

# Conceptualización de un modelo de gestión sistémico para pequeñas empresas familiares

Mgr. Diógenes Díaz

Profesor

Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

[jdiaz@usat.edu.pe](mailto:jdiaz@usat.edu.pe)

**Abstract:** Small family businesses (SFB) face conditions of competition, uncertainty, structure and decision quite different from those with the largest companies. So the classical administrative theory has been limited to meet the needs of models and methodologies appropriate to the conditions which allow a management system for small business. Taken from systems theory as a basis, is studied through interviews the operation of small commercial businesses (grocery) found that such enterprises are systems containing three subsystems that interact simultaneously with four systems in your environment, which is defined from the perception of the Manager of the small companies.

**Keywords:** management, theory of systems, small family business system

**Resumen:** Las pequeñas empresas familiares (PEF) enfrentan condiciones de competencia, incertidumbre, estructura y decisión muy diferentes a las que tienen las empresas más grandes. Por lo que la teoría administrativa clásica se ha visto limitada para poder atender las necesidades de modelos y metodologías adecuados a estas condiciones que permitan deducir un sistema de gestión para la pequeña empresa. Tomado la Teoría de Sistemas como fundamento, es que se estudia a través de entrevistas la operación de pequeñas empresas comerciales (abarrotes) encontrándose que este tipo de empresas son sistemas que contienen tres subsistemas que a la vez interactúan con cuatro sistemas de su entorno, el cual se define a partir de la percepción del gestor de la pequeña empresas.

**Palabras clave:** sistema de gestión, teoría de sistemas, pequeña empresa familiar

## 1. Introducción

La ciencia se ha desarrollado predominantemente en base al paradigma analítico-mecanicista. Este paradigma tiene como método el análisis de la realidad, con lo cual busca entenderla y explicarla, es decir, estudia sus partes y el conocimiento conjunto de estas partes brinda el conocimiento del todo.

Bajo este supuesto es que se ha obtenido la mayoría del conocimiento de los sistemas del mundo físico; usando para ello el método científico que opera bajo este mismo paradigma lineal (Olmedo, García, & Mateos, 2005).

Son los fenómenos biológicos, conductuales y sociales, los que han demostrado la incapacidad explicativa del paradigma analítico-mecanicista (Van Gigch, 2008), lo cual evidencia la necesidad de un nuevo enfoque fundamental para el estudio de las organizaciones.

Así, el paradigma analítico-mecanicista no ha sido capaz de aportar soluciones definitivas al entendimiento y problemática de las organizaciones, que son entidades sociales dinámicas y cambiantes, lo cual requiere un abordaje holístico de la situación para poder entender las interacciones entre sus diferentes elementos.

Considerando la necesidad de una visión integradora de las organizaciones es que se ha recurrido a la Teoría General de Sistemas (TGS), la que provee una base conceptual para resolver problemas que buscan integrar diferentes perspectivas y disciplinas científicas (Parent, Roy, & St-Jacques, 2007) necesarias para la explicación de la complejidad existente en las organizaciones.

Siendo las organizaciones un sistema complejo de base social, política y técnica, capaz de redefinirse y adaptarse a través del aprendizaje, no puede ser considerado un mecanismo (programado) o un organismo (natural) (Narváez, Gutiérrez, & Senior, 2012) por lo cual necesitamos un nuevo enfoque adecuado para entenderlas.

Tomando en cuenta la característica de recursividad de los sistemas (Lammoglia, Bermeo, & Zarama, 2008), por la cual un sistema contiene a otro y este a su vez está contenido en otro, nos permite llevar los conceptos del TGS hacia la pequeña empresa familiar (PEF).

La pequeña empresa familiar como un sistema puede ser entendida desde diferentes puntos de vista planteados por la teoría. El primero, y más aceptado, define a la PEF como un sistema compuesto por tres subsistemas: familia, negocio y propiedad. Centrando su atención en los problemas generados por el traslape de estos subsistemas (Von Schlippe & Hermann, 2013).

El segundo punto de vista de la PEF, la considera como un sistema total, con lo cual trata de superar la limitación de enfocarse en los subsistemas que hace difícil ver el sistema completo. Para lograrlo, se enfoca en las interacciones entre los subsistemas y como estas determinan los productos o resultados del sistema (Habbershon, Williams, & MacMillan, 2003).

El tercer punto de vista desde la teoría, respecto a las PEF considera tres subsistemas: la familia, el negocio y propiedad/gerencia. Siendo, éste último subsistema, el que conecta a la familia con el

negocio, formado los tres, el sistema negocio familiar, el cual se halla dentro de otro sistema que es el entorno o ambiente, el cual impacta sobre los subsistema y el sistema negocio familiar (Pieper & Klein, 2010).

Entonces, considerando la teoría de sistemas como una conceptualización alternativa para el entendimiento de la gestión de las PEF se presenta la oportunidad, como consecuencia de la necesidad, de plantear un modelo de gestión sistémico para este tipo de empresas, que no se sienten atendidas por los desarrollos teóricos clásicos de la gestión y la administración.

En especial en sus interacciones con el entorno que son de importancia crítica para la creación de valor de la PEF, considerando que mucha de estas empresas en nuestro contexto son de subsistencia (Linares, 2006).

## **2. Materiales y Métodos**

Dado que la bibliografía a cerca de aplicaciones prácticas de la Teoría de Sistemas en las empresas aún es reducida y en forma específica a las pequeñas empresas, lo es aún más; por lo que se ha dado un abordaje exploratorio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2003) para poder obtener datos que permitan esbozar una propuesta de sistema de gestión para pequeñas empresas familiares comerciales.

La recopilación de información de las fuentes primarias se ha llevado a cabo a través de entrevistas semiestructuradas a los conductores de pequeñas empresas familiares (pequeños empresarios).

Se entrevistó a una pequeña muestra no probabilística (por conveniencia) compuesta por 10 pequeñas empresas familiares comerciales (abarrotes). Dichas entrevistas se procesaron para poder obtener las particularidades operativas de las pequeñas empresas de tal forma de poder establecer desde una perspectiva sistémica un modelo de gestión adecuado a sus necesidades.

## **3. Resultados**

Para poder definir una visión sistémica de las relaciones de la pequeña empresa familiar tanto en el sistema como en su entorno se llevaron a cabo entrevistas de las cuales se obtuvo un modelo del proceso operativo global interno de la microempresa familiar comercial (Fig. 1).

De las declaraciones de los entrevistados en relación a la operación de sus pequeñas empresas comerciales se verificó que en general todos tienen la misma estructura sistémica básica en la cual se identifica al microempresario, el negocio y la familia; como tres subsistemas que forman el sistema microempresa familiar comercial.

El subsistema negocio está formado por las interacciones entre los diferentes elementos del sistema y son los que le dan coherencia la operación de la PEF y se evidencia en las decisiones (gestión) de planificación, dirección de personas, gestión de aprovisionamiento, gestión de punto de venta, gestión de servicio, gestión económica y control.

El subsistema empresario, a pesar de ser muchas veces, una persona, su protagonismo en las decisiones y por su nivel de influencia en todo el sistema; lo hacen un sistema en sí mismo.

También la familia, al formar parte de la fuerza laboral participa de las diferentes interacciones del sistema empresa, y es un subsistema importante dentro la PEF debido a la relación con el decisor principal.

A partir de las declaraciones hechas en las entrevistas se ha podido establecer que la conciencia de las condiciones del entorno es parcial por parte de los pequeños empresarios. Su visión se centra, principalmente, en un elemento del entorno, normalmente el que representa un problema o amenaza en un momento dado. Esto puede ser una deuda con el proveedor o con una empresa financiera, los clientes, la competencia u otros.

El entorno de las PEF está formado por los proveedores, los competidores, los clientes y los reguladores, los cuales en sí mismos son sistemas con sus respectivos subsistemas que interactúan internamente y con el entorno.

Esto lleva a definir la interacción entre todos los sistemas del súper sistema, al cual podríamos definir como el mercado, donde se hallan las PEF, los reguladores, los consumidores y los proveedores (Fig. 2).

De esta manera podemos establecer las interacciones que existen entre los diversos sistemas que interactúan con la PEF y que en si conforman la dinámica dentro de la cual se desenvuelve.

#### **4. Discusión**

Considerando a las PEF como sistemas abiertos y además de acuerdo a las declaraciones de los conductores de estas pequeñas empresas se ha podido definir tres tipos de subsistemas dentro del sistema PEF: subsistema empresario, subsistema negocio y subsistema familia los cuales interactúan para alcanzar los objetivos del sistema ( Von Schlippe & Hermann, 2013) (Habbershon, Williams, & MacMillan, 2003) (Von Schlippe & Hermann, 2013).

Estos objetivos, independientemente del tamaño del sistema, se lograrán gracias a las interacciones que se dan entre los diferentes subsistemas. El subsistema microempresario es un

subsistema de decisión que moviliza a la empresa y sus recursos, en base a la planificación y a las decisiones que se toman.

En general la gestión de la PEF se hace en base a las decisiones que toma el pequeño empresario, pero estas decisiones se transforman y fluyen en el conjunto de interacciones que estructuran el sistema organizacional.

Las interacciones internas quedan definidas por las características del estilo de dirección, la cultura organizacional y/o la dinámica familiar que se ha transformado en cultura organizacional, por las cualidades de liderazgo de la persona o personas que dirige la PEF.

También debemos incluir dentro de la dinámica de las interacciones a todos los métodos que se siguen para el desarrollo de los procesos, ya sean estos formales o informales.

En el caso de las PEF estudiadas todos los procedimientos podríamos considerarlos como informales o virtuales, ya que su orden y estructura radica en la lógica particular de cada gestor u operario de la empresa. Esto determina una virtualización la organización que hace posible la existencia y éxito de la empresa en un entorno altamente competitivo e incierto.

Esta es una de las causas por la cual las pequeñas empresas se hallan, hasta cierto punto, alejada de los métodos y teorías clásicas de la administración, que no se desarrollaron para estas condiciones y las deja fuera de foco al momento de que se las quiere usar en este contexto.

Por tanto, lo que hace viable a las pequeñas empresas, como sistemas organizacionales, es que existen en la mente de sus gestor o líder, ya que es la única manera como puede responder a los retos que le plantea el cambio vertiginoso en el mercado y le permite operar dentro de un aparente desorden y tener éxito (Von Bertalanffy, 1989), entonces podemos definir a la PEF un como un sistema caórdico (Olmedo, García, & Mateos, 2005).

Así, las interacciones de la familia como subsistema se integran a la visión del conductor o líder de la PEF debido a las relaciones familiares, que tomado diversas formas refuerzan el accionar de la empresa. Estas formas pueden estar relacionadas con el compromiso con el esfuerzo empresarial de la familia o también deberse a relaciones familiares de respeto y obediencia.

Esto se debe a que los sistemas negocio o empresa interactúa con el sistema de la familia, donde también está el conductor o líder de la empresa. El sistema familiar es emocional, mientras que el sistema negocio laboral y el gestor de la empresa se halla en el centro (Steckerl, 2006). Esta complejidad sólo puede ser enfrentada desde una perspectiva sistémica de las interacciones que

se dan entre los subsistemas (Olmedo, García, & Mateos, 2005) y a esto se debe adicionar las interacciones del sistema con el entorno.

Considerando al entorno como lo que se halla fuera de los límites del sistema, en este caso la PEF, podemos también definir que el entorno es parte de otro sistema, considerando la propiedad de recursividad de los sistemas (Lammoglia, Bermeo, & Zarama, 2008). Pero es en el entorno donde se hallan los sistemas con los que interactúa la PEF.

Los sistemas que se hallan en el entorno de la PEF, definidos a partir de la recopilación de información para esta investigación, se determinan como consecuencia de las percepciones de los gestores de la pequeña empresa, así como de sus expectativas individuales, las cuales son función de sus esquemas mentales, lo cual es expresado por Olmedo et. al. (2005):

*“Se entra así en un bucle en el que las propias creencias influyen sobre la percepción del mundo, y la percepción del mundo influye en las creencias, de manera que los directivos, si no son conscientes de ello, entrarán en un ciclo repetitivo, ya que continuarán percibiendo la realidad como siempre la han percibido debido a sus percepciones individuales.”*

Esto determina la necesidad de una adecuada formación del pequeño empresario, ya no de acuerdo a los modelos clásicos establecidos, sino siguiendo formas y metodologías que le permitan establecer un monitoreo de las interacciones del sistema y de este con el entorno, para lo cual es necesario hacerlo consciente de su realidad.

Siguiendo lo anterior es el gestor de las empresas quién define su entorno y es consecuencia de sus percepciones y desde el punto de vista de los pequeños empresarios entrevistados su entorno está definido por cuatro sistemas: los proveedores, la competencia, los clientes y los reguladores.

Con cada uno de estos sistemas del entorno la PEF establece interacciones que le permiten operar. Esto es relevante ya que los pequeños empresarios son más conscientes del entorno que de su propia empresa (sistema), debido a que los ingresos (valor para la empresa) provienen de las ventas y esto es más importante si consideramos empresas de subsistencia.

Considerando que son las percepciones y las decisiones del gestor o pequeño empresario, las que hacen posible la operación de la empresa, establecemos el rol que cumple esta persona como punto de contacto del sistema (PEF) con los sistemas del entorno.

Así, las interacciones de la PEF como sistema se pueden ver como la actuación del pequeño empresario con dicho sistemas. El primero de ellos es el sistema proveedores (Fig. 3) que interactúa con el pequeño empresario en base al poder de negociación ya que se trata de una

relación fundamentalmente transaccional y que el pequeño empresario maneja y modera a través del conocimiento e información que posee y que se ha obtenido mediante la experiencia.

Son el conocimiento y la experiencia, no sólo de su negocio y del proveedor, sino del entorno en el que se desenvuelve, lo que le permite al pequeño empresario manejar negociaciones con sus diferentes proveedores, dentro de los cuales podemos encontrar tres tipos para este tipo de negocios: los proveedores de productos a comercializar, los proveedores de servicios financieros y otros proveedores, que son los proveedores de servicios públicos (agua, energía, comunicaciones y otros).

La interacción con los proveedores está regida por el nivel de conocimiento que tenga la PEF (el gestor, empresario o decisor) en relación al proveedor, sus procesos, normas, políticas; especialmente aquellas relacionadas con las transacciones que realizan con la PEF. Una ventaja adicional es el conocimiento de la diversidad, amplitud y profundidad de las líneas de productos, así como la rotación de dichos productos en la empresa.

Por otro lado el conocimiento de la oferta que hay de otros proveedores ayudan a tener una conciencia clara de todas las alternativas que permitan optimizar las decisiones de aprovisionamiento de la PEF comercial.

La gestión de las interacciones con los proveedores requiere competencias para la negociación, comunicación, investigación de mercado, gestión contable-financiera; todo lo cual le permitirá gestionar las interacciones con los proveedores.

Las interacciones con el sistema clientes (Fig. 4) está definida por la información que intercambia la PEF, como sistema, con el sistema clientes. Así la identificación de la demanda (información del entorno) a partir de diferentes variables relevantes desde el punto de vista de la PEF determina las decisiones y como consecuencias la interacción en el sistema que permitirá satisfacer las necesidades de los clientes.

Considerando la interacción simultánea con otros sistemas del entorno, la información no sólo fluye desde el subsistema clientes, sino también del sistema proveedores y del sistema competencia. Es la gestión de la información de las interacciones con los diversos sistemas que hará que la PEF genere una oferta de valor viable.

Las interacciones requieren de la PEF, definida por el rol del empresario, competencias en el desarrollo del marketing personal, de las personas que tienen contacto con el cliente, además de desarrollar técnicas efectivas de ventas. Esto requiere que las personas que están en contacto

con los clientes sean observadoras y cuenten con la capacidad de poder usar la información para la toma de decisiones.

Otro sistema con el cual interactúa la PEF como sistema, es el sistema competidor. La interacción con este sistema del entorno se dará a través de las decisiones que se tomen en el sistema para poder competir exitosamente con otras empresas (sistemas); para lo cual el elemento fundamental para esto es la información que se pueda obtener (Fig 5).

La información que se obtiene principalmente es en cuanto a la oferta de valor de los competidores en cuanto al producto o servicio materia de la competencia, de tal forma de genera una mejor oferta de valor, relativa a las necesidades de los clientes, al igual que la interacción con el sistema clientes, el sistema competencia requiere la información que se obtiene de las interacciones con los sistemas proveedores y clientes. Para lo cual requiere competencias para recopilar la información y competencias para poder usarlas.

Finalmente desde el punto de vista de la percepción de los pequeños empresarios entrevistados otro sistema con el que interactúan son los reguladores (Fig. 6). Estos reguladores representan el orden normativo del sistema total o súper sistema. Esto significa que la relación con este sistema es estructurada y definida por los reglamentos, leyes y normas en general, que permite al Estado, velar por las condiciones adecuadas para una interacción productiva entre todos los sistemas del mercado (súper sistema).

Para esto la PEF debe interactuar con la autoridad local (municipalidades) y la autoridad nacional (imprescindible con la entidad tributaria). Por otro lado la interacción con este sistema regulador, pasa por la percepción que tiene el decisor de la PEF respecto a estos sistemas y su actitud definirá sus decisiones.

El sentido de la legalidad, deber derecho y sentido cívico de la empresa encarnado en sus dirigentes se sustenta en la responsabilidad y orden para competir en un mercado específico.

## **Bibliografía**

Habbershon, T., Williams, M., & MacMillan, I. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 451-465.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación científica*. México: McGrawHill.

Lammoglia, N., Bermeo, J., & Zarama, R. (2008). Una estrategia para observar a los sistemas sociales y su estrategia. *Revista Iberoamericana de Sistemas, Cibernética e Informática*, 5(1), 1-6. Obtenido de <http://www.iiis.org>

- Linares, I. (Agosto de 2006). *Ministerio de Trabajo y Promoción Social*. Obtenido de [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/bel/BEL\\_34.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/bel/BEL_34.pdf)
- Narváz, M., Gutiérrez, C., & Senior, A. (2012). Gestión organizacional. Una aproximación a su estudio desde el paradigma de la complejidad. *Revista venezolana de análisis de coyuntura, XVII(2)*, 27-48.
- Olmedo, E., García, J., & Mateos, R. (2005). De la linealidad a la complejidad: hacia un nuevo paradigma. *Cuaderno de Estudios Empresariales(15)*, 73-92.
- Parent, R., Roy, M., & St-Jacques, D. (2007). A systems-based dynamic knowledge transfer capacity model. *Journal of knowledge management, 11(6)*, 81-93.
- Pieper, T., & Klein, S. (2010). The bulleye: A system approach to modeling family firms. *Family Business Review(20)*, 301-319.
- Steckerl, V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento y Gestión, 194-215*.
- Van Gigch, J. (2008). *Teoría general de sistemas*. México: Trillas.
- Von Bertalanffy, L. (1989). *Teoría general de los sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Von Schlippe, A., & Hermann, F. (2013). The theory of social systems as a framework for understanding family businesses. *Interdisciplinary Journal of Applied Family Studies, 384-398*.

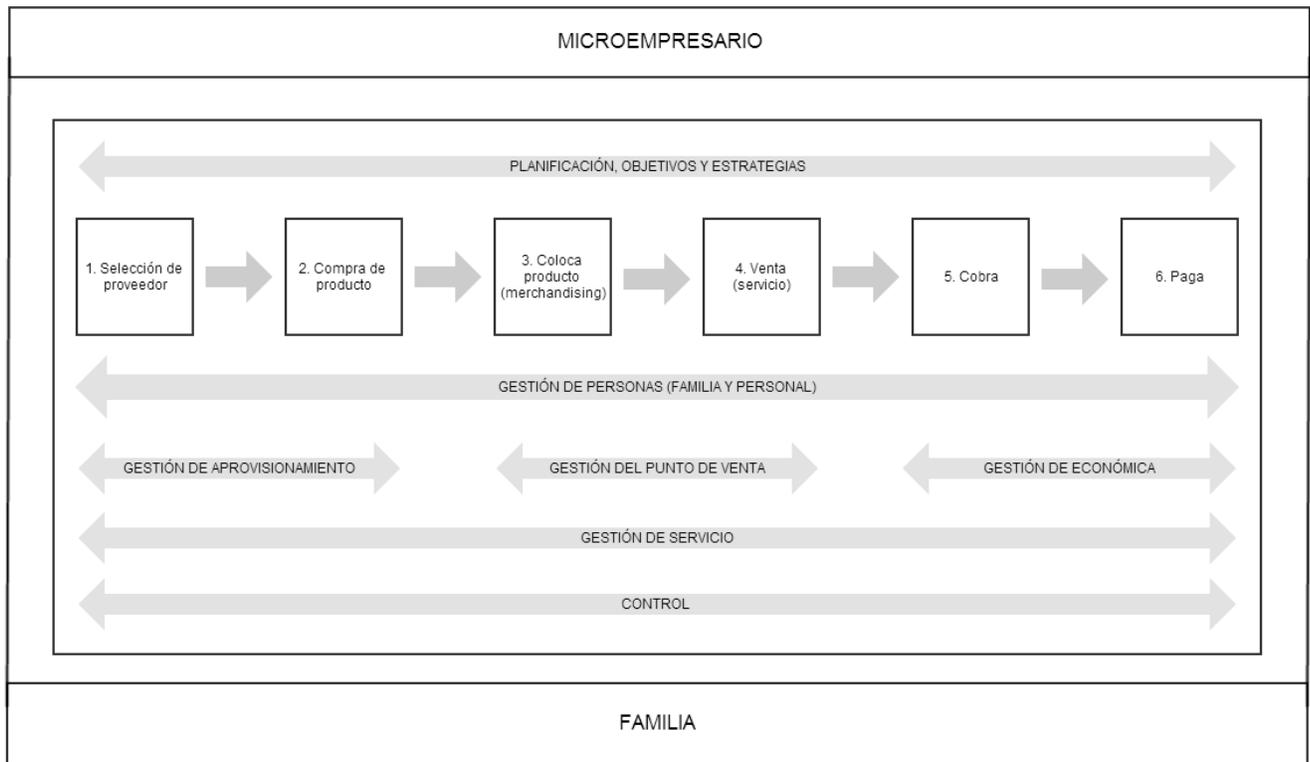


Fig. 1 Modelo sistémico de la pequeña empresa familiar

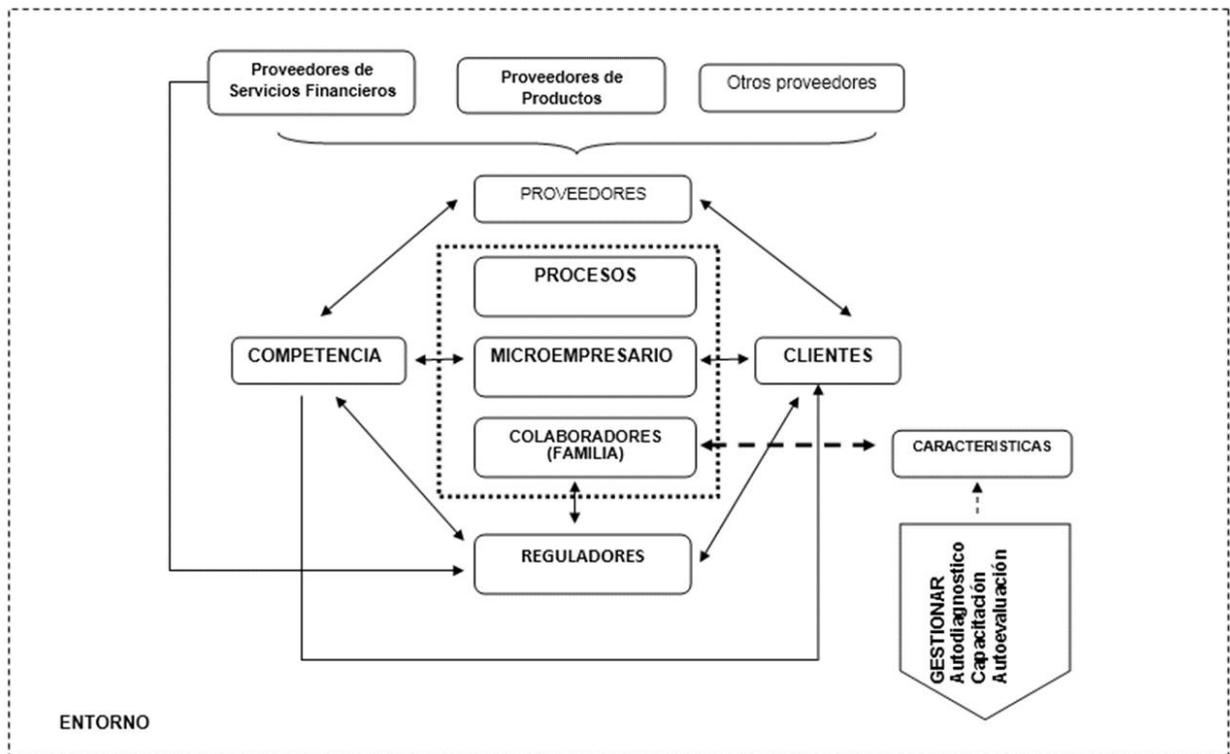


Fig. 2 Modelo conceptual sistema de gestión para pequeñas empresas familiares comerciales

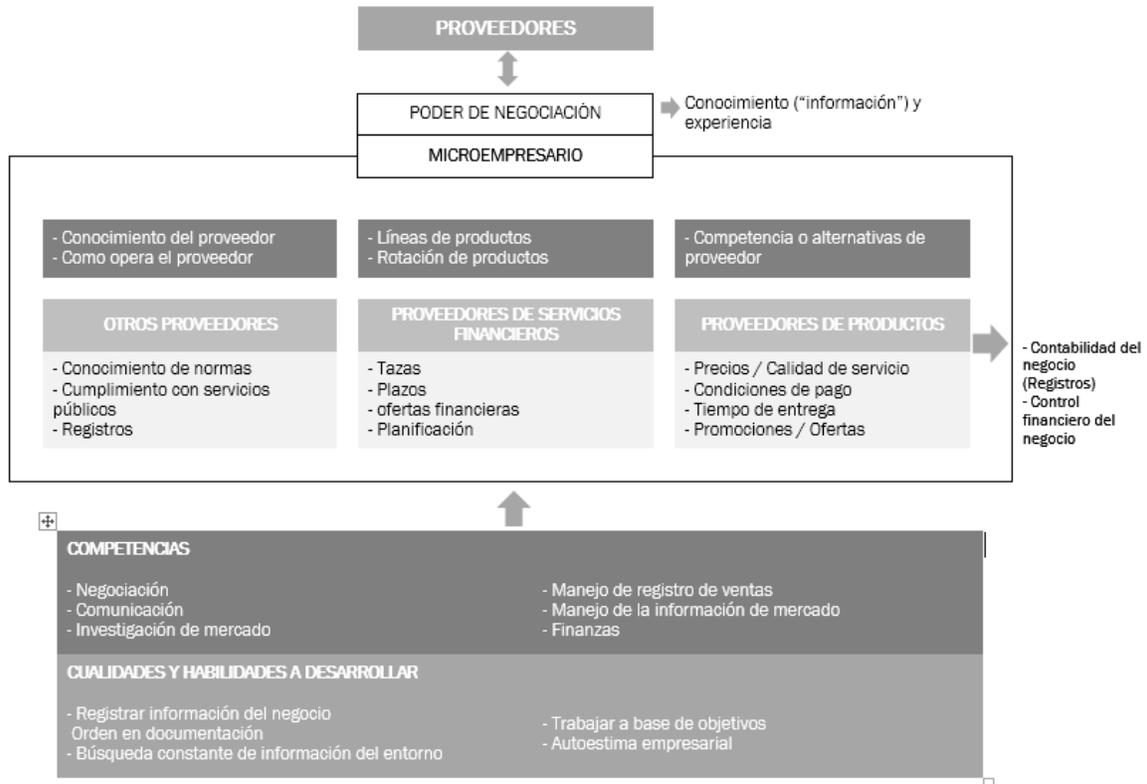


Fig. 3 Modelo conceptual de interacciones entre la PEF y el sistema proveedores

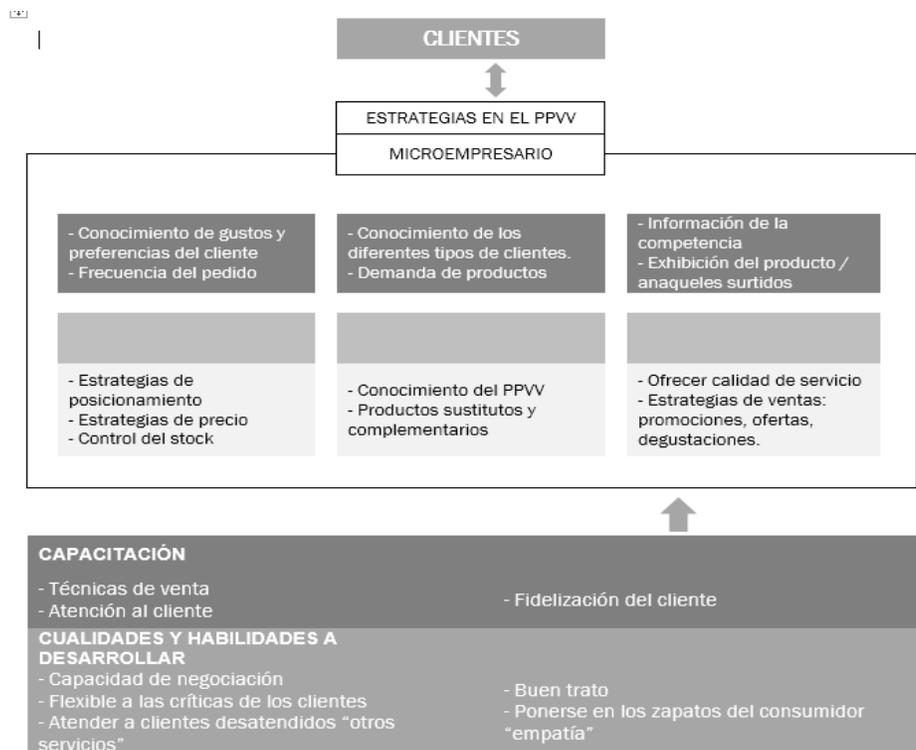


Fig. 4 Modelo conceptual de interacciones entre la PEF y el sistema clientes



Fig. 5 Modelo conceptual de interacciones entre la PEF y el sistema competencia

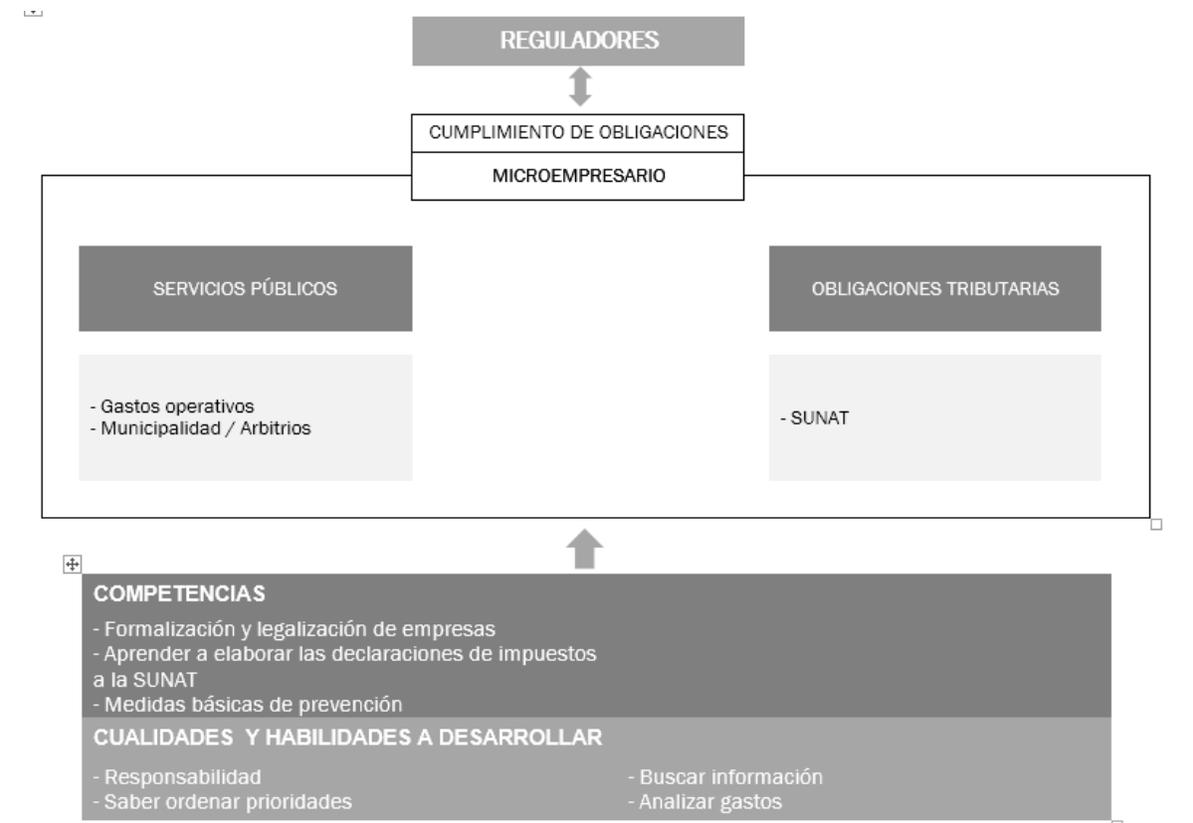


Fig. 6 Modelo conceptual de interacciones entre la PEF y el sistema reguladores