



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación
Psicología Organizacional

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Licenciada en Psicología Organizacional

Trabajo de Titulación del Examen Complexivo de Grado

Título: Análisis de caso: “MIKKA S.A.”

**AUTOR (A):
López Encalada, María Elena**

Guayaquil, Ecuador

2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación
Psicología Organizacional

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente Trabajo de titulación del Examen Complexivo de Grado, Análisis de Caso: "MIKKA S.A.". de Psicología Organizacional fue realizado en su totalidad por **López Encalada, María Elena** como requerimiento para la obtención del Título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

DIRECTOR DE LA CARRERA

Alexandra Galarza

Guayaquil, al primero del mes de Febrero del año 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación
Psicología Organizacional

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **María Elena López Encalada**

DECLARO QUE:

El Trabajo de titulación del Examen Complexivo de Grado, Análisis de Caso: "MIKKA S.A.", previo a la obtención del Título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del presente análisis de caso referido.

Guayaquil, al primero del mes de febrero del año 2016

EL AUTOR (A)

María Elena López Encalada



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación
Psicología Organizacional

AUTORIZACIÓN

Yo, **María Elena López Encalada**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de titulación del Examen Complexivo de Grado, Análisis de Caso: "MIKKA S.A." cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, al primero del mes de febrero del año 2016

EL (LA) AUTOR(A):

María Elena López Encalada

ÍNDICE

RESUMEN	vi
INTRODUCCIÓN	7
1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	8
Cultura organizacional.....	8
Comportamiento organizacional.....	8
Comunicación.....	9
2. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	10
Personal.....	10
Estructura.....	11
Proceso.....	13
3. IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN	14
Responsables.....	14
Recursos.....	14
Metodología.....	14
4. CONCLUSIONES	15
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	16

RESUMEN

El siguiente trabajo tiene como finalidad analizar la situación actual de la empresa Mikka S.A. y proveer de estrategias que permitan mejorar los diferentes aspectos que en el caso se aprecian. Para ello es necesario entender a profundidad la situación general de la empresa y los problemas que se han presentado por las distintas circunstancias. De la misma manera, comprender la postura de los actores principales y sus puntos de vista sobre los cambios que son necesarios para la organización. A lo largo de la introducción, se hace una referencia a la información sobre el caso y sus participantes.

En la sección Determinación de las estrategias, se resumen las posibles alternativas de estrategia que podrían emplearse desde la perspectiva individual, estructural y de procesos. Dentro de las estrategias es necesario recalcar que la experiencia y conocimiento en la gestión empresarial del personaje Esteban Prusso en el ámbito logístico lo han llevado a ser el indicado para el manejo y control de la realidad de Mikka S.A.

La siguiente sección engloba todos los aspectos de implementación de la planificación, desglosándose en los posibles recursos a emplear una vez determinada las estrategias; los posibles responsables y la metodología adecuada con la que se trabajará. Por último, se describe la metodología que se usará, los recursos necesarios y el periodo en la que se trabajará.

Finalmente, en las conclusiones se aprecian los detalles más importantes en el cuerpo del trabajo. Todo aporte realizado en esta sección ha sido una extensión de las estrategias expuestas por el personaje Esteban Prusso y la búsqueda de cambios que beneficien a Mikka S.A.

Palabras clave: procesos, sistematización, estructura organizacional, cultura organizacional, clima laboral, eficiencia.

INTRODUCCIÓN

Mikka S.A. lleva aproximadamente 150 años en el mercado uruguayo y debido a su antigüedad se ha visto encarando una realidad peligrosa: su cultura tradicional, estricta y compleja los está llevando a la desaparición. Y para que toda empresa se desenvuelva frente a la competencia es necesario que ésta se adapte al ambiente cambiante en el que se rodee. Los nuevos avances en tecnología, estudios en cultura organizacional, desarrollos en el recurso humano resultan esenciales para el crecimiento de una empresa y por ende, la adaptación y los cambios son necesarios. Es por ello que resulta fácil comprender que si una organización no está dispuesta a cambiar, está condenada a la extinción.

En el caso de la empresa uruguaya, Mikka S.A., los directivos no buscaban implementar cambios en sus procesos organizacionales porque gracias a esta estructura tradicional, la empresa había logrado subsistir y gozar de 150 años de existencia. Por otro lado, mantener los mismos procesos y gastos en logística estaba causando malestar en la cultura de la organización, en el comportamiento de sus colaboradores (eficiencia y eficacia, trabajo en equipo), en la comunicación interna y en su posicionamiento frente a la competencia.

Por lo tanto, mantener la misma estructura por años puede llevar a los grupos a resistirse a los cambios por más benéficos que puedan resultar; e intentar implementar ideas nuevas y actualizadas, pueden representar un atentado a la cultura y no ser acogidas. En el caso de la empresa Mikka S.A. el nuevo presidente, Jorge Fabbiani, buscaba la manera de reestructurar los procesos con el fin de aprovechar cada oportunidad que tenía la empresa para mejorar su situación actual. Con la ayuda de Esteban Prusso, experto en logística, se esperaba mejorar los aspectos logísticos y de distribución que resultaban clave para el desempeño de la organización.

DESARROLLO

1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Cultura organizacional

En el caso de la empresa Mikka S.A. es imprescindible reconocer la existencia de una cultura tradicional resistente al cambio. Esta cultura se ha venido formando con los años. A pesar de generar pérdidas e inestabilidad, la cultura tradicional era considerada un símbolo para todos los empleados y por lo tanto ejecutar un cambio en medio de un ambiente estandarizado era una tarea complicada que iba a necesitar de tiempo y esfuerzo por parte de los principales participantes.

Debido a la tradicional cultura, los pensamientos de varios directivos antiguos eran rígidos y cerrados y se puede apreciar en las reacciones que cada uno tuvo al momento de enterarse de los cambios que se aproximaban, entre ellos: “¿Qué puede aportar un general retirado del ejército, de 52 años, a nuestra organización? No la conoce y su forma de mando seguramente es distinta a la nuestra”, “Un general tiene, por definición, un estilo autocrático. Con él será imposible trabajar en equipo”. Es determinante la postura resistente que adoptan estos miembros; y su reacción es totalmente negativa y gracias a ello los demás colaboradores podrían adoptar la misma postura y resistir el futuro cambio. Así como aprecian fuertemente el símbolo que genera la cultura enraizada, cada grupo podría tender a defender aquello que se les ha enseñado desde los comienzos de la empresa y secundar las manifestaciones de aquellos directores más antiguos.

Comportamiento organizacional

Gracias a la enraizada cultura de aproximadamente 100 años de antigüedad, los colaboradores de cada departamento ha adoptado el comportamiento esperado: mentalidades rígidas, monotonía al realizar trabajos, bajo grado de trabajo en equipo, falta de interés hacia compañeros de trabajo de otras líneas

o departamentos, fallas en la comunicación formal. Entre los problemas que la empresa estaba teniendo, la pérdida de visión los estaba condenando a la desaparición y lo describe Jorge Fabbiani: “Una empresa que no tiene un objetivo claro es una empresa que tiende a desaparecer”.

Además, el comportamiento estandarizado de los directivos más antiguos estaba causando problemas a las decisiones que Esteban Prusso procuraba tomar para el bien de la empresa. Sus reacciones negativas hacia el experto en logística demuestran cuán acostumbrados estaban a la forma de manejar la empresa y no había forma alguna que fuese a cambiar. Se suponía que la forma tradicional de estandarizar los procesos los había conducido al éxito, pero se habían descuidado de la meta y por esa razón la empresa había dejado de producir y había perdido el liderazgo en el mercado hacia los años 80.

Era necesario un cambio y presentar propuestas que los ayudara a “ventilar” las nuevas ideas y rejuvenecer una empresa de 150 años en el mercado; sin embargo el comportamiento organizacional estaba fuertemente enlazado con la cultura y el trabajo de Prusso era reorganizar la mentalidad de aquellos empleados que se sentían uno mismo con la organización y procurar mejorar su desempeño y relación con el cuerpo de empleados.

Comunicación

A pesar de que el caos no provee de una detallada explicación de cómo se maneja la comunicación organizacional de Mikka S.A., se pueden inferir algunos rasgos. Al describir una compleja estructura de administración, es posible que la comunicación sea piramidal, es decir, desde los cargos gerenciales hacia abajo. De ser así, “la información se vuelve difusa y dispersa conforme va descendiendo en la línea de mando y de los niveles jerárquicos” (King Núñez, 2012). Y dependiendo del flujo de comunicación y la formalidad (que el caso anuncia que existe) el mensaje puede ser difícil de interpretar y descifrar.

La formalidad y los procesos estandarizados pueden provocar una falta de comunicación fluida debido a que existe el pensamiento que “en una empresa tradicional la informalidad no tiene lugar” y como resultado las relaciones entre compañeros de departamento no era abiertamente agradable, sino más bien cada uno procuraba realizar su trabajo sin tomar en cuenta el trabajo y desempeño de los demás.

De acuerdo a algunos de los empleados, el grado de trabajo en equipo era bajo, cada uno defendía los intereses de su propia unidad funcional o su propia línea de negocios. Es evidente que sin un sentido de “nosotros” dentro de una empresa y un bajo nivel de trabajo en equipo, el análisis hacia los empleados desde el punto de vista individual podría ser calificado estrictamente como unitario y como resultado no existía una comunicación fluida.

2. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Personal

Tomando en cuenta los aportes realizados por Prusso es necesario reestructurar la empresa Mikka S.A. partiendo de los empleados de manera individual y posteriormente grupal, examinando puntos como sus pensamientos, la forma de ver a la empresa, la comunicación, el clima laboral, la cultura y organizacional.

Jorge Fabbiani resaltaba que era necesario lograr todo aquello que no se había conseguido en un lapso de 10 años en 1. Es necesario implementar ideas referentes a la cultura y el clima laboral con el fin de mejorar los temas relacionados y de manera general, la situación de la empresa.

En cuanto a la cultura organizacional, es necesario modificar los artefactos, valores adoptados y declarados y supuestos básicos, aclarados por Schein en su libro *Organizational Culture and Leadership*, antes de poder continuar con una estrategia alterna. Es por ello que para el estudio de la cultura se requiere de una perspectiva evolutiva porque intervienen procesos. Tomando como referencia el caso, “es necesario recrear una cultura que se adapte a los

cambios y para ello se debe ‘empezar desde cero’ siguiendo el proceso de formación de cultura” (Schein, citado por José Vargas, 2007):

- a. Creación de la cultura: formación de normas alrededor de incidentes críticos, e identificación con los líderes.
- b. Preservación de la cultura a través de la socialización.
- c. Evolución natural y diferenciación.
- d. Evolución guiada y cambio administrado.

Para la empresa Mikka S.A., es necesario modificar la cultura existente con el fin de renovarla y adaptarla al ambiente actualizado en el que se encuentran (globalización). Tal y como lo menciona Prusso en su análisis, es necesario identificar a los líderes, conocer la nueva misión institucional y la comunicación. Una cultura en donde todo se comunica resultará favorable, por lo que es necesario demostrar las incomodidades e interrogantes antes que hacer el cambio de manera individual. Tal y como Schein propone, los miembros de la organización son los encargados de preservar la cultura modificada a través de la socialización.

Desarrollar una nueva cultura organizacional como implementación de una estrategia personal es lo que la empresa Mikka S.A. necesita para poder regresar al liderazgo de mercado que perdieron y asimismo, desarrollar el potencial de todos sus miembros recurriendo a la comunicación efectiva y trabajo en equipo. Las decisiones que ha tomado Prusso serán de beneficio para la nueva incorporación al mercado y para la cultura que busca crear con su iniciativa.

Estructura

El gran problema que enfrenta Mikka S.A. es su estructura enraizada por más de 100 años. Durante todo ese tiempo, la empresa se ha manejado de la misma manera, empleando la misma compleja estructura administrativa, actividades logísticas, comunicación formal y los mismos procedimientos estandarizados.

Prusso sugiere una nueva misión institucional, medidas para reducir costos administrativos, reestructuración de las operaciones logísticas y que implicó la creación del Grupo Logístico de Mikka. Para el Grupo se le planteó una nueva estructura de liderazgo y cambios en la comunicación. Es importante manejar los cambios estructurales en un tiempo moderado porque de no ser así, todos los miembros se verán amenazados y resistirán al cambio de diferentes maneras. Pueden resistirse al cambio ya sea negándolo, saboteándolo, ignorándolo o de cualquier otra forma. Para poder realizar un cambio de estructura es necesario reconocer lo que es un cambio organizacional.

Gonzalo Retamal (2016) afirma que es “cualquier situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, y comportamientos, para adquirir otras, que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema u organización y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en la ejecución de acciones.”

Mientras se procura realizar el cambio, se producirá una etapa de desequilibrio, por lo que es necesario tener claro la visión institucional y su misión (plantados por Prusso en su análisis). Una vez que la decisión de cambio se haya concretado, es indispensable comunicarles a los demás miembros para “aligerar la carga que el cambio conlleva.”

Ramiro Ponce (2003) relaciona las etapas de duelo que un sujeto enfrenta cuando algo cambia en su vida con el terreno organizacional. Describe las etapas de negación, cólera, negociación, depresión transitoria, y finalmente aceptación y crecimiento. Su aporte nos lleva a entender cómo los miembros de la empresa pueden resistir al futuro cambio de estructura, pero dependiendo de la voluntad y disposición de todos se puede llegar a una aceptación y crecimiento.

La nueva estructura que se busca implementar requiere de incorporar una nueva metodología comunicativa, también es necesario que cada empleado reconozca la nueva visión institucional y busque adaptarse a los cambios de

interrelación. Para ello existe el Grupo Logístico de Mikka que empleará una nueva estructura de liderazgo con el fin de realizar todo lo propuesto anteriormente.

Proceso

La implementación de las estrategias en cuanto a procesos va a depender de cómo la organización tome parte para realizarlos correctamente. Tomando en cuenta los anteriores años citados en el caso, los procesos de Mikka S.A. eran totalmente formales y la comunicación dependía del organigrama y sus jerarquías. Los procesos antiguos se basaban en la formalidad, la complejidad y la estandarización de los procesos.

“El rediseño de los procesos de una empresa debe: a) permitir a la empresa seguir a las variaciones de mercado y posicionarse mejor; b) involucrar reestructura física, humana, procedimientos y otros aspectos” (Fernández, 2008). Con la implementación de la estrategia de Prusso, los nuevos procesos tendrán lugar tanto en la formalidad (reuniones formales) como en la informalidad (visitas a los departamentos), cumpliendo así con lo descrito anteriormente. Así también en la toma de decisiones, donde se buscará centralizar el mando y descentralizar la ejecución. Se busca fomentar el apoyo y el liderazgo, el trabajo en equipo y la innovación en cuanto a las posibles soluciones a problemas específicos. Los procesos de esta manera serán menos complejos y estandarizados, sino que se proyectará la idea de que la empresa es un cuerpo y como tal, todos son llamados a velar por su cuidado y aportar con ideas para lograrlo.

La estrategia aceptable de Prusso sobre los procesos lleva a los demás miembros a no simbolizar la cultura tradicional de la empresa como aceptable, sino buscar oportunidades de cambio y adaptación al nuevo mercado, que se encuentra en constante cambio y es necesario cambiar juntamente para que la empresa prospere en sus diferentes ámbitos.

3. IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN

Responsables

Es necesario delegar responsables para la implementación de las nuevas estrategias propuestas. Lo más recomendable sería delegarle la responsabilidad a los cargos ejecutivos para que sirvan de ejemplo para los demás miembros de la organización. Como responsables secundarios están los cargos gerenciales por ser los encargados de administrar los diferentes departamentos. Por lo tanto, estos dos cargos responsables tienen la tarea de implantar las nuevas estrategias al resto de los empleados.

Recursos

Entre los recursos materiales principales para la implementación de las estrategias se encuentran: charlas por departamento sobre los nuevos cambios, capacitaciones sobre la nueva cultura incorporada, anuncios físicos por parte del Dpto. RRHH de los cambios y nueva visión.

Metodología

Las charlas y capacitaciones sobre la nueva cultura, normas de comportamiento, estrategias y formas de comunicarse deben darse constantemente (aproximadamente 1 o 2 veces al mes) con el fin de enraizar la nueva cultura. Las conversaciones informales dentro de los departamentos sobre las nuevas implementaciones se darían a diario por parte de los gerentes del departamento para que cada miembro conozca los cambios y se apropien de ellos.

4. CONCLUSIONES

Mikka S.A. ha venido arrastrando una cultura tradicional con procesos estandarizados, flujos de comunicación formales y complejas estructuras administrativas y el daño en el recurso humano se ha visto reflejado en el bajo nivel de desempeño y de trabajo en equipo, que a su vez dio origen a la pérdida de liderazgo en el mercado. El modelo (antiguo) había causado problemas inobservables para la empresa, y fue indispensable contratar un experto en logística para poder sondear la situación actual. Con la ayuda de Esteban Prusso, se manifestaron los problemas de Mikka S.A. y se les halló una solución a cada uno. Sin embargo, era necesaria la colaboración de todos los miembros de la empresa para poner en marcha los cambios futuros.

Para Prusso fue sencillo percatarse de los problemas por los que estaba pasando la empresa debido a que éste, como sujeto, era exterior a la empresa y por defecto era más sencillo apreciar todo el “panorama” desde afuera. Por otro lado, la experiencia en logística que Esteban Prusso tenía y su eficacia al momento de intervenir por Mikka S.A. (pesar de provenir de una cultura totalmente diferente: la militar), le sirvió para realizar un diagnóstico acertado y crear estrategias que suponían servir para mejorar la situación de la empresa.

El nuevo modelo propuesto por Prusso anula el trabajo individual y la no comunicación, y añade una comunicación más fluida, una oportunidad para los integrantes de cada departamento para poder relacionarse y velar por el desempeño y opiniones de los otros. Ya no existe una mentalidad individualista y la comunicación entre departamentos, entre cargos gerenciales y operativos es más abierta y con especificaciones formales e informales. Asimismo, los procesos ya no son estandarizados y toda decisión tendrá una ejecución descentralizada, lo que desembocará en un clima laboral más estable, equilibrado entre formal e informal, de compañerismo, innovador y agradable.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Fernández, J. C. (18 de Noviembre de 2008). *SlideShare*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/mejora-de-procesos-organizacionales-presentation>
- King Núñez, K. I. (29 de Marzo de 2012). *GestioPolis*. Obtenido de www.gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>
- Ponce, R. (20 de Abril de 2004). *GestioPolis*. Obtenido de www.gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/manejo-resistencia-cambio-psicologia-organizacional/>
- Retamal, G. (2016). *Cambio y resistencia al cambio*. Obtenido de <http://www.leonismoargentino.com.ar/>: <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST253.htm>
- Vargas Hernández, J. (2007). *La culturocracia organizacional en México*. Jalisco, México: Editorial electrónico gratuito. Obtenido de www.eumed.net/libros/2007b/ 301

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **López Encalada María Elena**, con C.C: # 1105091431, autora del Trabajo de titulación del Examen Complexivo de Grado, Análisis de Caso: "MIKKA S.A.", previo a la obtención del título de **LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, modalidad Examen Complexivo, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 1 de febrero de 2016

f. _____
Nombre: López Encalada María Elena.
C.C: 1105091431

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Análisis de caso: "MIKKA S.A."		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	López Encalada, María Elena		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):			
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TITULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	1 de febrero de 2016	No. DE PÁGINAS:	10
ÁREAS TEMÁTICAS:	Comportamiento Organizacional, Cultura Organizacional.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Procesos, sistematización, estructura organizacional, cultura organizacional, clima laboral, eficiencia.		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>El siguiente trabajo tiene como finalidad analizar la situación actual de la empresa Mikka S.A. y proveer de estrategias que permitan mejorar los diferentes aspectos que en el caso se aprecian. Para ello es necesario entender a profundidad la situación general de la empresa y los problemas que se han presentado por las distintas circunstancias. De la misma manera, comprender la postura de los actores principales y sus puntos de vista sobre los cambios que son necesarios para la organización. A lo largo de la introducción, se hace una referencia la información sobre el caso y sus participantes.</p> <p>En la sección Determinación de las estrategias, se resumen las posibles alternativas de estrategia que podrían emplearse desde la perspectiva individual, estructural y de procesos. Dentro de las estrategias es necesario recalcar que la experiencia y conocimiento en la gestión empresarial del personaje Esteban Prusso en el ámbito logístico lo han llevado a ser el indicado para el manejo y control de la realidad de Mikka S.A.</p> <p>La siguiente sección engloba todos los aspectos de implementación de la planificación, desglosándose en los posibles recursos a emplear una vez determinada las estrategias; los posibles responsables y la metodología adecuada con la que se trabajará.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-7-2683189 / 0979297889	E-mail:melencalada@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Bonilla Moran, Luis Mgs.		
	Teléfono: +593-4-2209210 / 0969870900		
	E-mail: bonillamorán@hotmail.com		

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	