

# Análisis de la experiencia de negocios de pequeños empresarios canadienses con México

Fecha de recepción: 30.03.08

Fecha de aceptación: 23.09.08

*María Teresa  
de la Garza Carranza\**  
*Carolyn P. Egri\*\**

\* Profesora del Instituto Tecnológico de Celaya. Correo electrónico: tgarza@itc.mx

\*\* Profesora de Simon Fraser University. Correo electrónico: egri@sfu.ca

## Resumen

Este trabajo aborda la relación de las pequeñas empresas canadienses con empresarios mexicanos, con especial interés en las competencias organizacionales y la experiencia personal de los emprendedores canadienses que tienen negocios en México. Para llevar a cabo lo anterior, se realizaron entrevistas a profundidad a 14 empresarios canadienses en el área de Columbia Británica, en el lado oeste de Canadá.

Los resultados del análisis de texto de las entrevistas sugieren que el escaneo del entorno es importante para que el empresario pueda tomar iniciativas de internacionalización; además, con ello se tendrá una visión clara de los objetivos y las fortalezas del negocio. El estilo de liderazgo generalmente mostrado por los administradores es inspirador y visionario como lo sugiere Bass (1999); la sensibilidad cultural de los empresarios canadienses es favorable hacia los empresarios mexicanos. Las relaciones de negocios exitosas se basan en el desarrollo de socios comerciales y se describen comportamientos que facilitan u obstaculizan la relación por parte de los empresarios mexicanos.

Palabras clave: emprendedores internacionales, inteligencia cultural, pequeñas empresas, Canadá y México.

## **Small business experience between Canada and Mexico**

### **Abstract**

This research study examines the relationships between small Canadian firms and Mexican companies with a particular interest in the competencies and personal experience of entrepreneurs doing business with Mexico. In-depth interviews were conducted with fourteen Canadian businessmen in British Columbia, a Western province of Canada. Qualitative analysis of the interviews suggests that environmental scanning is an important competency for starting internationalization initiatives, as well as having a clear vision of the goals and strengths of the business. The leadership style of these managers is generally inspirational and visionary, as suggested by Bass (1999). Further, the cultural sensitivity of Canadian entrepreneurs is favorable toward Mexican businesspersons. Successful business relationships are based on developing trading partners, and we identify behaviors from Mexican companies that are viewed as facilitating or hindering building business relationships.

Key words: International entrepreneurship, cultural intelligence, small business, Canada and México

### **Introducción**

Para abatir el desempleo e incrementar el desarrollo, cada país se ha preocupado por promover la creación de pequeñas empresas. Estudios realizados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 1997) —con relación a este fenómeno en países como Canadá, Estados Unidos, Japón, Gran Bretaña, entre otros— mostraron que entre la creación y la pérdida de empleo en las pequeñas empresas se favorece al primero dependiendo de las condiciones generales de cada país. La creación de empresas o de nuevos negocios, aun en empresas grandes (*entrepreneurship* en inglés), es un fenómeno que ha llamado la atención de académicos, gobiernos y empresarios dado el impacto que este tipo de alternativas económicas puede tener en el desarrollo tecnológico, social y económico de un país. El objetivo de esta investigación es identificar elementos clave de acuerdo con el tipo de organización, el liderazgo y los rasgos personales de los empresarios canadienses quienes hacen negocios con México a partir de entrevistas realizadas a los mismos.

La internacionalización de las pequeñas empresas es un fenómeno global apoyado por los tratados comerciales acordados entre diferentes países; de esta forma, se brinda oportunidades a los empresarios para expandir sus ventas, compras o para buscar soluciones en el contexto internacional. El fenómeno emprendedor internacional o global ha sido identificado por Thomas y Mueller (2000) como el entendimiento de influencias culturales en el desarrollo del potencial emprendedor. De acuerdo con Hayton, George y Zahara (2002), el fenómeno emprendedor en un sentido amplio debe comprender la creación del desarrollo económico y el empleo. Desde esta premisa, el desarrollo económico de un país se mide a través de su producto interno bruto anual y, como consecuencia de éste, se deriva el ingreso per cápita promedio de la población de un país. El empleo, por su parte, se mide a través de la tasa de desempleo que indica qué porcentaje de la población económicamente activa no tiene empleo; por lo que, aunque este problema no es exclusivo de los países pobres, el fenómeno emprendedor es una solución a la creación de nuevas posiciones de trabajo.

### **Entorno internacional de las pequeñas empresas**

El fenómeno emprendedor y la inversión extranjera directa son las fuerzas más importantes que cambian la economía de los países a través de la generación de empleo (OCDE, 2006). En México, las empresas que tienen entre diez y 500 empleados se conocen como pequeñas y medianas empresas (Pymes); mientras que, generalmente, son conocidas como pequeñas empresas en Canadá o Estados Unidos. Sin embargo, la relación del fenómeno emprendedor y sus resultados en términos de la contribución a la economía no ha sido del todo bien entendida, pues es una situación compleja donde interactúan los siguientes factores:

- 1) Contexto económico, social y político. Son las condiciones económicas de cada país de acuerdo con la certeza o incertidumbre que el emprendedor tiene para arriesgar su patrimonio en la aventura de la creación de una empresa, ya sea de manufactura, comercial o de servicios. En algunos países si la economía de un país entra en recesión las personas recurren a la creación de nuevos negocios como una solución al desempleo o a salarios que no cubren sus necesidades. De acuerdo con el proyecto Monitor Global Emprendedor (GEM), éste ha sido el caso de países como México, Yugoslavia, India, Venezuela, Perú, etc. Este organismo civil se encarga del monitoreo sistemático de la actividad emprendedora en el mundo (Bosma *et al.*, 2007).

- 2) Marco normativo nacional. Son los reglamentos que se deben seguir para abrir y operar una nueva empresa. De acuerdo con el reporte del Banco Mundial (2008), la creación de una empresa en México toma 27 días; mientras que en países como Canadá es de tres días y en Estados Unidos de seis. Con base en este mismo reporte, en el índice de facilidad para hacer negocios, que implica también los trámites administrativos, los países que ocupan los primeros lugares son: Singapur, Nueva Zelanda, Estados Unidos y Hong Kong (China); Canadá ocupa el séptimo lugar, mientras que México ocupa el 44 de 178 países.
- 3) Condiciones para el desarrollo de pequeñas empresas. En este rubro se pueden incluir los programas de apoyo o financiamiento para este tipo de organizaciones, las facilidades de asesoría, la capacitación, etc. En Estados Unidos el gobierno provee de orientación a través de la Administración de Pequeños Negocios (*Small Business Administration*); en Canadá, lo hace la agencia gubernamental Negocios Canadá (*Canada Business*), y en México por contacto Pymes de la Secretaría de Economía.
- 4) Tipo y número de firmas establecidas. El número de negocios existentes en un país o región alentará o frenará las iniciativas de creación de nuevos negocios; por su parte, la experiencia regional también actuará como un elemento para el desarrollo de pequeñas empresas. Las cadenas productivas que integren, desde grandes empresas hasta pequeñas, pueden actuar como catalizadores en el desarrollo de un sector económico. Éste es el caso del sector de autopartes en México; los textiles y la industria de la moda en Italia, y la industria minera en Canadá, por citar algunos ejemplos.
- 5) Tipo y número de pequeñas empresas. Las pequeñas empresas establecidas juegan también un papel importante como posibles competidores de los desarrollos potenciales de nuevas empresas; en eso consiste la competencia interna. Las barreras de entrada y el tamaño del mercado deben ser tomados en consideración al emprender una nueva iniciativa de negocio.

Para que exista una actividad emprendedora internacional (Hofer y Sandberg, 1987; Etemad, 2004; Sapienza *et al.* 2006) se deben considerar los factores que intervienen en este proceso: el entorno internacional, el mercado del producto, la empresa en sí misma (la estrategia organizacional) y el emprendedor. Un emprendedor internacional es la persona a cargo de ejecutar la acción para realizar

un negocio internacional, ya sea en una firma grande o en una empresa pequeña. En esta última, la responsabilidad generalmente recae sobre su administrador. En muchas ocasiones, el dueño de la pequeña empresa, o bien algún pariente cercano, puede ser el presidente de la organización, como en el caso de las empresas familiares. Los rasgos característicos del emprendedor internacional (Etemad, 2004) y los requisitos para relacionarse con otras culturas (Thomas y Inkson 2004) son los siguientes:

- 1) Rasgos personales del emprendedor. Existe una gran cantidad de estudios relacionados con los aspectos de personalidad del emprendedor; los aspectos más citados son: necesidad de logro (Mc Clelland, 1961), independencia y asertividad (Brandstatter, 1998), *locus* de control, propensión a la toma de riesgos y tolerancia a la ambigüedad (Crant 1996), etcétera.
- 2) Inteligencia cultural. Implica la habilidad de ser flexible acerca del entendimiento de una cultura, aprender de ella y gradualmente replantear el pensamiento para ser más comprensivo (Thomas e Inkson, 2004; Ang *et al.*, 2007; y Hayton *et al.*, 2002). La inteligencia cultural implica el desarrollo de habilidades y actitudes que nos ayudan a relacionarnos con otras culturas, especialmente en procesos de negociaciones internacionales (Metcalf *et al.*, 2007; Shapiro *et al.*, 2008).
- 3) Orientación emprendedora. De acuerdo con Lumpkin y Dess (1996), la orientación emprendedora consiste en los procesos, las estructuras y/o comportamientos que puedan ser descritos como agresivos, de innovación, proactivos, de toma de riesgos o que busquen independencia en una organización. Esta característica ha sido ligada —por Lumpkin y Dess (2001) y De Clercq y Rius (2005)— a los resultados financieros de las empresas.
- 4) Competencias organizacionales. Son las características de dirección que intervienen en la organización, como la creación de una visión, el desarrollo de planes de crecimiento y expansión, los planes de mercadotecnia, los tecnológicos, etcétera; así como el desarrollo de redes de colaboración en los diferentes ámbitos de la organización (asociaciones, clientes, proveedores, empleados, accionistas, etc.), que permitan asegurar la eficiencia y eficacia organizacional.

Vázquez y Vázquez (2007) proponen un modelo de internacionalización de Pymes derivado de una revisión bibliográfica exhaustiva; ellos consideran los siguientes factores: proceso de ciclo de vida para la internacionalización, redes relacionales, enfoque estratégico, gestión del conocimiento y de la información, el multiculturalismo y diversidad, así como la inversión extranjera directa. En resumen, en la internacionalización de las pequeñas empresas intervienen factores macroeconómicos, microeconómicos, organizacionales y personales del ejecutivo de la organización. En este trabajo examinaremos las competencias organizacionales, de liderazgo y la sensibilidad cultural de empresarios canadienses que hacen negocios con empresarios mexicanos.

### **Competencias organizacionales**

Las competencias organizacionales necesarias para realizar negocios internacionales se basan en el conocimiento del entorno del negocio, el cual proporciona las bases para la estrategia que la pequeña empresa llevará a cabo. Beal (2000) sugiere que este escaneo, o conocimiento del entorno, facilita la alineación de las estrategias competitivas de la organización y su ambiente. El escaneo ambiental, por su parte, permite a la empresa aprender acerca de su entorno y conocer las amenazas que tiene la organización al evaluar a la competencia (Bierly y Daly, 2007); este proceso se basa también en el conocimiento interno y externo de la organización. Un claro conocimiento de la organización y su entorno puede ser tomado como base para el comportamiento administrativo del empresario a través de su práctica administrativa (Sadler-Smith *et al.*, 2003); asimismo, lo conduce a la toma de decisiones en cuanto a la administración de: el desempeño, el proceso, los *stakeholders* o públicos involucrados, el entorno, la cultura organizacional, la visión estratégica de la organización y el desarrollo. Knight (1994) afirma que los principales factores que analizan los pequeños empresarios canadienses antes de emprender un nuevo negocio son: conocer el mercado, poder sostener el esfuerzo y la evaluación de riesgo que implica esta operación. Estas competencias organizacionales dependen también de los valores administrativos que involucran los ideales y reglas que los ejecutivos emplean de manera inconsciente para desarrollar sus habilidades administrativas y que, por otra parte, determinan su práctica organizacional (Trompenaars, 2004).

Otro factor importante por considerar en el contexto de la internacionalización es el giro que tiene la pequeña empresa. La internacionalización se logra de una manera más rápida si la empresa tiene como base la tecnología o el conocimiento (Oviatt

y McDougall, 2005). En un estudio realizado por Préfontaine y Bourgault (2002), en pequeñas empresas exportadoras canadienses y estadounidenses, encontraron que el principal factor que alentaba la exportación era la capacidad tecnológica; aunque, también, hallaron otros factores como la amenaza de la competencia, la inestabilidad del entorno económico y la necesidad de mejora. En esa línea, aquellas empresas que están produciendo tecnología generan una ventaja competitiva en los negocios internacionales sea cual fuere su tamaño; éste es el caso típico de países como Estados Unidos, Alemania o Japón.

El desarrollo de las habilidades organizacionales como parte de la responsabilidad del empresario tiene retos importantes (Solís 1999 y Pariente 2006):

- 1) Tensión entre lo local y lo global debido a que al desarrollar habilidades para exportar se consumirán recursos que pudieran ser aprovechados para la ampliación del mercado interno.
- 2) Colaborar con los empresarios del mismo ramo a través del desarrollo de *clusters* que realicen alianzas para la exportación de productos o, bien, competir con ellos para satisfacer los mercados locales y extranjeros.
- 3) En algunas ocasiones, el desarrollo de una tecnología propia basada en la experiencia local o la compra de tecnología extranjera que pudiera proveer de una solución más rápida a los problemas organizacionales con un costo de dependencia extranjera.

En las pequeñas empresas la brecha entre las competencias organizacionales y las habilidades gerenciales del líder en ocasiones son ambiguas debido al tamaño de la empresa; en cuanto la empresa se vuelve más grande obviamente la descentralización y especialización de funciones se da en la organización. Por ello, es sumamente importante que los pequeños empresarios conozcan los elementos que le permitan tener un mínimo de habilidades para incursionar en los negocios internacionales.

### **Estilo de liderazgo del empresario emprendedor**

El liderazgo es uno de los fenómenos más estudiados dentro del campo del comportamiento organizacional por sus repercusiones en la práctica administrativa.

House y Aditya (1997) realizaron un resumen de los estudios científicos del liderazgo, por lo que sugieren que éstos continuarán, pues lo anterior seguirá siendo un fenómeno de interés para académicos y practicantes. Por su parte, Ireland, Hitt y Sirmon (2003) definen el liderazgo del emprendedor como la habilidad de influir estratégicamente a otros en el manejo de los recursos organizacionales dando énfasis, simultáneamente, a la búsqueda de oportunidades y a comportamientos que promuevan ventajas. Covin y Slevin (2002) definieron los siguientes elementos como esenciales en el liderazgo del emprendedor: a) la protección y el desarrollo de la capacidad emprendedora y la innovación dentro de la organización; b) el sentido de la oportunidad; c) la habilidad de cuestionamiento de la lógica tradicional y de no dar nada por obvio; y d) el establecimiento de vínculos entre la administración estratégica y el comportamiento emprendedor.

La etapa en la que se encuentra el desarrollo de una pequeña empresa influye sobre el tipo de liderazgo que un emprendedor puede mostrar. Antonakis y Autio (2006) diseñaron el modelo situacional de liderazgo de acuerdo con la etapa en donde se encuentra el negocio del emprendedor (concepción, creación o consolidación). La fase de concepción surge cuando una organización se encuentra en su fase de diseño; la de creación, cuando la empresa comienza su operación hasta su fase de estructuración; y, finalmente, la fase de consolidación se da cuando la empresa obtiene características distintivas o legítimas. Durante el desarrollo de estas tres fases, la relación con el ambiente interactúa con los comportamientos del liderazgo que el emprendedor desarrolla de acuerdo con las etapas de transición de la organización. En la fase de consolidación, que es donde generalmente se encuentran las pequeñas empresas exportadoras, se proponen como ejes el liderazgo instrumental (monitoreo ambiental y estrategia de implementación) y el liderazgo transformacional (Bass 1999, Avolio 1999 y Puga y de la Garza, 2006); asimismo, se propone que el comportamiento del líder hacia su personal se base en una influencia idealizada, la utilización de comunicación simbólica y una efectiva comunicación de la visión.

En un estudio realizado, Sinha (1996) encontró que al evaluar los estilos de liderazgo de pequeños empresarios en India existían diferencias significativas entre emprendedores efectivos y los que no lo son. Los ejecutivos o líderes organizacionales desarrollan los siguientes comportamientos exitosos: a) promueven el funcionamiento estable de la organización introduciendo nuevas formas de administración; b) muestran interés personal en los subordinados que se esfuerzan en el



trabajo; c) toman diferentes posiciones de acuerdo con los intereses de la empresa, y d) se consideran como un modelo por seguir. En suma, el liderazgo del pequeño empresario debe ser visto como una variable de estudio para identificar los comportamientos favorables a la actividad exportadora.

### **Inteligencia cultural**

La inteligencia cultural, o sensibilidad cultural, ha sido definida como “ser hábil y flexible acerca del entendimiento de una cultura; aprender de las interacciones con ésta y, gradualmente, rediseñar el pensamiento y el comportamiento individual para hacerlo más considerado, capacitado y apropiado al interactuar con otros de diferentes culturas” (Thomas e Inkson, 2004: 14). Ang *et al.* (2007: 337) identificaron el comportamiento de la inteligencia cultural como “la capacidad de un individuo para trabajar y manejar efectivamente diversos estadios culturales”. Esta competencia organizacional es necesaria dentro del ámbito de los negocios internacionales, especialmente para asignaciones en el extranjero. En el caso de las pequeñas empresas, la importación o exportación de productos o servicios se realiza a través de negociaciones entre empresarios de diferentes culturas.

De acuerdo con Shapiro *et al.* (2008) las etapas para el desarrollo de una sensibilidad cultural en los negociadores internacionales tienen cuatro fases:

- 1) Enamoramiento. En esta fase comienza el conocimiento de una nueva cultura y otra forma de hacer negocios; asimismo, se brinda confianza entre las partes sin considerar los riesgos.
- 2) Trabajador extranjero. Implica una inmersión en la cultura extranjera, una actitud más realista, el final del enamoramiento y un choque cultural. Las relaciones de negocios son mediante prueba y error para, finalmente, construir en ellas marcos de referencia para desarrollar la base de una forma de trabajo.
- 3) Trabajador competente. Consiste en el entendimiento de la cultura extranjera y un comportamiento diplomático. Existe una relación de negocios bien establecida con una mayor eficiencia donde hay marcos de referencia compartidos.

- 4) Socio. Se desarrolla una sensibilidad cultural y el aprecio de una cultura diferente, además de un alto compromiso de los socios y una alta eficiencia en el negocio común.

El desarrollo de una relación de negocios entre socios extranjeros toma tiempo, especialmente cuando los ambientes tecnológicos, las regulaciones gubernamentales y las culturas son diferentes. Hofstede (2001) desarrolló un marco sobre el cual evaluó las diferencias culturales basadas en cuatro factores: distancia en el poder, colectivismo *versus* individualismo, resistencia a la incertidumbre, masculinidad y feminidad. De acuerdo con esta clasificación, la cultura mexicana es colectivista, con una alta distancia en el poder, masculina y altamente resistente a la incertidumbre (es decir, le gusta la estabilidad); mientras que la cultura canadiense o la estadounidense es más bien individualista con una baja distancia en el poder y baja resistencia a la incertidumbre (dinámica, gusta del cambio). Los estudios de Hofstede han sido criticados desde el punto de vista en el que las diferencias culturales no prevalecen dentro de las organizaciones si existe una cultura organizacional fuerte (De la Garza *et al.*, 2007); asimismo, otros autores han encontrado que las diferencias culturales no implican un alto o bajo rendimiento organizacional (Tung *et al.*, 2006). Por tanto, las diferencias culturales, enmarcadas de esta manera, son únicamente rasgos generales de las culturas nacionales, no aspectos positivos o negativos por considerar dentro del contexto organizacional.

### **Negocios México-Canadá**

El mercado mexicano con una población aproximada a los 108 millones de personas es sumamente interesante para el mercado canadiense. De igual forma, el mercado canadiense, aunque sea relativamente pequeño en cuanto a su población (30 millones aproximadamente), dado su poder económico, es importante para el mercado mexicano. Un inconveniente del mercado canadiense es la distribución de su población y las distancias entre las ciudades más importantes. La mayor parte de la población se encuentra en el lado este (Toronto, Québec, Montreal, etc.); mientras que en el centro se encuentra la provincia de Alberta y al oeste Columbia Británica (Victoria, Vancouver, etc.). Por su parte, México ocupa el tercer lugar en cuanto a las importaciones canadienses, en tanto que es el quinto socio comercial en cuanto a exportaciones. Es decir, ambos países, unidos por el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, han aprovechado la situación no obstante que todo el comercio pase por Estados Unidos. México tiene una representación

comercial a través de Bancomext (Banco de Comercio Exterior), cuyo objetivo es vincular comercialmente a empresarios de ambos países. Canadá cuenta con cuatro representaciones en México a través de la Cámara de Comercio de Canadá (México D.F., Guadalajara, Monterrey y Matamoros). También existe una representación de la Provincia de Alberta en la Ciudad de México. En 2007 la representación comercial canadiense celebró 25 años de fundada y actualmente existen más de 1,600 empresas canadienses en México entre las que destacan: Scotiabank, Magna, Bombardier, entre otras. En Canadá 98% de las empresas tienen menos de 99 empleados (Statistics Canada, 2005), las exportaciones contribuyen al 41% del producto interno bruto y aportan uno de tres trabajos. En 2002 existían 35,594 firmas exportadoras de las cuales el 84% eran pequeñas empresas.

## **Metodología**

Se realizaron 14 entrevistas a profundidad a presidentes o administradores de pequeñas empresas en el área de Vancouver (Surrey, New Westminster, North Vancouver y Bournaby), en Canadá. Cabe decir que durante el último trimestre de 2007, el número de empleados de las empresas oscilaba entre diez y 100, aproximadamente. Las entrevistas abarcaron los aspectos mencionados en el marco teórico anterior y se hizo énfasis en el aspecto de las negociaciones con México.

En primer lugar, se realizó una relación de importadores y exportadores de productos mexicanos. La lista de importadores (nueve) se limitaba únicamente al consumo de productos frescos: vegetales, flores, frutas y productos del mar principalmente; y, en poca escala, artículos deportivos y zapatos. La mayor parte de estos importadores son distribuidores de grandes cadenas comerciales dentro de esta área de Canadá. Únicamente se entrevistó a un importador de productos mexicanos que opera en el sector alimenticio de productos empacados, dado que los demás no concedieron entrevistas.

En cuanto a los exportadores, se entrevistaron a 13 de los sectores de minería, industrias forestales, industria de la impresión, proyectos de ingeniería, servicios de software, educación y consultoría. El procedimiento seguido para hacer las entrevistas fue el siguiente. Se realizó una lista de los exportadores de productos de la base de datos “Negocios Canadá”; de ahí, se tomaron únicamente las pequeñas empresas y se seleccionó a las que estuvieran haciendo negocios o que hubieran tenido alguna experiencia de negocios con México. Así, se obtuvo un directorio

con 93 empresas, a las cuales se les mandó un correo electrónico a la dirección corporativa invitándolas a participar en el estudio; posteriormente, se les contactó vía telefónica para, finalmente, acordar una cita. Las entrevistas tuvieron en promedio una hora de duración y fueron grabadas y transcritas. Por último, se realizó un análisis de texto desde un punto de vista hermenéutico.

## Resultados

El análisis de texto de las entrevistas con respecto a las competencias organizacionales y a la inteligencia cultural que manifiesta el administrador de la pequeña empresa canadiense se encuentra en la siguiente tabla 1.

**Tabla 1**  
**Resultados del análisis de texto de las entrevistas**  
**en relación con las competencias organizacionales**

Competencias organizacionales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un claro establecimiento de la visión del negocio</li> <li>• Detección de los mercados en donde no se desea estar</li> <li>• Productos especializados con bajos volúmenes de producción mayormente basados en tecnología</li> <li>• Búsqueda de nuevos mercados, especialmente en Latinoamérica</li> <li>• La calidad del producto como estrategia de venta</li> <li>• Precios competitivos en relación con la competencia</li> <li>• Servicio al cliente como estrategia de la organización, independientemente de la ubicación del cliente</li> <li>• Desarrollo de alianzas comerciales a través de socios en diferentes países</li> <li>• Desarrollo de negocios internacionales como estrategia del negocio</li> </ul>
Inteligencia cultural
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilidad para entender a otras culturas</li> <li>• Comunicación clara y honesta, pero con un propósito común</li> <li>• Búsqueda de acuerdos a través del diálogo</li> <li>• Procuración de un bien social universal; brindar oportunidades al que menos tiene</li> <li>• Disposición de tiempo y esfuerzo razonable para que la relación perdure. No darse por vencido al primer inconveniente</li> <li>• Reconocimiento de la cultura mexicana por su tradición y antigüedad</li> <li>• Empatía con los mexicanos dada la proximidad de México y Canadá con los Estados Unidos (problemas fronterizos comunes)</li> <li>• Experiencia en negocios internacionales previos</li> <li>• Acuerdos generales en donde existe flexibilidad para adaptarse a la circunstancia de cada país.</li> <li>• Simpatía por los mexicanos debido al clima cálido comparado al de Canadá</li> </ul>

En general, se puede apreciar la buena voluntad de los empresarios canadienses para establecer relaciones con empresarios mexicanos; sin embargo, ésta se traduce en oportunidades siempre y cuando se cumplan los objetivos organizacionales en cuanto a la rentabilidad del negocio. La búsqueda de oportunidades en los mercados internacionales es una preocupación constante de los ejecutivos, tomando en consideración experiencias anteriores debido a contracciones del mercado doméstico. Un empresario del sector minero afirmó:

*En nuestra organización hemos aprendido la lección de buscar mercados internacionales ante las posibles contracciones del mercado nacional. Actualmente, tenemos presencia en los mercados europeos y buscamos desarrollar los mercados latinoamericanos. El costo de la mano de obra en Canadá para la explotación de minas es muy alto y necesitamos recurrir a nuevos negocios en el extranjero.*

Las pequeñas empresas que basan su desarrollo en tecnología conocen cuáles son los mercados en los que no son eficientes en términos de costos. Tres empresarios del ramo minero, forestal y de impresión coincidieron en lo siguiente:

*Nuestros productos se adaptan a las necesidades del cliente; tenemos amplia experiencia en el desarrollo de productos de nuestro ramo; si algún cliente pide más de cierta cantidad de producto (producción en serie), no podemos ser competitivos en costos. Nuestros productos son únicos en el mercado. Se distinguen por su calidad y tecnología. Estamos siempre buscando la innovación para dar un mejor servicio al cliente.*

Los resultados del análisis de las competencias organizacionales en cuanto al escaneo ambiental confirman lo encontrado por Beal (2000) y Bierly y Daly (2007); es decir, el escaneo ambiental ayuda a la construcción de los objetivos del negocio para que los empresarios dediquen sus esfuerzos a la implementación de estrategias, ya sea en el mercado doméstico o en el internacional.

En relación con el estilo de liderazgo del emprendedor (tabla 2), el que generalmente utilizan los líderes de las organizaciones canadienses es el liderazgo transformador, como el descrito por Bass (1999) y Avolio (1999). Uno de los líderes de una empresa de consultoría comentó:

*Mi mayor satisfacción es el desarrollo de mi personal; únicamente les doy lineamientos de cómo se deben hacer las cosas a través de sugerencias, pero estoy*

*abierto a que ellos tomen sus riesgos. Mi estilo de liderazgo es como de un entrenador o coach. Si recurrentemente no toman en consideración mis consejos, considero que no deben estar en mi equipo de trabajo.*

Un ejecutivo del ramo forestal, con amplia experiencia en el desarrollo de proyectos en Centroamérica, realizó el siguiente comentario en relación con el desarrollo de las personas, inclusive en otros países:

*Nuestro mayor logro es desarrollar las capacidades que tienen las personas de una manera que alcancen niveles de desarrollo más adecuados. Les proporcionamos todo lo necesario en el lugar para que exista un beneficio de ambas partes. De esta forma, se guarda un balance entre el equilibrio ecológico y la pobreza de los campesinos.*

A los entrevistados se les preguntó cuál era la parte más desagradable de ser el líder de la organización; hubo una coincidencia en todos los casos: el tener que despedir a algún empleado. En este caso, los empresarios sentían que habían fallado, ya sea porque dadas las condiciones del mercado no se podían sostener los puestos de empleo o, bien, porque el empleado no presentaba las habilidades que se esperaban para el puesto. En general, existió una coincidencia en retener y cuidar a aquellas personas que presentaban las características necesarias para el trabajo o a los que potencialmente podían desarrollarlas.

**Tabla 2**  
**Resultado del análisis de texto del estilo de liderazgo**  
**del administrador de la pequeña empresa canadiense**

Estilo de liderazgo	
•	Preocupación por el desarrollo de sus subordinados
•	Brindar oportunidades a los subordinados de tomar riesgos y decisiones
•	Dar sugerencias a los subordinados en lugar de instrucciones
•	Reconocimiento de las competencias del individuo independientemente de su nacionalidad
•	Comunicación de los objetivos organizacionales a todos los miembros de la organización
•	El éxito personal del líder se encuentra en términos del desarrollo del personal a su cargo
•	Establecimiento de reglas claras, pero generales.

Los ejecutivos canadienses que han tenido experiencias con México, en general coincidieron en que se debe desarrollar una relación a largo plazo hasta poder lograr un socio comercial, como se muestra en la tabla 3. El modelo de negocios que se repite es el de lograr representantes de las empresas canadienses en México

y, de esta manera, poder atender a diferentes clientes. Para esto, las cualidades del posible socio tienden a estar en relación con la honestidad y la confianza. Uno de los ejecutivos del ramo minero señaló respecto de su socio mexicano:

*Estamos a una llamada de contacto; es mi mejor aliado en México pues está al pendiente de nuestros clientes. Conoce perfectamente el mercado mexicano y tiene las conexiones adecuadas. Tenemos un acuerdo general, pero siempre platicamos y llegamos a acuerdos sobre las cuestiones no consideradas que surgen en el proceso.*

**Tabla 3**  
**Análisis de texto de los empresarios canadienses**  
**al hacer negocios con empresarios mexicanos**

Haciendo negocios con México	
Aspectos positivos	Aspectos negativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones largas a través de la comunicación clara, desarrollada con el tiempo</li> <li>• Uso de medios tecnológicos como el correo electrónico y el teléfono celular constantemente</li> <li>• Aclaración de dudas de manera continua en la búsqueda de soluciones efectivas</li> <li>• Acercamiento a una relación amistosa en donde existe, inclusive, una relación familiar</li> <li>• Transferencia de tecnología en nuevos proyectos asentados en México</li> <li>• Establecimiento de acuerdos generales basados en la confianza mutua</li> <li>• Facilidad en el traslado de productos debido a acuerdos comerciales sustentado por los dos países</li> <li>• Empresarios mexicanos en la búsqueda de oportunidades en Canadá para desarrollar negocios en México</li> <li>• Infraestructura tecnológica y estructural para hacer negocios</li> <li>• Mercado atractivo por el número de personas en el país</li> <li>• No hay diferencia entre el desarrollo de negocio con empresarios mexicanos y los de otros países cuando se ha concretado el proceso de acercamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No contestar a los comunicados de manera adecuada (correo electrónico, cartas, etcétera)</li> <li>• Deficiente dominio del idioma inglés</li> <li>• Juntas en las que no se toman decisiones y, por tanto, existe mayor tiempo en la negociación con una consecuente pérdida de la inercia adquirida</li> <li>• Burocracia administrativa y política en esferas gubernamentales (minería y forestación)</li> <li>• Individuos que sólo buscan su beneficio personal en el desarrollo de un negocio a corto plazo</li> <li>• Sistemas financieros diferentes especialmente debido a las tasas de interés bancarias y a los sistemas de pago</li> <li>• Corrupción en los ámbitos gubernamentales</li> <li>• Páginas Web de las empresas muy pobres de información o inexistentes</li> <li>• No existe el sentido de urgencia, las fechas límites son tomadas a la ligera</li> </ul>

Un ejecutivo del ramo alimenticio a este mismo respecto indicó:

*Nuestro socio en México entiende perfectamente nuestro negocio. Es nuestro representante y está atento a la creación de nuevas oportunidades para nosotros. Confiamos en él plenamente y estamos haciendo buenos negocios juntos.*

Sin embargo, para que exista una relación de socios comerciales se necesita pasar por algunas etapas en donde la mayoría de los ejecutivos canadienses han invertido tiempo y recursos. Un empresario del ramo de consultoría se expresó de esta manera:

*Mi socio en México es una excelente persona, nuestras familias se conocen y comunican, pero él no ha podido alcanzar los éxitos de negocios que yo hubiera esperado. Hemos realizado juntas en varias ocasiones (el idioma ha sido una barrera), pero el negocio no ha podido progresar. Tengo un socio en Europa Oriental que tiene menos tiempo en el negocio y ha alcanzado rendimientos extraordinarios.*

Los ejecutivos canadienses le dan gran importancia a la comunicación ya sea por teléfono o vía correo electrónico. Los comentarios en relación con las malas experiencias de hacer negocios con México están relacionados con las empresas mexicanas que no tienen una página de Internet que les ayude a hacer contactos; otro aspecto mencionado es que, generalmente, las empresas mexicanas no contestan los correos electrónicos. Un empresario del ramo de consultoría expresó con frustración lo siguiente:

*Busqué en la Web una empresa mexicana con las características que se requieren para poder empezar a establecer un contacto, pero desafortunadamente la mayoría de las pequeñas empresas establecidas en México no tienen una página de Internet bien diseñada y, cuando existe, generalmente tiene información solamente en español.*

Otro empresario aseveró con desesperanza el siguiente comentario:

*He tratado de desarrollar negocios con México en varias ocasiones; son personas muy amables siempre, pero no tienen un sentido de urgencia en cuanto a fechas de entrega. Siempre hay algún impedimento para lograr los objetivos; posiblemente yo no sea un negocio importante para ellos.*



Como en toda relación de negocios entre dos culturas diferentes (Shapiro *et al.* 2008), ésta implica varias etapas hasta que finalmente se establece una relación de confianza (Welter y Smallbone, 2006). La generación de un socio comercial es el esquema que utilizan los pequeños empresarios canadienses porque no pueden asumir los costos de tener una oficina en México que los represente. En este sentido, los empresarios mexicanos podrían tener buenas oportunidades para realizar negocios a través de la representación de empresas canadienses, pues en este caso se tendría acceso a tecnología y experiencia que podría coadyuvar al desarrollo de pequeñas empresas mexicanas. Éste es el caso de una empresa de software especializado para la construcción; su ejecutivo explicó:

*Me gustaría encontrar una empresa que se especialice en venta y servicio de software para la industria de la construcción. Nosotros hemos desarrollado sistemas que apoyan este ramo industrial y no hemos podido encontrar a alguna empresa en México que se dedique a este campo. Nos gustaría mucho tener una representación en México; tenemos experiencia en otras partes del mundo y realmente hemos tenido buenos resultados.*

Como se puede observar, la internacionalización de pequeñas empresas presenta varios retos en cuanto a la rentabilidad, disponibilidad de recursos, políticas económicas de los países, factores de comunicación intercultural y estructuras organizacionales, entre otros. Pero desde un punto de vista económico está comenzando a tener una fuerte importancia en la generación de empleos y de contribución al desarrollo económico, como es el caso de Canadá. Es por ello que este fenómeno debe ser estudiado por académicos e investigadores en un intento por facilitar su entendimiento y, de esta manera, proponer alternativas de solución que ayuden al desarrollo de esta actividad, puesto que podría representar beneficios económicos de los pequeños empresarios mexicanos.

## **Conclusión**

La creación y desarrollo de pequeñas empresas representa una alternativa de crecimiento económico mundial pues se generan empleos, autoempleos y riqueza. El fenómeno emprendedor internacional se incrementa año con año en todas partes del mundo, lo que ha contribuido a que la mayor parte de las empresas en todos los países sean pequeñas. Es necesario atraer el fenómeno emprendedor a las esferas gubernamentales para ayudar a este tipo de empresarios a adquirir las competencias requeridas para realizar negocios internacionales. En el caso de Canadá y

México, el comercio internacional está bien desarrollado en empresas grandes, pero en pequeñas empresas está en sus inicios. No obstante, sin lugar a dudas se han tenido resultados positivos. Como en cualquier relación entre dos empresas, el proceso lleva tiempo y ambas partes deben estar dispuestas al diálogo y a la solución de problemas.

De acuerdo con el análisis de las entrevistas realizadas, la relación entre los pequeños empresarios debe madurar con el tiempo en un ambiente de confianza y comunicación hasta llegar a desarrollar un nivel de socios comerciales. Los principales puntos de atención que los empresarios mexicanos deben tomar en consideración para establecer negocios con empresarios canadienses son la oportunidad de las respuestas, el compromiso con los resultados y la honestidad. Aunque las pequeñas empresas mexicanas en general tienen un rezago tecnológico, hacer negocios con empresarios canadienses podría ser una alternativa estratégica para el desarrollo de un mercado global y, así, adicionar otra forma a las estrategias estudiadas por Cabello, Reyes y Solís (2006) en la búsqueda de la competitividad. Otra ventaja que presenta Canadá como sociedad multicultural es que las personas están acostumbradas a trabajar con personas de diferentes nacionalidades, creencias y razas.

Aunque Canadá no tiene una frontera física con México, existen facilidades para el transporte de mercancías a través de los Estados Unidos. Existen carreteras y ferrocarriles que atraviesan a ambos países de norte a sur, así como de costa a costa. También existe comunicación marítima tanto del lado este como del oeste en diferentes estaciones portuarias. El tiempo de traslado de mercancías es considerablemente menor que a Europa, Asia o inclusive a Sudamérica. Por tanto, el desarrollo de negocios entre ambos países debe ser desarrollado y estudiado para aprovechar oportunidades y no depender mayormente del comercio con Estados Unidos; con ello se evitarían las consecuencias que arrastra su crisis económica.

### **Limitaciones del estudio y consideración para futuras investigaciones**

Este trabajo únicamente abordó la relación de pequeñas empresas entre México y Canadá, dada la importancia de la relación económica de ambos países. Aunque se realizó una lista de importadores y exportadores de pequeñas empresas canadienses, el estudio se centró en empresas del lado oeste de Canadá. Es necesario considerar también que ese país es una sociedad multicultural y que la mayoría de los entrevistados fueron de origen anglosajón (canadienses, estadounidenses e ingleses), pero también los hay de

origen chino e hindú quienes manejan porciones importantes del mercado que desafortunadamente no concedieron entrevistas.

En futuras investigaciones será necesario considerar un espectro de empresarios más amplio para determinar si el factor cultural es importante al realizar negocios fuera del país de origen. Otro punto relevante que contribuiría a entender el proceso de negociación sería conocer el punto de vista del socio mexicano. A este respecto no se pudo obtener información dado el carácter de confidencialidad del estudio.

### **Referencias bibliográficas**

- ANG, S. *et al.* (2007), "Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation, and task performance", *Management and Organization Review*, 3(3), pp. 335-371.
- ANTONAKIS J. y E. AUTIO (2006), "Entrepreneurship and leadership", *The psychology of entrepreneurship*, edited by Baum R, Frese M and Baron R. Lawrence, N.J., Erlbaum Associates.
- AVOLIO J. A. (1999), *Full leadership development*, California, Sage Publications.
- BASS B.M (1999), "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), pp. 9-32.
- BANCO MUNDIAL (2008), "Doing business 2008: Comparing Regulations in 178 Economies", *The World Bank*, Washington.
- BEAL R. M. (2000), "Competing effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms", *Journal of Small Business Management*, 38(1), pp. 27-47.
- BIERLY P.E III y P. S. DALY (2007), "Alternative Knowledge Strategies, Competitive Environment, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(4), pp. 493-516.
- BOSMA N., K. JONES, E. AUTIO y J. LEVIE (2007), "Global Entrepreneurship Monitor: Executive Report. London", *London Business School*.
- BRANDSTATTER, H. (1998), "Becoming an Entrepreneur- A Question of Personality Structure", *Journal of Economic Psychology*, 18(2-3), pp.157-177.

- CABELLO, A., R. REYES y P. SOLÍS (2006), “La estrategia competitiva que adopta la empresa transnacional en el mercado global”, *Contaduría y Administración*, 220(3), FCA, UNAM, pp. 89-121.
- COVIN, J.G. y D. P. SLEVIN (2002), “The entrepreneurial imperatives of strategic leadership”, en M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp y D.L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, Oxford, Blackwell.
- CRANT, M. J. (1996), “The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions”, *Journal of Small Business Management*, 4(1), pp. 11-26.
- DE CLERCQ, D. e I.B. RIUS (2007), “Organizational commitment in Mexican small and medium-sized Firms: The role of work status, organizational climate, and entrepreneurial orientation”, *Journal of Small Business Management*, 45(4), pp. 467-4.
- DE LA GARZA C. T., S. R. HERNÁNDEZ y C. C. FERNÁNDEZ (2007), “Estudio de la cultura organizacional en la región central de México”, *Revista Mexicana del Trabajo y la Previsión Social*, Vol. 7, pp. 5-75.
- ETEMAD, H. (2004), “International entrepreneurship as a dynamic adaptive system: towards a grounded theory”, *Journal of International Entrepreneurship*, 2, pp. 5-59.
- HAYTON, J., G. GEORGE y S. ZAHRA (2002), “National culture and entrepreneurship: A review of behavioural research”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), pp. 33-52.
- HOFFER CH.W. y W. R. SANDBERG (1987), “Improving new venture performance. The role of strategy industry structure and the entrepreneur”, *Journal of Business Venturing* (2)1, pp. 5-28.
- HOFSTEDE G. (2001), *Cultures consequences*, 2a. ed., California, Sage Publications.
- HOUSE R. J., y R. N. ADITYA (1997), “The Social Scientific Study of Leadership: Quo vadis?”, *Journal of Management*, 23(3), pp. 409-473.
- IRELAND, R.D., M. A. HITT y D. G. SIRMON (2003), “A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions”, *Journal of Management*, 29(6), pp. 963-989.
- KNIGHT R. (1994), “Criteria Used by Venture Capitalists: A Cross Cultural Analysis”, *International Small Business Journal*, (13)1, pp. 26-37.

- LUMPKIN, G.T. y G. G. DESS (1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, 21(1), pp. 135-172.
- (2001), "Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle", *Journal of Business Venturing*, 16, pp. 429-451.
- MCCLELLAND, D.C. (1961), *The Achieving Society*, Princeton, NJ, Van Nostrand.
- METCALF, L. E. *et al.* (2007), "Cultural influences in negotiation", *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(2), pp. 147-168.
- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN y el DESARROLLO ECONÓMICO (OCDE) (1997), *Small Business, Job Creation and Growth: Facts, Obstacles and Best Practices*, Paris. Organization for Economic Cooperation and Development.
- (2001), *Economic Studies*, Paris, Organization for Economic Cooperation and Development, 33(2).
- (2006), *Structural and Demographic Business Statistics*, Paris, Organization for Economic Cooperation and Development.
- OVIATT B. M. y P. P. McDUGAL (2005), "Defining Internacional Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), pp. 537-553.
- PRÉFONTAINE L. y M. BOURGAULT (2002), "Strategic Analysis and Export Behaviour of SMEs", *International Small Business Journal*, 20(2), pp. 123-138.
- PARIENTE FRAGOSO J. L. (2006), "La formación de administradores en el nuevo entorno internacional", *Contaduría y Administración*, 220(3), FCA, UNAM, pp. 123-144.
- PUGA J. y C. T. DE LA GARZA (2006), *Manual de liderazgo*, Gernika, México.
- SADLER-SMITH E., Y. HMPSON, I. CHASTON y B. BADGER (2003), "Managerial Behavior; Entrepreneurial Style, and Small Firm Performance", *Journal of Small Business Management* 41(1), pp. 47-67.
- SAPIENZA, H. J, D. DE CLERCQ y W. SANDBERG (2005), "Antecedents of international and domestic learning effort", *Journal of Business Venturing*, 20, pp. 437-457.

- , E. AUTIO, G. George y S. A. Zahra (2006), “A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth”, *Academy of Management Review*, 32(4), pp. 914-933.
- SHAPIRO, J.M., J. L. OZANNE y B. SAATCIOGLU (2008), “An interpretative examination of the development of cultural sensitivity in international business”, *Journal of International Business Studies*, 39(1), pp. 71-87.
- SINHA, T.N. (1996), “Human factors in entrepreneurship effectiveness”, *Journal of Entrepreneurship*, 5(1), pp. 23-39.
- SOLÍS PÉREZ, P. (1999), “Los retos de las ciencias administrativas y de la organización del siglo XXI”, *Administración y Organización*, Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- THOMAS, A., y S. MUELLER (2000), “A case of comparative entrepreneurship: Assessing the relevance of culture”, *Journal of International Business Studies*, 31(2), pp. 287-301.
- THOMAS, D.C., y K. INKSON (2004), *Cultural intelligence*, San Francisco, CA, Berrett-Koehler Publishers.
- TROMPENAARS F. y C. HAMPDEN-TURNER (2004), *Managing people across countries*, Oxford, Capston.
- TUNG R., WALLS J. y M. FRESE (2006), “Cross cultural entrepreneurship: the case of China”, *The psychology of entrepreneurship*, edited by Baum R, Frese M. y Baron R. Lawrence, N.J., Erlbaum Associates.
- VÁZQUEZ NÚÑEZ S. y S. VÁZQUEZ LÓPEZ (2007), “Principales enfoques teóricos e investigaciones empíricas generales sobre la internacionalización de Pymes”, *Contaduría y Administración*, 222(2), FCA, UNAM, pp. 41-57.
- WELTER F. y D. SMALLBONE (2006), “Exploring the Role of Trust in Entrepreneurial Activity”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(4), pp. 465-475.

