

Recomendaciones de Liderazgo para los Dueños de Pymes Familiares Exportadoras y no Exportadoras en Nuevo León (Leadership recommendations for exporting and non-exporting family SME's owners in Nuevo Leon)

**María Eloisa Treviño Ayala[♦], Paula Villalpando Cadena*,
David Fernando Lozano Treviño* & José Nicolás Barragán Codina***

[♦]Universidad de Monterrey, San Pedro Garza García, N.L., México.

*Universidad Autónoma de Nuevo León, San Nicolás de los Garza, N.L., México.

Email: maria.eloisa.trevino@udem.edu.mx

Key Word: Family business; leaders, owners or managers, profits, SME's business; SME's exporting

Abstract: The main purpose of this document is to state the importance that small and medium-sized enterprises (SMEs) exporting and non-exporting have, as well as family businesses in Mexico's economy and specifically in the state of Nuevo Leon. It establishes certain family SMEs, exporting and non-exporting, characteristics to take into consideration by Nuevo Leon leaders that seek success under the determinant of profits. It also locates qualities, from our stand point, classic and contemporaries, recommended for managers and administrators of this type of companies.

Palabras Clave: Dueños o administradores, ganancias, líderes, negocios familiares; Pymes, Pymes exportadoras

Resumen: El presente documento tiene como finalidad plasmar la importancia que tienen las pequeñas y medianas empresas (Pymes) familiares, exportadoras y no exportadoras en la economía de México y específicamente en el estado de Nuevo León. Se establecen ciertas características a considerar de las Pymes familiares exportadoras por los líderes nuevoleonenses que buscan el éxito bajo la determinante del aumento de las ganancias. Igualmente se ubican cualidades, a nuestro juicio, clásicas y contemporáneas, recomendadas para directivos y administradores de este tipo de compañías.

Introducción

En esta sección se observa el planteamiento del problema, el objetivo de la investigación, la hipótesis general y específicas, la unidad de análisis y el alcance de la investigación como se redacta a continuación:

Planteamiento del Problema

Los líderes de las Pymes familiares exportadoras y no exportadoras en el Estado de Nuevo León, no cuentan con una guía que les permita seguir un camino viable para alcanzar el éxito, considerando como tal el aumento en las ganancias. Lo anterior debido a dos razones: Existe una escasa información escrita acerca de las Pymes familiares exportadoras y no exportadoras sobre aspectos que conllevan al éxito o en su caso al buen desempeño de la organización; y por lo tanto, los dirigentes de las empresas familiares, ignoran qué cualidades son con las que un líder debe de considerar para tener éxito empresarial.

Objetivo

Describir las cualidades de los líderes de las Pymes familiares exportadoras y no exportadoras en Nuevo León, que les apoyen en su búsqueda por alcanzar el éxito bajo la determinante del aumento en las ganancias.

Hipótesis general

La identificación de ciertas características de liderazgo específicas en las Pymes familiares no exportadoras en Nuevo León para lograr un incremento porcentual en ganancias está en función de la experiencia del dueño y/o administrador; la habilidad para relacionarse con otros; la habilidad del desarrollo de la mercadotecnia, la armonía del clima laboral y de la búsqueda de la asesoría externa.

La identificación de ciertas características de liderazgo específicas en las Pymes familiares exportadoras en Nuevo León para lograr un incremento

porcentual en ganancias está en función de la habilidad del desarrollo de la mercadotecnia y la búsqueda de la asesoría externa.

Hipótesis específicas

*Las siguientes hipótesis específicas hacen referencia a las Pymes familiares no exportadoras:

- H1: La experiencia de los dueños y/o administradores genera un mayor incremento porcentual en las ganancias.
- H2: Las habilidades de los dueños y/o administradores para relacionarse con otros generan un mayor incremento porcentual en las ganancias.
- H3: Las habilidades de los dueños y/o administradores en mercadotecnia generan un mayor incremento porcentual en ganancias.
- H4: La armonía en el clima laboral genera un mayor incremento porcentual en ganancias.
- H5: La búsqueda de asesores externos genera un mayor incremento porcentual en ganancias.

*El siguiente grupo de hipótesis específicas hacen referencia a las Pymes familiares exportadoras:

- H1: Las habilidades de los dueños y/o administradores en mercadotecnia generan un mayor incremento porcentual en ganancias.
- H2: La búsqueda de asesores externos genera un mayor incremento porcentual en ganancias

Unidad de Análisis

Dueños y/o administradores de Pymes familiares exportadoras y no exportadoras en el área metropolitana de Monterrey.

Alcance de la investigación

Los resultados de la investigación no pretenden realizar un estudio por sector productivo, ni por género; así mismo la investigación está enfocada a los siguientes municipios del área metropolitana de Monterrey: Monterrey, San Nicolás, San Pedro, Santa Catarina y Guadalupe durante el año 2011;

por último los resultados provienen de dueños y/o administradores de empresas.

Marco Teórico

Este apartado está enfocado a analizar la situación de las Pymes exportadoras y no exportadoras junto con la literatura de investigaciones propias de empresas familiares; así como el estado del arte que indican las características a considerar por los líderes de dichas empresas desde el punto de vista clásico y contemporáneo.

En el estado de Nuevo León, el tamaño de las empresas es clasificado con base en ciertos criterios que las hacen ser pequeñas, medianas o grandes. Para las Pymes la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Nuevo León (www.nl.gob.mx) tiene la siguiente clasificación por sector y por número de empleados:

Figura 1. *Clasificación de las Empresas según la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Nuevo León*

TIPO DE EMPRESA	SECTOR		
TAMAÑO	Clasificación por número de empleados		
	Industria	Comercio	Servicio
Micro	01-10	01-10	01-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-300	31-150	51-150

Fuente: SEDEC, recuperado 2010

Las pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel importante en el desarrollo económico de las naciones y sus estados, esto es tanto para los países industrializados como para los de menor grado de desarrollo como es el caso de México. Entre las Pymes se encuentran el 98% de los establecimientos nacionales aportando un 45% del Producto Interno Bruto (www.senado.gob.mx)

Así mismo, la Secretaría de Economía a nivel federal, en su artículo 3, fracción III de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro,

Pequeña y Mediana y considerando el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, establece una estratificación para contemplar el tamaño de la empresa que es como se detalla a continuación:

Figura 2. *Estratificación para el tamaño de las empresas en México*

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente: Secretaría de Economía, recuperado 2010

De acuerdo a la Organization for Economic Cooperation and Development (OCDE), la clasificación de las empresas bajo el punto de vista estadístico donde se indica el número de personas empleadas es la siguiente:

Figura 3. *Clasificación de las Empresas para la OCDE*

Empresas	Empleados
Micro	1-9
Pequeña	10-49
Mediana	50-249
Grande empresa	Más de 250

Fuente OCDE, 2004

Como se observa, en México como en otros países, el criterio para definir un tamaño de empresa en micro, pequeña, mediana o grande depende del número de empleados como criterio de decisión. (www.ocde.org)

Según el Instituto Nacional de Geografía e Informática en México (INEGI) el número Pymes en 1998 eran tres millones 38 mil 514 de las cuales el 95.4 estaba ocupado por microempresarios; el 3.3% por las pequeñas empresas, el 0.9% por las medianas organizaciones y el 0.4% por grandes compañías (www.senado.gob.mx), para el año 2003 existían en México 3'005,157 empresas, de las cuales el 99.8 por ciento son Pymes (www.economia.gob.mx).

Por la proliferación de las Pymes, los gobiernos y sus agencias han puesto su atención en la promoción y atención a las mismas. En México, se crea la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (Pymes) para diseñar, fomentar y promover programas y herramientas que tengan como propósito la creación, consolidación y desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (www.contactopyme.gob.mx). Así mismo, la misma secretaría ha creado el portal de “tu empresa” para facilitar la constitución y puesta en operación de empresas en México, en su mayoría Pymes a través del uso de medios electrónicos y la simplificación de trámites federales. (www.tuempresa.gob.mx)

Para darle sostenibilidad a estas empresa y por el papel tan importante que juegan en la economía nacional y en particular en el Estado de Nuevo León, es necesario ubicar algunas características y guías que pueden tener las Pymes y sus respectivos líderes de tal forma que les brinden posibilidades de alcanzar el éxito.

Por otro lado, las empresas familiares son la forma más común de negocio en el mundo (Lee, J. 2004). Están presentes en cualquier estado de cualquier país y de alguna manera, a mayor población mayor constitución de empresas familiares.

Una empresa familiar ha sido definida como aquella cuyo control propietario la tiene una sola familia y donde dos o más miembros de la familia influyen significativamente en la dirección de la empresa a través de sus derechos de propiedad, roles administrativos o lazos familiares (Davis, J. 2007).

La competitividad de las firmas familiares radica bajo dos perspectivas: dueños y administradores. Bajo la perspectiva de dueño, en las empresas familiares, implica que los miembros de la familia mantienen una sustancial parte de los bienes o activos y bajo la perspectiva del administrador su papel es observar y seguir la cultura misma de la familia para la toma de

decisiones. Una característica común de las empresas familiares es que los miembros de la familia sirven a la firma como CEO's o están en las principales posiciones de la administración (Lee, J. 2004). Dado lo anterior, es importante plasmar y ubicar las funciones que el CEO tendría como líder en una Pymes familiar.

Si en una empresa familiar el dueño participa activamente en la administración, dispondrá de una mayor lealtad dentro de la compañía mejorando aún más la productividad de la misma (Lee, J. 2004). Si a lo anterior añadimos una buena forma de liderazgo por parte del administrador, la productividad se obtendrá de una forma más eficaz y eficiente.

Hay que aclarar que la investigación de Lee se refiere a empresas familiares grandes como Ford Motors, Dillard's, Estee Lauder, Gap, Hasbro, Marriott International, McGraw Hill, Motorola, New York Times, Wal-Mart, entre otros; sin embargo, la mayoría de las organizaciones, de acuerdo a los datos presentados en la sección anterior, son microempresas y empresas pequeñas por lo que la definición de empresa familiar aplica también para este tamaño de organización. Por lo que consideramos que los datos obtenidos por Lee bien pueden ser replicados para las Pymes.

Un dato por demás interesante para ser mencionado es que los dueños de las empresas familiares intentan invertir de una forma más inteligente porque observan sus firmas como un activo que va pasando de generación en generación (Lee, J. 2004). La importancia del estudio de empresas familiares ha originado que diversos foros, academias, universidades se dediquen a trabajar en este tema, ya sea contando con centros de investigación, conferencias, otorgamiento de premios a mejores investigaciones o la creación del International Family Enterprise Research Academy (IFERA). Por otro lado, estos dueños, que se convierten en líderes de las compañías dedican el tiempo suficiente a sus compañías, pues son su patrimonio que heredarán, que aplican mucho razonamiento en el manejo organizacional, basado en búsquedas y cavilaciones además de dedicar mucho esfuerzo y aplicación. (Locke, J. 2005).

Ahora bien, En México la exportación de productos es un proceso del cual las empresas pueden incrementar sus negocios y mercados, así como el conocimiento de su marca en el mundo. La Pyme se ha convertido en una de las principales fuerzas comerciales del país, ya que todas obtienen su materia prima en el territorio nacional y exportan un producto terminado que

puede competir fácilmente con la calidad que requieren mundialmente (Promexico, 2011). La actividad exportadora tiene una relación directa y un efecto muy significativo con el PNB (Sheehey, 1990) o en su caso con el PIB.

Actualmente, las exportaciones de México han mostrado un mayor dinamismo y una menor dependencia del mercado de Estados Unidos, de acuerdo con datos oficiales de ambos países.

En abril (del 2010), las exportaciones mexicanas a todo el mundo registraron un crecimiento anualizado de 42.8%, pero las dirigidas al mercado estadounidense sólo se incrementaron 34.6%, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y del Buró de Censos de Estados Unidos.

Los resultados de ese mes no fueron una excepción, sino una muestra de una clara tendencia de que los exportadores mexicanos ya no mantienen tan fija la mirada al vecino del norte (Morales-Navarrete, 2010).

Por otra parte, los datos que proporciona el Gobierno del Estado de Nuevo León indican que el estado continúa creciendo a un ritmo más rápido que el país en su conjunto.

En el primer semestre de este año la producción manufacturera creció 13.2%, en comparación de la cifra nacional de 6%, además la inversión extranjera continúa fluyendo. En 2010 fue cercana a los 2,000 millones de dólares, muy por encima de la media de los años recientes. Hasta el mes de septiembre la inversión extranjera anunciada y registrada por la Secretaría de Desarrollo Económico fue de 1,312 millones de dólares.

En el tema de las exportaciones, el gobierno indica que continúan creciendo; en 2010 representaron 26,000 millones de dólares y en 2011 podrán ser de 30,000 millones de dólares, con una tasa de crecimiento del 15% anual (DataNuevoLeón, 2011).

Características a considerar por los líderes de las Pymes familiares exportadoras y no exportadoras que buscan el éxito

Existen diferentes interpretaciones de éxito por los investigadores y en base a sus estudios, se ha considerado diferencias entre los diferentes tamaños de las empresas (Coy, S. et al 2007), pero por lo general, han coincidido en varias dimensiones las conclusiones de sus estudios y no dista

mucho el hecho de que sea una empresa grande de una pequeña como lo refiere Coy y sus colegas.

Al considerar solamente la sobrevivencia de las empresas Pymes y/o familiar, sin hablar de lo que implica tener una empresa sana desde el punto de vista financiero, los controles se encaminan a rubros como ventas y ganancias. Estos rubros o dimensiones de estudio llegan a ser una base para determinar si la empresa sigue en pie, si se debe de diseñar o rediseñar estrategias, si refuerzan las estrategias o en un sentido muy general, pensar sobre qué hacer con la empresa en una situación que se observa en un momento dado. Dentro de las características de la empresa a considerar por los líderes de las Pymes familiares en Nuevo León que buscan el éxito, con base en las ventas y las ganancias, podemos mencionar los siguientes:

- **Sector al que pertenece la Pyme familiar:**

El sector está considerado un influyente en el éxito de la empresa siendo el sector servicios el que tiene un mayor éxito (Rubio, A. & A. Aragón, 2002). No obstante, también se ha comprobado que las empresas del sector servicios tienen una mayor probabilidad de cerrar ante cualquier tipo de adversidad (Headd, B. 2003). Por otra parte, hay estudios que indican que el sector de la actividad no está considerado como una característica que influya significativamente en el éxito de la empresa (Marques, C. & J. Ferreira, 2009). Al final, las estrategias que emprendan los líderes de las Pymes familiares en Nuevo León, pueden contar con factores que pudieran utilizar a su favor y que en ocasiones, las grandes empresas no se enfocan (Lozano, D. et al. 2010):

- *Buscar alianzas con grandes compañías.-* Darle un servicio específico o elaborar un componente particular para las grandes compañías que les quite trabajo en algún proceso productivo o que busquen un outsourcing para así enfocarse en su verdadero producto factores importantes dentro de las Pymes familiares para tomar en cuenta por parte del líder.
- *Crear productos o servicios en las que las grandes corporaciones no estén interesadas.-* Lo que se pretende aquí es encontrar un nicho de mercado con necesidades específicas en las que las grandes corporaciones no se hayan interesado.

- *Buscarle dar al consumidor lo que demanda.*- Y no sólo en el producto o servicio *per se* sino en la atención personalizada, capacitación de uso del producto, servicios específicos, etc. que muchas veces las mismas empresas grandes, por su tamaño, no logran enfocarse.

- **Tamaño:**

Sin duda influye en el éxito de la empresa, a mayor tamaño, mayor éxito (Alasadi, R. & A. Abdelrahim, 2008), (Loscocco, K. & K. Leicht, 1993), (Marques, C. & J. Ferreira, 2009). Sin embargo, existen estudios que han demostrado lo contrario donde el tamaño no influye en el éxito de la empresa (Rubio, A. & A. Aragón, 2002); y de la misma opinión es el autor MacPherson que estudió a las empresas exportadoras canadienses (MacPherson, 2004).

Como en el punto anterior se plasmó, pueden utilizar ciertos factores en lo que las grandes empresas no se han enfocado que les permitan a las Pymes familiares obtener incrementos en ventas y utilidades.

- **Edad o antigüedad:**

La edad o antigüedad de la empresa también juega un papel en el éxito obteniendo resultados significativos (Marques, C. & J. Ferreira, 2009). Entre más joven sea la empresa, mayor crecimiento debido a una mayor adaptación a las nuevas oportunidades (Hienerth, C. & A. Kessler, 2006). Aunque también es importante considerar, que entre más tiempo tenga la empresa, los líderes se encontrarán con recurso humano más experimentado, mayor confiabilidad entre los consumidores, agencias gubernamentales, acreedores, probablemente un mejor posicionamiento en el mercado, entre otros. Las Pymes familiares en Nuevo León, pueden utilizar los beneficios que la juventud empresarial les brinde –crecimiento- y bondades que la madurez las otorgará – experiencia -.

- **Conocimiento del sector:**

Independientemente del sector, de si la compañía es micro, pequeña o mediana o incluso de la misma antigüedad, es fundamental que el líder conozca, al menos en parte, la naturaleza de la actividad a la que se dedicará en la Pymes familiar. Lo primero que tiene que hacer es examinar si es conocedor del sector, si no es así, será preciso que busque en alguien esos

conocimientos. (Platón, 2009) De lo contrario, será muy complicado alcanzar el éxito.

El líder debe considerar que en las Pymes es importante buscar ser el mejor, ya sea de la cuadra, de la colonia, del municipio, y por qué no, allende las fronteras estatales y hasta nacionales. Lo anterior permitirá salir victorioso, atrayendo mayores clientes, fomentando la fidelidad y así aumentar las ventas y posiblemente las ganancias, con lo que en este trabajo buscamos definir lo que sería el éxito real.

Lo anterior nos lleva a reflexionar en: ser capaz en una cosa no quiere decir que pueda ser el mejor del mundo en ella (Collins, J. 2009). Es importante establecer que en el establecimiento de una Pymes familiar es esencial preguntarse en qué se puede ser el mejor.

- **Empresa redituable:**

Obtener excedentes del importe de las ventas sobre el importe de los gastos, es decir, utilidades, será el fin principal de las personas que llevan a cabo la tarea y las funciones de administrar, en cualquier empresa. (Koontz, H. & Weihrich, H. 2004). Por lo tanto, es característica primordial que las Pymes familiares generen utilidades, o al menos busquen obtenerlas, para que éstas puedan ser llevadas al éxito por líderes capacitados. Para lograr esto, las pequeñas o medianas compañías deberán ubicar un elemento crucial que les permita aumentar las riquezas de las familias dueñas –líderes- las cuales pueden ser el atractivo de la publicidad, las materias primas, líneas de productos, niveles geográficos, etc.

- **Pyme interesante:**

Para que una Pyme familiar tenga éxito, al líder le tiene que gustar el negocio. Que sienta entusiasmo por esa Pyme familiar. Que esa compañía le satisfaga la necesidad de hacer lo que siempre ha querido y si no, que sea capaz de encontrar en ella algo que le entusiasme o le genere reto.

Características clásicas del líder en las Pymes familiares exportadoras y no exportadoras exitosas

Después de plasmar algunas características con las que es conveniente que cuenten las Pyme familiares en Nuevo León para que los

líderes alcancen el éxito, vamos a analizar elementos importantes con los que el líder nuevoleonés debe contar para alcanzar la meta principal, aquí estudiada, de la compañía: incremento en aumento de ganancias.

Consideramos importante primero efectuar una división en donde mostremos características clásicas de los líderes de Pymes familiares y que han sido analizadas por los investigadores, para posteriormente tocar algunas características más contemporáneas, citadas por diversos científicos.

- **Educación**

Es importante que la educación, sobretudo la profesional, vaya encaminada hacia el campo de la administración (Ali Junejo, M. et al. 2009), mercadotecnia (Ali Junejo, M. et al. 2009), (Unger, J. et al. 2009), finanzas (Ali Junejo, M. et al. 2009), (Nieuwenhuizen, C. 2003), tecnología de la información (Ali Junejo, M. et al. 2009), capacidades innovadoras empresariales (Ali Junejo, M. et al. 2009), conocimiento del negocio o empresarial (Unger, J. et al. 2009), (Che Rose, R. et al. 2006), (Nieuwenhuizen, C. 2003) y conocimiento de la competencia (Nieuwenhuizen, C. 2003). Así mismo, el nivel de educación es una de las características relacionadas con el éxito, es decir, a mayor nivel de educación mayor éxito en la empresa (Coy, S. et al. 2007), (Pushpakumar, M. 2008), donde el nivel formal de educación en instituciones académicas, acrediten el nivel educativo de la persona (Ferrante, F. 2005).

Sin embargo, no todos los estudios demuestran que la educación está relacionada directa o indirectamente con el éxito (Che Rose, R. et al. 2006), (Arteaga, M. & V. Lasio 2009), (Rubio, A. & A. Aragón 2002), inclusive el título universitario no es relevante ni en su relación con las competencias (Arteaga, M. & V. Lasio 2009). Aún y considerando estas últimas líneas escritas, la mayoría de los autores con sus respectivas investigaciones han demostrado directa o indirectamente que la educación está presente en el éxito de una empresa.

Por lo tanto, es importante que el líder de la Pyme en Nuevo León busque obtener una educación formal, que le de, por lo menos, herramientas generales que le permitan tener un adecuado manejo del negocio, específicamente de las ganancias del mismo.

Las empresas exportadoras se dirigen de igual manera a esta dimensión de estudio y enfatizan en los estudios a nivel posgrado, es decir aquellos que tienen estudios de maestría o doctorado tienen una mayor actitud para las exportaciones (Schlegelmich & A.G., 1987).

- **Experiencia**

Diversos estudios han encontrado que la experiencia y no el nivel educativo es el rubro importante para generar competencias que lleven a la empresa al éxito (Arteaga, M. & V. Lasio 2009); también se ha observado que aquellos que han experimentado aumentar sus ingresos después de un programa de entrenamiento, han tenido experiencia previa (Cranwell, M. & J. Kolodinsky, 2007) además, de que existe una alta probabilidad de que las mujeres empresarias fracasen porque tratan de ser empresarias sin tener la experiencia previa de trabajo (Rosti, L. & F. Chelli, 2005).

No obstante, es importante comentar que existen estudios cuyos resultados relacionados con la experiencia no están relacionados con el éxito, ya sea como la experiencia administrativa (Che Rose, R. et al. 2006) o como la experiencia en el mercado (Arslan, G. & S. Kivrak, 2008).

Por lo tanto, es importante que, aunque no de forma decisiva, el líder en Nuevo León cuente con experiencia previa al momento de dirigir una Pyme familiar en el Estado. Por otro lado, un buen nivel educativo y algunos otros factores que se comentarán pueden suplir la falta de experiencia.

En el ramo de las exportaciones la experiencia previa y mundial juega un papel importante, sin embargo una experiencia de un año fuera del país no revela significativamente un impacto alto o bajo en el éxito empresarial (Schlegelmich & A.G., 1987).

- **Responsabilidad**

La dimensión es observada bajo el enfoque del género y responsabilidad con la siguiente generación; en el caso del género femenino, las madres solteras están altamente motivadas, por las necesidades de la familia, a obtener ventas altas, además de que las responsabilidades domésticas no distraen del éxito; a diferencia del género masculino donde la familia tiene un débil impacto sobre el ingreso del negocio (Loscocco, K. & K. Leicht, 1993). Así mismo, existen estudios donde el líder empresarial muestra

una responsabilidad para la siguiente generación la cual es llama taking care (Ikävalko, M. et al 2008).

Así encontramos que, de alguna u otra forma, las Pyme familiares en el estado pudieran obtener éxito si son comandadas por varones casados quienes, de forma preliminar, buscan resguardar el bienestar de futuras generaciones. Igualmente, en el caso de las mujeres, las madres solteras líderes de empresas familiares, obtendrían éxito, pues ven por las futuras generaciones pero no desvían su atención por enfocarse en un cuidado familiar tradicional comandado muchas veces por el hombre.

Para en caso de las empresas exportadoras la responsabilidad se observa bajo el enfoque de la responsabilidad administrativa (Tamer-Cavusgil & Zou, 1994) generando compromisos a largo plazo (Rock & . Ahmed, 2008).

- **Capacidades y habilidades**

Algunas competencias y habilidades que han sido identificadas a través de los estudios y que conllevan al éxito son la capacidad para solución del problemas (Arteaga, M. & V. Lasio 2009), la capacidad de relacionarse con otros (Arteaga, M. & V. Lasio 2009), (Benzing, C. et al 2009), la capacidad para relacionarse con otros es de importancia en las empresas exportadoras (Lages & Silva, 2009) con los clientes (Orser, B. & A. Riding 2004), (De la Garza, M. et al. 2009), la habilidad de comunicación en general (Arslan, G. & S. Kivrak 2008) esta habilidad, es decir, la de comunicación también es relevante en las empresas exportadoras (Schlegelmich & A.G., 1987), el mantenimiento en sí de las relaciones personales (Orser, B. & A. Riding 2004), la capacidad para negociar (Arteaga, M. & V. Lasio 2009), competencias administrativas específicamente en el flujo del efectivo (Chaganti, R. & R. Changanti 1983), (Arslan, G. & S. Kivrak 2008), liderazgo (Arslan, G. & S. Kivrak 2008) donde se observa la visión empresarial del líder y esa capacidad para ser un guía de sus seguidores (Robles, V. et al 2008) y las capacidades que permiten buscar fondos (Che Rose, R. et al. 2006), la capacidad para realizar proyecciones financieras (De la Garza, M. et al. 2009), la habilidad para desarrollar buenos planes (Robson, P. & R. Bennet 2000), emplear los recursos eficientemente (Yusuf, A 1995); la capacidad en general para la toma de decisiones (De la Garza, M. et al. 2009), (Coy, S. et al. 2007) y las habilidades en mercadotecnia para redireccionar la mezcla de

mercadotecnia en las empresas exportadoras (Holden, 1986), así como las habilidades técnicas en las empresas exportadoras también (MacPherson, 2004).

El líder de una Pyme familiar ya sea dedicado a la exportación o no en Nuevo León, deberá desarrollar dichas capacidades y habilidades, que como se pueden ver, son parte de una formación administrativa en general, que puede ser aprendida en la escuela y por la experiencia.

- **Cualidades personales**

Ciertas cualidades clásicas que proponemos para los líderes de empresas Pyme familiares en Nuevo León van direccionadas a lo que diversos investigadores han encontrado para empresas de cualquier tamaño y de país y que están relacionadas con el éxito de las mismas: honestidad y ser amistoso (Benzing, C. et al. 2009), (Arslan, G. & S. Kivrak 2008), la reputación, el carisma, la integridad y la perseverancia (Benzing, C. et al. 2009), (Yusuf, A 1995), ser sociable por naturaleza y tener confianza en sí mismo (McGregor, J. & D. Tweed. 2002), compromiso e innovador (Nieuwenhuizen, C. & J. Kroon 2003), proactivo (Hienerth, C. & A. Kessler 2006) y ser creativo (Chaganti, R. & R. Changanti 1983). Identificarlas, le permitirá al líder organizacional de Nuevo León, desarrollarlas a su favor y al de la Pyme familiar que busca el éxito incrementando las ganancias.

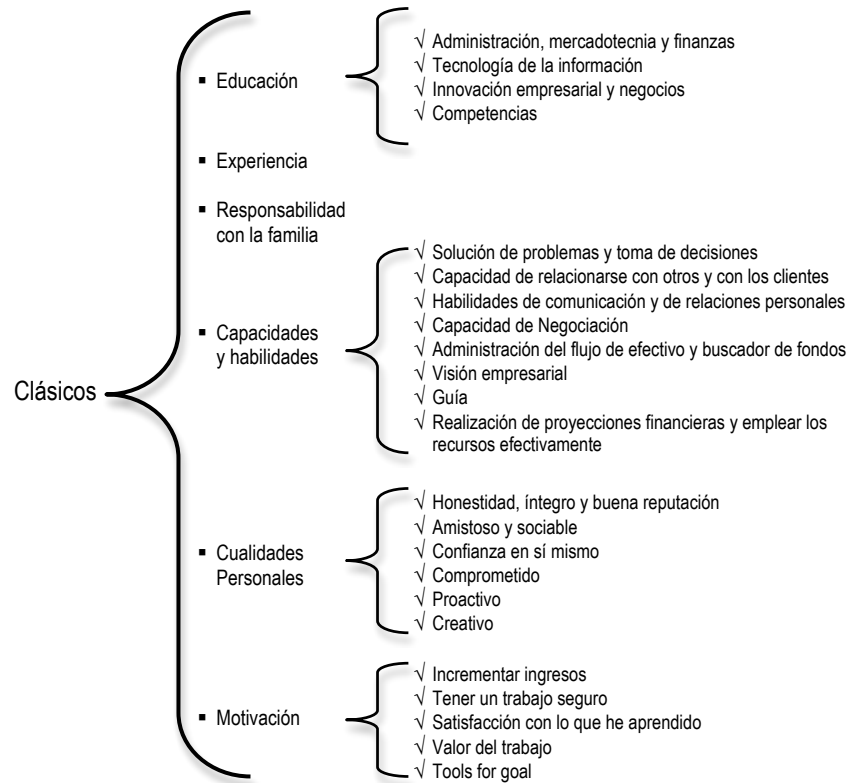
- **Motivación**

Existen varios factores que motivan al líder y que encaminan hacia éxito de la Pyme, por ejemplo, incrementar ingresos y obtener un trabajo seguro (Benzing, C. et al. 2009), pues dicha seguridad de tranquilidad y deseos de mantenerla. A otros los motiva sus logros pues están satisfechos con lo que han obtenido (Meena, S. & P. Wadhawan, 2009); el valor del trabajo y considerar que es una herramienta para otras metas en la vida a lo cual llaman *tools for goals* (Ikävalko, M. et al 2008). Así mismo, existen resultados de investigaciones que indican que el trabajo duro y las largas horas de trabajo no son los incentivos que llevan al éxito.

Por otro lado, en cuanto a la motivación del personal, es importante comentar que Jim Collins (2009) considera que gastar tiempo y energía tratando de motivar al recurso humano es una pérdida de esfuerzo. Si se tiene al líder ideal en la Pyme él mismo se motivará, como lo apreciamos en

el párrafo anterior, pues las características dependen más en su propia voluntad y forma de ser.

Figura 4. *Características clásicas del líder en las Pymes familiares exportadoras y no exportadoras exitosas*



Fuente: Elaboración propia

Características contemporáneas del líder en las Pymes familiares exportadoras y no exportadoras exitosas

Las anteriores características de los líderes en las Pymes familiares exportadoras han sido las ubicadas durante largo tiempo según diversos científicos de la materia. Algunos otros factores contemporáneos considerando en este estudio las ventas y las ganancias como los

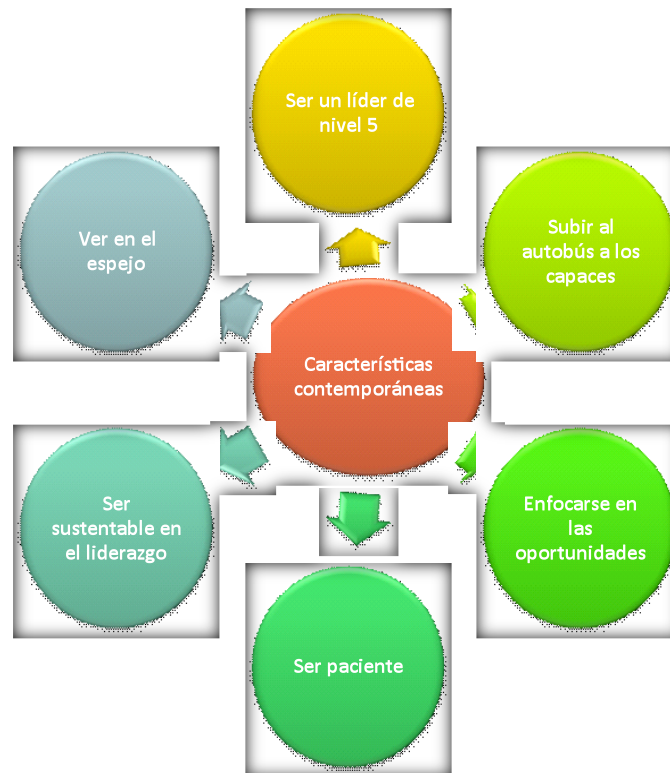
determinantes del éxito en una Pyme, se muestran a continuación (Figura 5) para que el líder en Nuevo León pueda obtener resultados positivos:

- **Líder de nivel 5.-** *Este tipo de administrador resulta ser poco egoísta y canaliza sus necesidades hacia una meta amplia para la Pymes familiar. Es increíblemente ambicioso, pero no para él, sino para su empresa familiar. Resulta tener una humildad personal y voluntad profesional. (Collins, J. 2009). Suelen ser tranquilos, sencillos, gentiles, comprensivos, buscan documentarse y obtener consejos de personas más experimentadas.*
- **El Espejo.-** *Los líderes exitosos miran elementos fuera de su alcance para darles mérito por los logros obtenidos. Le otorgan crédito a los demás miembros de la familia, al personal que labora en la compañía, proveedores, a las condiciones económicas, al gobierno e incluso suelen darle gracias a la suerte por estar a su favor. Pero, cuando obtienen fracasos, son los primeros que se fijan en el espejo, haciendo una introspección para detectar qué fue lo que hicieron mal para enmendarlo. (Collins, J. 2009)*
- **Sustentabilidad del liderazgo.-** *Ahora, ¿qué va a pasar con la compañía cuando ya no esté el líder? Pues bien, un líder nuevoleonés ideal para las Pymes familiares es alguien que prepara a un miembro de la familia para la sucesión cuando éste ya no le sea posible llevar la dirección. No es alguien que pretende demostrar que después de él la compañía se vendrá abajo, sino más bien, es alguien que piensa que tiene que preparar a alguien para que la compañía siga creciendo y siendo sustentable.*
- **El Autobús.-** *Este concepto hace referencia a “subir” a la compañía (al autobús) a los empleados competentes que le permitan al líder, y a los miembros del equipo, pensar en el mejor camino, formas, procesos, servicios, productos, entre otros, que los lleven a vender y obtener ganancias adecuadas a las necesidades directivas. También, es importante estar consciente que si alguien que ocupa un asiento en el autobús no es competente será necesario sacarlo, pues mantener a los incapaces para algún puesto es injusto para los capaces que se verán obligados a compensar las fallas de aquéllos. (Collins, J. 2009).*
- **Enfocarse en las oportunidades.-** *Los líderes de las Pymes deben centrar sus esfuerzos en las oportunidades que se le presenten más que*

de los mayores problemas. Es importante la solución de problemas, pero en la mayoría de los casos, las oportunidades llevan éxitos que solucionan esos problemas por añadidura.

- **Ser paciente.-** Ser paciente permite romper muchas veces la barrera del fracaso al momento de que llega la desesperación y se piensa en cerrar la Pyme. El verdadero líder empresarial en Nuevo León reconoce el valor de la paciencia, como aquel cazador que al no cansarse ante la espera, jamás es burlado por la presa. El que es paciente es hábil en lo que sabe hacer. (Platón. 2009).

Figura 5. Características contemporáneas del líder en las Pymes familiares exportadoras y no exportadoras exitosas



Fuente: Elaboración propia

Metodología de la Investigación

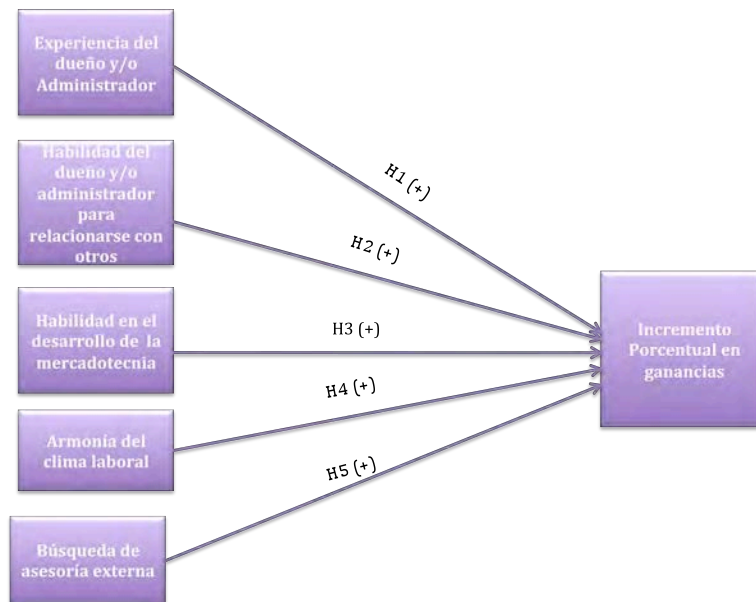
Método para obtener resultados de las empresas no exportadoras

Se realizó una investigación cuantitativa transversal a través de la regresión lineal múltiple e investigación documental. El instrumento seleccionado es el cuestionario. El cuestionario fue aplicado a 60 dueños y/o administradores de empresas familiares del área metropolitana de Monterrey que abarcan los municipios de Monterrey, San Nicolás, San Pedro, Santa Catarina y Guadalupe.

Como dato descriptivo de las 60 empresas en cuestión 8 empresas pertenecen al sector industrial; 29 al sector servicio y 23 al sector comercio. 43 personas las dirigen el género masculino y 17 las dirigen el género femenino. La información de las empresas fue obtenida a través de la Universidad de Monterrey. La variable dependiente, es decir el éxito, se traduce como el incremento porcentual en ganancias; así mismo se introdujeron el siguiente conjunto de variables independientes al modelo de regresión como se muestra a continuación con su respectiva definición (véase Figura 6):

- Experiencia del dueño y/o administrador: Establecimiento de negocios anteriores al actual.
- Habilidad del dueño y/o administrador para relacionarse con otros: Capacidad de relacionarse con otros (proveedores, clientes).
- Habilidad de desarrollo de mercadotecnia. Habilidad para ofrecer y vender al cliente los productos que solicitan.
- Búsqueda de asesoría externa: Conocimiento y solicitud de apoyo externo, por ejemplo: CAINTRA; COPARMEX).
- Armonía del clima Laboral: Capacidad para mantener un clima de trabajo en equipo sin generación de problemas.

La presente investigación presenta las variables Habilidad de desarrollo de mercadotecnia, búsqueda de asesoría externa y armonía en el clima laboral como variables no establecidas en la literatura presentada.

Figura 6. *Modelo para empresas Pymes familiares no exportadoras*

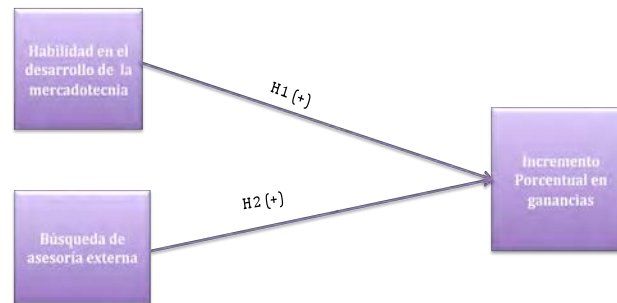
Método para obtener resultados de empresas exportadoras

Se realizó una investigación cuantitativa transversal a través de la regresión lineal múltiple. El instrumento seleccionado es el cuestionario. El cuestionario fue aplicado a 59 dueños y/o administradores de Pymes exportadoras familiares y no familiares, siendo 43 familiares y 16 no familiares del área metropolitana de Monterrey que abarcan los municipios de Monterrey, San Nicolás, San Pedro, Santa Catarina y Guadalupe.

Como dato descriptivo de las 57 empresas en cuestión y proporcionadas por la Secretaría en Desarrollo Económico del Estado de Nuevo León, 35 empresas pertenecen al sector industrial; 6 al sector servicio y 16 al sector comercio. 49 personas las dirigen el género masculino y 08 las dirigen el género femenino. La información de las empresas fue obtenida a través de la Secretaría en Desarrollo Económico. La variable dependiente, es decir el éxito, se traduce como el incremento porcentual en ganancias; así mismo se introdujeron el siguiente conjunto de variables independientes al modelo de regresión como se muestra a continuación con su respectiva definición (véase Figura 7):

- Habilidad de desarrollo de mercadotecnia. Habilidad para ofrecer y vender al cliente los productos que solicitan.
- Búsqueda de asesoría externa: Conocimiento y solicitud de apoyo externo, por ejemplo: Gobierno y bancos.

Figura 7. Modelo para empresas Pymes familiares exportadoras



Resultados de la Investigación

Resultado para Pymes familiares no exportadoras

El modelo está basado conforme a la literatura presentada. La regresión se realizó a través del método stepwise obteniendo dos modelos con el fin de que automáticamente el programa SPSS seleccione el mejor modelo como se muestra en el anexo 1 con los resultados de la regresión. Las dimensiones que resaltan en los modelos son la habilidad en el desarrollo de la mercadotecnia y la búsqueda de asesoría externa.

La tabla ANOVA del anexo 1 muestra los resultados del estadístico F donde nos damos cuenta si permite contrastar la hipótesis nula de que el valor poblacional es cero. Los modelos obtenidos se observan con la siguiente información:

Modelo 1: 8.930

Modelo 2: 7.164

El estadístico F es muy importante para encontrar el mejor modelo relacionándolo a la vez con la R^2 . Se observa que en el segundo modelo donde la R^2 es de .448, manifestando una débil correlación. El modelo dos tiene una correlación débil y lo explica en un 44.8%. El modelo dos tiene

una F calculada de 7.164 lo que no se puede considerar como altamente significativo pues lo ideal es que su valor tendiera hacia el infinito para observar la confiabilidad del modelo, pero tampoco se puede decir que no impacta en el modelo, la F calculada sería altamente aceptable en el modelo con un nivel de confianza del 100% para los modelos uno y dos.

El valor del nivel crítico debe de acercarse al 0.000; los dos últimos modelos están en 0, y puesto que debe ser menor a 0.05 implica que si existe una relación lineal significativa y es altamente confiable en el modelo uno y dos.

Si observamos el modelo dos, analizando los **coeficientes no estandarizados**, traeremos una constante (β) de -.262; lo cual implicaría la siguiente ecuación:

Incremento Porcentual de ganancias = $-.262 + .430$ (habilidad en el desarrollo de la mercadotecnia) $+ .262$ (Búsqueda de asesoría externa).

Es decir, a cada valor de habilidad en el desarrollo de la mercadotecnia le corresponde un pronóstico en ganancias basado en un decremento constante de (-.262) más .430 veces el valor de la habilidad en el desarrollo de la mercadotecnia y así para cada variable de la ecuación.

Los coeficientes estandarizados indican la cantidad del cambio que se produce en la variable dependiente por cada cambio de una unidad en la correspondiente variable independiente, manteniendo constante el resto de las variables independientes.

Si se observa el modelo dos los coeficientes estandarizados no son muy altos, de hecho el modelo dos es quien lo trae más alto con .378 en la variable de habilidad en el desarrollo de la mercadotecnia y .260 en la búsqueda de asesoría externa, por lo tanto el modelo dos, considerando las dos variables, tiene un mayor peso o importancia en la ecuación de regresión. Al final de cuentas la variable habilidad en el desarrollo de la mercadotecnia tiene un mayor valor e impacto en los dos modelos.

Las pruebas T y sus niveles críticos sirven para contrastar la hipótesis nula de que un coeficiente de regresión vale cero en la población. Cuando los niveles críticos (S) son muy pequeños, menores a 0.05 indican que esa hipótesis debe ser no apoyada. Si un coeficiente de "0" implica ausencia de correlación lineal y los coeficientes distintos a "0" informan sobre qué variables son relevantes en la ecuación de regresión; se puede concluir que observando los dos modelos se aceptan las hipótesis alternas si se establece

H3: $\beta \leq 0.05$ en habilidades en el desarrollo de la mercadotecnia ya que el nivel crítico (S) para esta variable en el modelo uno es de .004, es decir menor a 0.05 y en el modelo dos es de .002, es decir, continua siendo menor a 0.05; así mismo en el modelo 2 la variable búsqueda de asesoría externa se acepta si se establece H5: $\beta \leq 0.05$; el resultado indica que para esta variable el valor crítico (S) es de 0.032; es decir, menor a 0.05, por lo que la hipótesis alterna es apoyada. La hipótesis 1 que hace referencia a la variable Experiencia H1: $\beta \leq 0.05$, la hipótesis 2 que hace referencia a la variable habilidad del dueño y/o administrador para relacionarse con otro H2: $\beta \leq 0.05$; y la variable 4 con el nombre de armonía del clima laboral H4: $\beta \leq 0.05$ no fueron apoyadas pues sus valores críticos (S) fueron .198; .430 y .188 respectivamente, es decir, valores mayores a 0.05.

En resumen, las hipótesis específicas que son apoyadas son la hipótesis 3 que indica las habilidades de los dueños y/o administradores en mercadotecnia generan un mayor incremento porcentual en ganancias y la hipótesis 5 que manifiesta que la búsqueda de asesores externos genera un mayor incremento porcentual en ganancias.

Resultados para Pymes familiares exportadoras

Para el caso de las Pymes exportadoras, se incluyeron 57 empresas proporcionadas por la Secretaría en Desarrollo Económico, teniendo como variable dependiente el incremento porcentual en ganancias y utilizando el método introductorio ya que el método stepwise no proporciona ningún dato, se observa un solo modelo. La tabla ANOVA, en el Anexo 2, muestra los resultados del estadístico F donde nos damos cuenta que no permite contrastar la hipótesis nula cuyo valor poblacional es cero. El modelo obtenido se observa con la siguiente información:

Modelo 1: .326 con un nivel crítico de .911, es decir, el dato es mucho mayor a 0.05 lo que implica que no existe una relación lineal significativa y no es confiable en el modelo 1 y único que se presenta. Observando cada una de las variables la prueba T y sus niveles críticos (S) señalan valores que tienen como mínimo .358 y como máximo .911 datos muy lejos de estar por abajo del 0.05; además la R^2 tiene una muy débil correlación .140. De lo anterior se concluye que las dos hipótesis específicas no son apoyadas en este modelo con la muestra que se proporcionó.

Conclusión

Al representar las Pymes el 98% de los establecimientos en México (www.senado.gob.mx) y al ser las empresas familiares la forma más común de negocios en el mundo (Lee, J. 2004), se vuelve importante establecer las características, con las que debe contar el líder de una Pyme familiar exportadora o no exportadora en Nuevo León, que les facilite alcanzar el éxito bajo un punto de vista del aumento porcentual en ganancias.

*Pymes familiares no exportadoras

Los puntos críticos para la unidad de análisis de este estudio que son los dueños y/o administradores de Pymes familiares en el área metropolitana de Monterrey y basándonos en el estudio cuantitativo realizado a través de una regresión lineal múltiple apoyan que los factores claves a considerar en el incremento porcentual de ganancias son las Habilidades en el Desarrollo de la Mercadotecnia que son las habilidades para ofrecer y vender al cliente los productos que solicitan y la Búsqueda de Asesoría Externa que es el conocimiento y solicitud de un apoyo externo como son la CANACO, COPARMEX, CAINTRA, asesorías por parte del gobierno para Pymes, consultores e inclusive colegas que pueden ayudar a desarrollar la variable citada.

De alguna manera, los autores presentados en esta investigación han comunicado con éxito ciertas habilidades que pueden llevarse bien con la variable Habilidades en el Desarrollo de la Mercadotecnia, por ejemplo la capacidad de relacionarse con los clientes (Orser & Riding, 2004); la habilidad de la comunicación (Arslan & Kivrak, 2008) importante elemento en la mercadotecnia; el manejo de los recursos de forma eficiente (Yusuf, 1995) y la habilidad en la toma de decisiones (De la Fuente, 2011) sobre todo lo correspondiente a las 4 P's de la mezcla de mercadotecnia (producto, precio, promoción y plaza); compromiso e innovación (Nieuwenhuizen & Kroon, 2003), proactividad (Hienerth & Kessler, 2006); creatividad (Chaganti & Chaganti, 1983) y enfoque a las oportunidades (Collins, 2009) como elementos indispensables en el área de la mercadotecnia. La variable Búsqueda de Asesoría Externa fue introducida como una variable no contemplada en la literatura presentada en esta investigación.

Sin embargo, existen tres variables que no fueron apoyadas dentro del estudio de Pymes familiares no exportadoras y son la experiencia del dueño y/o administrador y que coinciden con las investigaciones de Arslan & Kivrak (2008) y de Che Rose, Naresh & Li Yen (2006) pero al mismo tiempo se contraponen con los resultados de Arteaga & Lasio (2009); Cranwell & Kolodinsky (2007) y Rosti & Chelli (2005); la habilidad del dueño y/o administrador para relacionarse con otros la cual no coincide con los resultados obtenidos por Arteaga y Lasio (2009) y la armonía del clima laboral variable que fue introducida como una variable no establecida en la literatura.

Algunas razones para considerar que estas variables no fueron apoyadas son las siguientes: la variable dependiente presentada que es el incremento porcentual en ganancias puede estar en función de un sin número de variables, es decir, es un análisis multifactorial, además los estudios presentados en la literatura son de diversos países que algunos de ellos han coincidido directa o indirectamente como se han presentado en regiones anteriores, pero otros no ya que los contextos económicos, culturales difieren entre otros factores.

La experiencia del dueño y/o administrador es una variable que puede a su vez estar influenciada por otras como son el nivel educativo, la complejidad del sector a la cual pertenece la empresa, la etapa del ciclo de vida en la cual se desarrolla la organización entre otros. De igual manera la habilidad del dueño y/o administrador para relacionarse con otros puede estar influenciado por una experiencia que se le antepone o simplemente su forma de ser; así mismo la armonía del clima laboral donde se describe como la capacidad para mantener un clima de trabajo en equipo sin generar problemas va a depender no solo de su carácter en la delegación de autoridad sino también de su forma de planear y organizar sus actividades y/o los departamentos o el sistema que tiene a su cargo.

Realmente los factores pueden ser diversos, lo interesante de este estudio es haber detectado dos variables, dentro de un sin número de ellas, que pueden ayudar a las empresas Pymes familiares no exportadoras incrementar porcentualmente las ganancias y como se ha descrito, son la Habilidad en el Desarrollo de la Mercadotecnia y la Búsqueda de Asesoría Externa.

***Pymes familiares exportadoras**

La unidad de análisis son dueños y/o administradores de Pymes familiares exportadoras en el área metropolitana de Monterrey. Basándonos en el estudio cuantitativo realizado a través de una regresión lineal múltiple encontramos una conclusión no favorable con el modelo utilizado, es decir, las variables incluidas en el modelo que son la Habilidad en el Desarrollo de la Mercadotecnia y la Búsqueda de Asesoría Externa y a su vez expresadas en las hipótesis específicas para Pymes familiares exportadoras no fueron aceptadas.

Las razones, al igual que el punto anterior son múltiples; observar las causas por las cuales se incrementa porcentualmente las ganancias de las empresas puede derivarse de diversas variables que en esta investigación no fueron contempladas y que da pie a seguir investigando; además de que las conclusiones derivadas de diferentes autores establecidos en el marco teórico provienen de diferentes países lo que conlleva a culturas y economías diferentes entre otros factores, sin subestimar de ningún modo los resultados de los investigadores, ya que nos da una pauta de lo que es realmente éxito en incremento porcentual en ganancias para Pymes familiares exportadoras, solamente que al contextualizarla a nuestra región de estudio tiene una probabilidad de ser o no ser apoyada, lo que en otros lugares si lo es o no lo es, por ejemplo Holden (1986) establece la importancia de la habilidad en mercadotecnia cuyos estudios fueron realizados a exportadores estadounidenses todo lo contrario a los resultados de esta investigación.

Siguiendo con la variable Habilidad en el Desarrollo de la Mercadotecnia, que en sí el área de mercadotecnia es relevante, se antepone que el empresario puede tener como prioridad para su toma de decisiones los tratados comerciales con todo lo que conlleva; además dado que existe un tratado puede considerarse de mayor factibilidad en el incremento de ganancias la habilidad para relacionarse con otros o la comunicación en sí. Cabe destacar que resultaría de interés investigar dimensiones propias al área de mercadotecnia y no descartar del todo esta variable para la toma de decisión.

La variable Búsqueda de Asesoría Externa no hay que delimitarla por no haber sido apoyada en la hipótesis específica, más bien debemos observar más a detalle el valor que le dan a la Asesoría Externa. Es muy probable que la guía de exportación como empresas exportadoras, ya la tiene, el promedio de vida de las empresas exportadoras es de 19 años; lo que convendría observar en futuras investigaciones, es hasta qué punto se da la asesoría y qué ofrece en sí la asesoría para que los empresarios la busquen porque la requieren ya que la experiencia y el conocimiento lo tienen en su mayoría; y dependiendo del resultado apoyar o no apoyar totalmente como una variable que no influye en el incremento porcentual de ganancias.

Discusión de la Investigación

Es importante considerar que existe una cantidad multifacética de variables que pueden conducir a un líder de una Pyme exportadora o no exportadora en Nuevo León tener éxito a través del incremento porcentual en ganancias.

La investigación presentada sólo ha considerado cinco variables de estudio: la Experiencia del Dueño y/o Administrador; la Habilidad del Dueño y/o Administrador para Relacionarse con otros; la Habilidad de Desarrollo de Mercadotecnia, la Búsqueda de Asesoría Externa y la Armonía del Clima Laboral; y para las empresas Pymes exportadoras dos variables: la Habilidad de Desarrollo de Mercadotecnia y la Búsqueda de la Asesoría Externa. Se recomienda para futuras investigaciones investigar acerca de su motivación, su capacidad para la toma de decisiones complejas, su habilidad para efficientizar los recursos de la organización entre otros; además de ampliar la muestra de estudio e investigar un conjunto más amplio de variables y dimensiones. Como se propuso en las conclusiones, es recomendable ahondar un poco más en las dimensiones del área de mercadotecnia y en la búsqueda de asesoría externa para las Pymes familiares exportadoras.

Finalmente, la investigación sólo incluyó 60 empresas pequeñas y medianas familiares no exportadoras del área metropolitana de Monterrey y 57 empresas familiares exportadoras de la misma región lo que nos da la pauta para seguir investigando incrementando el número de la muestra.

Anexo 1 Empresas Pymes familiares

Resultados de la regresión

ANOVA^c

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	9.453	1	9.453	8.930	.004 ^a
Residual	61.397	58	1.059		
Total	70.850	59			
2 Regresión	14.232	2	7.116	7.164	.002 ^b
Residual	56.618	57	.993		
Total	70.850	59			

a. Variables predictoras: (Constante), MK1

b. Variables predictoras: (Constante), MK1, Asesoría1

c. Variable dependiente: Ganan

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
	B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
1 (Constante)	.492	.538		.914	.365	1.000	1.000
MK1	.416	.139	.365	2.988	.004		
2 (Constante)	-.262	.624		-.419	.676	.998	1.002
MK1	.430	.135	.378	3.190	.002		
Asesoría1	.267	.122	.260	2.193	.032		

a. Variable dependiente: Ganan

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.365 ^a	.133	.118	1.02887
2	.448 ^b	.201	.173	.99664

a. Variables predictoras: (Constante), MK1

b. Variables predictoras: (Constante), MK1, Asesoría1

Anexo 2 Empresas Pymes Exportadoras

ANOVA^b

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	6996.309	6	1166.052	.326	.911 ^a
Residual	42960.427	12	3580.036		
Total	49956.737	18			

a. Variables predictoras: (Constante), MK2, UtilityAseGob, UtilidadGob, AsesoBco, MK1, UtilidadBco

b. Variable dependiente: Ganancias

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados Beta	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
	B	Error típ.				Tolerancia	FIV
1 (Constante)	164.126	171.664		.956	.358		
AsesoBco	-4.193	9.927	-.129	-.422	.680	.774	1.292
UtilidadBco	7.417	9.856	.344	.753	.466	.344	2.907
UtilidadGob	.827	7.265	.040	.114	.911	.574	1.741
UtilityAseGob	-5.703	21.871	-.102	-.261	.799	.468	2.138
MK1	2.435	15.037	.047	.162	.874	.836	1.197
MK2	-19.636	22.379	-.263	-.877	.397	.799	1.252

a. Variable dependiente: Ganancias

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.374 ^a	.140	-.290	59.83340

a. Variables predictoras: (Constante), MK2, UtilityAseGob, UtilidadGob, AsesoBco, MK1, UtilidadBco

Liderazgo & PYMES Familiares

Referencias

- Alasadi, R., & Abdelrahim, A. (2008). Analysis of Small Business Performance in Syria. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 1 (1), 50-62.
- Ali Junejo, M., Lai Rohra, C., & Nawaz Chand, M. (2009). Entrepreneur Human Capital and Growth of Small-Scale Industry. A Case Study of Sakkur Estate Area of Sindh Pakistan. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3 (3), 2389-2396.
- Arslan, G., & Kivrak, S. (2008). Critical Factors to Company Success in the Construction Industry. *Proceedings of World Academy of Science*. 35, pp. 405-408. Turkey: Engineering and Technology.
- Arteaga, M. I., & Lasio, V. (2009). Empresas Dinámicas en Ecuador: Factores de Éxito y Competencias de sus Fundadores. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 42, 1-19.
- Benzing, C., Manh Chu, H., & Kara, O. (2009). Entrepreneurs in Turkey: A Factor Analysis of Motivations, Success Factors, and Problems. *Journal of Small Business Management*, 47 (1), 58-91.
- Chaganti, R., & Chaganti, R. (1983). A Profile of Profitable and Not-so-Profitable Small Business. *Journal of Small Business Management*, 21 (3), 43-51.
- Collins, J. (2009). Empresas que Sobresalen. Colombia: Editorial Norma.
- Che Rose, R., Naresh, K., & Li Yen, L. (2006). Entrepreneurs Success Factors and Escalation of Small and Medium-Sized Enterprises in Malaysia. *Malaysia Journal of Social Sciences*, 2 (3), 74-80.
- Coy, S. P., Shipley, M. F., Omer, K., & Khan, R. N. (2007). Factors Contributory to Success: A Study of Pakistan's Small Business Owners. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 12 (2), 181-198.
- Cranwell, M., & Kolodinsky, J. M. (2007). Microenterprise Development Program Success: A Path Analysis of Factors that Lead to and Mediate Client Success. *Journal of Development Entrepreneurship*, 12 (1), 47-69.
- DataNuevoLeón. (2011, octubre 24). Gobierno del Estado de Nuevo León. Retrieved from <http://www.nl.gob.mx/?P=datanl>
- Davis, J. (2007). Governance of the Family Business Owners. *Harvard Business School*, 9-807-021, 1-7.
- De la Fuente, G. (2011). PYMES Exportadoras. Secretaría de Desarrollo Económico, Coordinación del Departamento Internacional, Monterrey, N.L.
- De la Garza, M. I., Ayub, J., Cheín, N., & Banda, S. (2009). Brecha entre las Capacidades Directivas y las Ventajas Competitivas de las Empresas Familiares. *El Impacto de la Investigación Académica en el Desarrollo de la MIPYME* (pp. 1-19). Tamaulipas, México: 1er. Congreso Internacional en México sobre la PYME.
- Ferrante, F. (2005). Revealing Entrepreneurial Talent. *Small Business Economics*, 25, 159-179.
- Headd, B. (2003). Redefining Business Success: Distinguishing Between Closure and Failure. *Small Business Economics*, 21, 51-61.

- Hiennerth, C., & Kessler, A. (2006). Measuring Success in Family Business: The Concept of Configurational Fit. *Family Business Review*, XIX (2), 115-134.
- Holden, A. C. (1986). Small Businesses Can Market in Europe: Results from a Survey of U.S. Exporters'. *Journal of Small Business Management*, 24 (1), 22-29.
- IFERA. (2003). Family business dominate. *International Family Enterprise Research Academy*, XVI (4), 235-240.
- Ikävalko, M., Pihkala, T., & Jussila, I. (2008). A Family Dimension in SME Owner-Managers' Ownership Profiles- A Psychological Ownership Perspective. *Electronic Journal of Family Business Studies*, 2 (1), 4-25.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2010). Administración Una Perspectiva Global. México: MacGrawHill.
- Lee, J. (2004). The Effects of Family Ownership and Management on Firm Performance. *SAM Advanced Management Journal*, 69 (4), 46-53.
- Lages, L., & Silva, G. S. (2009). Relationship Capabilities, Quality, and Innovation as Determinants of Export Performance. *Journal of International Marketing*, 17 (2), 47-70.
- Locke, J. (2005) Ensayo Sobre en Entendimiento Humano. México: Editorial Porrúa.
- Loscocco, K., & Leicht, K. T. (1993). Gender, Work-Family Linkages, and Economic Success Among Small Business Owners. *Journal of Marriage and the Family*, 55, 875-887.
- Lozano, D., Barragán, J., Guerra, S. & Zúñiga, J. (2010). Estrategias para el desarrollo cinematográfico comercial mexicano hacia los Estados Unidos. *Innovaciones de Negocios*. 89 – 104.
- Lozano, D. Barragán, J., Guerra, S. & Villalpando, P. (2010). Retos del cine mexicano comercial para su consumo en los Estados Unidos. *Innovaciones de Negocios*. 277-291.
- Marques, C. S., & Ferreira, J. (2009). SME Innovative Capacity, Competitive Advantage and Performance in a 'Traditional' Industrial Region of Portugal. *Journal of Technology Management & Innovation*, 4 (4), 53-69.
- McGregor, J., & Tweed, D. (2002). Profiling a New Generation of Female Small Business Owners in New Zealand: Networking, Mentoring and Growth. *Gender, Work and Organization*, 9 (4), 420-438.
- MacPherson, A. (2004). Export Characteristics of Canadian Firms in the Commercial Geographic Information Systems (GIS) Industry. *International Trade Journal*, 18 (2), 101-125.
- Meena, S., & Wadhawan, P. (2009). A Cluster Analysis Study os Small and Medium Enterprises. *The IUP Journal of Management Research*, VIII (10), 7-23.
- Morales-Navarrete, R. (2010, Junio). *El Economista*. Retrieved octubre 2011, from <http://eleconomista.com.mx/industrias/2010/06/10/crecen-se-diversifican-las-exportaciones-mexico-durante-abril>
- Nieuwenhuizen, C., & Kroon, J. (2003). The Relationship Between Financing Criteria and the Success Factors of Entrepreneurs in Samall and Medium Enterprises. *Development Southern Africa*, 20 (1), 129-142.

- Orser, B., & Riding, A. (2004). Examining Canadian Business Owners' Perception of Success. *Canadian Council for Small Business and Entrepreneurship Conference*, (pp. 1-24). Canada, University of Regina.
- Platón. (2009) *Diálogos*. México: Editorial Porrúa.
- Promexico. (2011). *Inversión y Comercio, Gobierno del Estado*. Retrieved from El Comercio y la Exportación de Productos mexicanos: <http://www.promexico.gob.mx/productos-mexicanos/>
- Pushpakumar, M. D., & Athula Wijewickrama, A. K. (2008). Planning and Performance of SME Organizations: Evidence from Japan.
- Robles, V., De la Garza, M. I., & Medina, J. (2008). El Liderazgo de los Gerentes de las Pymes de Tamaulipas, México, mediante el Inventario de las Prácticas de Liderazgo. *Cuaderno Administración Bogotá, Colombia* , 21 (37), 293-310.
- Robson, P. J., & Bennet, R. J. (2000). SME Growth: The Relationship with Business Advice and External Collaboration. *Small Business Economics* , 15, 193-208.
- Rock, J. T., & . Ahmed, S. A. (2008). Relationship Between Success Factors and Chilean Firms' Export Performance: An exploratory Study. *Latinamerica Business Review* , 9 (1), 60-101.
- Rosti, L., & Chelli, F. (2005). Gender Discrimination, Entrepreneurial Talent and Self-Employment. *Small Business Economics* , 24, 131-142.
- Rubio, A., & Aragón, A. (2002). Factores Explicativos del Éxito Competitivo. Un Estudio Empírico en la Pyme. *Cuaderno de Gestión* , 2 (1), 49-63.
- Schlegelmich, B., & A.G., R. (1987). The Influence of Managerial Characteristics on different Measures of export success. *Journal of Marketing Management* , 3 (2), 145-158.
- Sheehey, E. (1990). Exports and Growth: A Flawed Framework. *Journal of Development Studies*, 7 (1), 111-116.
- Tamer- Cavusgil, S., & Zou, S. (1994). Marketing Strategy-Performance Relationship, An Investigation of Empirical link in Export Market Venture. *Journal of Marketing* , 58 (1), 1-21.
- Unger, J.M. Keith, N., Hilling, C., Grelnik & Frese, M.M (2009). Deliberate Practice among Sputh Africa Small Business Owners. Relationships with Education, Cognitive, Ability, Knowledge, and Success. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 21-44.
- Yusuf, A. (1995). Critical Success Factors for Small Business: Perceptions of South Pacific Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management* , 33 (2), 68-73.