

# Revista de Ciencias Sociales





## Planificación estratégica financiera en las cadenas de farmacias familiares del estado Zulia-Venezuela\*

Romero, Jenny\*\*  
Zabala, Keily\*\*\*

### Resumen

La planificación estratégica financiera es un proceso que abarca un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos para la evaluación de una organización, con el fin de prever sus necesidades de fondos y su correcta utilización representa una ventaja sostenible para ésta. En el caso de las empresas familiares, este proceso constituye una tarea dificultosa, pues no siempre los objetivos empresariales están alineados con los de la familia empresaria. En este sentido, se analizó la planificación estratégica financiera de las cadenas de farmacias familiares del estado Zulia - Venezuela. Para ello se realizó un estudio descriptivo, no experimental, de campo, empleándose un cuestionario contentivo de 49 ítems a una muestra representada por 6 cadenas de farmacias, que engloban 82 establecimientos. Los resultados denotan que este sector se desenvuelve en un entorno económico, político y social altamente cambiante, que obliga a una constante redefinición de sus estrategias, cuyo esfuerzo se orienta en mantener niveles de inventarios adecuados, a la vez de garantizar niveles necesarios de solvencia y liquidez para responder a sus obligaciones. Se concluye que el proceso de planificación presenta serias debilidades asociadas fundamentalmente a las amenazas del entorno, relacionadas con la poca vinculación entre los objetivos familiares y financieros, y la carencia de herramientas financieras efectivas.

**Palabras clave:** Planificación estratégica financiera; empresas familiares; cadenas de farmacias; toma de decisiones; Zulia-Venezuela.

---

\* Este artículo es parte de los resultados del trabajo de investigación titulado: “Planificación estratégica financiera de las empresas familiares del sector farmacéutico del estado Zulia”. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.

\*\* Doctora en Ciencias Humanas. Magíster en Gerencia de Empresas - Mención Gerencia Financiera. Economista. Docente e Investigadora de la Universidad de la Costa (Colombia) y de la Universidad del Zulia (Venezuela). E-mail: jennyfrb@yahoo.com

\*\*\* Magíster en Gerencia de Empresas - Mención Gerencia Financiera. Licenciada en Contaduría Pública. E-mail: k3keilyzabala@gmail.com

# Financial strategic planning in the family pharmacy chains of the state Zulia- Venezuela

## Abstract

Financial strategic planning is a process that encompasses a set of methods, instruments and objectives for the evaluation of an organization, in order to anticipate its needs for funds and its correct use represents a sustainable advantage for it. In the case of family businesses, this process is a difficult task, because business objectives are not always aligned with those of the business family. In this sense, the strategic financial planning of the family pharmacy chains of Zulia state - Venezuela was analyzed. To this end, a descriptive, non-experimental, field study was carried out, using a questionnaire containing 49 items to a sample represented by 6 pharmacy chains, which encompass 82 establishments. The results show that this sector is developing in a highly changing economic, political and social environment, which requires a constant redefinition of its strategies, whose effort is focused on maintaining adequate levels of inventories, at the same time guaranteeing necessary levels of solvency and liquidity to respond to their obligations. It is concluded that the planning process presents serious weaknesses mainly associated with environmental threats, related to the lack of links between family and financial objectives, and the lack of effective financial tools.

**Keywords:** Strategic financial planning; family businesses; pharmacy chains; decision making; Zulia-Venezuela.

## Introducción

Hoy en día el sector empresarial venezolano se encuentra constituido en su mayoría por empresas familiares, pero a pesar de su relevancia en la economía nacional, son pocas las organizaciones en el país que monitorean la actividad desarrollada por las mismas, y lo más delicado aún, no existe un registro oficial donde se muestre con exactitud el número de empresas cuya propiedad y gestión esté bajo el dominio de núcleos familiares.

Cabe destacar, que se han realizado esfuerzos en el país que permiten dimensionar su ámbito de actuación, como el estudio realizado por la organización privada Exaudi Family Business Consulting (2011), respaldado por destacadas universidades, como la Universidad del Zulia y la Universidad Metropolitana, donde se evidencia que el 91,5% de las empresas venezolanas son de tipo familiar; este porcentaje es mucho mayor a la participación internacional, que de acuerdo

a las investigaciones de la Universidad de Harvard (expuestas en el mismo estudio) representan el 60% de las organizaciones empresariales a nivel mundial.

Adicional a la falta de registro, debe sumarse los complejos inconvenientes característicos de tales organizaciones, las cuales presentan problemas únicos que proceden de la interdependencia entre la familia y los intereses financieros de la misma, lo cual impregna mayor dificultad para llevar a cabo el proceso administrativo en todas sus fases (planificación, organización, dirección y control). Particularmente la primera de ellas, la planificación, se presenta como todo un reto para la empresa familiar, puesto que es en esta etapa donde deben integrarse armónicamente los dos subsistemas componentes (familia-empresa) con miras hacia el crecimiento del negocio de acuerdo a Valenzuela et al. (2015).

Lo antes expuesto guarda concordancia con los preceptos básicos de la planificación estratégica, que es el proceso mediante el cual, quienes toman las decisiones obtienen, procesan y analizan la información interna y

externa de la organización, con el objetivo de evaluar la situación presente de la empresa, así como de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la misma hacia el futuro (Gutiérrez et al., 2016; Serna, 2003). Lo anterior tiene gran validez para el caso de una empresa de familia, donde además es necesario acoplar los intereses de los miembros de la familia y del negocio en sí, para lo cual es fundamental una visión, misión y objetivos en armonía con los valores familiares. Pues la familia ocupa la posición de “grupo de interés” dominante en el proceso de toma de decisiones, derivado de su condición de suministradora de recursos financieros, por lo que es necesario, conciliar los objetivos de la familia con los de la empresa y es aquí donde se encuentra el gran conflicto, en especial, cuando se trata de definir el plan estratégico financiero.

Ahora bien, hasta qué punto los negocios de familia pueden proyectar y planificar estratégicamente sus resultados financieros en una economía tan cambiante y compleja como la de Venezuela y generar los recursos financieros que desean sus miembros. Sobre este aspecto, autores como Yori et al. (2011), señalan que la planificación estratégica financiera se hace cada vez más difícil en el país, debido a un escenario macroeconómico, político y social colmado de un alto grado de incertidumbre que a su vez imposibilita a la gerencia venezolana el contar con datos básicos, como indicadores económicos y financieros para apoyar la toma de decisiones. Aunado a este hecho, los gerentes nacionales se encuentran desprovistos de herramientas que les permita tomar acciones de carácter anticipatorio, proactivo y con visión de futuro para afrontar contingencias del entorno.

Es precisamente en el contexto antes descrito en donde se desenvuelve el sector farmacéutico que, según expone el presidente de la Federación Farmacéutica de Venezuela, Ceballos (2013), para ese año se registró un 40% de fallas en la distribución de medicamentos e insuficiencias en el inventario a causa de la poca fluidez en el suministro de divisas por parte del Estado. Para el año 2016, este porcentaje se incrementa de

manera alarmante, alcanzando la cifra de 85% (Ceballos, 2016).

Por su parte Márquez (2013), vicepresidente ejecutivo de la Cámara de la Industria Farmacéutica, manifestó que el sector está haciendo un gran esfuerzo para entender el momento que vive el país, señalando una serie de dificultades como: los retrasos en la adquisición de divisas, la desactualización de la lista de medicamentos regulados, el extendido tiempo de respuesta para obtener los certificados de producción nacional, los excesivos trámites de permisología que pide el Estado y el pronto pago de la mercancía dado que está suspendido el financiamiento por los altos niveles de inflación, que entre otros problemas han conducido al sector a un colapso, impactando de manera negativa la calidad de vida de los venezolanos, al deteriorar notablemente los niveles de salud de la población.

Además de los problemas del entorno con el que tienen que lidiar estas empresas, se suman aquellos que son inherentes a la dinámica de las empresas familiares, como los de carácter financiero reseñados por Salazar (2001) y Romero et al. (2008), quienes resaltan la prioridad en el reparto de dividendos (como bonificación a los familiares), y la poca disposición de añadir al capital los aportes de socios externos a la familia, debido a que compromete el traspaso de la propiedad a los miembros de la próxima generación de propietarios.

Bajo estas consideraciones, el presente estudio analiza la planificación estratégica financiera de las cadenas de farmacias familiares del estado Zulia. El enfoque epistemológico seguido fue el empírico – inductivo, con un diseño de investigación no experimental, de campo y un tipo de estudio descriptivo - transeccional, empleándose para la recolección de datos la técnica de la encuesta, mediante el uso de un cuestionario semi-estructurado que contó con 49 ítems, aplicado a sujetos clave que componen las unidades informantes, representadas por 6 principales cadenas y/o franquicias de farmacias registradas en el directorio del

Banco Central de Venezuela (BCV) para el año 2016, que operan en la ciudad de Maracaibo, estado Zulia-Venezuela, que en total engloban 82 establecimientos farmacéuticos.

## **1. Planificación estratégica financiera. Una visión gerencial**

Hoy en día, la planificación estratégica está concebida dentro de la teoría sistémica de las organizaciones, donde el proceso forma parte de un todo y no es una función aislada. Por esta razón, nace el concepto de administración o gerencia estratégica, debido a la actual necesidad de que todos los miembros de la empresa, y no sólo la alta gerencia, participen en el proceso de formulación de estrategias. Este tipo de gestión integra a la planificación estratégica y a la administración en un solo proceso, en donde se alienta a todos los gerentes a centrarse en el largo plazo (Bateman y Snell, 2001).

En sentido de lo anterior, si la planificación estratégica se encuentra inmersa dentro de la administración o gerencia estratégica (formular, implementar y evaluar), de igual modo, la planificación estratégica financiera se haya enmarcada dentro de la misma, ocupándose según Ortega (2008), de aspectos financieros como la determinación del monto adecuado de fondos que debe manejar la organización (su tamaño y crecimiento), la definición del destino de éstos hacia la adquisición de activos específicos de manera eficiente y la obtención de recursos en las mejores condiciones posibles (composición adecuada del pasivo).

El mismo Ortega (2008), afirma que la planificación estratégica financiera comprende un proceso (conjunto de métodos, instrumentos y objetivos) que lleva a cabo el administrador financiero para la evaluación proyectada, estimada o futura de una organización, con el fin de prever las necesidades de fondos y su correcta utilización, en busca de un mejor rendimiento y máxima seguridad. De los preceptos presentados por el autor antes mencionado, se puede desagregar a la planificación estratégica financiera como un

proceso donde:

- Se analizan las influencias mutuas entre las alternativas de inversión y financiamiento disponibles para la empresa.
- Se proyectan las consecuencias futuras de las decisiones tomadas en el presente, para así evitar en lo posible, las sorpresas.
- Se eligen entre las diferentes alternativas de acción (selección de la estrategia financiera).
- Se comparan los resultados con los objetivos establecidos.

Este proceso comprende la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa, con el objeto de planificar las actividades financieras, definir las estrategias a seguir en esta área, prevenir posibles riesgos y tomar medidas para solucionar los problemas que se puedan presentar (todo ello enmarcado en la estrategia global e integral de la organización).

Las fases que integra el proceso de planificación estratégica financiera siguiendo a Ortega (2008), D'Alessio (2008), Serna (2008) y Bateman y Snell (2001) son:

- Identificación de los elementos financieros desde el enfoque estratégico, que constituye el conjunto de enunciados que regulan la vida de las finanzas y se encuentran inmersos o asociados a la cultura de la organización como: la misión, la visión, los valores, los objetivos y las políticas. De acuerdo a D'Alessio (2008), el plan estratégico financiero requiere de una serie de documentos y elementos que hacen posible, tanto para el empresario como para los inversionistas potenciales, poder calibrar la rentabilidad y la liquidez del proyecto empresarial.
- Análisis del entorno externo de la organización (oportunidades y amenazas). Para Serna (2008), las organizaciones pueden considerarse como entidades ecológicas, es decir, organismos que tienen relaciones recíprocas con su entorno. Y en efecto, las empresas no existen fuera de un contexto; los factores externos a ellas les permiten fijar las variables alterantes pero que no pueden

controlar. El entorno comprende el factor determinante para el éxito o fracaso de la organización, pudiendo estas afrontar oportunamente y en forma dinámica los desafíos del cambio.

- Análisis de los recursos internos de la organización (fortalezas y debilidades). Los recursos constituyen elementos de entrada para la empresa (según la teoría de sistemas) que se pueden acumular en el transcurso del tiempo para mejorar el desempeño de la organización, por ello, el análisis interno de los mismos, ofrece a los gerentes tomar decisiones estratégicas. El análisis interno no es más que un inventario de las capacidades y de los niveles de desempeño funcionales de la institución (Bateman y Snell, 2001).
- Formulación y selección de estrategias financieras (toma de decisiones). Para Bateman y Snell (2001:144), "... después de analizar el ambiente externo y los recursos internos, quienes toman las decisiones estratégicas cuentan con la información que necesitan para formular estrategias corporativas, de negocios y funcionales en la organización". De esta manera, en esta fase se consideran los diferentes tipos de estrategias financieras a disposición de los interesados, entre ellas: las oportunidades de inversión a aprovechar (estrategias de inversión), el monto de la deuda a utilizar (estrategias de financiamiento), y el monto de efectivo que la empresa considera adecuado pagar a los accionistas (política de dividendos).

En atención a lo anterior, se tiene que la planificación estratégica desde la perspectiva financiera transita por una serie de fases que conforman todo un proceso aplicable a cualquier unidad empresarial, incluso las de tipo familiar, que cada día cobran más preeminencia, pues su naturaleza y dinámica les plantea grandes retos a sus propietarios en la búsqueda de crecimiento y desarrollo en el mercado en el que se encuentran funcionando, y además porque constituyen el foco central de estudios en el ámbito académico y empresarial a nivel mundial.

## 2. Empresas familiares: Algunas premisas

La mayor parte de los esfuerzos emprendedores en el mundo han sido canalizados a través de la fundación de numerosas empresas familiares. Romero y Hernández (2014), afirman que este tipo de organización se ha fortalecido a lo largo de los años, al punto de constituir más del 40% de las empresas en el mundo. Para el caso venezolano, esta participación es aún más elevada, estimada en un 91,5% según el estudio realizado por la organización privada Exaudi (2011).

Una empresa familiar no es diferente a cualquier otra organización, salvo que la propiedad, planificación y control está en manos de una familia (Hernández et al., 2015). Al respecto, Cabrera y García (1999) indican que las empresas familiares son aquellas unidades económicas cuya propiedad se encuentra en manos de los miembros de una familia o asociación de familias, los cuales manejan las relaciones intra-organizacionales (propiedad y control directivo), basados en lazos familiares, en donde se ha producido, se produce o se espera se produzca la transferencia de la empresa a un miembro de la siguiente generación (Gutiérrez et al., 2017).

Gimeo (2000) describe la empresa familiar como fruto de la intersección de dos sistemas sociales, la familia y la empresa. El primer sistema se inclina por ofrecer protección a los miembros de la familia, siendo una comunidad de amor y solidaridad en la cual se fundamenta la identidad del individuo. Por su parte, el segundo sistema se rige por valores relativos a la productividad, obedece a la lógica del mercado, que busca la maximización del beneficio económico. La familia sería un sistema basado en las emociones y la empresa un sistema racional y objetivo, que en conjunto conforman el modelo de los dos círculos (Hernández et al., 2014). La interacción de estos dos sistemas influye en la dinámica y política de la empresa, en los intereses y objetivos del núcleo familiar según Neabauer y Lank (1999).

Entre las fortalezas de estas unidades

económicas se encuentra, la orientación hacia el largo plazo y una mayor independencia de acción. También se puede mencionar: la cultura de la familia como fuente de orgullo, la estabilidad, las relaciones de afecto, aceptación de la autoridad, conocimiento del negocio, compromiso de sus miembros, flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero, el carácter confidencial, mayor adaptación en tiempos de crisis, disposición a reinvertir los beneficios y libertad de decisión y acción gerencial (Romero, 2009).

Los principales problemas que enfrentan los negocios familiares, siguiendo a Romero (2009), son la organización y capacitación gerencial, delegación de poder, toma de decisiones compartidas, solución de problemas y manejo de conflictos, confección del plan de negocios, criterios de selección y remuneración de familiares y no familiares, redacción y cumplimiento del plan de sucesión, dificultades financieras derivadas al darle prioridad a la distribución de dividendos más que a la expansión o internacionalización, entre otros inconvenientes.

No obstante, las empresas familiares constituyen uno de los pilares básicos de las economías, dado su contribución al Producto Interno Bruto (PIB), generación de empleo y riqueza. Belausteguigoitia (2004), muestra que en países con un alto nivel de desarrollo como los Estados Unidos, su contribución es de casi 50% del PIB y un poco más de la mitad de las fuentes de empleo. En el caso latinoamericano, Hernández (2008) indica que la relevancia del sector adquiere mayores dimensiones, ya que esta organización empresarial es predominante, su alcance ronda más del 70% de los establecimientos o unidades de negocio.

### **3. Planificación estratégica financiera en empresas familiares del sector farmacéutico del estado Zulia**

En las empresas farmacéuticas consideradas en el estudio se observó principalmente, que en promedio, el porcentaje de personal que pertenece al grupo familiar

ronda el 30%, ubicado fundamentalmente en el área estratégica y operacional del negocio, siendo una característica fundamental de este tipo de empresas, donde la propiedad, planificación y control está en manos de los miembros de una familia o asociación de familias, quienes manejan las relaciones intra-organizacionales (propiedad y control directivo).

Con respecto a las fases del proceso de planificación estratégica financiera, se tiene en la identificación de los elementos estratégicos financieros, ausencia de objetivos financieros prescritos en la misión, visión y objetivos, así como la ausencia de políticas con respecto al grupo familiar, siendo imperativos estos aspectos para la formulación del plan financiero, pues constituyen el punto de partida para la toma de decisiones estratégicas según D'Alessio (2008).

En la Tabla I se visualiza como el 100% de la muestra considera que el enunciado de misión de sus empresas señala “el elemento diferenciador” de la misma, un 66% “el objetivo específico” y un 50% “el tipo de negocio”. Esto significa que en las cadenas/franquicias encuestadas, la misión ciertamente es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía, puesto que en ella se contesta a las preguntas: ¿por qué existe? y ¿cuál es el negocio? en concordancia con Bateman y Snell (2001), Diez et al., (2001) y D'Alessio (2008).

Sin embargo, en ningún caso se consideraron plasmados los objetivos financieros en el enunciado de misión, y al interrogar sobre la existencia de una misión financiera, el 100% de la muestra contestó no poseer una. Al respecto, Ortega (2008) asegura que la misión constituye una declaración duradera de los objetivos financieros establecidos y distintivos entre las organizaciones, puesto que cada empresa establece su filosofía, por lo tanto, la misión desde el punto de vista financiero, debería ser la declaración del propósito de la entidad e inducir al desempeño y crear compromiso organizacional.



**Tabla I  
Misión**

| Enunciado de Misión                     | Respuestas |            | % de casos |
|---|------------|------------|------------|
|   | Nº         | %          |            |
| El objetivo específico de la empresa    | 4          | 31         | 66         |
| El tipo de negocio                      | 3          | 23         | 50         |
| El elemento diferenciador de la empresa | 6          | 46         | 100        |
| Los objetivos financieros               | 0          | -          | -          |
| Otros                                   | 0          | -          | -          |
| No existe enunciado de misión           | 0          | -          | -          |
| <b>Total</b>                            | <b>13</b>  | <b>100</b> | <b>216</b> |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la encuesta (2016).

Otro elemento estratégico fundamental es la visión, ya que proporciona una perspectiva respecto a la dirección de la empresa a largo plazo. Los resultados referidos a este indicador se presentan en la siguiente Tabla II. En ésta puede apreciarse que el 100% de la muestra considera que en el enunciado de la visión de su empresa, se menciona lo que la misma quiere ser en el futuro; el 84% la posición

que desea ocupar en la sociedad, el 66% la intención estratégica y la dirección de la empresa a largo plazo. Por tanto, es elemental que estas empresas familiares farmacéuticas, cumplen en su mayoría, con lo planteado por Bateman y Snell (2001), al considerar que la visión marca el sentido idealizado de cómo la organización quiere llegar hacer considerada y valorada.

**Tabla II  
Visión**

| Enunciado de Visión                      | Respuestas |            | % de casos |
|--|------------|------------|------------|
|  | Nº         | %          |            |
| La dirección de la empresa a largo plazo | 4          | 21         | 66         |
| La intención estratégica                 | 4          | 21         | 66         |
| Lo que se quiere ser en el futuro        | 6          | 32         | 100        |
| Posición que desea ocupar en la sociedad | 5          | 26         | 84         |
| Las capacidades que desea desarrollar    | 0          | -          | -          |
| Rumbo de las finanzas en la corporación  | 0          | -          | -          |
| Otros                                    | 0          | -          | -          |
| No existe enunciado de visión            | 0          | -          | -          |
| <b>Total</b>                             | <b>19</b>  | <b>100</b> | <b>316</b> |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la encuesta (2016).

No obstante, ninguna organización de la muestra opina que en su visión, se establezcan las capacidades que desea desarrollar en el futuro, dejando de lado el ¿cómo lograrlo? y el rumbo de las finanzas en la corporación, lo que le resta utilidad desde el punto de vista estratégico, pues los directivos financieros

de las empresas familiares deberían fijar la definición de futuro, considerando los recursos tecnológicos, las necesidades, las expectativas y las nuevas oportunidades. Es decir, la visión debería fijar el rumbo de las finanzas, estimulando y coordinando esfuerzos de ahorro e inversión de acuerdo a Ortega (2008).



En cuanto a los valores organizacionales, fundamentales para moldear los objetivos, producir políticas y definir las intenciones financieras de la empresa, se tiene que el 83% de las empresas manifiestan que los valores en su organización son normas de conducta y establecen estándares de rendimiento y productividad (esencial bajo el enfoque financiero); y el 67% además supone que representan el sistema de creencias compartidas, lo que resulta positivo, pues los valores “son los puntos de vista normativos que mantienen los seres humanos de lo que es bueno o malo...” (Drovetta y Guadagnini, 1999: 209).

Llama la atención que sólo una unidad informante señala que los valores en su cadena/franquicia reflejan también los valores de la familia propietaria y resulta alarmante que el resto de los informantes no lo considere así, debido a que tales principios en las empresas familiares, tal y como apunta D’Alessio (2008), son fundamentales para moldear los objetivos y establecer estándares mediante los cuales las personas pueden ser influenciadas con respecto a las preferencias y al mismo tiempo crear lazos de afecto y compromiso hacia los propietarios del negocio.

Otro indicador clave como elemento estratégico son los objetivos de la empresa, ya que concretan hacia donde se dirigen las actividades y los resultados esperados para cada una de ellas. En este sentido, el 100% de la muestra considera que los objetivos organizacionales reflejan los resultados deseados y las ambiciones globales de la empresa, el 83% las prioridades de corto y largo plazo, el 33% la interconexión con las metas departamentales y sólo el 17% las ambiciones individuales. Además, de las 6 cadenas informantes, ninguna consideró que los objetivos estratégicos generales reflejan las ambiciones de la familia propietaria ni el impacto que tales objetivos tienen en las finanzas.

En lo referente a esta ausencia de las ambiciones de la familia propietaria en los objetivos y la poca atención de las ambiciones individuales, se debe tener presente lo indicado

por Díez et al. (2001), quienes precisan que todos los objetivos organizacionales están interconectados, es decir, la consecución de uno de ellos depende de la consecución del resto. Ello conlleva a pensar: si las metas (individuales y globales) no guardan relación entre sí, los empleados pueden seguir rutas aparentemente buenas, pero dañinas en su totalidad. Todos los objetivos impactan en las finanzas de la empresa. Sin embargo, Ortega (2008) señala que es común que los objetivos financieros se enuncien separadamente.

También se tiene que el 100% de las cadenas/franquicias contemplan el crecimiento de las ventas y los márgenes de ganancia como objetivos financieros. El 50% el flujo de efectivo y el 33% el rendimiento de los accionistas y la rotación de inventarios. Pero resalta el hecho de que, a pesar de las condiciones económicas del país, caracterizadas por un alto índice inflacionario, las empresas del sector farmacéutico no contemplan dentro de sus objetivos financieros, la inversión en activos. Por lo que es preciso traer a acotación lo expuesto por Díez et al. (2001), quienes refieren que la formulación de objetivos en las empresas familiares debería atender a los aspectos financieros indicados con anterioridad y deben estar planteados de manera comprensible, aceptable, cuantificable y verificable.

Seguidamente, en las políticas organizacionales que permiten establecer las pautas y los límites para la toma de decisiones, se tiene que el 100% de la muestra declaró que las políticas organizacionales señalan las normas y requisitos para el trabajo, así como también, las prácticas administrativas para resolver conflictos. El 33% considera que establecen los límites en la toma de decisiones y sólo un informante supone que dichas políticas son compatibles con los objetivos de la empresa. Por su parte, ninguna unidad informante indicó la existencia de políticas de ingreso del grupo familiar a la empresa.

Asimismo, el 100% de los encuestados coinciden que dentro de las políticas financieras de su empresa se establecen las condiciones para el endeudamiento con los

proveedores, los dividendos, los montos de efectivo en caja y bancos y el manejo de los inventarios. El 67% indica que también se contempla el pago de los impuestos, el 49% el endeudamiento con los bancos y el 17% las deudas mayores de un año, la cobranza de las facturas a los clientes y la adquisición de los activos.

Entre las opciones de respuesta además se encontraban las inversiones, la remuneración a empleados del grupo familiar y las donaciones a familiares no empleados ni propietarios. Dichas opciones de respuesta no fueron seleccionadas por los encuestados, evidenciando de nuevo la ausencia de políticas con respecto al grupo familiar. Ante esto, Ortega (2008) expresa que si las políticas orientan la acción de quienes toman las decisiones, el no establecer los criterios financieros con respecto a los familiares, puede desencadenar problemas en el proceso de planificación.

En síntesis, en la fase de identificación de elementos estratégicos, ciertamente las empresas familiares del sector farmacéutico, poseen misión, visión, valores, objetivos y políticas bien definidas, pero en la mayoría de estas, se descuida el aspecto financiero. Una vez identificados tales elementos, es necesario realizar un análisis del entorno interno y externo de la organización, para que el proceso de toma de decisiones sea lo más exacto posible. Por ello, se presentará la segunda fase del proceso de planificación estratégica financiera.

La Tabla III relacionada a las oportunidades y amenazas de las empresas farmacéuticas (análisis externo), exhibe como el 83% de la muestra considera que las condiciones externas favorables (oportunidades para la empresa) son las fuerzas tecnológicas y las competitivas, mientras que un 67% opina que son las fuerzas sociales-culturales o demográficas.

**Tabla III**  
**Oportunidades y amenazas**

| Oportunidades                                | Respuestas |            |            | Amenazas                                     | Respuestas |            |            | Grupos de Interés Externos              | Respuestas |            |            |
|--|------------|------------|------------|--|------------|------------|------------|---|------------|------------|------------|
|  | Nº         | %          | % de casos |  | Nº         | %          | % de Casos |   | Nº         | %          | % de casos |
| Fuerzas sociales-culturales y/o demográficas | 4          | 28         | 67         | Fuerzas sociales-culturales y/o demográficas | 2          | 20         | 33         | Competidores                            | 6          | 12         | 100        |
| Fuerzas políticas y legales                  | 0          | -          | -          | Fuerzas políticas y legales                  | 6          | 60         | 100        | Proveedores                             | 6          | 12         | 100        |
| Fuerzas tecnológicas                         | 5          | 36         | 83         | Fuerzas tecnológicas                         | 1          | 10         | 17         | Clientes                                | 6          | 12         | 100        |
| Fuerzas competitivas                         | 5          | 36         | 83         | Fuerzas competitivas                         | 1          | 10         | 17         | Empleados                               | 6          | 12         | 100        |
| Otros  | 0          | -          | -          | Otros  | 0          | -          | -          | Comunidades                             | 2          | 5          | 33         |
| Ninguna de las anteriores                    | 0          | -          | -          | Ninguna de las anteriores                    | 0          | -          | -          | Accionistas                             | 6          | 12         | 100        |
| <b>Total</b>                                 | <b>14</b>  | <b>100</b> | <b>233</b> | <b>Total</b>                                 | <b>10</b>  | <b>100</b> | <b>167</b> | Sindicatos                              | 0          | -          | -          |
|  |            |            |            |  |            |            |            | Bancos                                  | 6          | 13         | 100        |
|  |            |            |            |  |            |            |            | Mercados                                | 4          | 9          | 67         |
|  |            |            |            |  |            |            |            | Gobiernos                               | 6          | 13         | 100        |
|  |            |            |            |  |            |            |            | Familiares no propietarios ni empleados | 0          | -          | -          |
|  |            |            |            |  |            |            |            | Otros                                   | 0          | -          | -          |
|  |            |            |            |  |            |            |            | <b>Total</b>                            | <b>48</b>  | <b>100</b> | <b>800</b> |

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta (2016).

Del mismo modo, el 100% asevera que las fuerzas políticas y legales constituyen una amenaza para el negocio. Esta última puede presentarse debido a las restricciones legales impuestas por el Estado venezolano al sector farmacéutico y la coyuntura política actual que atraviesa el país, aunado a una economía caracterizada por la escasez y altos niveles de inflación e incertidumbre. Esto guarda concordancia con lo planteado por Bateman y Snell (2001), al visualizar a las organizaciones como sistemas abiertos afectados por su ambiente externo, que puede repercutir en la vida futura de las empresas como: las oportunidades de llevar a cabo proyectos, el financiamiento externo y las pautas crediticias.

La Tabla anterior también muestra que el 100% de los encuestados toma como grupos de interés externo a competidores, proveedores, clientes, empleados, accionistas, bancos y gobiernos; el 67% los mercados y el 33% las comunidades. Pero se observa el hecho de que no se consideren a los familiares no propietarios ni empleados, pues al pertenecer a la familia propietaria, las decisiones financieras tomadas en el proceso de planificación estratégica pueden tener graves incidencias.

Continuando con el análisis externo,

los resultados de encuesta revelan como el 100% de las empresas utiliza el FODA como herramienta de análisis del entorno y sólo 1 de los 6 cadenas/franquicias emplea el POAM (Serna, 2003) y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (2000). No es de extrañar este comportamiento, dado que el análisis FODA es el método más conocido; pero ante un entorno tan dinámico como el de Venezuela, se requiere de la aplicación simultánea de otro tipo de técnicas prospectivas para la construcción de escenarios, cuya utilidad radica en la capacidad de relacionar los impactos financieros y no financieros de un conjunto de factores, en una serie de imágenes alternativas del futuro.

Ahora bien, en cuanto al análisis de factores internos, que representan la auditoría sobre información referida a las fortalezas y debilidades de las empresas, se observa en la Tabla IV que el 100% de los encuestados considera que el marketing es una operación que se constituye como una fortaleza interna del negocio; el 83% opina que es la administración y el 50% se inclina por los sistemas de información. Igualmente, el 50% manifiesta que actualmente las debilidades de la empresa se encuentran en el área de finanzas y sistemas de información.

**Tabla IV**  
**Fortalezas y debilidades**

| Fortalezas                 | Respuestas |            | % de casos | Debilidades                | Respuestas |            | % de casos |
|----------------------------|------------|------------|------------|----------------------------|------------|------------|------------|
|                            | Nº         | %          |            |                            | Nº         | %          |            |
| Administración             | 5          | 36         | 83         | Administración             | 0          | -          | -          |
| Marketing                  | 6          | 43         | 100        | Marketing                  | 0          | -          | -          |
| Finanzas                   | 0          | -          | -          | Finanzas                   | 4          | 50         | 67         |
| Producción                 | 0          | -          | -          | Producción                 | 0          | -          | -          |
| Investigación y desarrollo | 0          | -          | -          | Investigación y desarrollo | 0          | -          | -          |
| Sistemas de información    | 3          | 21         | 50         | Sistemas de información    | 4          | 50         | 67         |
| Otros                      | 0          | -          | -          | Otros                      | 0          | -          | -          |
| <b>Total</b>               | <b>14</b>  | <b>100</b> | <b>233</b> | <b>Total</b>               | <b>8</b>   | <b>100</b> | <b>134</b> |

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta (2016).

Es menester señalar, que la identificación de fortalezas y debilidades está estrechamente

relacionada con la mayor o menor capacidad real que tiene la organización para alcanzar sus

objetivos. La empresa no sólo debe actuar de manera armónica y sincronizada, sino también debe utilizar al máximo el potencial de los recursos que tiene a disposición y corregir o atender las áreas que requieren ser mejoradas (Serna 2008), en particular las finanzas.

Por otro lado, así como en el análisis externo se emplean ciertas herramientas para detectar los factores que impactan en la dinámica organizacional, en el análisis interno también se disponen de técnicas que reconocen los aspectos internos favorables o desfavorables para la empresa. Al respecto, la opción de respuesta predominante fue el análisis FODA, siendo la herramienta más utilizada por los gerentes encuestados para realizar el examen interno de la organización. Para Díez et al. (2001) este método es la forma más útil de resumir la relación entre las influencias clave del entorno y la capacidad estratégica de la empresa, por consiguiente,

la agenda para desarrollar nuevas estrategias. No obstante, es importante considerar otras herramientas de análisis como el Perfil de Capacidad Interna (CPI) propuesta por Serna (2003) y las Cadenas de Valor de Francés (2001).

Con respecto a las herramientas de análisis financiero, la Tabla V presenta cómo las empresas encuestadas realizan el análisis de los estados financieros (100%), el análisis de costos (83%) y el análisis presupuestario (33%). Estos resultados apoyan lo expuesto por Bateman y Snell (2001) y Brealey et al. (2007), referido a que las fortalezas y debilidades se evalúan en función de los estados financieros. Sin embargo, ninguna empresa utiliza el análisis del punto de equilibrio operativo, que para Besley y Brigham (2001) es la herramienta en la que la determinación del punto de las ventas es exactamente igual a los costos operativos.

**Tabla V**  
**Herramientas de análisis financiero**

| Herramientas de Análisis Financiero        | Respuestas |            | % de casos | Factores Financieros  | Respuestas |            | % de casos |
|--|------------|------------|------------|---|------------|------------|------------|
|  | Nº         | %          |            |   | Nº         | %          |            |
| Análisis de costos                         | 5          | 39         | 83         | Manejo de inversiones                                       | 2          | 25         | 33         |
| Análisis del punto de equilibrio operativo | 0          | -          | -          | Márgenes de utilidad  | 6          | 75         | 100        |
| Análisis presupuestario                    | 2          | 15         | 33         | Herramientas utilizadas para cubrir los costos              | 0          | -          | -          |
| Análisis de estados financieros            | 6          | 46         | 100        | Coordinación de todos los niveles en la ejecución de planes | 0          | -          | -          |
| Otros                                      | 0          | -          | -          | Otros   | 0          | -          | -          |
| Ninguno de los anteriores                  | 0          | -          | -          | Ninguno de los anteriores                                   | 0          | -          | -          |
| <b>Total</b>                               | <b>13</b>  | <b>100</b> | <b>217</b> | <b>Total</b>  | <b>8</b>   | <b>100</b> | <b>133</b> |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la encuesta (2016).

Además se aprecia, que sólo el 33% de las empresas realiza el análisis presupuestario, lo que hace suponer que quizás no todos conozcan los diversos tipos de presupuesto, que de acuerdo a Stoner y Wankel (1989), se encuentran a disposición para apoyar el proceso de planificación estratégica financiera.

Se evidencia también, que tales gerentes, dentro de los factores financieros, prestan especial atención a los márgenes de utilidad (100%) y al manejo de inversiones (33%), descuidando la utilización de herramientas para cubrir los costos y la coordinación de todos los niveles en la ejecución de los planes

financieros (ver Tabla V).

Para Bateman y Snell (2001) después de analizar el ambiente externo y los recursos internos de la empresa, se pasa a la última fase del proceso de planificación estratégica financiera, pues quienes toman las decisiones cuentan con la información necesaria para formular y seleccionar las estrategias con las que pretenden alcanzar los objetivos. Ahora bien, ¿cuáles son esas decisiones a cargo del gerente financiero? Ross et al. (2005) manifiestan que las políticas financieras con las cuales la compañía debe decidir en pro a su crecimiento y rentabilidad, son básicamente tres: las oportunidades de inversión a aprovechar (estrategias de inversión), el monto de la deuda a utilizar (estrategias de financiamiento) y el monto de efectivo que

la empresa considera adecuado pagar a los accionistas (política de dividendos).

De esta manera, en la Tabla VI se visualiza como el 100% de las empresas orientan sus estrategias de inversión hacia la expansión del negocio y los aspectos que toman en consideración para tomar la decisión son: la cantidad de efectivo a invertir (100%), la rentabilidad (100%) y los flujos futuros de entradas de efectivo generadas por la inversión (50%). Dejando de lado aspectos como el tiempo y el riesgo, vitales en una economía con las características actuales. También se observa que en su mayoría, los cálculos tomados en cuenta para evaluar los proyectos de inversión son el Valor Presente Neto y los Índices de Rentabilidad.

**Tabla VI**  
**Estrategias de inversión**

| % de casos | Tipo de Estrategia de Inversión         | Respuestas |            |            | Aspectos a considerar en la inversión                                 | Respuestas |            |            | Cálculos para evaluar proyectos         | Respuestas |            |
|------------|---|------------|------------|------------|---|------------|------------|------------|---|------------|------------|
|            |   | Nº         | %          | % de casos |   | Nº         | %          | % de casos |   | Nº         | %          |
| 100        | Expandir el negocio                     | 6          | 86         | 100        | La cantidad de efectivo a invertir                                    | 6          | 40         | 100        | Valor Presente Neto (VPN)               | 6          | 37         |
| 33         | Reemplazar activos                      | 0          | -          | -          | El tiempo   | 0          | -          | -          | Tasa Interna de Retorno (TIR)           | 2          | 13         |
| 33         | Renovar activos                         | 1          | 14         | 17         | El riesgo   | 0          | -          | -          | Periodo de Recuperación de la Inversión | 2          | 13         |
| 100        | No se plantean estrategias de inversión | 0          | -          | -          | Los flujos futuros de entradas de efectivo generadas por la inversión | 3          | 20         | 50         | Índices de Rentabilidad                 | 6          | 37         |
| -          | Otros                                   | 0          | -          | -          | Rentabilidad  | 6          | 40         | 100        | No se realizan cálculos al respecto     | 0          | -          |
| -          | -                                       | -          | -          | -          | Otros   | 0          | -          | -          | Otros                                   | 0          | -          |
| <b>266</b> | <b>Total</b>                            | <b>7</b>   | <b>100</b> | <b>117</b> | <b>Total</b>  | <b>15</b>  | <b>100</b> | <b>250</b> | <b>Total</b>                            | <b>16</b>  | <b>100</b> |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la encuesta (2016).

Por otra parte, una vez decidido los proyectos de inversión que la empresa desea emprender, se procede a establecer

las estrategias de financiamiento con las que se llevarán a cabo tales inversiones. En este particular, la empresa debe decidir qué tipo

de fondos financiarán las inversiones, cómo obtendrá tales fondos y qué aspectos financieros tomará en cuenta para discernir sobre las diferentes alternativas de financiamiento.

Como resultados se obtuvo que la mayoría de las empresas se inclina hacia los fondos generados en el transcurso de las operaciones (100%), las aportaciones de los socios (66%) y las deudas a corto plazo (66%). Sobre las alternativas de financiamiento a largo plazo contempladas, fundamental en la planificación estratégica, los resultados evidencian que a pesar de no preferir el financiamiento a largo plazo, en caso de recurrir al mismo, la modalidad preferida es la adquisición de deuda (100%). Esto puede comprenderse debido a que este tipo de financiamiento permite obtener los recursos sin comprometer parte de la propiedad (importante para las empresas familiares) según Higuerey (2007), pero en la actualidad, el sector farmacéutico venezolano tiene impuesto la modalidad de pronto pago de mercancía, que afecta la posibilidad de financiamiento e incide en la quiebra de muchos negocios.

Otra decisión significativa en la selección de estrategias financieras es la del reparto y política de dividendos, en especial al tratarse de empresas de carácter familiar. Sobre este aspecto, se debe tener en cuenta ciertos factores y definir el tipo de dividendo

a repartir. Los resultados develan cómo las empresas del sector farmacéutico toman en cuenta a la hora de repartir dividendos, los aspectos señalados por Gitman y Zutter (2012), es decir, las restricciones legales y las perspectivas de crecimiento de la empresa (100%). Un pequeño porcentaje (33%) se inclina por las consideraciones de la familia propietaria, siendo conveniente para la mayoría de los propietarios debido al tipo de empresa. También se tiene que el tipo de dividendo más común es en efectivo (100% de los encuestados) y en muy poca proporción las acciones.

Para finalizar la fase de formulación y selección de estrategias financieras, las empresas deben elaborar el plan estratégico financiero, que es aquel donde se establecen las acciones financieras y el impacto anticipado de las mismas en el largo plazo (Gitman y Zutter, 2012). Por lo que se plasma en un documento explicativo todo aquello enmarcado en la estrategia global de la empresa. Al respecto, la Tabla VII deja ver que los elementos financieros tomados en consideración por todas las empresas para la elaboración del plan estratégico son las estrategias generadas y seleccionadas (100%), y sólo un 33% la estrategia global, evidenciándose falta de interconexión entre la estrategia global y las departamentales.

**Tabla VII**  
**Elaboración del plan estratégico financiero**

| Aspectos que se reflejan en el documento               | Respuestas |            |            | Planes de corto plazo que se consideran en el plan estratégico financiero | Respuestas |            |            |
|--|------------|------------|------------|---|------------|------------|------------|
|  | Nº         | %          | % de casos |   | Nº         | %          | % de casos |
| La estrategia global                                   | 2          | 17         | 33         | Presupuesto de caja   | 4          | 31         | 67         |
| Las estrategias generadas y seleccionadas              | 6          | 50         | 100        | Pronóstico de ventas  | 5          | 39         | 83         |
| El periodo en que deberán llevarse a cabo              | 4          | 33         | 67         | Estado de resultados proforma   | 2          | 15         | 33         |
| No se elabora un documento que especifique lo anterior | 0          | -          | -          | Balance general proforma  | 2          | 15         | 33         |
| Otros  | 0          | -          | -          | Otros   | 0          | -          | -          |
| <b>Total</b>   | <b>12</b>  | <b>100</b> | <b>200</b> | <b>Total</b>  | <b>13</b>  | <b>100</b> | <b>216</b> |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la encuesta (2016).

Asimismo, las empresas consideran el pronóstico de ventas (83% de los encuestados) como plan de corto plazo, el 67% el presupuesto de caja y sólo un 33% los estados financieros proformas (de nuevo falta de prospección en el proceso de planificación), creando una brecha entre la estrategia global y las departamentales. Gitman y Zutter (2012) señalan que la estrategia global se nutre y a la vez dirige la formulación de planes a corto plazo, pues son estos últimos los que llevan a cabo los objetivos financieros.

## **Conclusiones**

La planificación estratégica financiera en las empresas familiares del sector farmacéutico del estado Zulia-Venezuela, se lleva a cabo en todas sus fases constituyentes, pero en cada una de ellas, se presentan ciertas debilidades asociadas al área financiera. En esta situación ha incidido de manera determinante las fuerzas políticas y legales como una amenaza latente para el sector, que puede conllevar a la disminución del tamaño y al cierre de este tipo de negocios.

En cuanto a la identificación de elementos estratégicos financieros, se observó un enunciado de misión que no contempla el objetivo financiero; una visión que no especifica el rumbo de las finanzas en la corporación (lo que le resta utilidad desde el punto de vista estratégico); y valores organizacionales que no reflejan los valores de la familia. Lo anterior implica un gran conflicto si se considera que estos elementos permiten interconectar las metas de todas las áreas de la organización, es decir, si tales elementos estratégicos no definen las ambiciones globales e individuales, los mismos no guardarán relación entre sí y los empleados pueden seguir rutas aparentemente buenas, pero dañinas en su totalidad.

Con respecto al ambiente externo, que considera las oportunidades y amenazas, llama la atención que las fuerzas políticas y legales se han convertido en una amenaza latente para el sector; esto puede obedecer a las restricciones que el Estado ha impuesto para la adquisición de divisas y la tramitación de

los permisos para obtener los certificados de producción y distribución de medicamentos. También resalta el hecho que dentro de los grupos externos tomados en cuenta para la formulación de los planes, las organizaciones dejen de lado a los familiares no propietarios ni empleados, puesto que la familia siempre será un grupo de interés importante en el proceso de toma de decisiones.

Por su parte, el ámbito interno, caracterizado por las fortalezas y debilidades de las empresas, como tercera fase de la planificación estratégica financiera, se tiene como debilidad crucial al área financiera, lo que no es de extrañar, debido a la falta de interconexión entre metas globales e individuales, situación que impacta de manera negativa en las finanzas de la organización. De hecho, profundizando en el análisis interno, entre las herramientas utilizadas para el análisis financiero, no se contempla, por ejemplo, el punto de equilibrio operativo, indicador vital para desenvolverse en una economía tan volátil como la venezolana.

En atención a todo lo expuesto, se precisa atender con mayor énfasis los aspectos financieros de interés para el grupo familiar, que permitan fijar políticas referidas a requisitos para el ingreso de los miembros familiares al negocio, la remuneración del grupo familiar empleado y las donaciones a familiares no empleados; de modo que los elementos estratégicos financieros (misión, visión, valores, objetivos y políticas) se conviertan en la guía para las buenas prácticas administrativa-financieras.

## **Referencias Bibliográficas**

- Bateman, Thomas y Snell, Scott (2001). **Administración, una ventaja competitiva**. Cuarta Edición. México. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. Pp. 681.
- Belausteguigoitia, Imanol (2004). **Empresas familiares**. México. McGraw-Hill Interamericana. Pp. 261.



- Besley, Scott y Brigham, Eugene (2001). **Fundamentos de administración financiera**. Decimosegunda Edición. México. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Pp. 919.
- Brealey, R.; Myers, S. y Marcus, A. (2007). **Fundamentos de finanzas corporativas**. Quinta edición. España. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A. Pp. 848.
- Cabrera, María y García, Juan (1999). “La empresa familiar. Dimensiones conceptuales y perspectivas teóricas”. **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**. Vol. 8, No. 1. España. Pp. 7-30.
- Ceballos, Freddy (2013). “Sector farmacéutico registra fallas de distribución de 40%”. **El Universal**. Disponible en: <http://www.eluniversal.com/economia/130813/sector-farmacutico-registra-fallas-de-distribucion-de-40> Consulta realizada el 20 de Octubre de 2017.
- Ceballos, Freddy (2016). “Fefarven: Escasez de medicamentos en el país supera 85%”. **El Universal**. Disponible en: [http://www.eluniversal.com/noticias/economia/fefarven-escasez-medicinas-pais-supera\\_248147](http://www.eluniversal.com/noticias/economia/fefarven-escasez-medicinas-pais-supera_248147) Consulta realizada el 20 de Octubre de 2017.
- D’Alessio, Fernando (2008). **El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia**. Primera Edición. México. Pearson Educación de México.
- Díez, Emilio; García, Julio; Martín, Francisca y Periañez, Rafael (2001). **Administración y dirección**. Primera Edición. España. McGraw-Hill Interamericana de España, S.A. Pp. 525.
- Drovetta, Mabel y Guadagnini, Horacio (1999). **Diccionario de administración y ciencias afines**. Primera Edición. México. Grupo Noriega Editores. Pp. 224.
- Exaudi (2011). **Retos y estrategias de la empresa familiar en Venezuela. Una aproximación estadística**. Exaudi, family business consulting. Exaudi, C.A. Disponible en: [www.exaudionline.com/descargables/Exaudi-retos-estrategias-Vzla.pdf](http://www.exaudionline.com/descargables/Exaudi-retos-estrategias-Vzla.pdf) Consulta realizada el 20 de Octubre de 2017.
- Francés, Antonio (2001). **Estrategia para la empresa en América Latina**. Venezuela. Ediciones IESA, C.A. Pp. 302.
- Gimeo, Alberto (2000). Reflexiones sobre la bibliografía de la empresa familiar. Ponencia, I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar. Valencia, España.
- Gitman, Lawrence y Zutter, Chad (2012). **Principios de administración financiera**. Decimosegunda Edición. México. Pearson Educación de México. Pp. 720.
- Gutiérrez, José Manuel; Alizo, María Alexandra; Morales, Mariher y Romero, Jenny (2016). “Planificación estratégica situacional: Perspectiva de una unidad científica universitaria”. **Revista Venezolana de Gerencia**. Año 21, No. 76. Maracaibo, Venezuela. Pp. 607-626.
- Gutiérrez, José Manuel; Romero, Jenny, Díaz, María Gabriela y Sulbarán, Netania (2017). “Emprendimiento como fuente de desarrollo de la empresa familiar. Algunas reflexiones sobre Venezuela”. **Revista de Ciencias Sociales**. Vol. XXIII, No. 4. Maracaibo, Venezuela. Pp. 98-107.
- Hernández, Lissette (2008). **La gestión del conocimiento en las empresas familiares**. Venezuela. Ediciones del Vicerrectorado Académico de la Uni-

- versidad del Zulia. Colección textos universitarios.
- Hernández, Lissette; Portillo, Rafael; Romero, Jenny y Hernández, Ana (2014). “Diseños organizacionales y profesionalización empresarial en hipermercados y supermercados familiares en Venezuela”. **Revista de Ciencias Sociales**. Vol. XX, No. 2. Maracaibo, Venezuela. Pp. 318-335.
- Hernández, Lissette; Portillo, Rafael; Romero, Jenny y Hernández, Ana (2015). “Gobierno corporativo y profesionalización empresarial en hipermercados y supermercados familiares en Venezuela”. **Revista Venezolana de Gerencia**. Año 20, No. 69. Maracaibo, Venezuela. Pp. 116-135.
- Higuerey, Ángel (2007). Financiamiento con deuda a largo plazo. Disponible en: [http://tesis.luz.edu.ve/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=5782](http://tesis.luz.edu.ve/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=5782) Consulta realizada el 16 de Septiembre de 2017.
- Márquez, Ángel (2013). “El futuro de la industria farmacéutica”. **Noticias Web Descifrado**. Disponible en: <http://www.descifrado.com/2013/06/empresas/el-futuro-de-la-industriafarmaceutica/> Consulta realizada el 22 de Septiembre de 2017.
- Neabauer, Fred y Lank, Alden (1999). **La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure**. España. Ediciones Desto, S.A. Pp. 315.
- Ortega, Alfonso (2008). **Planeación financiera estratégica**. Primera Edición. México. McGraw Hill Interamericana.
- Porter, Michael (2000). **Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia**. Primera Edición. México. Editorial Continental. Pp. 395.
- Romero, Jenny (2009). Dinámica de la internacionalización de la empresa familiar. Tesis Doctoral. Mimeo. División de Estudios para Graduados de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad del Zulia. Venezuela.
- Romero, Jenny y Hernández, Lissette (2014). “La empresa familiar en Venezuela: rasgos distintivos de su situación”. **Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales (TELOS)**. Vol. 16, No. 3. [Maracaibo, Venezuela](#). Pp. 476-492.
- Romero, Jenny; Hernández, Lissette y Bracho, Neida (2008). **Financiamiento de las exportaciones en las empresas familiares**. Primera Edición. Venezuela. Consejo de Fomento de la Universidad del Zulia.
- Ross, Stephen; Westerfield, Randolph y Jaffe, Jeffrey (2005). **Finanzas corporativas**. Séptima Edición. México. McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Salazar, Guillermo (2001). **Empresas familiares. Herramientas para la gestión del amor y el dinero**. Primera Edición. Venezuela. Clemente Editores, C.A.
- Serna, Humberto (2003). **Gerencia estratégica: Planeación y gestión-teoría y metodología**. Séptima Edición. Colombia. 3R Editores.
- Serna, Humberto (2008). **Gerencia estratégica teoría-metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índice de gestión**. Décima Edición. Colombia. Panamericana Editores.
- Stoner, James y Wankel, Charles (1989). **Administración**. Tercera Edición. México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Pp.826.
- Yori, Ligia; Hernández, Judith y Chumaceiro, Ana (2011). “Planificación de Escenarios: una Herramienta Estratégica para el Análisis del Entorno”. **Revista Venezolana de Gerencia (RVG)**. Año 16, No. 54. Maracaibo, Venezuela. Pp.

274-290.

Valenzuela, Mariana; López, Virginia y Moreno, Luis (2015). “La planeación estratégica como factor de competitiv-

idad en las empresas familiares del sector comercial del valle de Mexicali”. **European Scientific Journal**. Vol. 11, No. 1. Portugal. Pp. 70-84.