

Estrategia de promoción económica en los consulados: ecosistemas y empoderamiento

Manuel Herrera Rábago

Ante un panorama de incertidumbre por un crecimiento menor de la economía global en los próximos años,¹ es necesario que las adscripciones de México en el exterior tengan más creatividad en las labores de promoción económica, particularmente en los consulados en Estados Unidos. Esta creatividad deberá incluir elementos como innovación (*design thinking*), tecnología, emprendimiento, *startups*, mercadotecnia, fondos de inversión, comercio exterior, capacitación y energías limpias, entre otros.

Durante los últimos años, algunos cónsules han llevado a cabo esfuerzos para ser creativos en lo que a las labores de promoción económica concierne, más por iniciativa personal que por una política institucional. Por ello, en mi opinión, los cambios institucionales del Gobierno de México dirigidos a concentrar las labores de promoción económica en el exterior, en la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), representan una oportunidad para formular propuestas institucionales con los elementos antes mencionados a partir de las experiencias personales de cada funcionario consular que ha estado involucrado en responsabilidades de promoción económica.

¹ Russell Investments, *Global Market Outlook-Q4 Update: The Art of the No-Deal*, Seattle, Russell Investments, 2019, p.2.

Mi hipótesis es que si existe una política institucional dirigida a empoderar y apuntalar a los pequeños emprendedores mexicanos en el ámbito comercial y tecnológico, los resultados serán más palpables que si nos abocamos a atraer inversiones de grandes corporaciones. De hecho, estas corporaciones no necesitan del apoyo consular para operar; es tan evidente, que basta con observar que ya están en México sin haber pasado por los consulados, salvo para tramitar las visas de sus ejecutivos y técnicos.

Para desarrollar lo anterior, en este artículo se describe la forma en que un consulado puede contribuir a las actividades de promoción económica tanto en el sector de la tecnología como en sectores más tradicionales de la economía, de tal suerte que el texto se ha dividido en dos apartados. En el primero se describen las labores que tendría que hacer una oficina consular respecto a: empoderar sistemas de innovación, impulsar las *startups* mexicanas, trabajar con las corporaciones, colaborar con aceleradoras e instituciones de educación superior que forman parte de un ecosistema, entre otras. Labores que toman como marco de referencia el ecosistema del Valle del Silicio, lugar donde se ubican la mayoría de las oficinas corporativas del sector tecnológico de clase mundial.

El segundo apartado se aboca al empoderamiento comunitario para promover

el emprendimiento entre las comunidades mexicanas más vulnerables, como las agrícolas, las de servicios, las de la construcción, entre otras. Ello tiene por objetivo, por un lado, encaminarlas hacia una independencia financiera y, por el otro, promover exportaciones mexicanas de pequeñas y medianas empresas en México que no son parte de las cadenas de valor de las grandes transnacionales, buscando que el beneficio se vea reflejado en ambos lados de la frontera, especialmente en comunidades que no han sido —o casi no han sido— parte de los procesos de comercio bilateral México-Estados Unidos.

El desarrollo de *startups* en el ecosistema del Valle del Silicio

Antes de comenzar a describir las diferentes actividades relativas al sector de la tecnología, cabe precisar qué es una *startup*. Con frecuencia se escucha el término como si fuese una manera más vanguardista de referirse al desarrollo de un pequeño negocio, y quizás sí lo sea. No obstante, en términos generales, me parece pertinente la definición de Eduardo Morelos, director de Startup Fintech México, para quien una “*startup* es una gran empresa en su etapa temprana; a diferencia de una pyme, la *startup* se basa en un negocio que será escalable más rápida y fácilmente, haciendo uso de



tecnologías digitales”.² Es decir, una *startup* es una empresa pequeña que tiene como elemento distintivo el uso de las tecnologías en sus medios de producción y de servicios.

Algunos otros, como Jesús Flores de la aceleradora Hackers and Founders, señalan que las *startups* son ideas de cómo cambiar un sistema o un paradigma, y que para que las ideas sean exitosas, es necesario que solucionen problemas.³ Por ejemplo, Uber cambió el paradigma del servicio de taxis en el mundo, solucionando el problema

de una demanda creciente de servicio de transporte urbano. Asimismo, Airbnb cambió el sistema de hospedaje y, a su vez, resolvió el problema de escasez de cuartos de hotel en temporada alta. De manera respectiva, ambas *startups* redujeron los precios de servicios de transporte y de hospedaje.

Por otro lado, al igual que cada año nacen miles de *startups*, también cada año mueren miles. Sólo unas cuantas logran tener salida (éxito) y, eventualmente, crecer hasta convertirse en “unicornios”, es decir, empresas con un valor por encima de los mil millones de dólares. Como ejemplo de este tipo de negocios cabe señalar las más conocidas a nivel global como Facebook, Google, PayPal, Dropbox, Lift y las mencionadas Uber y Airbnb, entre otras. A nivel de América Latina destacan las mexicanas Softtek y KIO Networks,

² Ricardo Dorantes, “Qué es una *startup*”, en *Entrepreneur*, 22 de agosto de 2018, en <https://www.entrepreneur.com/artículo/304376> (fecha de consulta: 7 de octubre de 2019).

³ Entrevista con Jesús Flores, gerente de relación de inversiones en la aceleradora Hackers and Founders, San José, California, 15 de agosto de 2019.

la colombiana Rappi y la argentina Mercado Libre, entre otras.

Ahora bien, ¿por qué muchas *startups* no logran crecer o al menos consolidarse? La respuesta no es sencilla, ni única, pues dependen de diversos factores como, entre otros, la falta de financiamiento, de capacidad para extrapolar soluciones tecnológicas *urbi et orbi*, de conocimientos técnicos, desvinculación con las corporaciones y de una idea atractiva para los potenciales inversionistas. Además, para que una *startup* tenga éxito no sólo basta una buena idea, también es necesario que se hagan análisis de viabilidad financiera, legal y de tiempo de desarrollo para su instrumentación, entre otros aspectos.

Si en México una *startup* no encuentra caminos para desarrollar todo su potencial, normalmente se va a probar suerte en algún *hub* tecnológico como el Valle del Silicio. Es decir, mira, si tiene los recursos financieros, a un centro de desarrollo empresarial donde se asientan las corporaciones de tecnología de clase mundial. De otra manera, es muy difícil sobrevivir, puesto que en México, las corporaciones transnacionales de tecnología buscan soluciones provenientes de sus oficinas centrales, que, en su mayoría, se localizan en el Valle del Silicio. Entonces, desde la óptica de una representación en el exterior, debe entenderse esa realidad y tratar de idear maneras de poder apoyar a las

startups a crecer y consolidarse en los diversos *hubs* de tecnología mundial.

En ese contexto, considero que un consulado en Estados Unidos debiera conocer el *modus operandi* para el desarrollo de una *startup*, así como a los actores locales clave en los *hubs*, tales como corporaciones, incubadoras, aceleradoras, instituciones tecnológicas de educación superior, inversionistas, entre otros. Luego, estar en contacto con las entidades federativas de la República Mexicana para estar al tanto de sus necesidades de apoyo para las *startups* a través de los citados actores clave y, a partir de ahí, elaborar un plan de trabajo para apoyarlas.

Un plan de trabajo para apoyar a las *startups* debe establecer: redes con los titulares de innovación o desarrollo económico de los Gobiernos de los estados en México a fin de conocer las necesidades de su ecosistema; redes con aceleradoras locales con el objeto de ampliar las redes con las corporaciones y los inversionistas; contacto con instituciones de educación superior locales vinculadas al ecosistema para promover mayor capital humano en México; vínculos con las corporaciones tecnológicas con el propósito de conocer los problemas más comunes con el fin de desarrollar soluciones y para acercarlos con los Gobiernos de los estados para promover inversiones en México.

Un ejemplo de las actividades de vinculación de los Gobiernos de los estados

con un ecosistema lo constituye el estado de Jalisco. Como política de Estado, desde hace varios años delegaciones del Gobierno de Jalisco visitan el Valle del Silicio para promover o ampliar inversiones, aumentar su base de capital humano y estar al corriente de los adelantos tecnológicos y de capacitación que desarrollan las corporaciones e instituciones de educación superior del área de la Bahía de San Francisco.

En ese orden de ideas, en su más reciente visita al Valle del Silicio en marzo de 2019, una delegación del Gobierno de Jalisco visitó la empresa Oracle. El personal calificado para ello expuso los deseos de la empresa de contar con mayor capital humano y habló de sus necesidades de infraestructura para ampliar sus inversiones en Zapopan. Con la presencia del gobernador Enrique Alfaro y parte de su gabinete se decidió apoyar un programa de educación en ciencias, matemáticas e inglés para preparar a jóvenes de secundaria que desearan estudiar ingeniería y, eventualmente, formar parte de la corporación de Oracle. Asimismo, con la presencia y apoyo del alcalde de Zapopan, Pablo Lemus, el gobernador de Jalisco se comprometió a construir la infraestructura para apoyar las inversiones de la citada corporación.

De igual manera, en la promoción de *startups*, la delegación de Jalisco estableció contacto para trabajar con aceleradoras como Plug and Play y Hackers

and Founders. Con respecto a esta última acordaron enviar algunas *startups* con potencial de crecimiento y aceleración a través de pasantías. Ello permitirá conocer de cerca los problemas que estas corporaciones enfrentan y que no pueden resolver y, a su vez, vincularse para ver oportunidades de negocio y financiamiento, algo que difícilmente podrían hacer desde México.

Otro ejemplo de vinculación de los Gobiernos de los estados para la construcción de capital humano es Aguascalientes. En mayo de 2019, una delegación de ese estado encabezada por el subsecretario de Inversiones Eduardo Infante se reunió con el rector de la Universidad Tecnológica Internacional Gregory O'Brien, para ver esquemas de cooperación técnica y educativa. Debido a la complementariedad en los sistemas de educación superior vinculados a los ecosistemas de empresas tecnológicas, decidieron explorar oportunidades de intercambios de profesores, alumnos y apoyo a programas en robótica, tecnología e inteligencia artificial, entre otros. De concretarse formalmente, esta colaboración permitirá en un plazo determinado el surgimiento de *startups* provenientes de ese estado, dado que la citada universidad también cuenta con una incubadora para *startups* y con el capital humano para impulsar cualquier proyecto de investigación y desarrollo que fuese necesario.

Ahora bien, no hay que perder de vista que actualmente el trabajo de promoción económica en los consulados depende en gran medida de las relaciones públicas, dado que no existen recursos para respaldar estas responsabilidades. Y aun si los consulados contribuyen a la consolidación de *startups* mexicanas exitosas, éstas se quedarían en aquellos *hubs* tecnológicos donde hubiera mayores perspectivas de crecimiento. Eso podría ayudar a la imagen de México mediante la exposición de talentos, pero no tendría gran impacto en la economía mexicana, ni tampoco habría gran transferencia de tecnología hacia México, a menos que la *startup* tuviera su fuente de abastecimiento de talento en México y una oficina de representación en el extranjero.

Entonces, para tener un impacto económico positivo en México habría que promover el *modus operandi* de *hubs* como el Valle del Silicio e impulsar *hubs* tecnológicos en México que permitan el nacimiento y desarrollo de *startups*, pero con venta de servicios y soluciones a corporaciones que se localicen en el exterior, en este caso, en el Valle del Silicio. Ello generaría una entrada de divisas al país, produciría más fuentes de empleo y promovería una mayor transferencia de tecnología.

Por ejemplo, una empresa mexicana de ingeniería de *software* se establece en el condado de Santa Clara, California,

donde se encuentra la mayoría de las oficinas corporativas de las empresas de tecnología de clase mundial. Esta empresa mexicana de *software* provee servicios más baratos para dar respuesta a problemas o proyectos de las grandes transnacionales de tecnología. Servicios cotizados en dólares a precios de mercado local. A su vez, esa empresa de ingeniería de *software* subcontrata en México a otra empresa de servicios de ingeniería de *software* que cotiza sus servicios en pesos mexicanos, lo cual se traduce en una reducción de costos. Y, como el pago proviene de la empresa mexicana de ingeniería de *software*, localizada en Santa Clara, forzosamente habría una transferencia de dólares de Estados Unidos a México por concepto de pago de servicios de la primera empresa mexicana a la segunda empresa mexicana. Es decir, se estarían exportando servicios de ingeniería de *software* de México a Estados Unidos.

Con respecto al ejemplo anterior cabe preguntarse por qué las grandes corporaciones no contratan directamente los servicios a empresas mexicanas localizadas en *hubs* de tecnología mexicanos. Las corporaciones estadounidenses prefieren contratar esos servicios de forma local; el tema legal y de garantías internacionales las disuade a hacerlo de esa forma, pues, desde su punto de vista, es más sencillo hacer válidas las garantías

en cortes locales que mediante procesos legales fuera de Estados Unidos.

Finalmente, a manera de complemento intelectual de lo que sucede con el desarrollo de las *startups*, un consulado debiera informar sobre las discusiones, las mesas redondas y los diversos foros en materia de tecnología y problemáticas por resolver que tienen lugar en su circunscripción. En muchas ocasiones estos eventos permiten conocer cuáles serán los elementos que habrán de marcar tendencia en diferentes sectores de la economía, las ideas que deben surgir para solucionar problemas y su posible incorporación en los procesos de producción y de servicios.

Promoción del emprendimiento y productos mexicanos

Una segunda vertiente de trabajo es el empoderamiento comunitario, que en este caso va dirigido a fomentar proyectos de emprendimiento entre los mexicanos que viven en Estados Unidos y, posteriormente, promover las exportaciones mexicanas a partir de un *matchmaking* entre microempresarios mexicanos en ambos lados de la frontera, es decir, a partir de una vinculación *ad hoc* entre un empresario que busca colocar en el mercado estadounidense un producto específico y un empresario mexicano

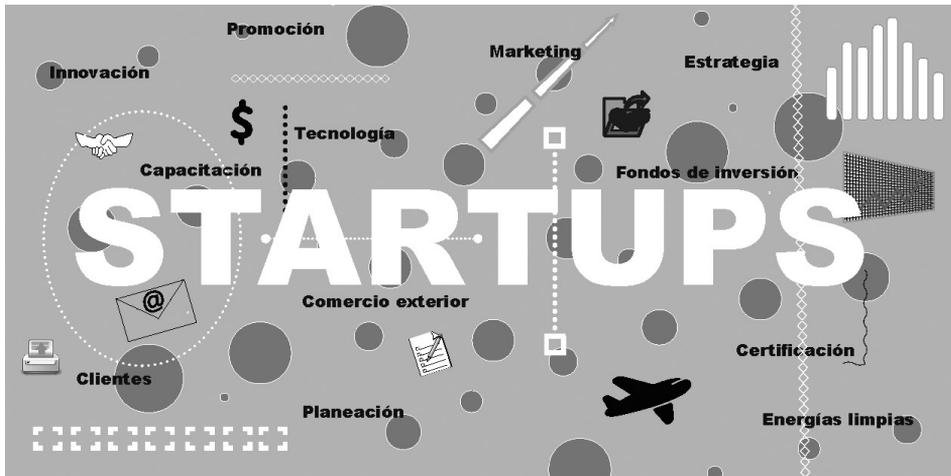
en Estados Unidos que demanda ese mismo producto.

Lo anterior permitiría a muchos mexicanos establecer sus propias fuentes de empleo, dado que el devenir tecnológico en diversos sectores como los servicios, la agricultura y la construcción va a desplazar inexorablemente mucha de la mano de obra en Estados Unidos, en particular en estados como California, donde estos sectores tienden a automatizar sus procesos a partir de la robótica y la inteligencia artificial.

Para efectos de este trabajo, la atención está enfocada en California,⁴ pues es un estado vanguardista, que concentra la mayor cantidad de mexicanos en Estados Unidos (4.1 millones nacidos en México),⁵ que por sí mismo representa la quinta economía del mundo

⁴ La mayor cantidad de años en mi experiencia personal dentro del Servicio Exterior Mexicano los he pasado en California, en tres consulados distintos. Ahí he puesto en práctica diversas labores de promoción económica con la comunidad mexicana que habita en la circunscripción que corresponde al Consulado General de México en San José. En ese contexto, decidí compartir algunas experiencias que han resultado positivas en materia de emprendimiento y, posteriormente, en promoción de exportaciones mexicanas. Creo que eso podría arrojar más información para la toma de decisiones que elaborar una estrategia teórica que en ocasiones deja de lado diversas variables e imponderables que no son vistos hasta que dicha estrategia se instrumenta.

⁵ Migration Policy Institute. <https://www.migrationpolicy.org/>



(3000 MDD),⁶ que alberga al principal motor de la economía contemporánea (el Valle del Silicio), que envía la mayor cantidad de remesas familiares por año a la República Mexicana (9763 MDD)⁷ y que se beneficia más que ningún otro estado de la Unión Americana del Tratado de Libre Comercio de América del Norte con más de 575 000 empleos.⁸

Así, para elaborar un plan de trabajo con la comunidad mexicana en materia de emprendimiento, era necesario

conocer la semblanza de los mexicanos que vivían en la circunscripción del Consulado General en San José, dado que una adecuada gestión pasa por un buen control de calidad estadístico.⁹ Esta semblanza se obtuvo gracias a las bases de datos del Sistema Integral de Administración Consular (SIAC). A partir de estas bases, se llevó a cabo un análisis estadístico de la población mexicana que habita en los condados que abarca la circunscripción, a saber, Santa Clara, San Benito, Santa Cruz y Monterey. De acuerdo con el análisis, casi un ochenta por ciento de los mexicanos que viven en la circunscripción tienen educación secundaria o un grado menor. Es decir, dados sus niveles

⁶ "Special Report: California and Texas, A Tale of Two States", en *The Economist*, 22 de junio de 2019.

⁷ Banco de México, <http://www.banxico.org.mx/>

⁸ Martin Armstrong, "The States Benefiting the most From NAFTA", en Statista, 1 de noviembre de 2017, en <https://www.statista.com/chart/11655/the-states-benefiting-the-most-from-nafta/> (fecha de consulta: 4 de octubre de 2019).

⁹ Mohamed Zairi, "The TQM Legacy—Gurus' Contributions and Theoretical Impact", en *The TQM Journal*, vol. 25, núm. 6, 2013, p. 668.

educativos, la mayoría de los mexicanos que viven en la circunscripción llevan a cabo labores en el área de servicios, la construcción y la agricultura, por lo que sus oportunidades de emprendimiento en el sector de la tecnología eran escasas o nulas. Ello llevó a pensar que habría que buscar otros caminos para este segmento de la población.

Ante ese panorama, considerando que el mexicano que llega a Estados Unidos es un emprendedor nato, pues, como muchos académicos especialistas en migración han señalado, los mexicanos dejan todo por iniciar una nueva vida, el primer paso para exhortarlos a ser emprendedores formales era la capacitación y educación.

A fin de instrumentar proyectos de calidad, era necesario revisar las ideas de los intelectuales más connotados sobre el tema, como las del japonés Kaoru Ishikawa, quien afirma que la calidad comienza con la educación y termina con la educación.¹⁰ De acuerdo con lo anterior, el primer paso fue adaptar un espacio físico de capacitación y educación en el Consulado General, que estuviese equipado con lo mínimo indispensable para realizar presentaciones. El segundo, fue buscar el apoyo de socios externos

que llegaron al consulado para dar capacitación, de forma gratuita, a las comunidades de mexicanos que quisieran iniciar un negocio. Afortunadamente, hubo una respuesta positiva de diversos asesores externos, que iban desde cámaras de comercio hasta personas con experiencia en asesoría empresarial en operaciones, innovación y mercadotecnia. A partir de su generosidad se pudo comenzar a instrumentar el proyecto sin recursos financieros.

Posteriormente, se solicitó el apoyo de la ciudad para asesorías en temas de licencias, trámites y permisos de apertura de negocios. La respuesta fue muy positiva, de tal suerte que han asistido al Consulado General en San José a dar pláticas de orientación a la comunidad mexicana.

A partir de esa dinámica, otras organizaciones igualmente generosas se han sumado al esfuerzo de capacitación de nuestras comunidades, como es el caso de la organización Yacanex Posadas, vinculada a la escuela de negocios de la Universidad de Santa Clara, que se dio a la tarea de realizar de forma gratuita un curso básico de negocios en el Consulado General durante varias sesiones sabatinas. Ello permitió que algunas personas con grados de escolaridad de secundaria o menor pudieran alcanzar su meta de iniciar su propio negocio en un país que no es el suyo.

¹⁰ Kaoru Ishikawa, citado en Andrei Octavian Parascivescu, "Japanese Quality Science and Culture", en *Economy Transdisciplinary Cognition*, vol. 16, núm. 1, 2013, p. 46.

La capacitación ha sido el cimiento para fomentar el emprendimiento, pues las personas que culminan un curso de negocios quieren comenzar a aplicar todo lo que aprendieron. Salen motivadas y, por ende, quieren desarrollar un proyecto de emprendimiento, o si ya lo tienen, buscan la forma de apuntalarlo.

En ese contexto, como una etapa posterior a su proyecto de emprendimiento, o tal vez como opción de emprendimiento, se busca fomentar en los connacionales la idea de traer productos mexicanos que no son parte de las cadenas de valor de las grandes corporaciones. Por ejemplo, productos alimenticios, textiles, calzado, entre otros. Ello les permitiría comercializar sus productos en cantidades industriales, sin ser industriales. De otra forma, los negocios tradicionales como restaurantes o salas de belleza quizá tengan un menor impacto en la economía de México y, quizá también, un menor ritmo de crecimiento que la comercialización de productos a gran escala.

Ahora bien, a la par de capacitar a los connacionales en emprendimiento para fomentar exportaciones mexicanas de microempresarios, también hace falta capacitarlos en logística y comercio exterior, en obtención de certificaciones internacionales para alimentos y bebidas, en trámites fiscales, en seguros y fianzas, entre otros aspectos. Ello les va a dar más seguridad y confianza para llevar

productos de México a Estados Unidos, particularmente de los estados que están menos vinculados al TLCAN como los del sur de México. Por tal motivo, un taller sobre exportaciones mexicanas podría ser parte de la solución para alentar a los emprendedores mexicanos de la circunscripción del Consulado General en San José a que tomen la decisión de traer productos mexicanos.

Por otro lado, quizás esta estrategia de capacitación es insuficiente, pues haría falta que la Secretaría de Economía (SE) y las secretarías de Desarrollo Económico de las diversas entidades federativas establezcan programas de apoyo para aquellas microempresas que tengan un interés particular en exportar. Sería deseable que ese tipo de instituciones tuvieran programas de capacitación, orientación legal y financiamiento para que los microempresarios mexicanos aprovechen el mercado potencial de más de cuatro millones de mexicanos que habitan en el estado de California y más de once millones que habitan en la Unión Americana.¹¹

En ese orden de ideas, sería oportuno que la SRE y la SE acordaran un plan integral para vincular a los pequeños

¹¹ Jynnah Radford, "Key Findings about U.S. Immigrants", en Pew Research Center, 17 de junio de 2019, en <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/06/17/key-findings-about-u-s-immigrants/> (fecha de consulta: 4 de octubre de 2019).

productores mexicanos con los pequeños compradores mexicanos en Estados Unidos, particularmente en el estado de California. Para ello, tal vez habría que trabajar con las comunidades mexicanas en este estado para incentivarlos a que emprendan negocios que permitan tener una trazabilidad desde el punto de fabricación hasta el consumidor; por ejemplo, centros de distribución o pequeñas tiendas de conveniencia. En la medida en que existan canales de distribución que den salida a los productos mexicanos en California, será más fácil fomentar una cultura de solidaridad para que los mexicanos en Estados Unidos compren productos mexicanos.

De forma complementaria, es necesario que la SRE y la SE diseñen un plan de participación en ferias comerciales para apoyar a cooperativas o a pequeños empresarios que deseen ofrecer sus productos en el estado de California, en particular en ciudades como Los Ángeles, San Francisco, San Diego, Fresno, Anaheim, Sacramento y San José, entre otras.

Gracias a las ferias comerciales, los productores mexicanos llegarán no sólo a los connacionales, sino también a otras minorías como las comunidades provenientes de diversos puntos de Asia, y, a la vez, podrán conocer cuáles son sus competidores y las innovaciones de su sector económico, entre otras cuestiones relevantes ligadas a la promoción de sus productos.

Conclusiones

Los esfuerzos de promoción económica no pueden ir sólo acompañados de nuevas directrices. También es necesario que, en la medida que las condiciones del país lo permitan, se doten a los consulados con los medios apropiados para apuntalar las distintas actividades de emprendimiento, innovación, capacitación y promoción, entre otras. De otra forma, la participación en ferias, foros y programas de capacitación se verá minada.

Asimismo, es necesario reconciliar las visiones que tienen la SRE y la SE. La primera institución conoce mejor la radiografía de la comunidad mexicana que en sí misma constituye un mercado potencial de 11 millones con gran poder adquisitivo en Estados Unidos. Por su parte, la segunda conoce mejor los procesos de apertura y apuntalamiento de negocios en México.

Por otro lado, la labor de promoción económica en el exterior no puede estar marginada de los ecosistemas de los Gobiernos de las entidades federativas. Más que el Gobierno federal, son ellas las que están en mejores posibilidades de promover sus *startups* y sus *hubs* tecnológicos. De igual manera, una coordinación interinstitucional a nivel federal y una colaboración entre los distintos niveles de Gobierno son una condición *sine qua non* para elaborar

políticas de Estado de promoción económica a través de los consulados.

Finalmente, para que todo esto se lleve a cabo hace falta un cambio de cultura institucional de calidad enfocada

a la promoción económica. Una cultura que busque la satisfacción del cliente, es decir, la satisfacción de los connacionales. Al fin y al cabo, los consulados se deben a ellos.