

## INDICE

Parte I uno Los conceptos y las técnicas de la administración estratégica 1	
1. El proceso de la administración estratégica	2
Los signos más confiables de una buena administración	4
Las cinco tareas de la administración estratégica: un panorama general de esta obra	6
Desarrollo de una visión estratégica	6
Establecimiento de objetivos	9
Creación de una estrategia	10
Puesta en práctica y ejecución de la estrategia	19
Evaluación del desempeño. supervisión de nuevos desarrollos y comienzo de ajustes correctivos	20
Por qué la administración estratégica es un proceso continuo, no un acontecimiento finito	20
Características del proceso de cinco etapas	20
¿Quién desempeña las cinco tareas de la administración estratégica?	21
Diseño de la estrategia: en qué consiste el proceso y quiénes participan	23
El papel estratégico del consejo de administración en la creación y ejecución de la estrategia	27
Los beneficios de un enfoque estratégico en la administración	28
Lecturas sugeridas	30
Cápsulas ilustrativas	5
1. Dos modelos de negocio radicalmente distintos: Microsoft y Redhat Linux	
2. Ejemplos de pronunciamientos respecto a la misión y la visión de una empresa	8
3. Ejemplo de objetivos estratégicos y financieros	11
4. Ejemplo de una estrategia: McDonald's	14
5. El enfoque del empresario corporativo interno no es un juego en Sony	26
<b>2. Establecimiento de la dirección de la compañía: desarrollo de una visión estratégica, determinación de objetivos y creación de una estrategia</b>	<b>32</b>
Desarrollo de una visión estratégica y de una misión: la primera tarea de la determinación de la dirección	34
Los tres elementos de una visión estratégica	34
La declaración de la misión: un punto de inicio para elaborar la visión, estratégica	34
De la declaración de la misión a la visión estratégica	40
Comunicación de la visión estratégica	41
Establecimiento de objetivos: la segunda tarea en la determinación de la dirección	43
Clases de objetivos que se deben determinar	44

El concepto del propósito estratégico	45
La necesidad de objetivos de gran alcance y de corto alcance	47
¿Qué tanto deben abarcar los objetivos?	48
Los objetivos son necesarios en todos los niveles organizacionales	49
Creación de una estrategia: la tercera tarea en la determinación de la dirección	50
La pirámide de la creación de la estrategia	51
Estrategia corporativa	52
Estrategia de negocios	55
Estrategia funcional	58
Estrategia de operación	58
Unión del esfuerzo de creación de la estrategia	59
Los factores que modelan la estrategia	60
Consideraciones de la sociedad, políticas, reguladoras y de la ciudadanía	60
Condiciones competitivas y atractivo general de la industria	63
Las oportunidades de mercado y las amenazas externas para la compañía	63
Fortaleza de los recursos, competencias y habilidades competitivas de la compañía	63
Las ambiciones personales, filosofías de negocios y creencias éticas de los administradores	64
La influencia de los valores compartidos y de la cultura de la compañía sobre la estrategia	65
El vínculo de la estrategia con la ética y la responsabilidad social	66
Pruebas de una estrategia triunfadora	70
Puntos clave	71
Lecturas sugeridas	72
Cápsulas ilustrativas 6. Visión estratégica de Deere & Co	35
7. Cuatro ejemplos de declaración de la misión: ejemplos para criticar	39
8. Dos puntos de inflexión estratégicos de Intel	42
9. Objetivos corporativos de Citigroup, General Electric, Mcponald's, Anheuser-Busch, Exodus Communications, Motorola y McCormick & Company	46
10. Nueva estrategia bancaria, electrónica de Bank One	51
11. La debacle de Enron: una visión firme y unos valores admirables minados por una defectuosa estrategia y un comportamiento carente de ética	67
12. Los compromisos de The Kroger Company hacia sus accionistas	70
<b>3. Análisis industrial y competitivo</b>	<b>74</b>
Los métodos del análisis competitivo y de la industria	78
Pregunta 1: ¿cuáles son las características económicas dominantes en la industria?	79
Pregunta 2: ¿cómo es la competencia y qué tan poderosa es cada una de las fuerzas competitivas de la industria?	81

El modelo de las cinco fuerzas de la competencia	81
Implicaciones estratégicas de las cinco fuerzas competitivas	94
Pregunta 3: ¿qué es lo que propicia el cambio de la estructura competitiva y del ambiente de negocios en la industria?	95
El concepto de las fuerzas impulsoras	95
Técnicas para el seguimiento del entorno empresarial	102
Pregunta 4: ¿cuáles son las compañías que ocupan las posiciones competitivas más fuertes/débiles?	103
Empleo de mapas de grupos estratégicos para evaluar las posiciones competitivas de las empresas rivales	103
Lo que se puede aprender de los mapas de grupos estratégicos	105
Pregunta 5: ¿cuáles son los siguientes movimientos estratégicos que con mayor probabilidad harán los rivales?	106
Seguimiento de las estrategias de los competidores	106
Predicción sobre quiénes serán los principales competidores en la industria	107
Predicción de los movimientos inmediatos de los competidores	108
Pregunta 6: ¿cuáles son los factores clave que determinan el éxito el fracaso competitivos?	108
Pregunta 7: ¿es atractiva la industria y cuáles son sus prospectos para un rendimiento superior al promedio?	111
Cómo hacer un análisis competitivo y de la industria completo	112
Puntos clave	112
Lecturas sugeridas	115
Cápsulas ilustrativas 13. La forma en que Internet y las nuevas tecnologías asociadas a internet están cambiando el panorama de los negocios: ejemplos clásicos de una fuerza impulsora	96
14. Mapa de grupos estratégicos de competidores en la industria de los videojuegos	104
<b>4. Evaluación de los recursos y las capacidades competitivas de la compañía</b>	<b>116</b>
Pregunta 1: ¿qué tan bien está funcionando la estrategia actual de la compañía?	118
Pregunta 2: ¿cuáles son las fortalezas y debilidades de los recursos de la compañía y sus oportunidades y amenazas extemtlis?	119
Identificación de las fortalezas y capacidades de recursos de la compañía	119
Identificación de las debilidades y deficiencias de recursos de la compañía	121
Identificación de las competencias y capacidades de la compañía	122
Identificación de las oportunidades de mercado de una compañía	127
Identificación de las amenazas para la rentabilidad futura de una compañía	128
El verdadero valor del análisis FODA	129
Pregunta 3: ¿los precios y costos de la compañía son competitivos?	129

Análisis del costo estratégico y de las cadenas de valor	130
Benchmarking de los costos de las actividades clave	135
Opciones estratégicas para lograr una competitividad de costos	138
De las actividades de la cadena de valor a las capacidades competitivas y a la ventaja competitiva	141
Pregunta 4: ¿qué tan poderosa es la posición competitiva de la compañía en relación con la de sus rivales?	142
Evaluaciones de la fortaleza competitiva	142
Pregunta 5: ¿a qué problemas estratégicos se enfrenta la compañía?	145
Puntos clave	146
Lecturas sugeridas	148
Cápsulas ilustrativas	15
Motorola ajusta su estrategia a las nuevas amenazas y oportunidades	128
16. La cadena de valor para la grabación y distribución de los CD de música	137
17. Benchmarking: Ford imita a Cisco Systems	138
18. Benchmarking y la conducta ética	139
<b>5. Estrategia y ventaja competitiva</b>	<b>150</b>
Las cinco estrategias competitivas genéricas	152
Estrategias del proveedor de bajo costo	153
Estrategias de diferenciación	165
Estrategias del proveedor con el mejor costo	169
Estrategias enfocadas (o de nicho de mercado)	170
Estrategias de cooperación y ventaja competitiva	174
El uso cada vez más generalizado de las alianzas	175
Por qué y cómo son ventajosas las alianzas estratégicas	176
Estrategias de fusión y adquisición	179
Estrategias de integración vertical: ventaja o desventaja competitiva	180
Las ventajas estratégicas de la integración vertical	182
Las desventajas estratégicas de la integración vertical	183
Ponderación de las ventajas y desventajas de la integración vertical	184
Estrategias de desglose y outsourcing para restringir las fronteras de la operación comercial	184
Consideraciones sobre la capacidad en las decisiones relativas a las fronteras	186
Las ventajas del outsourcing	186
Los riesgos del outsourcing	187
Uso de estrategias ofensivas para conseguir ventaja competitiva	187
Iniciativas para igualar o superar las fortalezas de los competidores	188
Iniciativas para sacar provecho de las debilidades de los competidores	189
Iniciativas simultáneas en muchos frentes	190
Ofensivas evasivas para competir en un terreno menos reñido	190
Ofensivas de guerrilla	191
Ofensivas preventivas	191
Para decidir a quién atacar	192

Uso de estrategias defensivas para proteger la ventaja competitiva	193
Bloquear las posibilidades abiertas a los contendientes	193
Emitir señales de probables represalias	194
Las ventajas y desventajas de los primeros en actuar	195
Puntos clave	195
Lecturas sugeridas	199
Cápsulas ilustrativas 19. Estrategia de Nucor Corporation para convertirse en proveedor de bajo costo	156
20. Tecnologías de comercio electrónico: herramientas poderosas para reestructurar cadenas de valor y crear una ventaja en costos bajos	163
21. Características de diferenciación que mejoran el desempeño	167
22. Estrategia de Toyota para convertirse en el productor con el mejor costo en su línea Lexus	171
23. Estrategias enfocadas en la industria hotelera: Motel 6 y Ritz-Carlton	172
24. Ejemplos de alianzas recientes	178
25. Cómo Clear Channel Communications usó las fusiones y adquisiciones para convertirse en líder global en la industria de los medios de comunicación	181
26. Ofensiva de Toyota para convertirse en pionero de los automóviles fabricados a la medida	196
<b>6. Estrategias para competir en mercados globalizados</b>	<b>200</b>
Por qué las compañías se expanden a los mercados extranjeros	202
La diferencia entre competir internacionalmente y globalmente	202
Diferencias entre países en cuanto a las condiciones culturales, demográficas y de mercado	203
El potencial de las ventajas locales que se generan de las variaciones en los costos de un país a otro	204
Las fluctuaciones en el tipo de cambio	204
Restricciones y requerimientos de los gobiernos anfitriones	205
¿Competencia multipaís o competencia global?	205
Opciones estratégicas para incursionar y Competir en mercados extranjeros	206
Estrategias de exportación	207
Estrategias de otorgamiento de licencias	208
Estrategia de franquicias	208
¿Una estrategia multinacional o una estrategia global?	208
La búsqueda de la ventaja competitiva mediante la competencia multinacional	209
Obtención de ventajas de ubicación	211
Transferencia de competencias y capacidades entre fronteras	213
Coordinación de actividades transfronterizas	214
Reservas de utilidades, subsidios entre mercados y ofensivas estratégicas globales	214
Uso de los subsidios entre mercados para emprender una ofensiva estratégica	215

Alianzas estratégicas y empresas conjuntas con socios extranjeros	215
Los riesgos de las alianzas estratégicas con socios extranjeros	216
Aprovechamiento máximo de las alianzas estratégicas con socios extranjeros	217
Competencia en mercados extranjeros emergentes	219
Estrategias para compañías locales en mercados emergentes	220
Cómo defenderse de los competidores globales utilizando las ventajas de jugar en casa	221
Transferencia de la pericia de la compañía a mercados más allá de sus fronteras	222
Esquivar a los participantes globales mediante el cambio a un nuevo modelo de negocios o nicho de mercado	222
Competencia en el nivel global	222
Puntos clave	223
Lecturas sugeridas	224
Cápsulas ilustrativas 27. Estrategias multinacionales: Microsoft en el software para computadoras personales, McDonald's en comida rápida y Nestlé en el café instantáneo	211
28. Alianzas estratégicas entre países: la nueva forma de los negocios globales	218
<b>7. Modelos y estrategias de negocios en la era de internet</b>	<b>226</b>
Internet: tecnología y participantes	228
Demanda de servicios de internet	228
Proveedores de tecnología y servicios de internet	228
El desafío estratégico de las tecnologías competidoras	229
Cómo afecta la tecnología de internet las cadenas de valor de las compañías e industrias	231
Cómo la tecnología de internet mejora la eficiencia de la cadena de suministros	231
Cómo la tecnología de internet mejora la eficiencia de las operaciones internas	231
Cómo la tecnología de internet mejora la eficiencia del canal de distribución	233
Los beneficios omnipresentes de las aplicaciones de internet	234
Cómo internet redefine el entorno competitivo	234
El impacto en la rivalidad competitiva	236
El impacto en las barreras de ingreso	236
El impacto en el poder de negociación de los compradores	237
El impacto en el poder de negociación de los proveedores y la colaboración entre proveedor y vendedor	238
Influencia general en la estructura competitiva de una industria	239
Otras características de la tecnología de internet que determinan la estrategia	239
La dificultad de depender de la tecnología de internet para conseguir ventaja competitiva sustentable	242

El mito de la ventaja del primero en actuar	243
Errores estratégicos cometidos por los primeros empresarios de internet	245
El error de pasar por alto las bajas barreras de ingreso	245
El error de competir exclusivamente con base en el precio bajo	246
El error de vender por debajo del costo y tratar de compensarlo con ingresos de otras fuentes	247
Modelos y estrategias de negocios para el comercio electrónico en el futuro	248
Modelos y estrategias de negocios para empresas de internet puras	248
Estrategias combinadas de instalaciones físicas y virtuales: un punto medio atractivo	252
Estrategias de internet para las empresas tradicionales	254
Puntos clave	256
Lecturas sugeridas	258
Cápsulas ilustrativas 29. Cómo internet puede reformar la economía de fabricación y las cadenas de valor de las industrias	235
30. El modelo de negocios único "Establezca usted mismo el precio", de Priceline.com	251
31. La estrategia de tiendas físicas y virtuales de Office Depot	253
<b>8. Adecuación de la estrategia para adaptarla a la situación específica de cada industria y compañía</b>	<b>260</b>
Estrategias para competir en industrias emergentes del futuro	262
Estrategias para competir en mercados turbulentos, de alta velocidad	264
Estrategias para competir en industrias maduras	268
Medidas estratégicas en industrias maduras	269
Dificultades estratégicas en industrias maduras	271
Estrategias para empresas en industrias estancadas o en decadencia	271
Estrategias para competir en industrias fragmentadas	272
Estrategias para sostener el crecimiento rápido de las compañías	275
Estrategias para los líderes de las industrias	276
Estrategias para compañías que ocupan el segundo lugar	279
Estrategias para empresas débiles que pasan por crisis	283
Estrategias de recuperación para empresas en crisis	283
Liquidación: la estrategia de último recurso	286
Estrategias de fin de juego	286
Los diez mandamientos del diseño exitoso de las estrategias de negocios	287
Puntos clave	288
Lecturas sugeridas	290
Cápsulas ilustrativas 32. La estrategia de Yamaha en la industria estancada de los pianos	273
33. Cómo usó Microsoft su poder para, mantener el dominio del mercado	280
34. La estrategia de recuperación de Lucent Technologies	285

<b>9. La estrategia y la ventaja competitiva en compañías diversificadas</b>	<b>292</b>
Cuándo diversificar	294
Por qué apresurarse a diversificar no es necesariamente una buena estrategia	294
Los riesgos de concentrarse en un solo negocio	295
Factores que indican cuándo es tiempo de diversificar	295
Generación de valor para los accionistas: la máxima justificación para diversificar	296
Tres pruebas para evaluar una medida de diversificación	296
Selección del camino de la diversificación: negocios relacionados o no relacionados	297
Fundamentos de las estrategias de diversificación relacionada	297
Coincidencias estratégicas entre negocios a lo largo de la cadena de valor	298
Coincidencia estratégica, economías de alcance y ventaja competitiva	302
Captación de los beneficios de la coincidencia estratégica	304
Fundamentos de las estrategias de diversificación no relacionada	304
Ventajas y desventajas de la diversificación no relacionada	305
Diversificación no relacionada y valor para los accionistas	309
Estrategias combinada de diversificación relacionada y no relacionada	310
Estrategias para incursionar en nuevos negocios	311
Adquisición de una compañía existente	311
Empresa interna de nueva creación	312
Empresas de riesgo compartido y sociedades estratégicas	312
Opciones estratégicas para compañías que ya se han diversificado	313
Estrategias para ampliar la base de negocios de una compañía diversificada	314
Estrategias de desinversión dirigidas a reagruparse en una base de diversificación más limitada	314
Estrategias de reestructuración corporativa y recuperación de la rentabilidad	317
Estrategias de diversificación multinacional	319
Qué hace tan atractiva a la diversificación multinacional: las oportunidades de crecimiento y mayor ventaja competitiva	320
Puntos clave	325
Lecturas sugeridas	328
Cápsulas ilustrativas 35. Estrategia de diversificación de Tyco International	300
36. Ejemplos de compañeras de negocios relacionados	303
37. Compañías diversificadas que tienen carteras de negocios no relacionados	307
38. El alcance global de cinco prominentes corporaciones multinacionales diversificadas	321
39. Ventajas competitivas de Honda	326

<b>10. Evaluación de las estrategias de las compañías diversificadas</b>	<b>330</b>
Identificación de la actual estrategia corporativa	332
Evaluación del atractivo de la industria: tres pruebas	332
Evaluación del atractivo de cada industria en la que la compañía se ha diversificado	334
El atractivo de cada industria en relación con las demás	334
El atractivo de la mezcla de industrias en su totalidad	336
Evaluación de la fortaleza competitiva de cada una de las unidades de negocios de la compañía	336
Uso de una matriz de nueve celdas para representar simultáneamente el atractivo de la industria y la fortaleza competitiva	339
Análisis de coincidencias estratégicas: la búsqueda del potencial de ventaja competitiva entre negocios	340
Análisis de coincidencia de recursos: determinación de cómo los recursos de la compañía coinciden con las necesidades de la unidad de negocios	343
Negocios que generan flujos de efectivo adecuados e inadecuados	344
Coincidencias de recursos competitivos y administrativos	346
Clasificación de las unidades de negocios con base en el desempeño pasado y las perspectivas a futuro	348
Cómo decidir las prioridades de asignación de recursos y un rumbo general estratégico para cada unidad de negocios	349
Diseño de una estrategia corporativa	349
La prueba del desempeño	350
Identificación de oportunidades adicionales de diversificación	351
Administración del proceso de diseño de la estrategia corporativa	352
Puntos clave	352
Lecturas sugeridas	354
Cápsulas ilustrativas 40. El enfoque de General Electric hacia la administración de una cartera de negocios muy diversificada	341
<b>11. Creación de fortalezas de recursos y capacidades organizacionales</b>	<b>356</b>
Marco para la ejecución de la estrategia	358
Las principales tareas de la puesta en práctica de la estrategia	359
Liderazgo del proceso de puesta en práctica y ejecución de la estrategia	359
Creación de una organización capaz	361
Dotar de personal a la organización	362
Creación de competencias centrales y capacidades competitivas	366
Adecuación de la estructura de la organización a la estrategia	371
Estructuras organizacionales del futuro	383
Puntos clave	384
Lecturas sugeridas	387
Cápsulas ilustrativas 41. Cómo forma General Electric un equipo directivo talentoso y profundo	364
42. Cómo Cisco Systems dota de empleados talentosos a su	366

organización	
43. La reingeniería de los procesos de negocios: cómo la aplican las compañías y los resultados que han obtenido	378
44. Coordinación entre unidades en tres compañías	383
45. Enfoques organizacionales para mercados internacionales y globales	385
<b>12. Administración de la organización interna para promover una mejor ejecución de la estrategia</b>	<b>388</b>
Vinculación de los presupuestos a la estrategia	390
Creación de políticas y procedimientos que apoyen la estrategia	391
Institución de las mejores prácticas y el compromiso con el mejoramiento continuo	392
Administración de la calidad total: un compromiso con el mejoramiento continuo	394
Captación de los beneficios de las mejores prácticas y los programas de mejoramiento continuo	398
Instalación de sistemas de apoyo	400
Instalación de sistemas adecuados de información, seguimiento del desempeño y controles	403
Diseño de sistemas de reconocimiento que apoyan la estrategia	404
Prácticas de motivación que apoyan la estrategia	405
Vinculación del sistema de premios a los resultados de desempeño estratégicamente relevantes	409
Puntos clave	413
Lecturas sugeridas	414
Cápsulas ilustrativas 46. Política de "pago discrecional" de Granite Rock	393
47. De dónde provienen las mejores prácticas: los logros de tres ganadores de premios por las mejores prácticas	394
48. El mejoramiento continuo convierte a los Hoteles RitzCarlton en doble ganador del premio Baldrige	399
49. La prisa por instalar sistemas de apoyo de comercio electrónico	402
50. Técnicas de motivación y reconocimiento de las compañías que tienen las "mejores prácticas"	408
51. La insensatez del sistema de premios en la división de reclamaciones de una compañía de seguros grande	411
<b>13. Cultura corporativa y liderazgo: claves de la ejecución eficaz de la estrategia</b>	<b>416</b>
Creación de una cultura corporativa que apoye la estrategia	418
¿De dónde proviene la cultura corporativa?	418
Cultura: ¿aliado u obstáculo para la ejecución de la estrategia?	421
Culturas fuertes frente a culturas débiles	422
Culturas poco saludables	424
Culturas adaptables	424
Creación de compatibilidad fuerte entre estrategia y cultura	427
Incorporación de la ética en la cultura	429

Incorporación de un espíritu de alto desempeño en la cultura	431
Ejercicio del liderazgo estratégico	436
Mantenerse al tanto de cómo van las cosas	438
Guiar el esfuerzo para establecer una cultura que apoye la estrategia	439
Mantenimiento de la capacidad de respuesta e innovación de la organización interna	441
Ejercicio del liderazgo ético e insistencia en la buena ciudadanía corporativa	442
Guía del proceso de realización de ajustes correctivos	443
Puntos clave	445
Lecturas sugeridas	447
Cápsulas ilustrativas 52. La cultura en Nordstrom	419
53. Culturas adaptables en compañías que actúan y reaccionan a la velocidad de internet	426
54. El credo de Johnson & Johnson	431
55. Ética corporativa y declaraciones de valores en Lockheed Martin, Pfizer y J.M. Smucker	432
56. SAS fomenta una cultura de afecto	435
57. Prueba de su ética en los negocios	437
58. Medidas correctivas de Lockheed Martin después de haber sido multada por infringir las leyes estadounidenses contra sobornos	444
<b>Parte II dos Casos de administración estratégica C-1</b>	
Guía del análisis de casos C-2	
1. El maquillaje de Andrea Jung a Avon Products, Inc. C-17 John E. Gamble, Universidad de Alabama Sur	
2. El alimentador solar C-49 Lew G. Brown, The University of North Carolina at Greensboro Emily Abercrombie, The University of North Carolina at Greensboro	
3. ZAP y la industria del vehículo eléctrico C-60 .Armand Gilinsky Jr., Sonoma State University Robert Ditzio, Sonoma State University	
4. Dakota Growers Pasta C-80 Michael Boland, Kansas State University Christian Freberg, Kansas State University David Barton, Kansas State University Jeff Katz, Kansas State University	
5. Colorado Creative Music C-101 Rachel Deane Canetta, University of Denver Joan Winn, University of Denver	
6. Azalea Seafood Gumbo Shoppe C-116 John E. Gamble, University of S- Alabama	
7. Competencia en la industria global del vino: perspectiva de Estados Unidos C-135 Murray Silverman, San Francisco State University	

Richard M. Castaldi, San Francisco State University Sally Baack, San Francisco State University Gregg Sorlien, San Francisco State University
8. Krispy Kreme Doughnuts, Inc. C-156 Arthur A. Thompson, The University 01 Alabama
9. Chicagotribune.com C-179 Nina Ziv, Polytechnic University
10. eBay en 2002: los retos del crecimiento sostenido C-195 Louis Marino, The University 01 Alabama Patrick Kreise1; The University 01 Alabama
11. FedEx Corporation: transformación estructural a través del comercio electrónico C-230 Pauline Ng, The University 01 Hong Kong
12. La adquisición de Quaker Oats por PepsiCo C-248 John E. Gamble, University of South Alabama
13. Avid Technology, Inc. C-281 Philip K. Goulet, University 01 South Carolina Alan Bauerschmidt, University 01 South Carolina
14. Moss Adams LLP C-294 Armand Gilinsky Jr., Sonoma State University Sherri Anderson, Sonoma State University
15. Perdue Farms, Inc.: responde a los retos del siglo XXI C-307 George C. Rubenson, Salisbury State University Frank Shippe1; Salisbury State University
16. Gordon Bethune y el retorno de Continental Airlines C-332 Arthur A. Thompson, The University 01 Alabama John E. Gamble, University 01 South Alabama
17. DoubleClick Inc.: colecta de inteligencia del cliente C-363 Ken Mark, University of Western Ontario Scott Schneberger; University 01 Western Ontario
18. South African Breweries: logro del crecimiento en el mercado global de la cerveza C-376 Courtenay Sprague, University 01 the Witwatersrand Saul Klein, University 01 the Witwatersrand
Índices Onomástico I-1 De corporaciones I-5 Analítico I-10