



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

## **SUCESIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES**

ÁREA DEL CONOCIMIENTO: VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO ECONÓMICO

**AUTOR: JOSÉ EMILIANO CAMACHO BOJÓRQUEZ**

**INSTITUCIÓN REPRESENTADA: UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE**

DOMICILIO: BOULEVARD LOLA BELTRÁN Y CIRCUITO INTERIOR, CULIACÁN,  
SINALOA, MÉX.

TELÉFONO Y FAX: 667-712 36 89

CORREO ELECTRÓNICO: [emilianocamacho@prodigy.net.mx](mailto:emilianocamacho@prodigy.net.mx)

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: AV. BRETAÑA NO. 1127, FRAC.  
MONTECARLO, C.P. 80054, CULIACÁN, SIN.

## RESUMEN

El interés por analizar el comportamiento de las empresas familiares es debido a que existe alta tasa de mortandad en ellas, no pudiendo sobrevivir en muchos de los casos a la segunda, tercera o cuarta generación; situación que se ha presentado en importante cantidad de casos en México y en otros países. El objetivo principal de éste trabajo es conocer la problemática que existe en la sucesión de empresas familiares; situación por la cual existen muchos casos en que no es fácil determinar quién será el nuevo líder que guiará los destinos de la empresa en la siguiente administración.

El presente documento se encuentra en desarrollo, es tipo cualitativo, se utilizará técnica de investigación exploratoria denominada encuesta, la cual se aplicará al actual empresario líder administrador que se encuentra al frente de la organización y demás miembros de la familia que laboren en organización familiar localizable en Culiacán, Sinaloa, México.

**Palabras claves:** Administración, empresa familiar y sucesión.

## ABSTRACT

Interest to analyze behavior that of the family enterprises is owed one that exists high rate of mortality in them, any being able to survive in many of the cases one the second, third or fourth generation; situation that presented in important quantity of cases in Mexico and in other countries. Principal the lens of this one work is to know the problematic that exists in the succession of family enterprises; situation for which there exist many cases in which no it is easy to determine the one who will be new the leader who will guide the destinies of the company in the following administration.

The present document is in development, is a qualitative type, there will be in use skill of exploratory research named there polls, who will apply to her itself the current leading businessman manager who is at the head of the organization and other members of the family who work in family organization localizable in Culiacan, Sinaloa, Mexico.

**Keywords:** Administration, family enterprise and succession.

## 2. Antecedentes del problema

Cada organización tiene su propio estilo de funcionar, tiene luz propia, es un ente viviente que siente lo que ocurre a su alrededor (medio ambiente competitivo), el cual es trascendental a su interior; representando que debe considerar las transformaciones de su competencia para adoptarlas y hacer propias las estrategias que ya hayan tenido éxito en su exterior, con el fin de no quedar excluida de la evolución tan dinámica que existe en la comercialización de bienes y servicios, la cual cada vez está más influenciada sobre todo por la globalización.

Dado que en muchos casos al empresario fundador de la organización familiar le ha tocado experimentar el crecimiento y evolución de la empresa, sobre todo en lo técnico y en lo tecnológico, aunado a la filosofía empresarial que algunos de ellos han tendido para tener presencia física a nivel regional y nacional, han participado en considerar ciertas estrategias de aceptación en los mercados, como son: costumbres, religión y poder adquisitivo de la gente. Otros líderes fundadores han tenido el privilegio de cruzar fronteras territoriales para establecer ahí sus organizaciones, debiendo previamente considerar políticas gubernamentales y arancelarias, legislación, cultura, idioma, poder adquisitivo, religión, costumbres, etc.

### **3. Planteamiento del problema**

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MI PYMES) en el mundo y en México han sido importantes recintos generadores de empleos y de riqueza en sus respectivas economías. De acuerdo a información proporcionada por la Secretaría de Economía a través de su página electrónica da a conocer que en el año 2003 en México existían 3'005,157 empresas, de las cuales el 99.10 por ciento representaba el funcionamiento de MI PYMES, correspondiéndole el 0.90 por ciento restante a 27,046 grandes firmas comerciales que estaban distribuidas en el territorio nacional.

En México y en el mundo existe alta tasa de mortandad de empresas familiares que no han podido sobrevivir en muchos de los casos a la segunda, tercera o cuarta generación. Cantidad importante de ellas han desaparecido debido a la influencia de las políticas económicas donde se encuentran operando, otras no han soportado las estrategias y/o alianzas que han implementado algunas organizaciones con mayor poder económico y a otras empresas les ha hecho falta un liderazgo fuerte que verdaderamente esté comprometido con la familia, con la empresa y con la propiedad.

Sucede lo anterior cuando el empresario fundador carece de preparación académica elemental o carece de sentido común para sacar adelante el trinomio empresa, familia, y propiedad; ya que lo hace de manera empírica sin sustentos administrativos suficientes aunado a la falta oportuna de asesoramiento y a la falta de una clara misión, visión y actitud empresarial bien enfocada, o bien; ocurre cuando no tiene comunicación amena, cordial y suficiente con sus herederos; de tal manera que no prevé adecuadamente la noción de ver a un futuro el porvenir de su empresa, de su familia sobre todo; dejando un sin fin de problemas familiares cuando físicamente deja de existir.

Ante ello la probabilidad de superar la transición entre la primera y la segunda generación es del 30% y entre la segunda y tercer generación es del 50% (Amat, 2009); significando que existe alto porcentaje de mortandad de empresas familiares que no llegan a operar en la tercera generación, quedando en el camino fructífero el 85% de ellas, logrando arribar solamente el 15% de las que organizaciones que iniciaron su vida productiva con el empresario fundador.

Ante lo dicho, es muy importante el papel que juegue el fundador en turno ya que en la medida de su sabiduría, debe planificar profesionalmente la sucesión de la nueva generación administrativa con el objeto de propiciar la continuidad de la empresa familiar, la cual deberá ser bien recibida por todos los miembros de la familia, evitando el desmoronamiento del trinomio familia, empresa y propiedad. Por ello el plan de la búsqueda del nuevo líder no corresponde limitarse a la idea de que en la segunda, tercera o cuarta generación tome las riendas del negocio para beneficio propio. Implica como se ha comentado; velar por los intereses de la organización familiar.

Indudablemente el problema de la sucesión es el más importante que tiene la empresa familiar al faltar el líder, al que debe añadirse correcta planificación de los aspectos fiscales y legales relacionados con la herencia y con la sucesión, de modo tal que no se trunque la continuidad tanto de la empresa como de la familia. Por ello fiscalmente se debe tener la precaución en el pago excesivo de impuestos correspondientes a herencia y a sucesión, situaciones que pueden repercutir negativamente en el reparto de la propiedad, implicando que la sucesión no se realice satisfactoriamente.

Desde el punto de vista legal, el proceso de transferencia de la propiedad y del mando de la empresa, debe hacerse de manera gradual y estratégica de la sucesión a la siguiente generación de

dueños administradores del negocio familiar, todo bajo un escrito (testamento) notariado y debidamente registrado ante las instituciones correspondientes con el fin de evitar situaciones de desgaste y quebrantamiento de relaciones familiares (Díaz, 2009). El éxito del traspaso de la conducción de la empresa requerirá entusiasmo, capacidad y responsabilidad, pero sobre todo un lazo de confianza y compromiso de solucionar las cosas juntos.

Indudablemente el sucesor debe ser esperanzado por naturaleza y tener una fe sincera en la gente de la compañía. Por todo lo expresado, estas son las razones, las ideas, los motivos que motivaron a desarrollar la presente investigación, desprendiéndose la siguiente pregunta: *¿Cuál es la problemática de sucesión que enfrenta la empresa familiar para continuar con su vida productiva?*

Problemática por la cual es viable en desarrollar su investigación debido a que la organización familiar que se pretende analizar se localiza en la ciudad de Culiacán, Sinaloa, México; y en virtud a que el que expresa estas ideas es originario de tal asentamiento humano y le es provechoso ahorrar tiempo, traslado y otros gastos necesarios que se aplicarían en algún momento dado si la empresa por examinar estuviese en otro sitio del suelo mexicano. Es posible de realizar la presente debido a que existe información científica recopilada en diversos bancos de información administrados por diversas instituciones educativas, organizaciones gubernamentales, empresas de servicios e internet.

Así como también es factible la investigación debido a que existe recurso humano y de tipo económicos los cuales estos últimos pueden suministrarse a través de fondos gubernamentales o bien pueden facilitarse por algunas organizaciones de la iniciativa privada.

#### **4. Justificación**

Los resultados que arroje la presente podrán ser aprovechados para determinar cómo afecta la sucesión de la nueva administración de la empresa familiar, tanto a su exterior (medio ambiente competitivo) como a su interior. Coadyuvará a solucionar problemas a otras empresas familiares que tengan características similares en cuanto a la sucesión. Ésta investigación tendrá como limitación principal que no aplicará a empresas no familiares debido a que perciben distinto fin.

Como aportación a la ciencia el presente estudio será de gran utilidad sobre todo en lo social y en lo económico. En lo social porque a través de conocer la problematización que se ha suscitado al interior de la familia para saber en quién recae la responsabilidad administrativa de la siguiente generación de la empresa, resultarán experiencias que podrán aplicarse a organizaciones que tengan problemas con la sucesión. En el ámbito económico se reflejará en la productividad de todos los empleados que de forma directa e indirecta se benefician con la actividad productiva de la empresa familiar que se trate en su caso.

## **5. Hipótesis**

Las empresas familiares de éxito presentan problemas en la sucesión.

## **6. Objetivo General**

Conocer la problemática que existe en la sucesión de empresas familiares.

## **Resultados esperados**

A través de la presente investigación, se espera conocer detalladamente los problemas que existen en torno a la designación del nuevo líder que administrará y que guiará los destinos de la familia, de la empresa y de la propiedad familiar. Por supuesto es de esperarse conocer el sentir de los miembros de la familia, ya que biológicamente todos ellos tienen o tuvieron la misma oportunidad de ser seleccionados para ocupar el puesto que forjó el antecesor. También se espera conocer el sentir al interior y exterior de la empresa con respecto al tema que se está tratando, sobre todo con los empleados y con los proveedores que son los más beneficiados en la vida productiva de la empresa, después de los miembros de la familia.

## **7. Marco de referencia**

### **7.1 Marco conceptual**

#### **Administración**

Se enuncia como un término universal que en su rica evolución han existido diferentes corrientes o enfoques, es por esto que se conocen diversidad de definiciones acerca de la forma más acertada en que se debe administrar una organización, por ello siempre habrá

lugar para innovar otras formas o maneras que contribuyan a desarrollar las tareas productivas que realice la humanidad, como lo comenta Pinazo (2002, p. 106).

La administración es entendida como un instrumento del poder condicionado y legitimado por la necesidad de servir a los intereses generales en su teología de ordenar la sociedad. Se tiene poder para ordenar y se ordena para servir y se sirve, mediante un ejercicio ordenado del poder.

Vale la pena comentar que la investigación realizada en el año 2005 por (Terry y Franklin, p. 11) afirma que la conceptualización de “Administración es una ciencia social compuesta por principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos que individualmente no es factible de lograr”.

#### Empresa familiar

Se expresa como la obra realizada por el empresario fundador que logró sus objetivos en la evolución y consolidación de la organización; habiendo integrado a los miembros de la familia para transmitirles el conocimiento tácito y su filosofía empresarial acuñada a través de los años de esfuerzo y constancia. En esta etapa empresarial la política del gobierno a su interior y exterior de la empresa recae en la figura personal de su fundador. Su continuidad en la segunda generación (asociación de hermanos) a través del nuevo líder que es el responsable de los destinos de la empresa y de la familia, siempre bajo la imagen de su fundador. La aportación que hace Sierra (2000, p. 3) dice:

Una empresa familiar es una firma que pertenece, totalmente o en su mayor parte, a una persona o varios miembros de la misma familia. Puede estar dirigida por el fundador – empresario –o la fundadora –empresaria- y emplear al otro cónyuge, a otros parientes, o bien puede ser administrada por los hijos o nietos del fundador. La empresa familiar suele estar organizada como propiedad individual, sociedad, compañía propietaria, o como sociedad anónima en la que una familia posee acciones suficientes para mantener un interés mayoritario.



En este tipo de organizaciones su clave de éxito respecto a las que no son familiares, estriba en que “las empresas familiares tienen mejor rendimiento porque tienen la propiedad concentrada en pocas personas pero poderosas y que son ellos los que dominan y manejan la situación” (Bosch, 2006, p. 8). Sin duda alguna el empresario al llegar a esta etapa se ha de sentir satisfecho y por ello aplicando el criterio de Amat (2009, p. 4) se refuerza la aventura y experiencia empresarial y familiar al comentar que: “La empresa familiar es más rentable que la no familiar”.

### Sucesión

Al final de toda una vida productiva del empresario fundador o del líder en turno, debe ser la sucesión la fase más importante porque conlleva asegurar que la sucesión familiar y todo lo que implica sea exitoso, con el único fin de asegurar el bienestar social, económico y político de todos sus descendientes.

Para esto el líder empresarial deberá realizar efectiva planificación de la sucesión, aunado los gastos que genera el pago de impuestos fiscales relacionados con la herencia, de tal modo que esto no obstruya la continuidad a la siguiente generación. Los problemas de la sucesión pueden hacer pasar a un segundo término las cuestiones empresariales, pero es muy probable que en esta fase al interior de la organización se produzcan efectos negativos al descuidar las decisiones que deben afectar la capacidad operativa del negocio.

Generalmente las empresas familiares presentan enorme debilidad en el momento de la sucesión de la primera a la segunda generación, razón por la cual es crítica tanto para la familia como para la empresa (Amat, 2009), por consiguiente el éxito del traspaso del poder de la dirección y liderazgo de la empresa familiar requiere de diversas características muy peculiares que debe reunir el nuevo administrador, como son: entusiasmo, capacidad, responsabilidad, lealtad, etc., así como el apoyo total de la familia.

Sigue argumentando Joan M. Amat que “la probabilidad de superar la transición, entre la primera y la segunda generación es del 30% y entre la segunda y tercer generación es del 50%”; significando que existe alto porcentaje de mortandad de empresas familiares

que no llegan a operar en la tercera generación, quedando en el camino fructífero el 85% de ellas, logrando arribar solamente el 15% de las que organizaciones que iniciaron su vida productiva con el empresario fundador.

## 7.2. Marco teórico

### Teoría de la Administración.

El mundo científico contemporáneo tiene el conocimiento que el uso de la administración se aplica actualmente en todas las actividades que la sociedad desarrolla. Tuvo sus orígenes a inicios del siglo XX con el establecimiento de la escuela de administración científica y de la administración clásica. La primera es un “método llamado de experimentación controlada, son pasos a seguir en forma definida donde se rechaza o acepta una proposición. Con el uso del método científico se dio en la administración el interés por la investigación” (Terry y Franklin, 2005, p. 42).

Frederick Winslow Taylor Racionalizó el trabajo, creó el concepto de la especialización, siendo la principal característica de su teoría” (Robbins y Coulter, 2005, p. 28). Por sus logros alcanzados de haber incrementado la productividad de las empresas mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional y por haber considerado todas las etapas productivas, pero en sentido de abajo hacia arriba, desde los operarios hasta los supervisores y/o directivos; se le reconoce como el “Padre” de la administración científica.

La administración clásica es inversa a la administración científica, ya que el proceso administrativo inicia de arriba hacia abajo, es decir desde los manos altos de la organización hasta los operarios (trabajadores). Sus principales aspectos analizados a las organizaciones fueron: división de trabajo, autoridad, responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, centralización así como jerarquía y cadena escalar. Investigación realizada por (Terry y Franklin, 2005, p. 30) argumenta que:

Henry Fayol describió la administración como un conjunto universal de funciones que incluyen la planificación, organización, dirección,

coordinación y control. Describía la práctica gerencial como distinta de la contabilidad, las finanzas, la producción, la distribución y las otras funciones típicas en las empresas. Su creencia era que la administración es una actividad común de todo emprendimiento humano, en las empresas, los gobiernos y aun en los hogares.

Dentro de esta escuela existe otro personaje vigente hasta hoy en la era postmoderna, por lo que sin más preámbulo se hace referencia a Max Weber, individuo que estudió a la organización con característica principal que fue la especialización y división del trabajo, con jerarquía bien definida, reglas y normas detalladas. Enfatizó la existencia de las relaciones impersonales, lo que nombró “burocracia”, siendo un tipo de organización ideal. Su teoría se ha convertido en el modelo de diseño estructural para muchas organizaciones

Teoría de la contingencia o situacional.

Nace a finales de los años cincuenta, surge de investigaciones empíricas aisladas, realizadas con el objetivo de verificar los modelos de estructuras organizacionales más eficaces, derivando con ello una nueva concepción de empresa, que se adecue a los cambios que presenta el medio ambiente, por medio de la identificación de las variables que producen mayor impacto, donde su estructura y funcionamiento dependen de la adaptación e interrelación con el entorno externo.

Teoría de la racionalidad o racionalidad limitada.

Esta estructura de pensamiento que Herbert Alexander Simon denominó racionalidad limitada, ha estimulado muchos trabajos sobre el comportamiento de los individuos, las organizaciones y la sociedad la cual lo mira como un conjunto que no se puede desprender y sirve de engranaje al éxito de las empresas. Simon dice que las personas simplemente intentan buscar una mínima satisfacción; es decir, tratan de alcanzar ciertos niveles de éxito para después, poco a poco, ir ajustando esa solución (racionalidad limitada).

### Teoría de la toma de decisiones

James March, Richard Cyert y el propio Simon plantearon cientos de patrones de conducta con relación a la comunicación en las organizaciones. Desarrollaron la teoría de la toma de decisiones en organizaciones, dentro de la cual consideran que tiene particular importancia una teoría de objetivos organizacionales. Dicho de otra manera, la toma de decisiones es el proceso de responder a un problema buscando y eligiendo una solución o una ruta de acción que creará valor para las partes interesadas en la organización. Por ello las decisiones pueden ser repetitivas y rutinarias, siendo procedimientos que se realizan por adelantado (Jones, 2008).

### Planeación estratégica

Es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. Es un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. Su finalidad es producir cambios profundos en los mercados de la organización, además de la vida misma a su interior. Según los estudiosos (Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce y Lampel, Joseph; 2008, p. 82) argumentan que:

Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consiente de planificación formal, separada en etapas claras, cada una de ellas delineadas a través de listados y sustentadas por técnicas. En principio la responsabilidad por ese proceso general descansa en el directivo superior; en lo que se refiere a su ejecución práctica, los responsables son los encargados de planificación.

### Teoría organizacional

Esta como tal, es el estudio de cómo funcionan las organizaciones y cómo se ven afectadas por el medio ambiente competitivo en que se encuentran inmersas (Jones, 2008). Por ello se ha dicho que las organizaciones no son iguales; cada una de ellas tiene características particulares muy bien definidas en la manera y estilo de administrarse y organizarse, en su misión y visión, en su eje principal de la filosofía empresarial.

### 7.3 Marco contextual

La investigación se desarrollará en empresa familiar que tiene sus oficinas principales en la ciudad de Culiacán, Sinaloa, México, lugar donde se localizan las hijas e hijos del líder empresarial en turno que se pretenden entrevistar; empresarios que están al frente de la tercera generación (asociación de hermanos y confederación de primos). Todavía aun no existe la certeza de qué empresa se analizará, sin embargo en Culiacán, Sinaloa existen dos organizaciones familiares que cumplen la antes dicho, como son: Grupo Coppel y Almacenes Zaragoza.

La primera de ellas inició operaciones en la ciudad de Culiacán, en la década de los cuarentas del siglo XX. Su actividad principal es compra-venta de productos de consumo popular, principalmente en líneas de muebles, ropa, electrodomésticos y electrónica. Es una de las empresas departamentales con mayor influencia en el noroeste, norte y pacífico mexicano, teniendo tan solo en el estado de Sinaloa con más de 57 tiendas.

Actualmente tiene cobertura nacional y emplea a más de 11,297 personas, divididas en funcionarios y empleados. En los últimos dos años, Grupo Coppel se ha diversificado y ya opera en áreas distintas a la venta de ropa y de enseres domésticos. Abrió una afore, pidió licencia para operar un banco y, recientemente, adquirió Crédito y Casa, la tercera firma hipotecaria del país. El reto comercial más complejo de la historia del grupo” es que Coppel sea la tienda favorita en Brasil y Argentina. La meta para 2009 es inaugurar seis almacenes en Curitiba, Brasil, y Buenos Aires, Argentina.

Por otra parte, Almacenes Zaragoza inicia sus actividades el 1 de Diciembre de 1943. Inicia en los años sesentas del siglo XX su primera tienda de autoservicio, adoptando modelos vanguardistas de servicio al cliente y ubicándose en puntos estratégicos, para así estar cada vez más cerca de los consumidores, siempre con el objetivo de vender calidad a precios bajos. Conforme ha ido transcurriendo el grupo ha diversificado sus actividades, como es la engorda de ganado, compra-venta de vinos y licores y materiales para la construcción, mueblerías, además de la tradicional cadena de tiendas de autoservicios. Tiene cobertura en ciudades y poblaciones más representativas de Sinaloa.

## **8. Método-procedimiento**

El objetivo que persigue la presente investigación es verificar la hipótesis planteada, para esto se analizarán la teoría clásica de la administración, la teoría de la contingencia o situacional, la teoría racional o racionalidad limitada, la teoría de la toma de decisiones y la teoría de la planeación estrategia; de tal manera que se elaborará el diagnóstico de la problemática que existe en la sucesión de empresas familiares. Por tal motivo se aplicará técnica de investigación denominada encuesta, la cual para este caso específico se sugiere que sea a través de entrevista y cuestionario. Técnica que será aplicada al líder empresarial actual y miembros de la familia que estén laborando en la organización familiar que se analizará en su momento.

## **9. Referencias bibliográficas**

Amat, J. M. (2009). *Sucesión y Renovación del Liderazgo en la Empresa Familiar*. Instituto de Empresa.

Díaz Salazar, M. (2003). *Negocios en familia*. Culiacán: Artes Graficas Sinaloenses.

Pinazo Hernandis, J. (2002). *Entorno a la mayoría de edad de la Ciencia de la Administración. Un enfoque sistémico y prospectivo*. Cuadernos Const. De la cátedra Fadrique Furió Ceriol , No. 38/39.

Terry, G. R. y Frankiln, S. G. (2005). *Principios de Administración*. Editorial CECSA.

Sierra Almanza, I. B. (2000). *Tres factores de conflicto en las empresas de familia: comunicación, participación y planeación*. Acciones recomendadas para empresas familiares. Bogotá: Universidad de los Andes.

Bosch Sans, V. (2006). *El paradigma de la empresa familiar*. Lupa Empresarial On Line 04, ISSN 1900-2450. Colombia

Jones, G. R. (2008). *Teoría Organizacional. Diseño y Cambio en las Organizaciones*. Editorial. Pearson.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., y Lampel, J. (2008). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Argentina

### **Internet**

Micro, pequeñas y medianas empresas (MPYMES)

[www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)

Teoría de la contingencia.

[http://www.google.com.mx/search?hl=es&rlz=1W1GGLL\\_es&q=teoria+de+la+contingencia&btnG=Buscar&meta=](http://www.google.com.mx/search?hl=es&rlz=1W1GGLL_es&q=teoria+de+la+contingencia&btnG=Buscar&meta=)

Teoría de la racionalidad limitada

[http://www.google.com.mx/search?hl=es&rlz=1W1GGLL\\_es&q=racionalidad+limitada&meta=](http://www.google.com.mx/search?hl=es&rlz=1W1GGLL_es&q=racionalidad+limitada&meta=)

Planeación estratégica

[http://www.google.com.mx/search?hl=es&rlz=1W1GGLL\\_es&q=planeacion+estrategica&btnG=Buscar&meta=](http://www.google.com.mx/search?hl=es&rlz=1W1GGLL_es&q=planeacion+estrategica&btnG=Buscar&meta=)