

Revista Electrónica Nova Scientia

Pequeños empresarios mexicanos y canadienses;
un estudio comparativo en cuanto a su
orientación emprendedora
Small business managers from México and
Canada; a comparison of their entrepreneurial
orientation

**María Teresa de la Garza Carranza¹, Eugenio Guzmán Soria¹,
Carolyn P. Egri³ y Daniel Hernández Soto¹**

¹ Departamento de Posgrado en Administración, Instituto Tecnológico de Celaya
² Beedie School of Business, Simon Fraser University, Canada

México - Canadá

E-mail: teresa.garza@itcelaya.edu.mx

Resumen

El proyecto de investigación muestra los resultados comparativos con respecto a la orientación emprendedora de 140 empresarios mexicanos y 125 empresarios canadienses de pequeñas empresas. Los resultados demuestran que no hay diferencias significativas entre los parámetros de innovación y pro actividad y que existen diferencias significativas ligeras en cuanto a toma de riesgos. Aunque Canadá y México son países divididos espacialmente por Estados Unidos y tienen diferencias culturales importantes, han encontrado grandes puntos de coincidencia donde se han realizado acuerdos de colaboración. Se concluye que no existe una gran diferencia entre la orientación emprendedora de los empresarios de ambos países y que será necesario investigar en los entornos económicos particulares, los detonantes del fenómeno de creación de empresas.

Palabras clave: Diferencias culturales, Orientación emprendedora, Canadá, México

Recepción: 27-08-2012

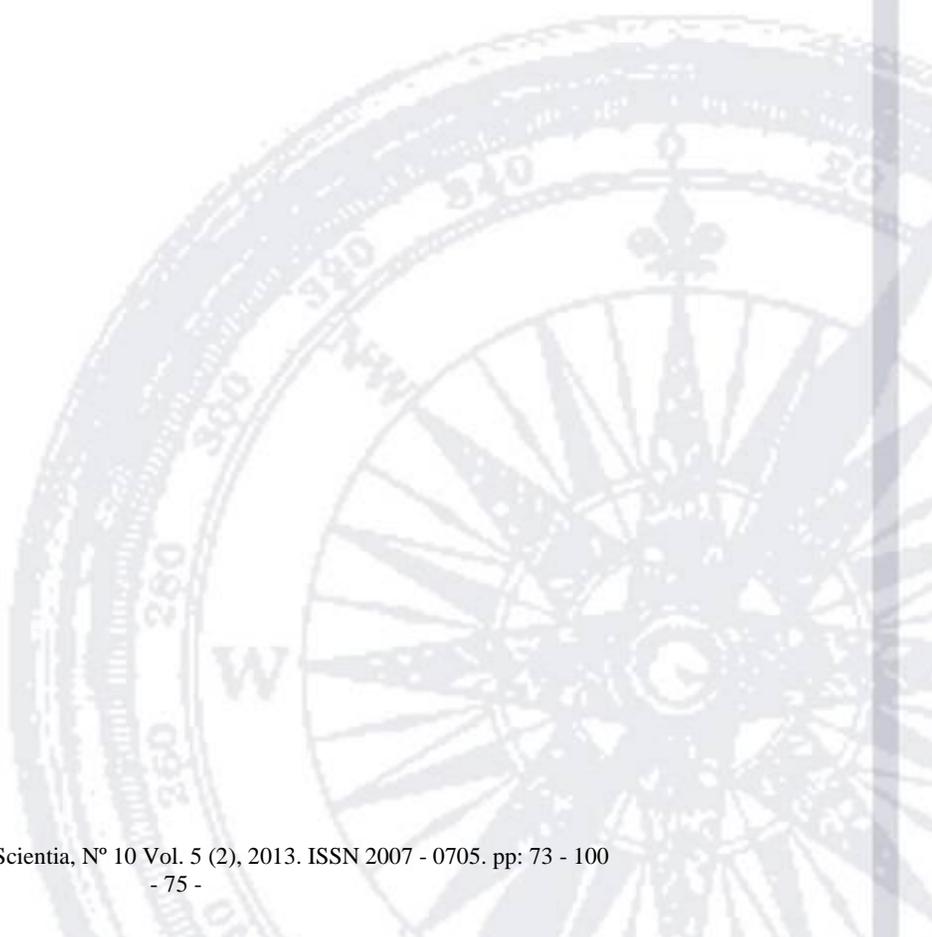
Aceptación: 21-02-2013

Abstract

This comparative study examines the entrepreneurial orientation of 140 Mexican and 125 Canadian small business entrepreneurs. Mexican and Canadian small business managers were similar in terms of the entrepreneurial orientation dimensions of innovation and proactivity, whereas Mexican managers had a higher risk-taking entrepreneurial orientation. Although Canada and Mexico have significant cultural differences and are geographically separated by the U.S., this study found substantial similarities in the entrepreneurial orientation of small business managers in these two countries. These findings suggest that international research on entrepreneurship should investigate not only cross-cultural national differences but also identify

the influence of individual characteristics and organizational factors on managers' entrepreneurial orientations.

Keywords: Cultural differences, Entrepreneurial orientation, Mexico, Canada



El presente proyecto de investigación es un estudio de pequeños empresarios realizado en Canadá y México. Estos dos países aunque separados por Estados Unidos guardan diferencias históricas y culturales importantes pero también algunas coincidencias. Canadá es una monarquía constitucional dependiente de la Corona Británica y un país perteneciente al “*Commonwealth*”; pero también su forma de gobierno es a través de una democracia parlamentaria. Es el segundo país más grande del mundo, no obstante su población es de alrededor de 34 millones de personas, relativamente pequeña comparada con su extensión territorial. Actualmente Canadá está dividido en diez provincias y tres territorios, siendo las ciudades más importantes Toronto, Montreal y Vancouver. El ingreso nacional neto per cápita (Banco Mundial, 2010) es de \$38,370 dólares americanos y su población con estudios universitarios es del 50% (OCDE, 2011). A principios del siglo XX Canadá abrió sus puertas a la inmigración siendo ahora un país multicultural ya que actualmente el 40% de la población tiene un origen diferente al británico, francés o aborigen (Gobierno de Canadá, 2012). La política de multiculturalidad ha permitido a la población adquirir diversas competencias que les permite tener habilidades en los negocios internacionales y en general Canadá ha gozado de una paz social sostenible.

La historia y economía de México son muy diferentes a las de Canadá. México fue una colonia española hasta 1810 cuando los criollos mexicanos junto con el pueblo, realizan la guerra de independencia en contra de los representantes de la Corona de España. Esto da inicio a la vida de un México independiente, pero se establece la democracia como forma de gobierno a raíz de la Revolución en 1910. Actualmente, el país cuenta con el Instituto Federal Electoral cuya función es asegurar la transparencia democracia y se convoca cada seis años a elecciones federales donde son elegidos los diputados, senadores y el presidente. El ingreso per cápita es de \$78,734 pesos (Fondo Monetario Internacional, 2010) en una población aproximadamente de 112 millones de personas. El nivel de escolaridad promedio de los mexicanos es de 8.6 años (INEGI, 2010). Las principales ciudades de México son el Distrito Federal, Monterrey y Guadalajara. México en años recientes, ha experimentado un fuerte problema de seguridad debido al trasiego de estupefacientes a los Estados Unidos.

México, Canadá y Estados Unidos suscribieron en 1992 el Tratado de Libre Comercio de América del Norte pero entró en vigor en 1994. El objetivo del tratado fue la eliminación de

barreras para el comercio y la inversión en los tres países. Desde entonces, la relación comercial de México y Canadá ha incursionado en diversos sectores como el de minería, servicios bancarios, la industria aeroespacial, etc. En 2011 el valor del comercio total entre México y Canadá alcanzó la cifra record de 34,479 dólares americanos, ubicando a México como tercer socio comercial de Canadá (Secretaría de Relaciones Exteriores, 2012). Estos dos países comparten fronteras con Estados Unidos y a raíz de los ataques del 11 de septiembre del 2001, ambos países se han vuelto vulnerables de grupos terroristas y de narcotráfico.

Uno de los principales documentos que rigen la política exterior de Canadá es el documento “*Canada in the World Statement*” publicado en 1995. Este documento da lineamientos de las relaciones de Canadá con otros países y plantea tres objetivos básicos: a) La prosperidad de Canadá está ligada a la prosperidad de los demás países y por ende, la prosperidad internacional es fundamental para garantizar a Canadá el bienestar y la estabilidad de su sociedad; b) la estabilidad y la seguridad son prerrequisitos para el desarrollo y el crecimiento económico, de manera que la seguridad canadiense depende cada vez más de la seguridad de los demás y c) la promoción exitosa de los valores canadienses –como el respeto a los derechos humanos, la democracia, el imperio de la ley y el cuidado por el medio ambiente- hará una contribución a la seguridad internacional de cara a las nuevas amenazas de la estabilidad (Ramírez-Meda, 2006). En la promoción de los valores canadienses, se han establecido programas en México para realizar estudios comparativos a través de la Embajada de Canadá en el ámbito económico y social donde se puedan discutir las diferencias de éstos dos países. Este estudio pretende por tanto abordar la orientación emprendedora de pequeños empresarios mexicanos y canadienses tomando en consideración sus diferencias culturales. Para desarrollar esta temática, se realizó un estudio en ambos países que duró más tres años dada la dificultad para acceder a las fuentes de información principalmente en México.

El papel de las pequeñas y medianas empresas en la economía

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. En la reunión de París de 2010 sobre el desarrollo de políticas para la creación de empleo la OCDE (2010) destaca:

- Las pequeñas empresas representan la mayoría de todos los negocios y del empleo, ya que representan el 99% de todas las empresas y dos tercios de los empleos.
- Las nuevas firmas juegan un papel importante en la creación de empleos. Entre 1 y 6% del empleo fue generado por la creación de nuevas empresas. Por ejemplo casi toda la creación de nuevos empleos en Estados Unidos ocurrió en firmas de menos de 5 años de vida.
- Las empresas de alto crecimiento juegan un rol muy importante en la creación de empleos. El 10% de las empresas de más alto crecimiento crearon entre el 50 y 60% de las ganancias en empleo bruto en un período de 5 a 10 años en Francia, Italia y Holanda. Alrededor del 50% de estas empresas comenzaron como pequeñas empresas.
- Las principales características que distinguen a las pequeñas empresas de alto crecimiento es la orientación hacia la exportación y sus capacidades de innovación, que incluyen la explotación efectiva de sus activos intelectuales, sus redes relacionales y un adecuado financiamiento.
- Las pequeñas empresas pierden menos empleos que las grandes firmas de frente a las recesiones económicas.

En base al estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2009), México cuenta con 5.144.056 empresas, que emplean a 27.727.406 personas. El 95,2% (4,8 millones) son microempresas, el 4,3% (221.194) pequeñas empresas, el 0,3% (15.432) medianas y el 0,2% (10.288) grandes firmas. Las microempresas emplean al 45,6% de todos los trabajadores, las pequeñas al 23,8%, las medianas al 9,1% y las grandes al 21,5%, esto se debe a que, a pesar de que son pocas las compañías de gran tamaño, ocupan más de 10,000 empleados. En relación al giro empresarial, las firmas que residen en México se agrupan sobre todo en el sector de los servicios (47,1%), comercio (26%), manufacturas (18%) y otros (8,9%). Por su parte en Canadá (Industry Canada, 2011) el 98% de las empresas tienen menos de 100 empleados, entre el año 2002 y 2007 se crearon 104,000 nuevas empresas, las pequeñas empresas contribuyen en un 30% del producto interno bruto y emplean al 48% de la fuerza laboral.

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). Las empresas que tienen entre diez y 500 empleados se conocen como pequeñas y medianas empresas (Pymes) en México o en general pequeñas empresas en Canadá o Estados Unidos. La creación de empresas o de nuevos negocios aún 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 explorar la relación que existe entre los empresarios de pequeñas empresas mexicanas y canadienses en cuanto a su percepción personal de su orientación emprendedora. Para poder abordar este objetivo, primeramente se abordará el concepto de diferencias culturales, posteriormente el de orientación emprendedora y finalmente se realizarán algunos análisis estadísticos derivados del proyecto de investigación.

Diferencias culturales de las naciones.

En el ámbito internacional uno de los factores estudiados son las diferencias culturales entre países. La cultura puede ser entendida como formas estructuradas de pensar, sentir y reaccionar; adquiridas y transmitidas por símbolos, que constituyen los rasgos distintivos de grupos humanos. De acuerdo con Hofstede (2001) la cultura es: *Una programación colectiva de pensamiento que distingue los miembros de un grupo o categoría de personas de otros.* (Hofstede 2001:9). Aunque existen diversas propuestas para caracterizar estas diferencias culturales (Hofstede, 1980; Inglehart, Basañez y Moreno, 1998 y House 2002, 2004), una de las principales referencias que se utiliza es la de Hofstede. Las dimensiones estudiadas por Hofstede para hacer la diferenciación entre las diversas culturas nacionales son: distancia del poder, resistencia a la incertidumbre, individualismo y masculinidad. Para ilustrar el concepto de la clasificación de las culturas internacionales, se describen brevemente las cuatro variables utilizadas por Hofstede:

Distancia del poder. Es la manera en cómo las sociedades manejan efectivamente la inequidad humana. La inequidad puede ser en diferentes ámbitos como el prestigio, riqueza y poder; las diferentes sociedades ponen diferente énfasis en estos factores. Por ejemplo, en la cultura mexicana y en general en la latinoamericana, la riqueza puede ser más importante que el

prestigio, pero en las sociedades donde el conocimiento es muy apreciado, el prestigio es más importante que la riqueza, este es el caso algunas naciones europeas desarrolladas, Canadá y Estados Unidos.

Resistencia a la incertidumbre. La incertidumbre acerca del futuro es un factor determinante en la vida del ser humano ya que continuamente se está adaptando a nuevas tecnologías, leyes y nuevos estilos de vida. En general, antes del siglo XX las personas vivían y morían con la misma tecnología, es decir los cambios no eran radicales como lo son ahora. La incertidumbre está presente también en las culturas ya que en algunos países como en el Reino Unido, Dinamarca y los Estados Unidos, están más dispuestos a tomar riesgos, mientras que en países como Grecia, Guatemala, Perú y Portugal las sociedades prefieren la seguridad.

Individualismo. Algunas especies de animales son gregarias como los lobos, los elefantes, etc. Sin embargo, existen especies que básicamente son solitarias como los tigres. Este mismo fenómeno se presenta en las sociedades humanas. Algunas culturas prefieren estar con sus semejantes mientras que otras, prefieren vivir solitariamente. La relación entre el individuo y la colectividad se refiere a vivir en sociedad; esto está íntimamente relacionado con las normas sociales las cuales se reflejan en la familia, la escuela, el trabajo, la religión y las relaciones sociales. El grado en que las sociedades sean individualistas o colectivistas afectará la relación entre la persona y la organización. Un índice colectivista alto podría establecer una relación emocional mayor de dependencia entre los miembros de la organización y también se esperaría una mayor atención de la organización a las necesidades del empleado como por ejemplo, en una empresa japonesa donde las relaciones son consideradas como familiares. En este parámetro, Estados Unidos es el país más individualista del mundo con un índice de 91. México tiene un bajo valor individualista (es colectivista) con un índice de 30 que es similar a países como Filipinas (32), Grecia (35) y Uruguay (36).

Masculinidad. El cuarto factor investigado por Hofstede es el grado en que una cultura es más de tipo femenino o masculino. La socialización del rol de género comienza en la familia, continúa en grupos de compañeros y en la escuela, se sigue en los medios, en la literatura, en películas, televisión, etc. El sentido de uso de estos términos se refiere al dominio de un género en la

sociedad en los patrones asertivos masculinos y al reflejo en la crianza de los infantes de la forma materna. Por lo tanto, el término machismo aplica tanto a hombre como a mujeres refiriéndose al “feminismo”. En general, un alto índice masculino significa una diferencia significativa de género en cuanto a oportunidades y de roles establecidos para hombres y mujeres.

En la tabla uno se muestra por regiones del mundo los cuatro factores estudiados, de acuerdo con estos índices los países pueden tener diferentes niveles de desarrollo como en el caso de Canadá y México; al mismo tiempo que presentan diferencias culturales importantes de acuerdo a Hofstede.

Tabla 1. Indicadores de Hofstede en diferentes regiones del mundo.

Regiones	Distancia del poder	Resistencia a la incertidumbre	Individualismo	Masculinidad
Región Anglo (Canadá, Irlanda, Estados Unidos UK, etc.)	35.6	44.7	80.6	61.4
Región Germánica (Austria, Alemania, Suiza e Israel)	23.3	68.5	61.0	65.5
Región Nórdica (Dinamarca, Finlandia, Noruega y Suecia)	30.20	42.5	71.4	13.8
Latinos más desarrollados (España, Francia, Italia, Bélgica, etc.)	59.7	83.8	59.5	52.3
Latinos menos desarrollados (Colombia, México, Perú, Venezuela, etc.)	69.8	85.3	20.6	51.0
Asiáticos (Japón, India, Indonesia, Hong Kong, Malasia, Filipinas, etc.)	71.5	53.2	25.5	53.0

Fuente: Adaptado a partir de Licht, Goldschmith y Schwartz (2005).

Las críticas asociadas con el modelo propuesto por Hofstede (Jabri 2005; Graen, 2006) es que las dimensiones propuestas son simplistas, ya que están divididas básicamente en cuatro dimensiones (posteriormente se agregó una más) que están fuera del contexto real de cualquier cultura nacional. Otra crítica es que clasifican a los ciudadanos de una nación de igual manera sin tomar en cuenta sus rasgos individuales. Recientemente Ralston et al. (2012) realizaron un estudio donde se identifica que los valores individuales son mejores predictores del comportamiento de las personas que las clasificaciones propuestas por los esquemas tradicionales. Sin embargo, para entender mejor el desarrollo económico de los países, es necesario entender las diferencias que se puedan dar especialmente en el ámbito económico como el caso analizado por Lee y Peterson (2000). Otro factor que ha sido estudiado por diversos autores dado su relación con el desempeño organizacional es la orientación emprendedora (Lumpking y Dess, 1996, 2001 y Lyon, Lumpking

y Dess 2000), pero las consecuencias de la orientación emprendedora han sido estudiadas en el ámbito latinoamericano por Der Heyde-Fernández y Pizzutti dos Santos (2008) en donde se explica la relación de esta variable con el aprendizaje organizacional, el desempeño del mercado y el desempeño empresarial. Otros autores como De Clerq y Belaustequigoitia-Rius (2007) han analizado específicamente para el caso mexicano la relación entre el compromiso organizacional, el clima organizacional y la orientación emprendedora. En el caso canadiense, Diochon, Menzies y Gasse (2005) hicieron un estudio relacionado con las características del emprendedor y la sustentabilidad. A continuación clarificaremos el concepto como base de referencia para el establecimiento de las hipótesis de trabajo.

Orientación Emprendedora

Aunque la actividad de orientación hacia emprender puede ser observada en todos los ámbitos de actividad organizacional, a cualquier nivel organizacional y en cualquier tipo de organización tanto en grandes organizaciones productivas como en organizaciones educativas u organizaciones sin fines de lucro, existen estudios específicos de este fenómeno en empresarios (Mintzberg 1973, Miller y Friesen 1982, Lumpkin y Dess 1996, Covin y Slevin 1989). Es decir, la orientación emprendedora está presente tanto en ejecutivos de grandes organizaciones como en administradores educativos, pero en este estudio nos abocaremos en el estudio del líder de la pequeña organización productiva. De acuerdo con Kreiser, Marino y Weaber (2002) la tendencia hacia la toma de riesgos, la innovación y la pro actividad, muestran las principales actividades que un empresario debe de considerar para considerarse emprendedor. En la siguiente tabla se muestran diversos estudios realizados para identificar esta actividad.

Tabla 2. Propuestas para las dimensiones de orientación emprendedora.

Autores	Dimensión	Conclusión del Estudio
McClelland (1960)	Toma de riesgos	Los emprendedores tienen una alta necesidad de logro y un deseo moderado en la toma de riesgos
Brockhaus (1980)	Toma de riesgos	Demuestra empíricamente que los emprendedores toman riesgos moderadamente
Begley y Boyd (1987)	Toma de riesgos	La toma de riesgo tiene una relación curvilínea con el desempeño de la organización
Palich y Bagby (1995)	Toma de riesgos	Los emprendedores clasifican las situaciones de negocios con menos riesgo que los que no son emprendedores
Schumpeter (1934)	Innovación	La creación y desarrollo de nuevos productos y procesos es el fundamento de las organizaciones que emprenden
Jennings y Young (1990)	Innovación	Las organizaciones que emprenden están más dispuestas a desarrollar productos innovadores
Zahara (1993)	Innovación	El entorno externo y la estrategia competitiva son importantes en la innovación de nuevos productos
Zahara y Covin (1993)	Innovación	La estrategia organizacional modera la relación entre la innovación y el desempeño organizacional
Covin y Miles (1999)	Innovación	La innovación es la base del fenómeno de emprendimiento en la organización
Lieberman y Montgomery (1988)	Pro actividad	Las empresas proactivas pueden utilizar la ventaja del primer movimiento para ganar competitividad sobre otras organizaciones
Stevenson y Jarillo (1990)	Pro actividad	El emprendimiento en la organización promueve de oportunidades favorables a la empresa
Lumpkin y Dess (2001)	Pro actividad	La pro actividad es una oportunidad de buscar perspectivas donde las organizaciones interactúan agresivamente con su entorno

Fuente: Adaptado de Kreiser, Marino y Weaver (2002).

Desde un punto de vista de las atribuciones personales del emprendedor, Rauch y Frese (2007) han definido a necesidad de logro, la toma de riesgos, la innovación, la autonomía, el locus de control y la auto eficiencia como características de los emprendedores; pero dentro de una organización, la orientación emprendedora entonces puede ser descrita en términos de la orientación hacia la innovación, las actividades proactivas que realiza el empresario y la propensión a la toma de riesgos. A continuación se define a que se refiere cada una de estas características, así como las hipótesis planteadas para la investigación.

Innovación. La innovación para la emprendimiento puede ser definida como el deseo de promover la creatividad y la experimentación en la introducción de nuevos productos y servicios; la novedad el liderazgo tecnológico y la inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos (Lumpkin y Dess, 2001). En el reconocimiento de la importancia de la innovación Jennings y Young (1990), definieron el emprendimiento corporativo como el proceso de desarrollo de nuevos producto o nuevos mercados; por tanto, una empresa emprendedora es aquella que desarrolla nuevos productos y nuevos mercados (Zahra, 1993). Existe una creciente necesidad de innovar en las pequeñas empresas especialmente si se trata de desarrollo tecnológico. Es sin duda una de las áreas de oportunidad a ser tomada muy en cuenta por los pequeños empresarios debido a su detonador potencial del desarrollo económico regional y nacional.

De acuerdo con Porter et al. (2001), existen tres diferentes tipos de economías en el mundo conforme se mueven de la utilización de materias primas como fuente principal de ingreso hasta llegar a una etapa de desarrollo basada en el conocimiento. El primer tipo de economía se basa en la movilización de recursos naturales como la agronomía y la minería, como ejemplo de este tipo de economías se encuentran países como Nigeria, Honduras, El Salvador, etc. En una posición intermedia, se encuentran los países que basan su economía en la inversión donde se incluye a la tecnología extranjera en la producción local; como ejemplo de este tipo de economías se encuentran por ejemplo México, Brasil y China donde la inversión extranjera ha llegado a través de industrias transnacionales. Específicamente en el caso de México, la inversión se ha hecho en el ramo automotriz, aeroespacial, alimentario, de servicios, etc. Por último, se encuentran las economías que basan su desarrollo en la innovación donde se producen los desarrollos tecnológicos basados en una sociedad del conocimiento; en este último tipo de economías se

encuentra Canadá, Estados Unidos, Alemania, etc. Por lo tanto tomando en consideración las diferencias entre las estructuras económicas de México y Canadá, se puede proponer que:

H1. El factor innovación de la orientación emprendedora es diferente para los empresarios canadienses y mexicanos.

Toma de riesgos. En el contexto de la organización, la incertidumbre es un elemento que está presente y es a través de la toma de riesgos que el emprendedor enfrenta la incertidumbre, ya que en general cualquier toma de decisiones implica riesgo. Sin embargo, el nivel de riesgo puede ir desde moderada a alta dependiendo de los factores involucrados en la decisión y los recursos comprometidos. Los riesgos pueden ser de diversa índole dependiendo si son motivados por un entorno externo muy competitivo y conflictivo o bien si son motivados por el ambiente interno donde los riesgos pueden ser tomados de manera más calculada. El emprendimiento, implica la toma de riesgos (McClelland, 1960). El emprendedor tiende a ver las situaciones del entorno más favorablemente que un administrador que no es emprendedor (Busentiz, 1999). Es por tanto la toma de riesgos una característica del perfil del emprendedor, ya que sin este factor no podrá darse la innovación.

Como anteriormente se comentó, México y Canadá tienen características diferentes debido a factores culturales y el tipo y tamaño de su economía. Otra característica importante por su importancia en el desarrollo económico es la facilidad para hacer negocios (Banco Mundial, 2012). Este índice se calcula tomando en consideración diez temas: 1) apertura de un negocio, 2) manejo de permisos de construcción, 3) obtención de electricidad, 4) registro de propiedades, 5) obtención de crédito, 6) protección de los inversores, 7) pago de impuestos, 8) comercio transfronterizo, 9) cumplimiento de contratos y 10) resolución de la insolvencia. Los datos para México y Canadá se muestran en la Tabla 3. Los índices se calculan del 1 al 185 tomando en consideración los países que participan en el estudio; un índice de 1 es la mejor calificación.

Tabla 3. Índice de Canadá y México para hacer negocios.

País	Índice Global	Temas para el cálculo del índice									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Canadá	17	3	69	152	54	23	4	8	44	62	4
México	48	36	36	130	141	40	49	107	60	76	26

Fuente: Adaptado de Banco Mundial (2012).

Como se puede apreciar en los datos proporcionados en la tabla existen mayores facilidades en Canadá para hacer negocios que en México; por tanto, se puede proponer que:

H2. La toma de riesgos de la orientación emprendedora es diferente para los empresarios canadienses y mexicanos.

Pro actividad. La pro actividad de un emprendedor puede ser descrita como el comportamiento agresivo hacia los rivales de la firma y la búsqueda de oportunidades favorables a la organización (Knight, 1997; Lumpkin y Dess, 2001). Éste concepto se relaciona con el que lleva la delantera o da el primer paso entre las empresas del mismo giro; puede ser un comportamiento agresivo en términos de desarrollo de nuevos productos, campañas publicitarias, desarrollos tecnológicos, incursión en nuevos mercados, etc. En general, se puede definir como la formalización de comportamientos que lleven hacia la búsqueda de oportunidades favorables para la empresa (Stevenson y Jarillo, 1990).

La orientación emprendedora combina el proceso estratégico con la innovación la pro actividad y la toma de riesgos y la base para las decisiones y acciones (Lumpkin y Dess, 1996). De esta manera, la actividad emprendedora no se asocia únicamente con la formación de nuevas empresas, sino que también con la acción de emprender algo nuevo. Es un proceso que frecuentemente lleva a la formación de nuevas empresas, pero también incluye la innovación y el comportamiento emprendedor dentro de las organizaciones (Cromie, 2000). Los emprendedores son importantes para el desarrollo de la organización ya que proveen de una visión y la imaginación necesaria para la expansión oportuna y a largo plazo se espera que afecte positivamente en la competitividad.

Aunque es muy difícil evaluar con certeza la pro actividad de los empresarios mexicanos y canadienses, solo es posible observar la actividad económica y acuerdos entre ambos países a

manera de ejemplo. En este sentido ambos países suscribieron la “Alianza México-Canadá” en 2004; los grupos de trabajo activos son: agro negocios, capital humano, comercio, inversión e innovación, energía, medio ambiente y bosques, movilidad laboral y vivienda y sustentabilidad urbana. En los grupos de trabajo se reúnen empresarios, líderes sociales y representantes del gobierno para hacer valer la toma de decisión. Se reúnen cada año para verificar avances y realizan un informe escrito sobre el impacto de las acciones realizadas¹. Otra iniciativa que refleja la pro actividad de empresarios canadienses es la “Representación del Gobierno de Alberta en México”, que fue fundada en 2002 con el objetivo de estimular el desarrollo económico, el comercio y las inversiones entre la Provincia de Alberta y México. Debido al contexto anteriormente presentado, se propone la siguiente hipótesis:

H3. El factor pro actividad de la orientación emprendedora es diferente para los empresarios canadienses y mexicanos.

Proyecto de investigación

Como se mencionó en un inicio, este proyecto de investigación fue realizado mediante el financiamiento del Gobierno de Canadá a través de su embajada en México. La recopilación de la información en Canadá se realizó con las facilidades que brindó la Universidad Simon Fraser. En México, la información se recopiló a través de diversas fuentes como se describe a continuación. Aunque en el levantamiento de la información (2008-2011) diversos hechos importantes afectaron la economía mundial, el objetivo del proyecto no fue entender las implicaciones y repercusiones de la orientación emprendedora de los empresarios de pequeñas empresas en términos económicos, sino contextualizar las características personales del emprendedor (Baum, Frese y Baron, 2007) dado que estas características son estables en el tiempo como algunos factores de la personalidad. Inclusive, existen proyectos internacionales como el “*Global Entrepreneurship Monitor*” donde se estudia la actividad emprendedora de las personas y se realizan estudios a nivel internacional para ubicar el nivel emprendedor como característica personal (Kelley, Singer y Kerrington, 2011); o bien algunos otros en donde se busca medir la orientación emprendedora de los estudiantes (Lee et al., 2009).

¹ La información del 2012 está disponible en <http://www.canadainternational.gc.ca/mexico-mexique/assets/pdfs/2011CMP-AMC-spa.pdf>

Uno de los principales problemas que tiene México actualmente es la delincuencia. Esto influyó en el estudio de campo, ya que los empresarios temen proporcionar información, pues tienen miedo a extorsionados por la delincuencia. Eso nos llevó a tomar diversas acciones como se explica a continuación.

Escalas utilizadas.

La orientación emprendedora de las empresas ha sido identificada como un factor de influencia en el desempeño organizacional, diversos autores han identificado su influencia (Rauch et al. 2009, Wiklund y Sheperd 2005). Por ello se incluyeron las mediciones de Covin y Slevin (1989), el cuestionario fue analizado en diversos países entre ellos México (Kreiser et al. 2002). Se les pidió a los empresarios que respondieran a 8 ítems en una escala de 1 a 5 donde el 1 implicaba una respuesta no emprendedora y el 5 implicaba lo contrario. Como ejemplo de los ítems en relación a nuevos productos se preguntaba: “Ninguna nueva línea de productos o servicios” vs. “Muchas nuevas líneas de productos o servicios”. El cuestionario está diseñado para identificar tres comportamientos del empresario con respecto a la orientación emprendedora: Innovación, toma de riesgo y proactividad. Así por ejemplo, se preguntó si se consideraba la innovación tecnológica en la implementación de cambios en productos, etc. Con respecto a pro actividad las preguntas son relacionadas a la actitud del empresario con respecto a emprender acciones en relación a la competencia y finalmente en toma de riesgos el sentido de las preguntas fue en relación a las acciones que tomaba el empresario al emprender proyectos. Para analizar la información, primeramente se tomaron las respuestas del cuestionario en su conjunto y se realizó un análisis factorial exploratorio (*Exploratory Factor Analysis*) utilizando una rotación verimax. El análisis factorial, es un método de reducción de datos que busca obtener “variables latentes” que se observan en la realidad. La carga de los componentes para el cuestionario aplicado en Canadá varió de 0.520 a 0.760 y en el caso de México 0.532 a 0.753. Adicionalmente se calculó el indicador Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que contrasta si las correlaciones parciales entre las variables son adecuadas tomando en consideración que el criterio mínimo aceptado es de 0.6. La prueba Barlett nos indica que la matriz obtenida de los datos no es una matriz de identidad. Estos dos criterios son los generalmente utilizados para efectuar el análisis factorial exploratorio. Los valores obtenidos para la muestra de México y Canadá se encuentran en la tabla 4.

Tabla 4. Indicadores estadísticos para el análisis factorial

País	Tamaño de muestra	KMO	Prueba Barlett	Significancia de la prueba de Barlett	Alfa de Cronbach
México	140	,753	246.9	0.000	0.78
Canadá	125	,879	335.5	0.000	0.78

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el paquete SPSS

Recopilación de la información.

La información de Canadá fue recolectada en 2008 y 2009; se enviaron encuestas a través del correo usando la base de datos de Empresas de Canadá², tomando en consideración a las pequeñas empresas que tenían entre 11 y 50 empleados en los sectores de manufactura y servicios. Se limitó la muestra a las provincias de habla inglesa en Canadá (Alberta, British Columbia y Ontario). En total se enviaron un poco más de 700 encuestas con un sobre prepagado para devolver la encuesta contestada. Se recibieron 125 encuestas válidas durante un período de ocho meses. Con respecto a la muestra, el 88% es de hombres, con una media de 52.8 años, el 58% tiene un grado universitario (33% licenciatura y 25% posgrado), 13 tienen estudios parciales de licenciatura y 29% tienen preparatoria o una menor educación.

Para levantar la información en México primeramente se decidió a enviar la encuesta a través de correos electrónicos a pequeños empresarios utilizando el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM)³ en la región de Guanajuato, Querétaro y México. La base de datos del SIEM proporciona información de las empresas en México sus características y datos de contacto. El cuestionario incluía el objetivo del proyecto así como una referencia con respecto a los autores del estudio para proporcionar un índice de confianza al encuestado. Esta estrategia no dio resultado excepto por algunas pocas respuestas y se perdió un tiempo valioso para la continuidad del proyecto. Como se explicó con anterioridad, actualmente prevalece en México un ambiente de desconfianza debido principalmente por el plagio de datos, además de las consecuencias que pudiera tener el que personas con propósitos de extorsión conocieran información general de la organización. Posteriormente se contactaron a las asociaciones que representaban a estos empresarios a través de la Secretaría de Economía de Guanajuato y Querétaro. Otra estrategia fue el levantamiento de la información en la “Feria Pyme” que se organiza en la Ciudad de

² La información se encuentra disponible en www.strategis.ic.gc.ca

³ La información se encuentra disponible en www.siem.gob.mx

México. La recolección de la información se llevó a cabo durante 2010 y 2011; fue un trabajo arduo de insistir con el empresario para que proporcionara información, demostrando que únicamente se trataba de un proyecto académico. Finalmente, la muestra recopilada fue de 140 empresas con un número de empleados de entre 1 y 91 con una media de 21. El giro de la muestra de empresas fue comercio 20%, agricultura y alimentos 17%, industria textil 15% y el resto se divide en otros tipos como construcción, productos de papel, servicios, etc. El 27% de la muestra es femenino y el 73% es masculino. La edad de los empresarios varía de los 21 a los 65 años con una media de 40 años. La educación de los entrevistados se encuentra en el rango desde los 3 años de primaria hasta posgrado (maestría y doctorado), reportando la mayor frecuencia bachillerato terminado 18%, licenciatura terminada 33% y maestría terminada 15%.

Procedimiento estadístico para la comprobación de hipótesis.

Para evitar problemas de confiabilidad relacionados con los datos auto administrados (Podsakoff et al. 2003) se evitó preguntar los nombres de los encuestados asegurando el anonimato y la confidencialidad del proyecto. Una vez recopilada la información se procedió a vaciarla en una matriz de datos para realizar las pruebas estadísticas adecuadas mediante el software “*Statistical package for the social sciences*” (SPSS). Como se acostumbra en este tipo de estudios, primeramente se realizó una matriz de correlaciones bivariadas (Tabla 5) entre de las diferentes variables bajo estudio para estudiar las relaciones que en una primera instancia pueden ser indicativos para el estudio.

Tabla 5. Correlaciones bivariadas para las variables estudiadas.

Variable	Media	Desv. Std.	1	2	3	4	5	6
1 País	1.47	0.5						
2 Innovación	2.74	1.03	.09					
3 Proactividad	3.14	0.98	-.06	.56**				
4. Toma de Riesgos	2.91	1.04	-.15*	.45**	.56**			
5. Genero	1.80	0.34	.18**	.07	.01	-.05		
6. Edad	4.11	1.29	.54**	0	-.19**	-.16*	.23**	
7. Educación	3.39	1.22	.08	.11	.02	.12*	-.02	-.06

(*) Correlación significativa al 0.05, (**) Correlación significativa al 0.01. Género (1 femenino, 2 masculino). Educación se tomó de acuerdo a los años de estudio.

Para estudiar el fenómeno y comprobar las hipótesis primeramente se realizó un estudio de regresión para determinar si la educación y el género del empresario tenían influencia en el fenómeno de la orientación emprendedora; las pruebas resultaron negativas no encontrándose diferencias por estos dos factores sobre la orientación emprendedora.

Para probar la hipótesis 1, 2 y 3 se realizaron pruebas de análisis de varianza para determinar si existían diferencias en los valores debido al país como se muestra en la tabla 6.

Tabla 6. ANOVAS con respecto al país.

Variable	F	Significancia
Innovación	2.15	0.14
Proactividad	1.09	0.30
Toma de riesgos	6.14	0.01**

Como se puede observar en la tabla no existe diferencia significativa en cuanto a la innovación y la proactividad que tienen los empresarios mexicanos y canadienses. Sin embargo, sí existe una diferencia significativa debido a la toma de riesgos. A continuación se presenta una tabla con las medias de los factores estudiados.

Tabla 7. Estadísticos de variables estudiadas.

Factor	N	Media	Desv. Standard	País
Innovación	140	2.65	1.03	México
Innovación	125	2.84	1.02	Canadá
Pro actividad	140	3.20	1.03	México
Pro actividad	125	3.07	0.91	Canadá
Toma de riesgos	140	3.06	1.14	México
Toma de riesgos	125	2.74	0.89	Canadá

Posteriormente se efectuó una prueba t para identificar diferencias significativas entre los valores de toma de riesgos de los empresarios mexicanos y canadienses obteniéndose un valor de $t=2.48$ ($\alpha=0.01$), lo cual implica una diferencia significativa que implica una mayor inclinación de los empresarios mexicanos hacia la toma de riesgos.

Resultados

Los parámetros estadísticos calculados a los datos recolectados demuestran que la innovación y la pro actividad de los empresarios mexicanos y canadienses es relativamente moderada ya que los valores de las variables se evaluaron de uno a cinco, donde uno implicaba un menor valor a desempeñar esa actividad, mientras que cinco implica una mayor tendencia. De acuerdo a las pruebas de hipótesis aplicadas, se demuestra que no hay diferencias significativas entre los empresarios mexicanos y canadienses; lo cual implica que se rechazan las hipótesis uno y tres. Para la hipótesis dos, se encontraron diferencias significativas entre los dos grupos de empresarios, con lo cual se aceptó esta hipótesis. Es de notar también que los empresarios canadienses son menos proclives a la toma de riesgos, aunque tanto los empresarios mexicanos como canadienses presentan resultados moderados al respecto. En relación a los resultados mostrados, es importante considerar que el entorno económico de las pequeñas empresas de los dos países estudiados, es muy diferente como se explicó anteriormente. En este sentido podemos concluir que la orientación emprendedora de los empresarios mexicanos y canadienses se inclina a la media; e implica que las acciones emprendidas en pro actividad, innovación y toma de riesgos son moderadas.

Para entender los resultados de este estudio, es necesario comprender las implicaciones prácticas que nos arrojan a la luz de los fenómenos económicos de ambos países. Aunque existen un número considerable de estudios que demuestran la utilidad del instrumento (Rauch et al., 2009), la mayor parte de estos estudios han correlacionado el concepto de orientación emprendedora con el desempeño financiero percibido (Hult et al., 2003; Slater y Narver 2000, etc.). Existe también un número importante de investigaciones que relacionan la orientación emprendedora con las características personales (Zhao y Seibert, 2006). Sin embargo el fenómeno de desarrollo de empresas, no únicamente depende de las características personales del ejecutivo de la empresa sino de diversos factores como lo explican Hoskisson et al. (2011). En su estudio, destacan preguntas de investigación que todavía no han sido consideradas dentro del fenómeno emprendedor; a continuación destacaremos los principales factores presentados para empresas pequeñas como las consideradas dentro de nuestro estudio:

- Medida en que las estrategias organizacionales ayudan en la complejidad organizacional para hacer el cambio de una nueva empresa a una empresa más madura

- El papel que juega el tipo de industria (alimentos, metal-mecánica, etc.) en las cadenas de valor, los mercados, la desagregación de productos, etc.
- El papel que las universidades, las incubadoras y los parques tecnológicos juegan en el desarrollo de empresas
- El tipo de apoyos económicos disponibles para la disponibilidad de creación de nuevas empresas, así como facilidades para el desarrollo de nuevos productos
- El interés de los capitales domésticos e internacionales por la creación de empresas en contraste por las inversiones en fondos internacionales.
- La forma en que cada uno de los emprendedores realiza estrategias y acciones al interior de su organización
- En relación que el contexto nacional tiene en relación con el fenómeno emprendedor
- El papel que la innovación ocupa en el desarrollo regional y nacional.

En suma, para que el fenómeno emprendedor exista en un país, no únicamente debe de tomarse en consideración la orientación emprendedora del líder de la organización o de la pequeña empresa, sino que existen además una serie de factores que aún no han sido estudiados que deben de ser considerados para entender de una mejor manera el fenómeno. Sin embargo, este estudio demuestra que al no encontrar grandes diferencias en cuanto a la orientación emprendedora entre los administradores de pequeñas empresas canadienses y mexicanos implica que en consideración a este factor, el empresario mexicano no está en desventaja alguna de sus colegas.

Como se explicó anteriormente, en el ámbito latinoamericano se han realizado dos estudios para explicar el fenómeno de la orientación emprendedora, el realizado por Der Heyde-Fernández y Pizzutti dos Santos (2008) donde las variables a estudiar fueron el aprendizaje organizacional, la orientación al mercado y la innovación. Este estudio fue realizado en Brasil en 157 empresas de diversos sectores y tamaños. Por su parte De Clerq y Belaustequigoitia-Rius (2007) realizaron un estudio sobre 863 empresas medianas y pequeñas en México en relación al compromiso organizacional, el estatus en el trabajo y el clima organizacional. En ambos estudios se realizan modelos sobre los cuales se estudia la interrelación de variables pero no se tiene conocimiento en la literatura donde únicamente se compare la orientación emprendedora de un país con otro.

Conclusiones

De acuerdo a los resultados, se observa una preocupación de los pequeños empresarios de México y Canadá a emprender acciones proactivas, innovadoras y de toma de riesgos a favor de la organización para enfrentar los cambios del entorno; estas decisiones son moderadas posiblemente tomando en consideración los entornos económicos de los países en particular. Aunque existe una diferencia importante en las economías de México y Canadá como ya se explicó anteriormente, las características de los empresarios en cuanto a la orientación emprendedora son relativamente semejantes. Es decir, las diferencias culturales existentes en ambos países podrían sugerir que no influyen en el fenómeno estudiado y en este sentido los empresarios mexicanos y canadienses podrían emprender acciones semejantes en sus empresas en relación a su orientación emprendedora. Por tanto, sería necesario identificar otro tipo de características del emprendedor; tal como los rasgos de personalidad o bien identificar influencias del entorno u organizacionales en la búsqueda de una explicación del fenómeno

A partir de este trabajo, es necesario investigar cuales son entonces las condiciones de éxito que han dado a los empresarios de las pequeñas empresas canadienses un mayor auge económico, ya que se concluye que las diferencias en cuanto a la orientación emprendedora son relativamente pocas. Aunque ciertamente, las diferencias económicas, culturales y políticas de ambos países son diferentes, se deberá investigar las políticas públicas que los gobiernos establecen para el desarrollo de la innovación y el emprendimiento de nuevas organizaciones o bien encontrar otro tipo de factores de índole personal. En este sentido, el Gobierno de Canadá tiene un programa establecido desde 1961 donde se da financiamiento a las pequeñas empresas para: 1) ayudar a los negocios a empezar y a los negocios establecidos a hacer mejoras y expandirse, 2) mejorar el acceso a préstamos y 3) crear trabajos y desarrollo económico para los canadienses (Gobierno de Canadá, 2011). Por otra parte en México, se encuentra el programa para pequeñas y medianas empresas de la Secretaría de Economía para emprendedores, microempresas, pequeñas y medianas empresas, empresas gacela (basadas en la innovación) y empresas tractoras (empresas que promueven cadenas de valor). Este programa es un instrumento que busca apoyar a las empresas, en particular a las de menor tamaño y a los emprendedores con el propósito de promover el desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyos (Secretaría de Economía, 2012). El programa de México depende del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012,

pero podría variar de acuerdo a los lineamientos políticos que se marquen en un momento determinado. De lo anterior resalta que, mientras que en Canadá el programa para apoyo a pequeñas y medianas empresas se ha mantenido constante a lo largo de más de 50 años, en México de acuerdo a las políticas públicas establecidas durante un período presidencial de seis años; el programa ha sufrido variaciones.

La investigación realizada deja entrever que, realmente no existen diferencias muy significativas entre los empresarios mexicanos y canadienses en cuanto a su orientación emprendedora. Es decir, los empresarios mexicanos pueden ser tan innovadores, proactivos y tomadores de riesgo como su contraparte canadiense; en un entorno económico que ofrece gran cantidad de posibilidades para hacer negocios, aunque se debe enfatizar que se ofrecen mayores facilidades en Canadá. Las condiciones económicas de México y Canadá son diferentes debido en parte a la contribución a la economía de las pequeñas empresas y sobre todo, aquellas que generan conocimiento. Para que los empresarios mexicanos puedan alcanzar niveles de madurez empresarial como su contraparte canadiense, habría que indagar cuales son las políticas públicas específicas en este sentido y si los programas gubernamentales descritos anteriormente están impactando positivamente el desarrollo de la economía.

Agradecimientos

Este proyecto se realizó con el apoyo de la Embajada de Canadá en México. Los autores agradecen a la Universidad de Simon Fraser University en Canadá las facilidades prestadas.

Referencias

Banco Mundial (2012). Recuperado el 5 de Octubre de 2012 de:
<http://espanol.doingbusiness.org/rankings>

Banco Mundial (2010). Recuperado el 6 de Octubre de:

<http://search.worldbank.org/data?qterm=canada&language=ES>

Baum R, Frese M and Baron R. Lawrence (Eds.). *The psychology of entrepreneurship*. N.J., Erlbaum Associates.

Begley T.M y Boyd D.P. (1987). Psychological characteristic associated with performance in entrepreneurial firms and smaller business. *Journal of Business Venturing*, 2, 79-93.

Brockhaus R.H. (1980). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23, 509-520.

Busenitz L. (1999). Entrepreneurial risks and strategic decision making. *The journal of Applied Behavioral Science*, 35(3), 325-340.

Covin J.G. y Miles M.P (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47-63.

Covin J.G. y Slevin D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.

Cromie S. (2000). Assessing entrepreneurial inclinations: Some approaches and empirical evidence. *European Journal of Work and Organization Psychology*, 9(1), 7-30.

De Clerq D. y Belausteguigoitia-Rius I. (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), 467-490.

Der Heyde Fernandes D y Pizzutti dos Santos C. (2008). Entrepreneurial orientation: a study into the consequences of entrepreneurship in organizations. *RAE electronica*, Vol. 7(1), 1-28.

Diochon M., Menzies T. y Gasse Y. (2005). Canadian nascent entrepreneurs' start up efforts: Outcomes and individual efforts on sustainability. *Journal of small business and entrepreneurship*, Vol. 18(1), 53-74.

Fondo Monetario Internacional (2010). Recuperado el 25 de octubre de 2012 de <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2012/02/weodata/weorept.aspx?sy=2010&ey=2017&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=273&s=NGDPRPC&grp=0&a=&pr1.x=85&pr1.y=14>

Gobierno de Canadá (2011) Recuperado el 5 de Noviembre del 2012 de <http://www.ic.gc.ca/eic/site/csbfp-pfpec.nsf/eng/Home>

Gobierno de Canadá (2012) Recuperado el 25 de Octubre de 2012 de <http://www.canadainternational.gc.ca/mexico-mexique/about-apropos/gencan.aspx?lang=es&view=d>

Graen, G. B. (2006). In the eye of the beholder: Cross-cultural lesson in leadership from Project GLOBE. *Academy of Management Perspectives*, Vol 20(4), 95–101.

Hofstede G. (1980). *Cultures consequences: International differences in work-related values*. California, SAGE.

Hofstede G (2001). *Cultures consequence: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*, 2ed. California, SAGE.

House R.J., Javidan M., Hanges P.J. y Dorfman P.W. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, Vol.37 (1), 3-10.

House R.J., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P.W. y Gupta V. (2004). *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. California, SAGE.

Hoskisson R., Covin F., Volberda H. y Johnson R. (2011). Revitalizing entrepreneurship: the search for new research opportunities. *Journal of Management Studies*, 48(6), 1141-1168

Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing and Management*, Vol 33, 429-438.

Industry Canada (2011). Key Small Business Statistics, recuperado el 3 de Sep. de 2012 de [http://www.ic.gc.ca/eic/site/sbrp-rppe.nsf/vwapj/KSBS-PSRPE_July-Juillet2011_eng.pdf/\\$FILE/KSBS-PSRPE_July-Juillet2011_eng.pdf](http://www.ic.gc.ca/eic/site/sbrp-rppe.nsf/vwapj/KSBS-PSRPE_July-Juillet2011_eng.pdf/$FILE/KSBS-PSRPE_July-Juillet2011_eng.pdf)

INEGI (2009). *Censos Económicos*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía, México.

INEGI (2010). Recuperado el 22 de Septiembre de: <http://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/escolaridad.aspx?tema=P>

Inglehart R. (1988). Cultura, política y democracia estable. *Revista española de investigaciones sociológicas*. Vol. 42, 45-66.

Jabri M. M. (2005). Commentaries and Critical Articles: Text–context Relationships and Their Implications for Cross Cultural Management. *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 5(3), 349-360.

Jennings D. y Young D. (1990). An empirical comparison between objective and subjective measures of the product innovation domain of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 53-66.

Kelley D., Singer S y Kerrington M. (2011). The Global Entrepreneurship Monitor, 2011 Global Report. Recuperado el 3 de Noviembre del 2012 de: http://www.gemconsortium.org/assets/uploads/1330429931GEM_2011_Global_Report_-_EDIT_FEB_2012.pdf

Knight G.A. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12, 213-225

Kreiser P.M. , Marino L.D. y Weaver K.M. (2002). Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. Summer, 71-94

Lee S. M. y Peterson M. J. (2000). Culture, entrepreneurial orientation and global competitiveness. *Journal of World Business*, Vol 35(4), 401-416

Lee, S. M., Lim, S. B., y Pathak, R. D. (2009). Culture and entrepreneurial orientation: A multi-country study. *International Entrepreneurship Management Journal*, Vol 7, 1-15.

Lieberman, M. y Montgomery, D. (1988). First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, Vol.9, 41-58.

Lyon D. W., Lumpking G.T. y Dess G.G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of management*, Vol 26(5), 1055-1085

Lumpking G.T. y Dess G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Journal*, 21(1), 135-172

Lumpking G.T. y Dess G.G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, 429-451

Miller D. y Friesen P.H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, Vol.3, 1-25

McClelland D.C. (1960). *The achieving society*. Princeton, NJ, Van Nostrand

Mintzberg H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16(2), 44-53

OCDE (1997). *Small Business, Job Creation and Growth: Facts, Obstacles and Best Practices*. Paris. Organization for Economic Cooperation and Development

OCDE (2006). *Structural and Demographic Business Statistics*. Paris. Organization for Economic Cooperation and Development.

OCDE (2010). *Lessons for the global crisis and the way forward to job creation and growth*. Paris. Organization for Economic Cooperation and Development

OCDE (2011) Perfil estadístico de los países. Recuperado el 26 de Oct. De 2012 de: www.oecd-library.org

Palich, L.E., y Bagby, D.R. (1995). Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: Challenging conventional wisdom. *Journal of Business Venturing*, 10, 425–438.

Podasakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.-Y. y Podsakoff, N.P. (2003): Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. In: *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879-903.

Porter, M., Sachs, J. and McArthur, J. (2001) Executive summary: *Competitiveness and stages of economic development*. In World Economic Forum: The Global Competitiveness Report 2001–2002.

Ramírez-Meda K. M. (2006). Los retos de México en sus relaciones políticas con Canadá. *Revista Mexicana de Estudios Canadienses (nueva época)*, Vol.12, 107-127.

Ralston D.A., Egri C.P., Furrer O. et al. (2012). Are Values at the Societal-Level Acceptable as Cross-Cultural Predictors in Today's Global Economy? *Proceedings of the Academy of International Business*, Washington D.C.

Rauch A. y Frese M. (2007). Born to be an Entrepreneur? Revisiting the Personality Approach to Entrepreneurship. *The psychology of entrepreneurship*. Edited by Baum R, Frese M and Baron R. Lawrence (Eds.). N.J., Erlbaum Associates

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T. y Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. En *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33(3): 761-787

Secretaría de Economía (2012). Recuperado el 5 de Noviembre de 2012 de: <http://www.fondopyme.gob.mx/>

Secretaría de Relaciones Exteriores (2012). Recuperado el 2 de Octubre de 2012 de: http://embamex.sre.gob.mx/canada/index.php?option=com_content&view=article&id=4846:cifra-record-en-comercio-mexico-canada-en-2011&catid=514:febrero-2012&Itemid=38

Schumpeter J. (1934). *Theory of Economic Development*. Cambridge University Press

Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication. *Journal of Business Research*, Vol 48, 69-73

Stevenson H. y Jarillo J. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27

Wiklund, J. y Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business

performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*. 20(1), 71-89

Zahara S.A. (1993). New product innovation in established companies: Associations with industry and strategy variables. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(2), 47-69

Zahara S.A. y Covin J.G. (1993). Business strategy, technology policy and firm performance. *Strategic Management Journal*, 14, 451-478

Zhao, H. y Seibert S. E. (2006). The Big Five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review. *Journal of Applied Psychology*, Vol 91(2), 259-271

