvió uno de nuestros más grandes clientes. Un señor curioso y sencillo que caminaba por la sala en la que mostrábamos productos, y que tímidamente se acercó a preguntar. Fue el inicio de más de un año de trabajo en desarrollo de productos, visitas, pláticas y negociaciones para que, por fin, cierto día, decidiera darnos un pedido de prueba. No era poco: todo un contenedor de autopartes que se produciría en Colombia.

Después de pasar horas con esta persona y de realizar varios viajes, me hizo una pregunta que me impactó, y que engloba la idea que propongo en este apartado. Dentro de una negociación de comercio internacional se discuten precio, pedidos mínimos y formas de envío, pero también tiempos de entrega. Era la

cuestión que le interesaba en demasía. Al inicio no captábamos la pregunta. Entendíamos que significaba “¿cuál es tu tiempo de entrega?”, pero no la idea que nos quería transmitir. Agradezco que se haya tomado tiempo para ejemplificar, para aclarar que cualquiera que fuera el plazo que yo le dijera no era un factor de decisión de su compra, sino más bien una herramienta para planificarla.

Nos platicó su experiencia. Años atrás conoció una empresa mexicana que lo convenció de volverse internacional, es decir, de no sólo comprar en Estados Unidos a sus proveedores tradicionales sino importar productos con precios más competitivos. Así inició su aventura. Ese fabricante le prometió “las perlas de la Virgen” y, obviamente, lo enamoró. Para ellos resultaba increíble lo que recibirían, por lo que empezó a importar. Las primeras dos o tres adquisiciones fueron perfectas. Todo fue entregado de acuerdo con lo estipulado. Pero las siguientes, poco a poco, empezaron a fallar. El producto no llegaba íntegro o presentaba fallas estéticas. Los tiempos de entrega variaban, no se cumplían. Después, llegaba el producto que al fabricante le convenía enviar y no el que el cliente había pedido. Decidió viajar para visitar al fabricante y entender sus problemas. Se dio cuenta de que, a medida que el fabricante crecía y encontraba nuevos clientes, les cumplía, pero a los antiguos no: o había prometido demasiado, o estaba fuera de sus capacidades y más tarde que temprano fallarían las entregas.

Nuestro amigo aprovechó el viaje para conocer un segundo fabricante mexicano y diversificar sus compras. Con el tiempo descubrió exactamente la misma cultura de negocios. Cumplieron en el arranque, después le quedaban mal y trataban de mantenerlo contento explicándole *las razones* por la cual no habían entregado a tiempo (los problemas siempre eran *de alguien más*). Las excusas eran típicas: “El proveedor no me entregó a tiempo, la secretaria que factura se enfermó, el viejito a cargo de un proceso falleció, la gente falta mucho en épocas decembrinas, es que esto, es que aquello, es que...” (propongo un libro de excusas: ¿quién me ayuda a estudiarlas?)

Pasaron los meses y entonces *me cayó el veinte*. Empecé a abrir los ojos y me di cuenta de algo que es un problema generalizado: la mayoría de las empresas y sus dueños y gerentes actúan así: ninguno quiere hacerse responsable, nos gusta aventar la papa caliente al primero que se ponga en frente. El problema *no es nuestro*.

El factor que no tomamos en consideración es que el mercado está saturado de competidores, es un mar lleno de tiburones dispuestos a comerse nuestro cliente, quien se pasa escuchando el canto de las sirenas que procuran convencerlo. Aunque invertimos demasiado tiempo en el difícil proceso de conseguir un cliente, hacemos todo por perderlo con rapidez debido a la soberbia (“tengo el mejor producto”). Y damos por hecho que aguantará nuestras fallas.

¡Vendemos promesas y entregamos excusas! Por eso es que nuestro amigo y potencial cliente insistía en que le dijera el tiempo real de entrega, que no prometiéramos cosas que no podíamos cumplir: teníamos que considerar que les afectaría quedarse sin inventario porque representaba pérdida de ventas. Al no tener el producto disponible, el consumidor se les iba con alguien más. En su caso, la decisión no era si le entregábamos en poco tiempo: se trataba de un factor de planeación en las compras para no afectar el proceso de ventas.

Si en estos asuntos los mexicanos eran diferentes a los colombianos, ¿por qué debería confiar en nosotros? Su pregunta era difícil de responder. Finalmente yo soy mexicano. Pero dije algo que le gustó: “aunque represento en este momento a una fábrica colombiana, y siendo mexicano de nacimiento, tengo muchos años trabajando en Estados Unidos, y entiendo tus necesidades. Si te sirve de algo, estaré comprometido en que la fábrica no nos quede mal con las entregas”. Y se logró la venta. Que asegure que no nos fallen supone un trabajo constante, no termina jamás: a la primera oportunidad, la cultura latina nos quiere relajar...

Y la cultura, ¿qué tiene que ver con los nichos y los dolores?

Volviendo al tema de los dolores por crecimiento y de la experiencia que estábamos enfrentando, además de los

recursos humanos que permitieran continuar la creciente operación, nos topamos con otro inconveniente. Como ya mencioné, los nichos y micro nichos que atacábamos creaban áreas de oportunidad, pero a la vez descubríamos que en el Estados Unidos hay regiones que se comportan o mantienen una dinámica diferente. Los clientes en una metrópolis de California no actúan o tienen las mismas necesidades que los de una pequeña ciudad en Oklahoma.

En cada ocasión que ingresábamos a una zona diferente, nuestras estadísticas de consumo iban a la basura. Lo que en Dallas era un producto top, en Los Ángeles no lo era tanto, y algunos productos que jamás habíamos vendido, eran sumamente populares. Nuestros inventarios sufrieron muchísimo porque hubo necesidad de apostar por comprar más de la fábrica. Productos que no teníamos en *stock* hubo que surtirlos. El problema consistía en que los tiempos de respuesta no eran los que el nuevo distribuidor requería escuchar. Eso presionaba al área de ingeniería de la fábrica. No sólo para que desarrollara productos nuevos de forma expés, sino también para que generara formas de responder con rapidez a las nuevas necesidades.

La gerencia no necesariamente festeja. No sólo porque ahora se debe invertir en nuevos recursos para producir, sino también porque se viene la disputa por el incremento de la línea de crédito a nuestra empresa, cuando el plan era reducirla. Los clientes se desencantan y estresan porque, en medio de una gran recesión económica, les creamos otro negocio dentro del suyo, una gran luz de esperanza de nuevas y necesarias ventas, y cuando las logran no encuentran producto para atenderlas.

Además del estado de resultados y de situación financiera general, existen otros estados financieros: entre ellos el flujo de caja o efectivo.²² Lo más importante no es el reporte, sino la información que te brinda, así como el entendimiento de

²² Si tecleas “estados financieros” en Google aparecerán muchas citas explicando los tipos de estados. Te recomiendo que, si eres dueño de un negocio o quieres serlo, entiendas más de esto. Te ayudará muchísimo en el futuro. Un link de ejemplo en <https://economipedia.com/definiciones/estados-financieros.html>

las decisiones que ayuda a tomar. Después de años de invertir en la promoción de la línea, las ventas crecían fuertemente y, por fin, nuestro estado de resultados reportaba utilidades. Pero nuestras deudas seguían incrementándose en tándem y en aquel momento no lograba comprender la razón. Ahora puedo decir que el problema era obvio. Aunque las ventas crecían, los recursos se estaban yendo hacia un inventario que había que pagar al proveedor, y que para cuando las piezas se vendían y lográbamos cobrar al cliente, no necesariamente ocurría antes de pagar al fabricante. Nuestras necesidades financieras subían. Gran dolor por crecimiento, que parecía más bien un parto.

Y aquí es donde entra también la cultura de negocios. En México los productores están acostumbrados a comercializar lo que ya producen, no necesariamente lo que el mercado o consumidor requiere. Al no haber muchas opciones, pareciera que el mercado se ajusta a la oferta, a la que pueda encontrarse disponible. Si te gusta, bien. Si no, lo siento, es lo que hay. Pero en un mercado hiper-competido como el estadounidense lo que abunda es oferta. Más aún en un mundo globalizado, donde los competidores de cualquier tamaño pueden atacar economías abiertas y sin candados, presentando tantas opciones que el consumidor tiene el poder total de decisión. El empresario mexicano, líder en su territorio, con un ego muy grande y cierto éxito económico, difícilmente aceptará que en un mercado de otra naturaleza ya no es importante y que, humildemente, le conviene empezar desde abajo. Infinidad de veces escuché a dueños de empresas afirmar: “te desarrollamos los productos que mencionas, o las versiones que necesitas para el mercado americano, pero ¿por qué no inicias con lo que hay?”. ¿Cómo explicarle a este *magnate* que lo que fabricaba ya no tenía cabida en Estados Unidos, que el mercado estaba pidiendo algo diferente?

Y para terminar de reforzar la idea, es preciso aclarar que no soy güero de ojos azules. No suele resultar atractivo que un morrito mexicano venga y diga a un empresario qué es lo que tiene que hacer. Nuestro negocio es más pequeño que una fábrica exito-

sa, sin duda, pero tenemos una gran ventaja: estamos conectados al mercado objetivo, y la sensibilidad que eso nos da, la información a la que tenemos acceso es, en definitiva, lo que las empresas deberían buscar con ahínco. Para lograr éxito en Estados Unidos, o en cualquier nuevo mercado o segmento, se requiere el máximo de flexibilidad y agilidad. Los que piensan vender lo mismo de siempre están destinados al fracaso.

EL FIN DE ESTA PELÍCULA

Adquisiciones hostiles

AL LEER REVISTAS Y LIBROS DE NEGOCIOS a menudo me encontraba con el concepto *Hostile Acquisition* o *Hostile Takeover*. No me quedaba claro exactamente cómo funcionaban en la práctica, pero estoy seguro de haber participado en un par de ellas en unos cuantos meses.

En medio de ese crecimiento exponencial, y con los dolores antes mencionados, se sumó una preocupación extra a nuestros negocios: la fábrica que nos abastecía en México. A oídos de los dueños llegaban en ocasiones datos de los precios con que comercializábamos sus productos. Algo que ellos nos vendían a 3 dólares, en el mercado se colocaba a 25. ¡Se querían suicidar! Realizaban cálculos de lo que representaría si ellos facturasen el precio al público. Les hacía ver que ese precio era el final, pero que había varios intermediarios; que quizás a esa pieza la podíamos vender en 9 dólares, pero no significaba que su margen fuera una tercera parte del nuestro. Desafortunadamente, no escuchaban. El cantar de las sirenas era demasiado seductor para poder entender la otra parte del asunto: los costos, tanto fijos como variables. Esos enormes costos de operación: la tenencia de una bodega, pagos por arrendamiento, primas de seguros, salarios y demás compensaciones a los empleados, los gastos de promoción para lograr lo que se estaba alcanzando después de muchos años.

Y fue aquí donde llegó una gran amenaza: “Si no aceptas que participemos como socios en la comercializadora en Estados Unidos, volveremos a abrir una oficina en California; ya tenemos la

persona que se desplazará para arrancar operaciones el próximo enero”. Prometían respetar los clientes actuales y “repartir” el territorio entre las dos oficinas. Y su argumento: “Finalmente es demasiado grande y ustedes no pueden solos con el paquete”. Sus aseveraciones sonaban como si ellos hubieran sido exitosos en los años anteriores, cuando habían mantenido oficinas en California.

Era noviembre y había dos meses para encontrar una solución. Aunque esta amenaza la recibimos infinidad de veces, en esta ocasión sentíamos que podía ocurrir y, sobre todo, que había mucho para perder. ¿Cómo negocias cuando el fuego está quemando tus empresas, cuando estás a punto de quebrar, con un endeudamiento excesivo, y con un proyecto que apenas empezaba a crecer, mientras tu fabricante está a punto de adoptar una decisión que tronará lo que tanto costó? No hay manera. Alguien tiene la sartén por el mango. El dueño del balón no eres tú, y no está en tu cancha. Si quieres seguir jugando tienes que continuar en la posición que te indiquen, no en la que tú quieras o en la que más te acomode.

Después de varias semanas, y pensando más fríamente, no nos quedó otra que aceptar y entrar en “negociaciones” para ver cómo cedíamos lo menos posible al mayor valor. Sin la mínima idea de cómo valorar una empresa en crecimiento, que además de deudas soportaba pérdidas acumuladas, ¿cómo puedes fijar el precio de la porción a ceder sólo por un potencial?

Recuerdo aquella reunión con los *futuros* socios. Revisando los únicos dos estados financieros que conocía, el estado de resultados, así como el hecho de que en años anteriores no habíamos ganado dinero, y cómo se sorprendían de lo que les presentaba, el panorama era para nada lo que ellos esperaban: un gran enriquecimiento personal derivado de la creación de valor. Otro aspecto interesante fue que no pensaban aportar efectivo a la empresa para financiarla: deseaban que aceptáramos inventario en calidad de aportación de capital, lo cual obviamente les salía mucho más barato. El costo de la inversión se reducía a un 40%.

Así pues, después de un par de horas de revisión, teníamos nuevos socios que ostentaban la mitad del capital de nuestra comercializadora sin haber recibido nada a cambio; si acaso, la

oportunidad de seguir soñando en un mejor futuro. Sin que apareciera en las noticias, acababa de consumarse la primera compra hostil de la historia a nivel micro (al menos de la mía). Lo más terrible era que estábamos del lado del recién adquirido.

Nos volvimos a tirar al vacío

Como señalé más arriba, los negocios estaban prácticamente quebrados. Recuerdo aquella la noche en que no podía dormir y comenté a Gaby que quizás al día siguiente ya no abriríamos; no teníamos para pagar proveedores, tal vez ni a los trabajadores; lo que más nos faltaba eran ventas. La recesión había puesto las líneas de crédito con el banco y los proveedores a tope. Teníamos meses de atraso en los pagos y nuestra visa requería un negocio: de lo contrario regresaríamos a nuestro bello y querido México.

Después de cerrar la negociación para ceder de la mitad del capital de la empresa distribuidora a los mexicanos, decidí volver tomar oxígeno y verlo todo positivamente. Al menos, entre todos los proveedores estaba consiguiendo que el más importante, al que más dinero se debía, tuviera más paciencia. Ya eran también dueños y les interesaba que siguiéramos creciendo. En esa nueva etapa decidí aprovechar sus redes en varios países para proponer otros negocios que había identificado, pero por obvias razones no intentaba.

De entrada, a los nuevos socios les gustaba nuestro taller. Deseaban replicar el modelo en otras ciudades o países, pero en particular les llamó la atención un equipo con el que contábamos y que jamás habían visto, o sobre el cual no habían escuchado: el simulador. En mi deporte de visitar cuanta convención hubiese, meses antes, en Florida, conocí una empresa que promovía un dispositivo que permitía revisar múltiples componentes de un camión con tecnología avanzada. Me pareció increíble. Con algo de escepticismo platicué con los encargados y me hicieron una propuesta: llevar a Houston el dispositivo, instalarlo, y, para terminar, realizar pruebas en todos los camiones que quisiéramos sin ningún costo ni compromiso de compra. Nos mantuvimos en contacto y en un par de semanas recibimos el equipo. Llegó un

ingeniero, lo instaló y por dos o tres días revisamos vehículos de forma gratuita. Habíamos invitado a muchos clientes para que nos vinieran a visitar y para darles una demostración gratuita. El nombrado *VIS-Check* nos consiguió varios miles de dólares en ventas. ¡Vaya que si nos hacían falta esos billetes verdes!

Llegó otro ejecutivo de la empresa vendedora, pero ahora para hablar de números. ¡Asústame pantera! Nos dirigimos al contenedor que fungía como oficina y me presentó el precio: cerca de ciento cincuenta mil dólares ¡Hilarante! ¿De dónde íbamos a sacar tal cantidad? Lo importante fue que venían con un esquema de financiamiento. Teníamos que llenar una serie de formularios y una empresa del sector financiero nos arrendaría el equipo durante cinco años con un pago mensual menor a tres mil dólares. En tres días nos habían conseguido más que eso, así que el primer pago estaba liquidado.

También me acuerdo claramente de la reunión en familia celebrada para discutir el proyecto. La conclusión a la que llegamos fue que lo peor que podía pasar era que quebráramos, que nuestro historial crediticio se fuera por la tubería, el negocio cerrara, que lo perdiéramos todo, y que tuviéramos empezar de cero en Monterrey. Con el simulador o sin él, ya estábamos muy cerca de ese escenario así que, por primera vez en mucho tiempo, veíamos una decisión en la que no había riesgos. La única posibilidad era ganar. Y no nos equivocamos.

Además, recuerdo una junta extraordinaria con los empleados en la que abiertamente les platicamos la situación y les pedíamos su opinión respecto a la posible inversión. Les explicamos que teníamos que cambiar incluso hasta el esquema de remuneraciones y a raíz de eso ese mismo día renunciaron varios trabajadores. Con todos los problemas imaginables capacitamos a algunos de los colaboradores que se quedaron y gradualmente empezamos a conseguir ventas que permitían al menos mantener abierto el establecimiento. De alguna manera nos volvimos resilientes (la palabra resiliencia no la vine a entender en el ámbito de los negocios sino hasta el inicio de la pandemia, muchos años después).

Pues bien, cuando les demostramos el funcionamiento del simulador a los dueños de la fábrica, que ya eran nuestros socios, no podían creerlo. Veían una oportunidad enorme porque muchas de las piezas que ellos fabricaban podían ser probadas con este equipo. Los signos de dólares aparecían en sus ojos al imaginarse equipos como ese por toda Latinoamérica, generando ventas.

Sabía que la empresa creadora del simulador era australiana y que apenas un par de años antes había comenzado a operar en el continente, pero sólo en Estados Unidos y Canadá. Así que negocié con ellos para que nos permitieran ser los representantes al sur del río Bravo y hasta la Patagonia, a lo cual accedieron. Nos pusieron como condición comprar un par de equipos viejos que tenían para demostración. La fábrica nos respaldó financieramente, y un par de meses después de la firma de la nueva sociedad estábamos ya enviando un equipo a Sao Paulo, Brasil, para participar en la exposición más importante de autopartes de Sudamérica. En enero habíamos iniciado la sociedad y para abril ya estaba realizando demostraciones en “portuñol”.

Después de la primera sigue siempre la segunda

En todos los proyectos hay dificultades. No puedo decir que llevar un simulador a Brasil no fue complicado. Pero lo que quiero recordar es la bonita experiencia de cómo decenas de personas se agrupaban alrededor de la zona donde realizábamos las demostraciones. Eramos un camarógrafo, un presentador y yo, moviendo como juguete ese camión. Las estrellas de la expo, y nos encontrábamos en medio de los reflectores. Aprendí portugués, al menos el técnico, y en los descansos platicaba con clientes, me relacionaba y compartía el tequila con mi nuevo socio. Lo que menos imaginaba era que estaba a punto de inaugurar una nueva negociación: la de la segunda compra hostil.

En una de las muchas demostraciones que realizamos llegaron los empleados de una fábrica y comentaron que más tarde traerían ejecutivos de esa empresa. El simulador les había llamado tanto la atención que deseaban lo vieran las altas esferas de su organización, incluido un *americano* que estaba con ellos (su socio). La

empresa brasileña fabricaba partes para frenos, algo que se podía probar con el simulador y no competía en absoluto con nosotros. De hecho, sabía cuál era la empresa con la que se habían asociado para atender el mercado estadounidense.

Cuántas veces hemos escuchado que las personas a veces estamos esperando que un rayo luminoso nos impacte en el cerebro y nos ilumine. Podría pensarse que estoy loco, pero cuando llegó el “gringo” a nuestro espacio en la feria algo me hizo que dicha empresa *americana* quería comprar la fábrica mexicana que, ahotra, era mi socia. En unos cuantos segundos varias imágenes pasaron por mi mente. Percibí, sin aún conocer a esa persona, algunos eventos aislados que me habían ocurrido mientras participé en algunas expos o visitaba clientes, y que en su momento no había captado o entendido. En ese minúsculo y centelleante lapso, todo quedó clarísimo.

Hablé de inmediato con el dueño de la fábrica en México y le dije: “Ingeniero, ¿ve a ese gringo de traje que está afuera? Quiere comprar su empresa”. Casi se le caen los pantalones. Me preguntó cómo lo sabía, y sólo le expliqué lo que me acababa de suceder segundos antes. Para no estar distraídos con clientes, pedimos al gringo que regresara a la hora de cierre de la expo para tener privacidad. Nunca fui asiduo a beber alcohol, pero en esa reunión tomé varios tequilas. Uno de ellos no hablaba español mientras que el otro no se expresaba en inglés. Ahí me tienen, traduciendo con miedo. Efectivamente, el *americano* quería negociar para adueñarse de la fábrica. Llevaba casi dos años tratando de hablar con los dueños en forma infructuosa.

Como se trataba de una empresa pública porque cotiza en bolsa, tenía que seguir ciertos procedimientos; además se regía por reglas establecidas por autoridades financieras que no pueden evadir. A los del corporativo multinacional se les había ocurrido que el área comercial del consulado de Estados Unidos en Ciudad de México fuera el que contactara la fábrica. Los dueños, al escuchar consulado *americano*, se asustaron y no devolvieron la llamada. “¿Para qué nos quiere el gobierno gringo?”. Gracias a Dios no contestaron esa llamada; de otra forma, la negociación hubiera tenido lugar sin que yo estuviera presente.

La única decisión que se tomó en esa reunión *tequilera* en Sao Paulo fue que la negociación no debía durar más de 60 días. Fuese el que fuera el resultado, no había tiempo que perder. Ahora que escribo, años después, me doy cuenta de que fue una gran iniciativa del ingeniero. Así es que dos semanas después la comitiva mexicana se trasladó a Houston y de ahí al pueblito de East Texas, donde se encuentra la oficina principal de la firma con la que negociaríamos.

Después de un recorrido por la fábrica nos hicieron una presentación con varios ejecutivos, en la que nos compartieron su punto de vista. Dejaron ver lo que pensaban de nuestro producto, de nuestra empresa y de mis estrategias comerciales. Con toda la arrogancia estadounidense me dijeron cómo ellos, ayudados por una disponibilidad de recursos financieros prácticamente ilimitada podrían *exponenciar* nuestra línea, vender más caro, y obtener mayores márgenes. Nos dieron muchos datos. En realidad, yo era el único que entendía porque conocía el mercado y la industria en aquel país. Sabía de quién me hablaban y los conocía porque, incluso, una de nuestras empresas era cliente de ellos. El ingeniero entendía la mitad de lo que decían por la barrera de lenguaje, y el *júnior* con quien venía estaba leyendo noticias y chateando con sus amigos.

Tuvimos muchísimas discusiones de cómo llevar la negociación, pero me quedó claro que, nuevamente, yo no tenía mucho poder. La fábrica no era de mi propiedad ni podía competir con semejante titán. El ingeniero hablaba de simplemente ceder la distribución, haciéndome a un lado bajo la promesa de recibir cierta protección. En tanto, me asesoraba por mi cuenta en Houston y una voz me decía: “Esos gringos están desesperados y tienen recursos. Pídanles dinero”. Dentro de la empresa de México había desacuerdo respecto a si debían venderla o simplemente llegar a un acuerdo o alianza comercial. Opuse resistencia con todas mis fuerzas al acuerdo con tal de evitar la adquisición. Tenía miedo, ahora sí, de perderlo todo.

Llegó la fecha en la que los *americanos* visitarían la fábrica. Me presenté dos días antes. Limpiamos, acomodamos, pintamos y, sobre todo, debatimos un plan. Mi propuesta era solicitar una

suma como indemnización para quitar de en medio a la empresa comercializadora en la que éramos socios con la fábrica, y utilizando la información que nos habían dado en Texas preparé una propuesta de precios en la que los *americanos* tendrían los márgenes que buscaban, a los precios altos que presumían vender, mientras que la fábrica se llevaría ingresos adicionales pues vendería a precios más altos de que lo que me facturaba.

Después del recorrido habría una comida y una presentación en un club de golf. Se habló de temas técnicos, lo cual no les interesaba. Nos pidieron una pausa y se dirigieron a mí: “Edmundo, tomemos diez minutos de *break*, y al regresar necesitamos que vayan al grano y nos digan cuánto quieren”. ¡Hahaha! Me reí en inglés porque esa pausa la pasé en el baño con una diarrea instantánea después de la pregunta. Me estaba jugando el futuro. Expliqué en el pizarrón la estructura de precios propuesta y con las piernas temblando dijimos que estábamos de acuerdo en formalizar una alianza comercial en la que ellos se volverían distribuidor exclusivo para todo el país a cambio de una suma que jamás había visto en una negociación.

Se pararon de la mesa al instante y dijeron que aceptaban, aunque como no tenían la potestad para autorizar esa suma, la presentarían en la siguiente junta de consejo y persuadirían a los accionistas para que la aprobaran. Los llevamos al aeropuerto y se despidieron de mí como “el chico del millón de dólares”, aunque en realidad no era la cifra.

Se pulió mucho el compromiso, se establecieron reglas, nos enviaron un contrato muy completo que les redactó su departamento jurídico, y durante un par de meses trabajé en la nueva estructura de precios, pasando a cada uno de los cientos de números de piezas que se manejaban. Meses de mucho estrés porque el acuerdo con la fábrica era sólo de palabra. Éramos socios en una empresa *americana* que no tenía algo firmado con la mexicana.²³ En mi caso estaba trabajando en la forma de salir, como estar cavando mi propia tumba.

²³ Lo cual recomiendo evitar siempre porque en este caso hizo que con el tiempo rompiera la relación de amistad y comercial con los dueños y la fábrica. Cuando hay voluntad, es mejor siempre poner todo por escrito.

Me enfermé con frecuencia en esos meses. Los médicos que me examinaron no me encontraron enfermedad alguna: era el maldito estrés. Mientras realizaba la reestructuración comercial absoluta, me sentía preocupado por nuestros clientes de toda la vida; aquéllos que me dieron la confianza y de los cuales me había alejado por obvias razones. Me preocupaba que no se respetaran mis acuerdos con ellos. Una parte del plan comercial que nos había hecho crecer sólidamente, sino todo, se iba a la basura. Pero no quedaba de otra. Se consumaba una segunda compra hostil.

Los *americanos* sólo negociaron a la baja algunos rubros, y pidieron plazos para pagar sujeto a ciertas metas de venta, pero daban un pago importante inicial. Para agosto del 2010 se firmó el convenio. Como empresa pública que eran tenían que hacerlo conocer de inmediato. Muy temprano en la mañana la noticia se había regado como pólvora y para cuando llegamos a casa varios clientes, amigos y representantes ya nos habían cuestionado al respecto. La información no la habían recibido de nosotros. Como fuere, se enterarían tarde o temprano. Ese mismo día la tesorera de la compañía en México avisaba de un depósito extraordinario. Se había terminado el proceso. Sólo faltaba que la empresa me depositara la cantidad que nos correspondía, lo cual realizó días después.

Fueron días de mucha satisfacción porque, en un abrir y cerrar de ojos, se limpiaron las deudas del taller, aquel que había casi quebrado por este proyecto y ahora estaba más fuerte que nunca. Pagamos la hipoteca, liquidamos saldos vencidos con proveedores y, sobre todo, ganamos mucha paz después de muchos, muchos meses de trabajo y, hacia el final, de intensa presión.

EPÍLOGO

NO PUEDO DECIR, COMO EN LOS CUENTOS DE HADAS, que a partir de ahí vivimos todos muy felices: en el mundo empresarial no existen momentos para detenerse. Alguna vez escuché decir acertadamente al gran mercadólogo Horacio Marchand que los negocios son como andar en bicicleta: si dejas de pedalear o intentas ir hacia atrás, te caes. La única opción es, siempre, ir hacia el frente.

Después vinieron muchas cosas. Fue un periodo de transición, de entregar mi bebé a otras personas que ahora se encargarían, de ganar lo que nunca había podido en mi vida. Pero a la vez sentía un vacío que me llevo a una especie de depresión laboral. Ningún proyecto me entusiasmó por años, hasta que diferentes personas insistieron en que mi experiencia podría servir en otros proyectos. Fue esto lo que me hizo volver a las andadas. Nos enfrentamos a demandas, accidentes, nuevos picos de demanda y caídas de mercados, subidas de precios. Los negocios nunca dejan de enfrentarnos con retos.

En estos casi veinte años en Estados Unidos he probado con decenas de proyectos de numerosos países, y aunque la mayoría no funcionó, hoy tengo más claro que nunca que cada experimento es fuente de aprendizaje. Pagamos por ir a la escuela a aprender. Yo estoy dispuesto a pagar y arriesgar en un negocio para acumular conocimientos y experiencia.

No he vuelto a vender una empresa, ni ser adquirido de forma hostil, pero llevar una empresa internacional de cero a niveles importantes de facturación lo he podido realizar varias veces más. Todos los días busco nuevos proyectos porque mi nuevo propósi-

to, mi pasión, es democratizar la conquista del mercado *americano*; que no sólo las grandes empresas logren vender sus productos y servicios, sino que también, aprovechando la variedad de tecnologías disponible hoy en día, las pequeñas y medianas empresas que toda la vida se han quedado fuera de los mercados internacionales puedan alcanzar dicho objetivo.

Espero que mi experiencia sirva como ignición de muchas empresas; que les dé chispa; que alimente la necesidad de expandirse a este gran mercado; que pueda fertilizar oportunidades de empleo y crecimiento profesional para muchas personas; que mis errores no los cometan otros empresarios; que los obstáculos a los que nos hemos enfrentado los puedan evitar y que los que vienen detrás de nosotros lleguen mucho más lejos. De todo corazón espero que este libro y lo que publicamos a diario en redes sociales ayuden a lograrlo.²⁴ Mi propósito de vida es trascender. Anhele que los futuros empresarios me recuerden como la persona que les ayudó a convertir en realidad su sueño: conquistar América.

²⁴ Me puedes encontrar en Instagram como: [@edmundotrevino](#), Tiktok: [@edmundotrevino](#), Twitter: [@edmundotrevino](#), Facebook y LinkedIn por mi nombre. Me encanta contestar personalmente los mensajes, así es que si en algo te puedo ayudar respecto al mercado americano, estoy para servirte.

Inmigración y emprendimiento en Texas.
Crónica de una experiencia (1995-2010) se terminó de imprimir en el mes de enero de 2022.
Cuidado de la obra a cargo del autor. Diseño de portada: Nancy Saldaña, Diseño editorial para su publicación virtual e impresa: Concepción Martínez Morales.