

CAPÍTULO V

GUÍA PARA NEGOCIACIONES CON EL EXTERIOR

5.1. DESCRIPCIÓN DE LA GUÍA .

Los ejecutivos de negocios que viajan al exterior deben aprender sobre la historia, cultura y costumbres de los países que visitarán. Los modos y métodos de hacer negocios, las costumbres religiosas, los hábitos alimentarios, el humor y la vestimenta cambian de país a país. Aunque no es obligatorio someterse por completo a los procedimientos locales de negociar en cada país, la sensibilidad cultural, la flexibilidad y la adaptación deben ser los principios básicos que rijan a la hora de viajar al exterior y de conducir negociaciones a escala internacional.

Por tan motivo, se decidió crear una breve guía que permita conocer los aspectos básicos de las relaciones comerciales con el exterior, en cuanto a los aspectos culturales.

En el mundo tan cambiante de nuestros días, muy pocos hombres de negocios no se percatan de la necesidad de explotar los mercados y los recursos globales. Ya no es válido elegir entre competir en el ámbito global o permanecer en el propio país.

Las únicas opciones disponibles en el momento actual son en qué mercados entrar y dónde encontrar materiales y mano de obras al menor costo, la máxima calidad y la entrega más rápida. Por desgracia el dinamismo de la demanda del mercado mundial y las prioridades políticas que cambian sin cesar brindan una selección infinita de alternativas.

La guía que se presenta a continuación contiene las diferencias culturales básicas entre Canadá, Estados Unidos, Alemania, China, Japón y Argentina, al negociar. Se muestran aspectos básicos que van desde el saludo, hasta el protocolo general y el clima de los negocios.

Se espera que esta guía sea de utilidad en sus negociaciones con el exterior.

1.2. GUÍA PRÁCTICA PARA NEGOCIACIONES CON EL EXTERIOR.

La información aquí presentada corresponde a los resultados obtenidos de la investigación de campo, de tal forma que se trata de información teórica más que práctica.

En México, el hecho de que los extranjeros conozcan el clima y la forma de realizar negocios en nuestro país, es de suma importancia, por lo cual es necesario que los extranjeros, particularmente los norteamericanos conozcan al respecto.

El aspecto social es igualmente relevante, se esperan relaciones amistosas, y que antes de hablar de negocios se entable plática de tipo social. De la misma manera el hecho de que un empresario sea referido a través de un conocido común es considerado de gran relevancia.

En México, la comida del mediodía es la que se convive con la familia. Los negocios Mexicanos usualmente abren tarde; toman de 2 a 3 horas para comer y entonces permanecen más tiempo por las tardes.

Se espera que los extranjeros saluden adecuadamente de acuerdo con los usos y costumbres nacionales, y que muestren entusiasmo al realizar las negociaciones.

Las actitudes son otra área en la cual las diferencias pueden verse, los mexicanos esperan encontrarse a los negociantes Americanos como impacientes y empujones. Que ellos tienden a querer las cosas hechas al momento. Los mexicanos están más dispuestos a esperar, a regresar, a tratar otra vez el próximo día ó la próxima semana.

Se espera que los extranjeros conozcan de México antes de negociar con mexicanos y que como detalle de educación traigan pequeños obsequios para sus contrapartes mexicanas. Aún cuando el inglés es el idioma de los negocios, el hecho de que los extranjeros hablen español facilita las negociaciones en México.

El conocimiento de estas diferencias culturales pueden ayudarnos a todos a entendernos unos a otros mejor y por lo tanto a hacer negocios más eficientemente.

5.3. GUÍA TEÓRICA PARA NEGOCIACIONES CON EL EXTERIOR.

Las diferencias que se presentan en la forma de pensar, actuar y reaccionar frente a distintas situaciones entre los distintos países tiene un gran impacto sobre distintas ciencias sociales, entregando muchas interrogantes y desafíos que enfrentar. Debido a esto adquiere gran importancia el hecho de poder reconocer y medir las diferencias entre las “culturas nacionales”.

En este sentido, se define cultura como la “programación mental” colectiva de las personas en un ambiente determinado. La cultura no es una característica individual, sino que abarca a varias personas que son condicionadas por la misma educación y experiencia de vida. La gente tiene estos “programas mentales”, los cuales son desarrollados en la familia, en la etapa de la niñez y reforzados en los colegios y organizaciones.

1. ESTADOS UNIDOS

Conviene estudiar detenidamente la idiosincrasia de los gustos y normas de productos de los estadounidenses antes de entrar a este mercado tan competido.

No hay que dejarse intimidar por los productos norteamericanos; los productos importados o provenientes de otros países son bien recibidos. No dejarse engañar por los estadounidenses a subvalorarse. Examine la nueva visa "del inversionista" para los extranjeros que deseen invertir mas de US \$1 millón en una empresa de EEUU y que además generen mas de 10 empleos.

Hay que recordar que cada Estado tiene sus propias leyes y que cada región presenta características peculiares de mercado.

Conviene analizar los mercados de productos electrónicos, los aparatos de protección del ambiente y todos los productos que hacen más cómoda la vida de los estadounidenses.

Analizar cuidadosamente las promociones de sensibilidad social que reclama la economía de este mercado. El eslogan de Buy American trata de impulsar el fervor patrio de apoyar las industrias nacionales, y aunque esto puede representar un obstáculo, es mucho más recomendable que la empresa entre al mercado de EEUU a través de una inversión directa en una empresa con producción nacional y que con este tipo de publicidad tenga mucho mas apoyo de consumidores.

El mercado de EEUU tiene mucho que ofrecer, es grande, dinámico y atrae multitudes de productos y servicios. Los niveles de impuestos corporativos son relativamente bajos en comparación con otros países como Europa. Las utilidades, pueden repatriarse. Un idioma común y normas industriales bastante uniformes en todo el país, hacen la expansión en ese mercado bastante fácil, una vez que se aprenden las reglas de hacer negocios.

Además de las características propias de cada producto, como mercado EEUU ofrece las siguientes características:

- La actitud especial de los estadounidenses, especialmente las minorías
- La aceptación de productos importados
- La diversidad de los mercados culturales
- La demanda de los productos
- Las normas de EEUU sobre calidad e integración
- Los ciclos de la economía
- La capacidad de permanencia
- La importancia que se concede a los servicios

El primer punto se refiere a la actitud de los consumidores, tanto industriales como finales. Ambos muestran una notable flexibilidad. Aceptan fácilmente nuevas ideas y están convencidos de que pueden motivarse la innovación. Además se protegen los derechos del individuo y están convencidos de que la economía de mercado seguirá abriendo muchas mas oportunidades del mercado.

El punto sobre aceptación de productos importados, los estadounidenses están mas que dispuestos a probar los productos extranjeros, prueba de ello son los automóviles, la ropa, las películas, etc. es muestra de ello.

Las fronteras siempre han estado abiertas a la inmigración y al comercio internacional. Aunque hay una gran diversidad de culturas, las personas que entre mas tiempo viven dentro de los EE UU mas se adaptan y adquieren la cultura de EUA.

Conviene dirigir la empresa de acuerdo a la información sobre mercados específicos que generan una extraordinaria demanda para ciertos productos.

De conformidad a las reglas de productos, las más importantes son:

- Literatura y publicidad de productos
- Papel y tamaño de empaques
- Medidas
- Seguridad

Así de esta forma, la empresa puede inclusive planearse la obsolescencia de su producto.

Debe considerarse que muchas veces la gran extensión de EEUU intimida a muchas empresas, pero debe a través de la investigación obtenerse información que permita saber las peculiaridades de cada estado y los gustos y preferencias de los consumidores en cuanto a productos y servicios se refieren. Es decir que al buscar el sitio para operar, debe obtener inclusive ayuda de selección del lugar, por ejemplo la revista "Site Selection and Industrial

Development" ofrece ayuda para estas actividades, ya que en muchos estados buscan afanosamente a los inversionistas extranjeros.

2. AMÉRICA LATINA

Si existe la oportunidad de hacer negocios en América de Sur, he aquí algunas de las principales recomendaciones:

No hay que dejarse disuadir por predicciones sombrías acerca de la economía. Muchos países latinoamericanos consumen bienes y servicios que no están registrados en las estadísticas oficiales.

Investigar las oportunidades de inversión directa en los estados caribeños de habla inglesa, en Venezuela y Chile como en lugares atractivos. Conseguir financiamientos comerciales y de inversión de las agencias estadounidenses y multilaterales.

Utilizar el sistema de contactos y relaciones siempre que sea posible (las ferias y exposiciones realizan frecuentemente este tipo de actividades). Hay que estar preparado para trabajar en una economía de "Dinero en Efectivo". Persiste la desconfianza en los bancos.

Por ahora no conviene invertir en los países más pobres como Perú, Bolivia, El Salvador y Nicaragua. Los riesgos son excesivos y las ganancias pequeñas. Es necesario hacer otra evaluación quizás dentro de 7 años.

Aunque Latinoamérica sigue atrayendo un poco a España, Portugal, Alemania y algunos otros países de Europa, su principal interés radica en poner en práctica los programas de la Comunidad Europea. Las compañías de Japón y los Cuatro Tigres perciben oportunidades en Sudamérica y han realizado inversiones discretas, pero básicamente fomentan el desarrollo de Asia Oriental y la Cuenca del Pacífico.

Tal vez para las compañías europeas y Asiáticas no tengan gran interés a largo plazo en la región, pero para las de Estados Unidos representan un mercado lucrativo y oportunidades de grandes recursos en el preciso momento. Y si no se aprovecha ahora la oportunidad, tal vez después sea demasiado tarde. Ignorar la región equivale a perder una importantísima ventaja competitiva, no solo en los mercados de América del Norte sino también en los de todo el mundo. Latinoamérica es para las empresas estadounidenses lo que el sudeste de Asia y la Cuenca del Pacífico es para las compañías japonesas.

Después de que Bush proclamó el "nuevo orden mundial" establece que Latinoamérica es el punto de partida para la verdadera globalización de las empresas de Norteamérica. Los mercados de consumidores son tan grandes como los de Europa y Japón y a veces aún mayores.

La industrialización y la creación de infraestructuras requerirán una cantidad enorme de importación de bienes de capital y servicios; La región cuenta con inmensos recursos naturales; La mano de obra y otros costos de operación son extremadamente baratos; Se está formando un grupo de gerentes bien preparados; Los sistemas financieros modernizados y los organismos de ayuda externa ofrecen muchas opciones de financiamiento.

Todavía no llegan los grandes competidores de Asia y Europa ; La proximidad de la región, los bajos costos de operación y la fácil penetración del mercado ofrecen mayor rendimiento que el comercio en otros países del mundo.

Aunque abundan los riesgos, ha llegado el momento de que las multinacionales comiencen a explotar las oportunidades de mercado y la adquisición de recursos, por lo menos en Argentina, Brasil, Colombia, Chile y Venezuela, los cinco países más progresistas de Sudamérica. También Costa Rica, Guatemala y Panamá ofrecen interesantes posibilidades estratégicas.

Además de estimular el comercio con las compañías de Estados Unidos y Canadá, algunos países empiezan a impulsar el comercio y la inversión de países de Asia Oriental a las cuales las unen vínculos tradicionales. Todavía subsisten nexos entre japoneses y latinoamericanos: hace cien años Japón proporcionaba mano de obra barata para trabajar en ranchos y granjas estatales. Los hijos del ex-presidente Salinas asistían a una escuela japonesa; el actual presidente peruano es hijo de inmigrantes japoneses. La constante invitación a inversionistas de Japón, Corea del Sur y China empieza a dar frutos, a medida que las compañías de esos países recorren el territorio latinoamericano para conocer la infraestructura y realizar proyectos comerciales.

Sony el fabricante japonés de aparatos electrónicos, Matsushita y Sanyo cuentan con muchas filiales en toda la región y ya les permite que compitan con las de Asia en la elaboración de componentes y productos terminados.

Chile se ha convertido en el país favorito de la banca de inversión internacional. En 1974 introdujo reformas orientadas a la liberalización comercial y al mercado, y ahora tiene una tasa de crecimiento de 8% a 10% más que en los últimos años. Los textiles, la ropa, los productos de plástico y los electrodomésticos constituyen sus principales exportaciones manufactureras. Las industrias privatizadas de la siderurgia, la petroquímica y la industria azucarera comienzan a alcanzar un nivel competitivo. La inversión extranjera sigue fluyendo en Chile para apoyar el crecimiento de la industria.

Estados Unidos es sin lugar a duda el principal exportador de bienes y servicios a Latinoamérica.

La homogeneidad de Latinoamérica ofrece interesantes posibilidades para las compañías establecidas a lo largo de ella. Todos los países poseen un legado comercial que se remonta mucho siglos atrás. A excepción de Brasil en donde se habla Portugués como idioma oficial, en toda la región es el español el idioma.

Las nuevas alianzas comerciales comienzan a proliferar de manera sorprendente. La lista que aparece en un mes resulta obsoleta al siguiente. Entre los principales tratados de libre comercio que se han celebrado en 1992 figuran los siguientes:

- El Mercado Común de Cono Sur: Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay.
- El Pacto del Grupo Andino: Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela.

3. EUROPA

Funde una subsidiaria o empresa conjunta en Europa para poner un pie en lo que pronto será la fortaleza de Europa, un lugar en donde el comercio e inversión extranjera serán difíciles para empresas de otros países.

Manténgase alerta ante las oportunidades de vender productos y suministros militares cuando Europa rearme un ejército unificado: ya se iniciaron las pláticas para formarlo.

No espere que el publicitado "mercado unitario" de la Comunidad Europea esté exento de problemas: habrá muchos. Utilice una filial en Europa como trampolín para entrar a los mercados de África, Ex Unión Soviética, Medio Oriente y Asia.

Encabezada por la Comunidad Europea (CE) integrada por 12 miembros (Gran Bretaña, Bélgica, Luxemburgo, Países Bajos, Francia, Alemania, Italia, Grecia, Dinamarca, España, Portugal e Irlanda) Europa Occidental prosigue su lucha por entrar en el Siglo XXI como un fuerte bloque económico) Aunque sus líderes rechazan la designación de "Fortaleza Europea", los temores de la competencia de las gigantescas corporaciones estadounidenses y japonesas señalan una fuerte posibilidad muy real e que haya futuras barreras comerciales mas severas que las que existían antes de la realización de "Europa 1992". De hecho la presión dentro de la CE ha ido aumentando para tomar barreras más rígidas de cada país miembro y aplicarlas de forma masiva al comercio con el resto del mundo.

En Octubre de 1991, se llegó a un acuerdo por los representantes de los 19 países europeos. Que se reunieron en Luxemburgo para constituir un bloque económico más grande y poderoso que el que habían previsto los creadores de la Comunidad Europea.

Los doce miembros de ella, más la Asociación Europea de Libre Comercio (la menudo llamada AELC), compuesta de siete miembros (Islandia, Noruega, Suecia, Liechtenstein, Austria, Finlandia y Suiza) llegaron a un acuerdo para unir los dos bloques comerciales en una Área Económica Europea. Solo quedan excluidas Turquía y las Naciones de Europa Oriental.

Conforme a lo estipulado en el acuerdo, la AEE, con una población combinada de 374 millones de habitantes y el 40% del comercio mundial, permitirá fluir libremente la mayor parte de los bienes entre los 19 miembros. Los habitantes podrán vivir, trabajar y ofrecer sus servicios en todo el bloque.

Uno de los objetivos iniciales de la Comunidad Europea fue establecer normas y regulaciones uniformes para todos los integrantes. Se suponía que de esa forma los productos que se fabricasen conforme a las normas de un país podrían venderse en todos. Además de la cuestión de las normas o estándares, La Comunidad Europea promulgó leyes en tres áreas importantes que afectan el comercio u la inversión internacional.

Leyes relativas a las empresas: En julio de 1989 la CE creó el Agrupamiento Europea de Interés Económico, marco legal para las empresas del extranjero que buscan hacer negocios o establecerse dentro de la CE. Fusiones y Adquisiciones. La finalidad de estas regulaciones es proteger a las compañías de la CE, sus deudores y empleados en caso de fusión o adquisición.

Mercados financieros simplificados: En 1979 entro en vigor el Sistema Monetario Europeo, que creó la unidad monetaria europea (ECU) como moneda común.

En la medida en que el comercio o la inversión internacional en Europa se juzga viable desde el punto de vista estratégico, las compañías deben superar seis obstáculos que existen o llegarán a existir mas adelante;

Cuotas y aranceles a las importaciones: en muchos países europeos aun existen aranceles muy altos Reciprocidad comercial: La agricultura fue la que recibió más publicidad, pero otras resultaron más afectadas como la industria automotriz, la siderúrgica y electrónica.

Contenido local: Muchos países reclaman hoy que las multinacionales diseñen productos con un mínimo de mano de obra, materiales y componentes locales

Legislación corporativa: Leyes antimonopolio nuevas y estrictas se hallan en fase de estudio.

Ramificaciones Fiscales: Varios países están estudiando la conveniencia de modificar las leyes fscales. Normas y regulaciones: No se realizó el sueño original de contar con normas uniformes para las instalaciones de producción y los estándares de control de calidad

3.1. ALEMANIA

Es este país lo más importantes el impacto que la unificación de las dos Alemanias tuvo en la economía interna y las practicas de comercio internacional.

Desde hace mucho las empresas e inversionistas internacionales conocen bien las ventajas y desventajas de Alemania Occidental. La fuerza del marco, la abundante mano de obra calificada (una fuerza laboral de 26 millones de trabajadores), los excelentes gerentes de Alemania, la competencia técnica, los derechos de los trabajadores y el acceso a importantes materias son factores que reflejan el extraordinario éxito de la reconstrucción al terminar la Segunda Guerra Mundial. Empresas pequeñas y grandes procedentes de Europa

y también de América y de Asia Oriental han tenido un éxito enorme en el comercio y la inversión de Alemania.

4. CHINA

Invierta directamente solo si los recursos son suficientes para la especulación en inversiones con rendimientos a largo plazo. Procure invertir solo en las zonas económicas especiales (SEZ por sus siglas en inglés).

En zonas de libre comercio de provincias en lugar de hacerlo en las ciudades sobre pobladas de los SEZ. Invierta directamente en Hong Kong o Taiwán para lograr el acceso a los mercados chinos.

Una vez colocado en una SEZ, es conveniente que se traslade a una provincia de zona libre para aprovechar la mano de obra barata.

Utilice algún establecimiento chino como puerta de entrada a los bloques comerciales en formación del este Asiático. Uno de los últimos países de la línea dura del comunismo, China, continúa confundiendo al mundo. Sus medidas extremadamente restrictivas, diseñadas para reforzar el control del Estado sobre las actividades políticas y sociales del país, han fracasado en su intento por obstaculizar la oleada de reformas que comenzaron en la década de los ochentas.

La dicotomía de los líderes más estrictos, puede ser mejor comprendida como un gran agrupamiento de su gran devoción por el poder personal (logrado mediante políticas sociales y gubernamentales represivas), y se desea de obtener beneficios monetarios, de bienes y servicios que se encuentran en su mercado económico. Mientras que la represión política y económica permanece imbatible, las reformas económicas avanzan (a pesar de las políticas de Beijing y no a causa de ellas) empujando a China hacia una posición extraordinaria como posible socio comercial.

Al inicio de 1991, los planeadores del gobierno cantaban victoria por la recesión de 1989 y 1990, mencionando que el crecimiento de 5% del año anterior en su PNB se debía a las buenas cosechas y al renacimiento industrial de la producción: un crecimiento del 6% sin contar a las ciudades industriales.

A pesar de las ganancias de producción, la eficiencia laboral y la productividad continúan siendo el mayor dolor de cabeza para la industria china, particularmente para el caso de las empresas del Estado. La productividad en estas empresas creció solo un 0.8% en 1990, y en su mayoría reportaron un decremento de un 58% en sus ingresos. Aunque las estadísticas estatales muestran un desempleo del 2.6% (sin contar el desempleo en las zonas rurales), algunos expertos opinan que el índice real fluctúa entre el 5% y el 6%.

A pesar del optimismo burocrático, la inversión extranjera directa en China se ha convertido en una gran batalla desde el suceso de Tiananmen. Durante la década de los ochentas, las compañías occidentales, especialmente las de Estados Unidos, saltaron ante la oportunidad de invertir en China en las áreas de servicios productivos, hoteles y tiendas de menudeo. Tanto empresas grandes como pequeñas fueron atraídas por el gran potencial del mercado chino, mano de obra ilimitadamente barata y recursos naturales abundantes. Las negociaciones de intercambio fueron rechazadas de la noche a la mañana. El gobierno de los estados Unidos no puede hacer nada por ayudar.

Las compañías japonesas también mordieron el anzuelo convirtiendo así a China en el segundo país más popular para invertir después de Tailandia. Muchas compañías estaban deseosas de aceptar bajos márgenes de utilidad e incluso pérdidas de operaciones en China, porque el propósito de estar en suelos chinos, para el momento en que se convirtiera en uno del mercado libres.

Repentinamente, la masacre de Tiananmen dejó una sombra para el futuro de estos grandes planes. Se acabó el status de nación más favorecida para China y obligó a muchas compañías a alejarse de ese mercado.

Importantes revisiones en la estructura fiscal desmotivaron aun más la inversión extranjera. Las deducciones de impuestos otorgados por los municipios y las provincias a las empresas extranjeras fueron anuladas. Las empresas deben pagar ahora un impuesto sobre el segundo salario no oficial que usualmente pagan por motivar a los empleados chinos. La agencia estatal de empleos retiene el 80% de sus salarios normales. Estos incrementos fiscales han destruido muchas de las ventajas de los bajos costos representan por estar en China.

6. CANADA

Planee comerciar con Québec en forma independiente del resto de Canadá, aún cuando no se realice la separación de ese país.

Recuerde la productividad tradicionalmente baja de Canadá, sobre todo en la región oriental. Realice inversiones directas en áreas de alta tecnología en Canadá, en cambio efectúe investigaciones intensivas sobre alta tecnología en Estados Unidos. Utilice la presencia de Canadá para aprovechar la apertura de los mercados europeos a partir de 1992.

Desde Canadá se puede comercializar con la región del Pacífico, tanto de importaciones como exportaciones. En muchos aspectos Canadá y Estados Unidos son una sola entidad (aún y cuando no hubieren firmado su tratado de libre comercio, que entró en vigor en Enero de 1989).

Los ciudadanos de ambos países llevan años cruzando libremente la frontera entre ellos, la mayor parte de la cual está ocupada por regiones inexploradas, zonas rurales y agua. Como no existen cercas u otro tipo de barreras patrulladas, en muchos lugares resulta casi imposible saber cuando uno está cruzando la línea divisoria entre ambos países.

Salvo algunas pequeñas diferencias de lenguaje, la mayor parte de los canadienses habla inglés. Aunque el valor del dólar canadiense y el norteamericano fluctúan en los

mercados cambiarios, la diferencia entre ellos nunca ha sido demasiado grande. Así mismo el nivel de vida entre ambos países es muy similar. Los consumidores tienen gustos semejantes. Las economías de mercado favorecen el espíritu emprendedor, y aun hay mucho más semejanzas entre las dos poblaciones.

Establecer negocios con empresas canadienses es muy semejante a establecer negocios con Estados Unidos, y para estos los administradores de negocios internacionales deben tener en cuenta lo siguiente:

Los embarques pueden resultar de menor costos si el país de origen tiene un Acuerdo de Libre Comercio (ALC) con Canadá, ahí mismo cabe considerar que Canadá cuenta con toda la infraestructura necesaria para distribuir comercialmente cualquier producto o bien requerir de ciertos agentes especializados de comercialización.

Las leyes fiscales son tan complejas tanto en estados Unidos como en Canadá, solo pueden manejarse dentro de las disposiciones fiscales que incluyen los tratados. La mejor manera de evitar el pago de impuestos es que una empresa mexicana puede abrir una oficina en Canadá, sin el gravamen de impuestos, solamente cuando sea para fines "publicitarios, para almacenar, exhibir o entregar" pedidos a clientes.

Las seis regiones de Canadá ofrecen grandes ventajas a los inversionistas extranjeros, agrupándolas por provincias quedarían como sigue:

- Las provincias marítimas orientales de Nueva Escocia, New Brunswick y Newfoundland.
- Québec con la bulliciosa metrópoli bilingüe de Montreal.
- Ontario, rica en agricultura e industria y centro de la sede financiero y educativo de Toronto.
- Las dos provincias agrícolas y madereras de Manitoba y Saakatchewan.
- Alberta, rica en petróleo y recursos naturales.
- Columbia Británica orientada a la nueva tecnología.

El Canal de San Lorenzo, que desemboca en los Grandes Lagos, proporciona aguas navegables a los barcos de carga que se dirigen al mar desde el Atlántico hasta Minnesota, con acceso directo a los puertos de Québec, Montreal y Toronto.