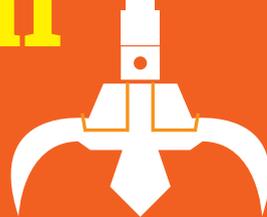


Quinta edición

Gestión estratégica organizacional



ECOE
EDICIONES

Jorge Eliécer Prieto Herrera

Contenido



Presentación.....	XI
Autoevaluación inicial	1
CAPÍTULO 1. LA EVOLUCIÓN EMPRESARIAL.....	3
Objetivos	3
La administración y la estrategia	4
La ciencia administrativa	4
La evolución de las empresas	6
El mejoramiento continuo	10
La estrategia empresarial	19
El diagnóstico empresarial.....	27
Las alianzas estratégicas.....	47
La prospectiva.....	52
El enfoque sistémico organizacional	53
El concepto de organización.....	54
La filosofía organizacional	56
La imagen corporativa.....	60
Taller de afianzamiento	62
La comunicación sistémica.....	65
La cultura organizacional.....	66
La estrategia y la cultura.....	68
El clima organizacional	70
La inteligencia organizacional.....	71

El concepto de estrategia	71
Los tipos de estrategias	72
La inteligencia organizacional	72
El pensamiento del estratega	75
El estrategia eficaz.....	77
Ejercicio de autoevaluación	79
Las tres C de los estrategas	80
Los paradigmas empresariales y personales	81
Adaptado de Relatos de la guerra cubana, de Ebert Hubbard	83
La gente que me gusta.....	86
Anónimo	86
CAPÍTULO 2. GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL (GEO)	87
Objetivos	87
Aspectos generales de la GEO	88
La gestión estratégica organizacional	88
La política empresarial	88
Las siete C de la GEO.....	96
El modelo de la GEO	97
La visión empresarial.....	99
La misión empresarial	103
La sinergia de la GEO	106
Beneficios de la GEO.....	108
Tipos de estrategias	109
Criterios para escoger estrategias.....	113
Proceso de la GEO.....	116
La formulación estratégica.....	117
Taller de identificación de fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades para una ONG.....	144
La implementación estratégica.....	158
La evaluación estratégica.....	164
Eres el resultado de ti mismo.....	180
Anónimo	180
Fortalezas.....	181
Debilidades.....	181
Oportunidades.....	181
Amenazas	182
CAPÍTULO 3. LAS MEGATENDENCIAS ADMINISTRATIVAS	185
La calidad total.....	187
La ruta de la calidad	189
El poder y la gerencia de calidad total.....	190

El edificio de la calidad	192
La cultura de calidad total	193
La reingeniería	196
El <i>benchmarking</i>	202
El <i>outsourcing</i>	205
El downsizing	210
El indomarketing.....	212
El <i>empowerment</i>	215
El <i>outplacement</i>	217
El <i>coaching</i>	220
El Hoshin Kanri.....	224
El justo a tiempo.....	227
Las cinco S.....	229
La quinta disciplina.....	233
El <i>outdoor training</i>	234
El <i>mentoring</i>	236
<i>Business Process Management</i> (BPM)	237
Coopetencia	238
<i>Lean manufacturing</i>	240
Gobierno corporativo	242
<i>Franchising</i>	245
<i>Balanced scorecard</i>	247
CONCLUSIONES	255
BIBLIOGRAFÍA	257



Al final del libro está ubicado el código para que pueda acceder al **Sistema de Información en Línea – SIL**, donde encontrará archivos complementarios a la lectura del libro que le serán de gran ayuda como un Análisis interno realizado por el autor, el Ejemplo de matriz de perfil competitivo empresa Yosi Toko, un ejemplo de matriz DOFA y diversas presentaciones del autor.

Índice de figuras

Ilustración 1.	Evolución de la ciencia administrativa.....	6
Ilustración 2.	Evolución de las empresas.....	7
Ilustración 3.	Características del ciclo de vida de las empresas	8
Ilustración 4.	Ciclo de vida de las empresas.....	10
Ilustración 5.	Principios e instrumentos de una organización kaizen	11
Ilustración 6.	Cambio de época	12
Ilustración 7.	Cuadro comparativo oriente-occidente	13
Ilustración 8.	El triángulo del mejoramiento continuo.....	14
Ilustración 9.	El proceso de mejoramiento continuo	16
Ilustración 10.	Matriz de mejoramiento continuo.....	17
Ilustración 11.	Estrategia, estructura y sistema.....	20
Ilustración 12.	Elementos de la estrategia	21
Ilustración 13.	Los colores de la estrategia	25
Ilustración 14.	Los pasos del diagnóstico empresarial	28
Ilustración 15.	Pasos de una alianza estratégica	47
Ilustración 16.	Elementos de una alianza estratégica	48
Ilustración 17.	Alianzas estratégicas	49
Ilustración 18.	Soportes del clúster.....	51
Ilustración 19.	Los elementos del clúster	52
Ilustración 20.	Enfoques de la prospectiva.....	53
Ilustración 21.	Elementos soportes del diagnóstico empresarial	54
Ilustración 22.	Enfoque sistémico de empresa.....	55
Ilustración 23.	Imagen corporativa	61
Ilustración 24.	Revolución de los principios organizacionales	64
Ilustración 25.	Características de la comunicación sistémica.....	65
Ilustración 26.	Componentes organizacionales	67
Ilustración 27.	Matriz axiológica de una empresa.....	68
Ilustración 28.	Elementos de la cultura empresarial	69
Ilustración 29.	Los tipos de estrategias.....	72
Ilustración 30.	Inteligencia organizacional y gestión del conocimiento	73
Ilustración 31.	Elementos de la inteligencia organizacional.....	75
Ilustración 32.	Pensamiento del estratega	76
Ilustración 33.	Habilidades del estratega eficaz	78
Ilustración 34.	Las tres C de los estrategas	81
Ilustración 35.	Determinantes de los paradigmas empresariales	82
Ilustración 36.	La organización proactiva	88

Ilustración 37.	Enfoques de la política empresarial	90
Ilustración 38.	Las siete C de la GEO	97
Ilustración 39.	El modelo de la GEO.....	98
Ilustración 40.	Elementos de la visión empresarial	100
Ilustración 41.	Componentes de una misión empresarial	104
Ilustración 42.	Sinergia empresarial	107
Ilustración 43.	Proceso de gestión estratégica organizacional	117
Ilustración 45.	El sistema ICE	120
Ilustración 46.	Los pasos de la implementación estratégica	160
Ilustración 47.	Las cuatro P de la estrategia	162
Ilustración 48.	Las tres D de la implementación	163
Ilustración 49.	Proceso de evaluación estratégica	164
Ilustración 50.	Atributos de la medición	167
Ilustración 51.	Estrategia, evaluación y estructura	167
Ilustración 52.	Eficiencia, efectividad y eficacia de la medición.....	168
Ilustración 53.	Elementos de un indicador de gestión	169
Ilustración 54.	Estructura de procesos de planeación y medición	171
Ilustración 55.	El ciclo de un indicador	171
Ilustración 56.	Tabla de indicadores de gestión	173
Ilustración 57.	Megatendencias administrativas	187
Ilustración 58.	Ciclo PECA de la calidad.....	189
Ilustración 59.	El poder y la gerencia de calidad total	191
Ilustración 60.	El edificio de la calidad total	192
Ilustración 61.	Nuevo enfoque de los negocios	197
Ilustración 62.	Fases de la reingeniería de procesos.....	198
Ilustración 63.	El recurso humano en la reingeniería.....	200
Ilustración 64.	El proceso de cambio organizacional	202
Ilustración 65.	Pasos del <i>benchmarking</i>	204
Ilustración 66.	Pasos del <i>outsourcing</i>	208
Ilustración 67.	Elementos de un contrato de outsourcing	209
Ilustración 68.	Tipos de <i>downsizing</i>	211
Ilustración 69.	Proceso de transformación y adaptación del cliente interno	215
Ilustración 70.	Elementos de una empresa empoderada	216
Ilustración 71.	Fases de un programa de outplacement	219
Ilustración 72.	Las cuatro C del <i>coaching</i>	220
Ilustración 73.	Componentes de una reunión de coaching	221
Ilustración 74.	Escuelas de coaching.....	221
Ilustración 75.	Tipos de coaching.....	222
Ilustración 77.	La nueva mentalidad del <i>coaching</i>	223
Ilustración 78.	Principios del <i>Hoshin Kanri</i>	225
Ilustración 79.	Etapas de un proceso de justo a tiempo	229

Ilustración 80. Las cinco S.....	230
Ilustración 81. Las cinco disciplinas.....	233
Ilustración 82. El método EIAG del <i>outdoor training</i>	235
Ilustración 83. Los campos de actuación del <i>outdoor training</i>	236
Ilustración 84. Los componentes del BPM.....	238
Ilustración 85. Equipo humano del BPM.....	239
Ilustración 86. La cadena de valor de la cooepetencia.....	240
Ilustración 87. Pasos en la implementación del lean <i>manufacturing</i>	242
Ilustración 88. Gobierno corporativo	243
Ilustración 89. El <i>balanced scorecard</i>	250
Ilustración 90. Los ceros del BSC.....	251

Presentación



Las instituciones de educación superior no pueden ser consideradas como sistemas aislados y supracientíficos porque dependen de la sociedad en cuanto a sus medios o fines, y los mismos valores que poseen sus miembros están sujetos al conjunto de expresiones del entorno cultural al que pertenecen. Es decir, la alianza *empresa-universidad* cada día toma más fuerza dentro del concepto de responsabilidad social corporativa, donde el diagnóstico empresarial, la investigación de mercados, el análisis situacional, los estudios de caso y otras técnicas de investigación aplicada son la esencia de la administración.

Unido a ello, el desarrollo empresarial se constituye en una necesidad que el sector productivo y de servicios no puede subvalorar debido a que perdería una gran oportunidad de descubrir y mantener su posicionamiento estratégico dentro de los mercados nacionales e internacionales.

La gestión estratégica organizacional (GEO) sirve como herramienta básica para el diagnóstico empresarial porque facilita la identificación, formulación y evaluación de alternativas estratégicas satisfactorias a las crisis inscritas en el contexto de la actividad económica propia de cada compañía. De este modo se obtiene un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles en su unidad productora de bienes y servicios.

La temática de la GEO es una *guía práctica* de “orientación real” para que el lector pueda adelantar su transformación corporativa, apoyado en la principal fortaleza

del sistema empresarial: *las ganas*. En este libro usted encontrará los objetivos, los criterios de retroalimentación, la evolución empresarial, el proceso de la gestión estratégica, el modelo de gestión estratégica con el análisis matricial basado en las metodologías de autores y expertos temáticos, y algunas megatendencias administrativas. De igual forma, encontrará diversas reflexiones, ilustraciones, autoevaluaciones, frases motivacionales, ejemplos, ejercicios y una bibliografía relacionada directamente con la propuesta principal, que le permitirá obtener una aproximación a la situación colombiana y su relación con el mundo.

La consulta permanente del libro se convierte en fuente oxigenante para el éxito en su gestión integral corporativa, pues no basta con saber quiénes han explorado epistemológicamente el tema de las estrategias; también debemos aprender cómo las implementamos de forma sencilla y efectiva, en nuestras entidades públicas o privadas, como instrumentos para la toma de decisiones acertadas en beneficio de la población objetivo.

Es importante que su empresa posea una buena base de datos y estadísticas confiables y actualizadas para contextualizar, comprender, construir e interpretar las diversas matrices, indicadores y modelos de gestión administrativa que se proponen en este documento, elemento indispensable de consulta para empresarios, gerentes, asesores, docentes, estudiantes y demás personas que necesiten definir su unidad estratégica de negocios y mantener un posicionamiento dentro del mercado escogido.

La información deficiente sobre su empresa y el sector donde actúa dificulta el buen análisis interno, externo y comparativo de su organización; por eso es recomendable mantener un sistema de información gerencial actualizada, real y oportuna.

Vale la pena anotar que este esfuerzo personal y editorial por brindar a usted el presente producto investigativo, titulado *La gestión estratégica organizacional: la guía para el diagnóstico empresarial*, tiene importancia, validez, promoción e impacto en la medida en que sea apropiado y adaptado por usted y su compañía para la formulación, implementación y evaluación de sus estrategias organizacionales.

Estimado lector, construya equipos de trabajo y luego trabaje en equipo, utilizando la capacitación como elemento integrador de todos los esfuerzos empresariales por mantener la supervivencia, el crecimiento y la utilidad de su compañía. Para ello, establezca de manera interna o externa las unidades de formación y seguimiento de los procesos relacionados en el libro. Usted verá así compensada su intención y deseo de lograr la visión y la misión de la organización a la que pertenece, aplicando una serie de herramientas prácticas y de fácil manejo refe-

renciadas en el desarrollo temático de la presente propuesta de fortalecimiento organizacional.

Muchos éxitos en su gestión estratégica organizacional.

El autor.

“El futuro llegó ayer y trae un nombre compuesto:
conocimiento, innovación, eficiencia, calidad, honestidad y rapidez”.

Peter Drucker

Autoevaluación inicial

Antes de comenzar a disfrutar el libro, es conveniente que de manera sincera se autoevalúe y reflexione sobre lo siguiente:

1. Mediante un mapa conceptual, describa el significado inicial de gestión estratégica.
2. ¿Por qué las empresas colombianas continúan produciendo a pesar de estar perdiendo?
3. ¿Qué papel juega un administrador de empresas o un gerente en los procesos de mejoramiento continuo?
4. ¿Cuáles son los componentes de una visión empresarial?
5. Enuncie algunos aspectos que debe contener una misión empresarial.
6. ¿Cuáles son las etapas de un proceso de gestión estratégica organizacional?
7. Describa su misión personal e identifique tres estrategias para lograrla.
8. ¿En qué consiste el análisis matricial de una organización?
9. ¿Cuáles son los elementos constitutivos de un indicador de gestión?
10. ¿Qué es lo último que usted conoce en cuanto a megatendencias administrativas?

Guarde muy bien sus respuestas para que verifique su progreso personal cuando termine de leer, trabajar y disfrutar el libro.

Capítulo 1



La evolución empresarial

Objetivos

- Que el lector se ubique dentro del contexto empresarial colombiano.
- Que el lector fortalezca sus habilidades como estrategia eficaz.
- Que el lector identifique los tipos de clientes de su organización.
- Que el lector descubra los tipos de estrategias.
- Que el lector conozca más acerca de la administración y de las empresas.
- Que el lector comprenda los elementos de la cultura organizacional a la que pertenece.
- Que el lector promueva los valores, creencias, costumbres y principios de su clima organizacional.
- Que el lector ingrese al fascinante mundo del diagnóstico empresarial.
- Que el lector comprenda la importancia de la prospectiva.
- Que el lector construya sus propios paradigmas empresariales.

“Cuando el saber y la oportunidad se juntan, la gente lo llama suerte”.

Anónimo

La administración y la estrategia

La ciencia administrativa

Tomando como referencia a Fernández (1969), Terry (1974), Chiavennato (1985), Claude (1992) y Reyes Ponce (1992), al hacer un recuento breve de la historia del pensamiento administrativo vemos que desde que la humanidad ha existido siempre ha trabajado para supervivir, crecer y lograr una utilidad o un beneficio, haciendo las cosas con la mayor efectividad y deseo posible. Para lograrlo, se ha recurrido a la *administración*, en una combinación de ciencia y arte que ha permanecido unida al desarrollo de la disciplina.

Interpretando a nuestros autores, y ampliando con Munch y Martínez (2000), Benavides (2004), Zelaya (2008) y Torres (2014), se enriquece la lectura para comprender mejor lo que ha pasado en forma sencilla y esquematizada.

Época primitiva

Los miembros de la tribu trabajaban en actividades de caza y pesca de animales, y en el cultivo y recolección de productos agrícolas para su supervivencia. Los reconocidos jefes mayores de las familias ejercían la autoridad y el dominio en la toma de decisiones, mientras que los demás hombres trabajaban en grupos desarrollando labores secundarias.

Época esclavista

La administración se distinguió por tener una marcada tendencia a la supervisión y control del trabajo físico. Así, el castigo corporal surgió como una forma de sanción para imponer la disciplina en el grupo. El esclavo, individuo de menor rango, no tenía reconocidos sus derechos y estaba destinado a realizar las actividades de fuerza mayor.

Época feudal

Consistió en un régimen de servidumbre, en el cual señor feudal ejercía la administración sobre el feudo, basado solo en su criterio soberano, con el fin de explotar al máximo la capacidad productiva del siervo de la gleba. Lo positivo es que, como resultado de este trato desmedido, muchos siervos lograron la categoría de trabajadores libres e independientes, creando los primeros talleres artesanales.

Época industrial

En esta parte de la historia surgen algunas invenciones que más tarde impulsarían el desarrollo de la humanidad, entre ellas la máquina de vapor. Poco a poco se fueron acabando los talleres artesanales de la época anterior y vino el auge de la gran industria, en donde el empresario o industrial era el dueño de los medios

de producción, y el trabajador debía vender su fuerza laboral con los conocidos y negativos excesos en cuanto a jornadas rudas e intensas, ambientes desfavorable y peligrosos, trabajos denigrantes, pagos mínimos, etc. Entonces aparecen los primeros signos del quehacer administrativo para tratar de solucionar los conflictos derivados de las relaciones laborales entre los actores del proceso productivo.

Época actual

En esta fase, más reciente, se presenta un mayor desarrollo tecnológico, informático, industrial, gestión del conocimiento, análisis productivo, estrategias comerciales y filosofía del servicio, lo que impulsa la consolidación de la administración como la ciencia y el arte de planear, organizar, dirigir, evaluar y retroalimentar. Se piensa en la optimización de los recursos y en la simplificación del trabajo. Los computadores y la telemática son el soporte de las decisiones y de los planes de desarrollo de las compañías. Toma fuerza la valoración del recurso, talento o capital humano como el mayor capital de la organización. Internet, los celulares, las redes y sus derivados revolucionan los negocios y se crea una competencia interactiva por conseguir, mantener y satisfacer totalmente a los clientes.

La ciencia administrativa ha evolucionado de tal manera que el enfoque mecánico ha tendido a desaparecer. En su reemplazo ha surgido un conjunto de relaciones entre las personas, en las que cada cual debe entender y amar la visión, la misión, los principios y los valores de la empresa con la que se encuentra comprometido, conociendo sus fortalezas y limitaciones para poder aprovechar las situaciones de éxito y mostrar resultados positivos.

“Gestión es hacer las cosas bien; liderazgo es hacer lo correcto”.

Peter Drucker

ILUSTRACIÓN 1. Evolución de la ciencia administrativa

Época actual
Época industrial
Época feudal
Época esclavista
Época primitiva

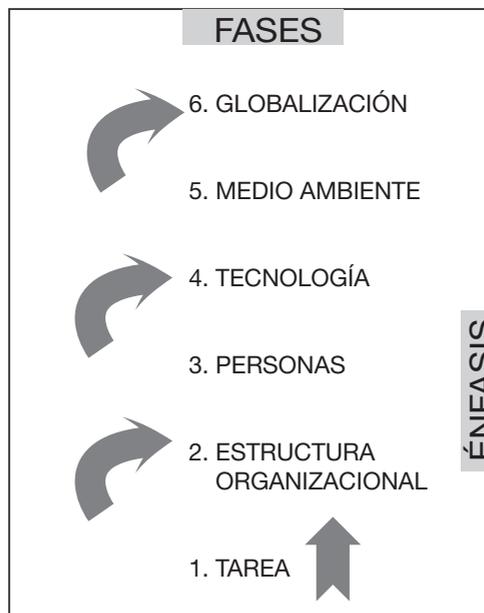
La evolución de las empresas

Las empresas han venido evolucionando de manera acelerada para enfrentar nuevas formas de actuación. En ese sentido, podemos mencionar seis fases distintas que han caracterizado la gestión gerencial y organizacional, cada una de las cuales *enfatiza* un aspecto importante de la ciencia administrativa.

- 1. Primera fase: *énfasis en la tarea.*** En esta fase el reto de la administración fue planear y racionalizar las tareas que debían ser ejecutadas por los obreros y empleados. Fue la época de la administración científica de Frederick Taylor.
- 2. Segunda fase: *énfasis en la estructura organizacional.*** Con el crecimiento de las empresas y el aumento del proceso de producción, surgen los conceptos de división del trabajo, autoridad, unidad de mando, jerarquía, responsabilidad, equidad, etc. Estamos hablando de la administración industrial de Henry Fayol.
- 3. Tercera fase: *énfasis en las personas.*** Lo más importante de una organización es su recurso, talento o capital humano, motor del proceso productivo. Quedan aquí en segundo plano la tarea y la estructura. Aparecen conceptos como: motivación, liderazgo, participación, satisfacción laboral, comunicación, etc. Era la época fuerte de McGregor, Abraham Maslow, Kurt Lewin, Mary Parker Follet, entre otros.
- 4. Cuarta fase: *énfasis en la tecnología.*** Las empresas, para mejorar su productividad, empiezan a buscar y desarrollar tecnologías, causando bastante impacto en la tarea, la gente y la estructura. Se dan avances enormes en teoría de sistemas, computadores, informática, telemática, redes, comunicaciones virtuales, transportes, videos, etc.

5. **Quinta fase: énfasis en el medio ambiente.** Luego de tanto avance tecnológico, las empresas se dan cuenta de que ya no solo es importante el interior, sino el exterior. Comienzan a pensar seriamente en el mundo natural que los rodea, es decir, el ecosistema.
6. **Sexta fase: énfasis en la globalización.** Ram Charam y Larry Bossidy (2005), autores de *Haga lo que hay que hacer confrontando la realidad*, afirman que esta fase empresarial con énfasis con la globalización y el auge de internet apenas comienza. Sugieren preguntas que deben responder los estrategas (gerentes, propietarios, socios y colaboradores de las organizaciones), en especial cuando se enfrentan a bloques comerciales, caso TLC, hipercompetencia, guerra de precios, cambios veloces, tales como: ¿qué podemos hacer para corregir el desempeño inferior al esperado? ¿Qué hacemos para implementar planes globales en lugar de planes específicos? ¿Cuál es la razón para que nuestra empresa arroje resultados financieros deficientes aun cuando los del sector o la industria sean atractivos? ¿Qué tan buenos son los procesos operativos? ¿Tenemos el personal idóneo para desarrollar las estrategias?

ILUSTRACIÓN 2. Evolución de las empresas



Ciclo de vida de las empresas

Las empresas encuentran dentro de sí mismas sus propias formas de administrar sus recursos; por eso es importante conocer los momentos de *evolución* y *revolu-*

ción que componen el ciclo de vida de las compañías. Los siguientes son algunos factores de análisis al respecto:

- *Etapa de evolución*: es el periodo o etapa de crecimiento prolongado durante el cual no ocurren trastornos mayores en la organización.
- *Etapa de revolución*: es un periodo corto o prolongado en el que se presentan disturbios significativos en la vida de las empresas.
- *Edad*: es el transcurso del tiempo durante el cual se institucionalizan algunas costumbres administrativas y se predice la conducta de los empleados.
- *Tamaño*: es la magnitud, el número de empleados y el volumen de ventas de una empresa y sus niveles administrativos.
- *Tasa de crecimiento de la industria*: es la forma como el sector donde se encuentra la empresa crece o decrece en relación con los demás sectores de la economía.

ILUSTRACIÓN 3. Características del ciclo de vida de las empresas

Fases del ciclo de vida de las empresas

Fase	Nombre	Características
1	Inicial	Dedicación exclusiva Estímulo desbordante Miedo a futuros imprevistos Deseo de factibilidad del proyecto Orientación a la técnica Prima la eficiencia sobre la eficacia Poca estructura Comunicación rápida Descuido de aspectos administrativos Sueldos bajos Creatividad empresarial Crisis de liderazgo
2	Formal	Mayor número empleados Énfasis en la eficacia Sistematización empresarial Necesidad de dirección Comunicación más formal Resistencia a delegar Demora en toma de decisiones Mejoramiento de la dirección Crisis de autonomía

Gestión estratégica organizacional

La gerencia moderna requiere tomar decisiones sobre bases firmes, y el diagnóstico empresarial es una de las grandes herramientas que existen ya que facilita la identificación, formulación y evaluación de estrategias acertadas para cada compañía.

En esta nueva edición, por medio de sus tres capítulos: Evolución empresarial, Gestión estratégica organizacional y Mega tendencias administrativas, se amplía lo referente a las nuevas olas gerenciales que de forma sencilla le ayudarán al lector a entrar en el mundo competitivo y tecnológico, con ayuda de su creatividad y estilo de liderazgo para alcanzar las metas establecidas.

Contiene una serie de ayudas didácticas para que tanto los gerentes, socios, directivos y dueños de las organizaciones como estudiantes, docentes e investigadores puedan formular, implementar y evaluar alternativas estratégicas, dentro del contexto de la actividad económica propia de cada compañía.

Colección: Ciencias empresariales
Área: Administración

ECO E
EDICIONES

www.ecoediciones.com

Incluye

- ▶ Análisis de las nuevas olas administrativas.
- ▶ Talleres de afianzamiento para una mejor comprensión del tema tratado.
- ▶ Descripción de objetivos al iniciar cada capítulo.
- ▶ Contiene ejercicios, lecturas, talleres y casos de estudio.

Jorge Eliécer Prieto Herrera

Administrador de empresas con estudios superiores de Posgrado en diferentes áreas del marketing y la docencia. Capacitador y motivador profesional a nivel nacional e internacional, docente universitario, asesor de empresas y consultor organizacional. Escritor para diversos periódicos y revistas en el campo del mercadeo, gestión, proyectos, docencia, estrategia, emprendimiento y liderazgo empresarial. Se desempeña como director y presentador de programas de radio y televisión con énfasis en creación de empresas, docencia, mercadeo, ventas, servicios, merchandising, gestión comunitaria y desarrollo institucional.

ISBN 978-958-771-460-9



9 789587 714609

e-ISBN 978-958-771-461-6