

COLECCIÓN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA 2019



Aportes a la comunicación interna y de crisis



UTPL
La Universidad Católica de Loja



Universidad
Casa Grande

COLECCIÓN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA 2019

Aportes a la comunicación interna y de crisis

Coordinadoras

Fanny Paladines Galarza

Mónica Abendaño Ramírez

Grupo Gestión de la Comunicación Estratégica

OBSERVATORIO DE COMUNICACIÓN UTPL

Consejo editorial

Galo Guerrero Jiménez
Claudia Rodríguez Hidalgo
Jenny Yaguache Quichimbo
Verónica Altamirano Benítez
Jhoana Córdova Camacho

Autores

Alba Martínez Sala
Ariel Jiménez
Carmen Costa Sánchez
Darío Ramos Grijalva
Denisse Vásquez Guevara
Diego Apolo Buenaño
Fanny Paladines Galarza
Gabriela Baquerizo Neira
Gustavo Rubén Cusot
Iván Puentes Rivera
Izabella Sant' Anna
Jaime Alfaro
Jenny Yaguache Quichimbo
Jéssica Quintana Vera
Jesús Segarra Saavedra
Jhon Rodríguez Castillo
Karen Valdiviezo Abad

Kimberly R. Oostman
Luis Pástor Herrera
María Enríquez Cruz
María Narváez Narváez
Miguel Túñez López
Miguel Vásquez Calahorrano
Mónica Abendaño Ramírez
Naida Valarezo Tandazo
Natalia Sara
Paola Amador
Paulo López López
Rosario Puertas Hidalgo
Susana Cáceres
Valentín Alejandro Martínez
Vanessa Duque Rengel
Vanina Wild
Zazil Chagoya

Aportes AECI

Alejandro Freund y Martin Jara
Diego Carrera Haro
Enrique Altamirano
Ernesto Kruger
Javier Vire Riascos
Karina Valarezo González
María Isabel Vintimilla

Mónica Maruri Castillo
Natalia González Ávila
Pepe Cueva Yaguana
Santiago Palacios Montesinos
Santiago Saá Brito
Tania Tamariz

Colaboradores

Andrés Marín Jiménez
Dayana Vásquez Pardo
Jhoselyn Campoverde Chuquimarca

ISBN Físico 978-9942-26-238-7

ISBN Digital 978-9942-25-527-3

Diagramación, diseño e impresión:

EDILOJA Cía. Ltda.
Telefax: 593-7-2611418
San Cayetano Alto s/n
www.ediloja.com.ec
edilojainfo@ediloja.com.ec
Loja-Ecuador

2019

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro agradecimiento especial a la directora del DirCom de la UTPL, Karina Valarezo González, por contribuir en la publicación de esta colección.

A los académicos, expertos nacionales e internacionales como gestores de la comunicación estratégica, y a nuestros anunciantes por su significativa colaboración.

Introducción

El Grupo Gestión de la Comunicación Estratégica trabaja en la generación de conocimiento enfocado en la creación de valor de las organizaciones como componente transversal para el éxito de las empresas. Este grupo está conformado por investigadores y docentes en comunicación, administración, publicidad y relaciones públicas de la UTPL y de universidades iberoamericanas. Los resultados de las investigaciones se difunden en congresos académicos y revistas de investigación.

Se pretende a través de investigación académica y profesional obtener datos sobre la eficacia de los recursos comunicativos, internos y externos de la organización y proponer nuevas formas de gestión de comunicación que permitan alcanzar los objetivos estratégicos propuestos por las corporaciones.

Líneas de investigación

- Gestión de la comunicación estratégica
- Comunicación interna
- Comunicación estratégica para el desarrollo y la innovación social
- Comunicación política

Objetivos:

- Contribuir a la investigación académica de la gestión de comunicación estratégica en Iberoamérica.
- Aportar a la recolección, análisis y sistematización de las prácticas de comunicación estratégica que desarrollan los gestores de la comunicación y que les permita tomar decisiones.
- Impulsar dinámicas efectivas de trabajo para la puesta en marcha de planes estratégicos que favorezcan la gestión de la comunicación.

Integrantes:

Universidad Técnica Particular de Loja

- Andrea Victoria Velásquez Benavides
- Fanny Yolanda Paladines Galarza
- Jhoana Raquel Córdova Camacho
- Jenny Jovita Yaguache Quichimbo
- Karen Cesibel Valdiviezo Abad
- Karina Paola Valarezo González
- Mónica Elizabeth Abendaño Ramírez
- Ramiro Orlando Cárdenas Carrillo
- Rosario Johanna Puertas Hidalgo
- Verónica Paulina Altamirano Benítez

Universidad Miguel Hernández de Elche

- Jesús Segarra-Saavedra
- Alba María Martínez Sala

Universidad Casa Grande

- Gabriela Baquerizo Neira

Universidad San Francisco de Quito

- María José Enríquez Cruz

Universidad de Málaga

- Javier Vire Riascos

Contenido

Introducción.....	3
Presentación.....	7
Prólogo.....	10
Comunicación de crisis	
La práctica de la reacción y no de la prevención.....	16
Jenny Jovita Yaguache Quichimbo	
Gestión y prevención de crisis. Un enfoque desde la estrategia global de la empresa.....	23
María José Enríquez Cruz	
¿Cómo evitar errores frecuentes en el manejo de crisis?	29
Miguel Vásquez Calahorrano	
Reputación y gestión de la comunicación como elementos catalizadores en situaciones de crisis.....	34
Silvia Jéssica Quintana Vera; Gabriela Baquerizo Neira	
Las instituciones públicas en situaciones de crisis	40
Naida María Valarezo Tandazo	
Crisis digital: ¿cómo minimizar la repercusión en la reputación?.....	44
Rosario Johana Puertas Hidalgo	
¿Qué estrategias funcionan en una situación de crisis?	49
Fanny Yolanda Paladines Galarza	
Luego de la tormenta, ¿llega la calma?: comunicación poscrisis y reputación empresarial.....	53
Denisse Vásquez Guevara; Kimberly Taylor Oostman; Luis Pástor Herrera	
¿De qué hablan los candidatos presidenciales de América Latina en <i>Twitter</i>?	61
Paulo Carlos López López	
¿Cómo superar una crisis en el sector turístico?.....	68
Alba María Martínez Sala	
¿Cómo manejar una crisis en el área de la salud?	70
Carmen Costa Sánchez	
La gestión de los medios de comunicación durante la crisis	72
Valentín-Alejandro Martínez-Fernández	
El impacto de una crisis en la reputación organizacional.....	74
Natalia Sara	
La repercusión que puede tener una crisis en una campaña política.....	77
Iván Puentes Rivera	
¿Se puede gestionar una crisis tradicional al igual que una <i>online</i>?	80
Jesús Segarra Saavedra	

¿Cómo hacer una efectiva gestión de poscrisis?	82
Miguel Túñez López	
Comunicación interna	
Cambio cultural de las organizaciones y el rol del comunicador.....	90
Karen Cesibel Valdiviezo Abad	
Comunicación en las organizaciones: “cultura organizacional, modelo de competitividad de imprescindible gestión”	94
Darío Ramos Grijalva	
Impacto de la comunicación interna en la cultura organizacional.....	97
Gustavo Rubén Cusot	
Comunicación interna en las universidades del Ecuador: uso de herramientas y mensajes.....	100
Jhon Franklin Rodríguez Castillo	
Somos médicos empresariales	104
María Elena Narváez Narváez	
Escucha activa: protagonista del <i>engagement</i> laboral	107
Vanessa Karina Duque Rengel	
En tu organización, ¿hay diálogos internos?	110
Mónica Elizabeth Abendaño Ramírez	
Responsabilidad social y comunicación: apuntes a tomar en cuenta para no morir en el intento.....	113
Diego Apolo Buenaño	
Expertos en la gestión empresarial opinan	
La gamificación, un juego muy serio	122
Susana Cáceres	
Redes sociales internas, una forma de integrar una organización.....	124
Jaime Alfaro	
Comunicación interna en ambientes de transformación.....	127
Ariel Jiménez	
Medición de la comunicación interna. Medir es crecer	130
Vanina Wild	
Gestión de la felicidad en la organización	133
Izabella Sant´ Anna	
Comunicación interna y gestión del cambio	135
Zazil Chagoya	

Buenas prácticas de comunicación interna en el Ecuador año 2018

Campaña de promoción turística internacional “All You Need Is Ecuador”.....	143
Enrique Altamirano	
“El briefing como una de las herramientas de comunicación interna del Banco Guayaquil”	155
Tania Tamariz	
El teatro, un acto comunicador	157
Pepe Kaicer Cueva Yaguana	
Feria de Loja. La comunicación como generadora de relaciones.....	160
Javier Vire Riascos	
#CulturaKruger.....	162
Ernesto Kruger	
Visita de hijos e hijas de colaboradores a La Fabril.....	164
Santiago Palacios Montesinos	
Aplicación de la teoría situacional de públicos de Grunig, caso de estudio “Quito, ¿correctamente citada por <i>The New York Times</i>?”.....	166
Santiago Saá Brito	
La implementación del <i>Inbound Marketing</i> en la estrategia empresarial.....	170
Karina Paola Valarezo González	
El orden de ser, determina el orden de actuar	173
Mónica Maruri Castillo	
Campaña de comunicación interna para reforzar los valores corporativos en el Grupo Industrial Graiman.....	175
María Isabel Vintimilla; Natalia González Avila	
Vivir la comunicación en la cultura empresarial.....	177
Diego Paúl Carrera Haro	
YaEsta.com: liderazgo comunicacional.....	183
Alejandro Freund y Martin Jara	

Luego de la tormenta, ¿llega la calma?: comunicación poscrisis y reputación empresarial



Denisse Vásquez Guevara

Doctora en Estudios Latinoamericanos, UNM
Docente de la Universidad de Cuenca.



Kimberly Taylor Oostman

Magister en Comunicación
Instructora de MBA, Rice University.



Luis Pástor Herrera

Magister en Investigación de Mercados
Director de Advance Consultora.

Productos retirados del mercado, uso de modelos de negocios sociales para lavado de dinero, consumidores que declaran guerras a marcas o empresas en las redes sociales a causa

de un mal servicio, son solamente ejemplos de algunas de las experiencias que son recordadas por consumidores y clientes. Dichas crisis incluso han llevado a empresas a la quiebra. Las



preguntas clave en estos escenarios son: 1) ¿Cómo solventar las crisis empresariales? y 2) ¿Cuál es el momento indicado para emprender el camino a la recuperación de la empresa?

El presente artículo explora los aspectos que se deben tomar en cuenta en una organización en relación con los públicos para restaurar la confianza en la organización luego de una crisis. Para ello, revisaremos la investigación de la comunicación de crisis empresariales, la perspectiva emocional de los *stakeholders* y la comunicación poscrisis. De igual manera, emplearemos el *ranking* Merco de reputación corporativa de Ecuador, analizaremos el caso de la reputación bancaria en este país.

¿Qué es realmente una crisis empresarial?

Para entender qué significa una crisis, debemos entender su naturaleza, características y posibles

consecuencias. Según Coombs (2007), una crisis es un evento inesperado que amenaza con la irrupción de las operaciones de una organización y genera riesgos financieros y de reputación. Por otro lado, las crisis también afectan a los *stakeholders* de una organización. Por ejemplo, la salud de los clientes de una empresa de alimentos puede verse afectada al consumir un producto que contiene componentes que causan enfermedades. Un mal producto no solo afecta la salud de los consumidores, también causa daños emocionales, financieros.

Como consecuencia, por ejemplo, surge boca a boca negativo de los clientes actuales y potenciales de una empresa o marca, que pueden afectar directamente las ventas e ingresos e incluso llevar a la quiebra a la organización. El riesgo financiero, sin embargo, puede ser evitado y gestionado mediante estrategias comunicacionales de gestión de crisis y poscrisis, enfocadas en



reducir y atender las emociones negativas de los clientes para prevenir daños en sus intenciones conductuales (Coombs, 2007). En cuanto a la planificación de gestión de crisis, es recomendable que la organización se centre en el punto de vista y experiencias del consumidor y/o cliente. Podemos considerar, por ejemplo, la frustración y pérdida de tiempo que genera un producto o servicio que no cumple lo prometido en la publicidad o el discurso de venta. Dicha planificación debe establecer, por lo tanto, aspectos de mejora en los cuales la empresa requiere trabajar a futuro.

Entendiendo las emociones del consumidor como reacción a las crisis empresariales

Investigaciones realizadas sobre la relación que existe entre el comportamiento y las emociones del consumidor con respecto a las crisis empresariales o de marca, reflejan que la ira y la simpatía son dos emociones fuertemente ligadas a la percepción del consumidor sobre si una empresa es o no responsable (Weiner, 1995). La

“La reputación organizacional es el reconocimiento, por parte de los diferentes grupos de interés o *stakeholders* de una compañía, del comportamiento organizacional”.

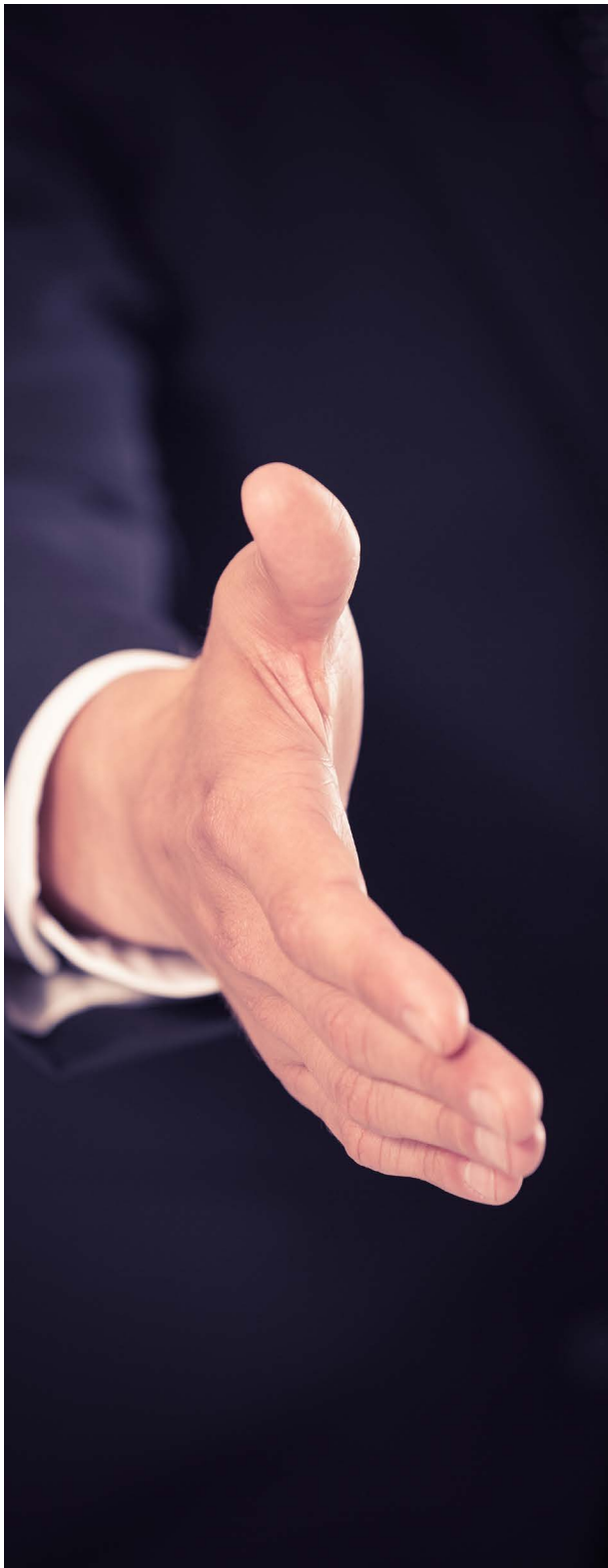


ira en un consumidor que enfrenta una crisis, nace en la mayoría de los casos de la creencia que la organización en cuestión pudo o debió haber hecho las cosas de forma diferente (Roseman, 1991). En contraste, la simpatía nace en la ausencia de los juicios de responsabilidad que aparecen cuando una persona sufre o ha sido lastimada (Niezink, Siero, Dijkstra, Buunk, y Barelds, 2012).

El cliente de una empresa que enfrenta una crisis que le afecta directa o indirectamente puede experimentar distintas emociones, las cuales dependen de la imagen previa que tenga de la organización en conjunto con el nivel de gravedad de los hechos que le han afectado. ¿Cómo reaccionan los consumidores ante la ira ocasionada por la crisis? La ira puede guiar al consumidor a apartar de las causas de la crisis y reaccionar mediante la retaliación, por medio de acciones que pueden causar daño a la empresa. Sin embargo, la simpatía de los individuos los lleva por una dirección opuesta en la cual se puede generar sistemas de apoyo positivo y proactivos a nivel social (Romani, 1991).

¿Dónde comienza el problema?

Las nuevas tendencias del *management* empresarial apuntan a aprender de los errores del pasado mediante la formación de estrategias para enfrentar las crisis empresariales. No obstante, en las décadas de 1970 a 1990, las facultades de negocios de pre- y posgrado con carreras de formación empresarial enfocaron los estudios a formar a los futuros profesionales de la administración empresarial en competencias como la optimización de recursos, manejo financiero, productividad y negociación. Se había dejado de lado la formación en escenarios de crisis organizacional (Proaño, 2014). Hoy, los programas de estudios de las mejores universidades en América Latina y el mundo no solo incluyen formación en gestión de crisis, sino también en poscrisis y responsabilidad social empresarial. Esta última busca promover una formación que integre los aspectos de ética empresarial, social y ambiental con la productividad (Castañeda, G., Ruiz, Vitoria, Castañeda, R. y Quevedo, 2007). Esta nueva cultura apela a una mejor gobernanza empresarial, contempla el desarrollo de distintos modelos de gestión sustentados en la planificación y, sobre todo, en la previsión crisis organizacionales.



La reputación empresarial como activo

La reputación organizacional es el reconocimiento, por parte de los diferentes grupos de interés o *stakeholders* de una compañía, del comportamiento organizacional. Como consecuencia, la reputación se construye a través de la labor empresarial y no solamente sobre su comunicación (Fombrun, 1995). La reputación se crea a través de las acciones de los empleados, el comportamiento de los directivos, el desempeño de los productos que se lanzan al mercado, el cumplimiento de las leyes. A la hora de crear reputación, lo que se hace es más importante que lo que se dice. Sin embargo, también es importante comunicar lo que se hace bien.

La reputación resulta ser un intangible (no es más que el prestigio que tiene una organización con sus públicos internos y externos), que genera resultados tangibles como:

- A una empresa con buena reputación le resulta más fácil atraer talento humano; genera orgullo, compromiso y alineamiento.
- Puede acceder a fuentes de financiación y recurrir a los mercados bursátiles.
- Los productos de empresas con buena reputación suelen ser mejor recibidos en el mercado, lo cual, hasta cierto punto, suele disminuir la inversión en publicidad. Este nuevo producto viene revestido de un “halo de garantía y de confianza”.
- Una buena reputación corporativa es un escudo valioso contra las crisis. Por ejemplo, una empresa que atraviesa una caída de ventas que ha construido una buena reputación previamente, el grado de afectación puede disminuir.

La construcción de la reputación en Ecuador

De acuerdo con el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa MERCO en su primera edición en Ecuador, del año 2011, la calidad de la oferta comercial era el valor que se reconocía como el más importante en la construcción de la reputación de las empresas ecuatorianas (32,3%). Este valor ha disminuido significativamente y en

el 2015 se sitúa en segundo lugar (22,2%). El valor reputacional de los resultados financieros de la empresa ha pasado de la segunda posición en el año 2011 (24,9%) a la primera posición en 2015 (26,2%). Por otro lado, los valores asociados a la dimensión internacional de la empresa, así como la innovación, han experimentado una mejora considerable en el año 2015 respecto a la primera edición. Pasando de un 9,2 % a un 12,6 % y de un 8,9 % a un 11,4 % respectivamente.

Tabla 1. Valoración reputacional en comparación a los resultados económicos financieros del año 2011 al 2015

	2011	2013	2014	2015
Resultados económico-financieros	24.9%	25.50%	23.9%	26.2%
Calidad de la oferta comercial	32.3%	29,4%	25.9%	22.2%
Talento	13.1%	13,9%	14.3%	14.1%
Ética y responsabilidad corporativa	11.5%	12.9%	16.6%	16.6%
Dimensión internacional de la empresa	9.2%	8.3%	11.6%	12.6%
Innovación	8.9%	10.0%	10.6%	11.4%

Fuente: Ranking Merco Ecuador, 2015

Podríamos suponer entonces que las crisis relacionadas con las finanzas de una empresa son las de mayor impacto en su reputación, en determinados sectores como en el financiero la sensibilidad es aún mayor. Así, la crisis bancaria ocurrida en Ecuador a finales de la década de 1990 fue en parte producida por la falta de confianza en el sistema financiero, al que le tomó varios años recuperar la confianza del público.

Estrategias de comunicación poscrisis enfocadas en el consumidor

La planificación y gestión de crisis permite a las organizaciones enfrentar eventualidades de mejor forma cuando se planifican desde la perspectiva del consumidor.

Confesión y negación como estrategias poscrisis

Estudios sobre la relación entre el uso de estrategias poscrisis y las respuestas positivas

de los *stakeholders* demuestran la efectividad de las estrategias de confesión-caracterizadas por un alto nivel de responsabilidad- sobre las de negación en las crisis, sobre todo cuando estas pueden ser prevenidas. Estos resultados reducen la probabilidad de suscitar ira en los *stakeholders* y aumentan el nivel de simpatía, aún en las crisis, en los casos en los que la empresa ofrece una estrategia basada en confesar y explicar los hechos y las causas, y asumir las responsabilidades. En el caso de una estrategia de negación, una empresa puede ocultar u omitir el hecho de crisis. Sin embargo, esto puede desencadenar conflictos negativos (Weiner, 1995). Algunas consecuencias son asuntos legales por daño personal o económico, y evaluaciones negativas de la reputación empresarial.

Dentro del esquema de la confesión, algunos elementos clave de las estrategias poscrisis de comunicación contemplan los siguientes pasos (Gold y Weiner, 2000). 1) Aceptación de un acto negativo por parte de la empresa. Implica la aceptación total de la responsabilidad, incluyendo

una disculpa pública y apelando a la comprensión. 2) Monitoreo posterior de las reacciones de los *stakeholders* de la organización para elaborar estrategias de readaptación o cambio. Por ejemplo, a partir de crisis pasadas se pueden revisar casos de producto o servicio involucrados en problemas puntuales. La revisión detallada de estos casos permitirá crear parámetros de análisis para la reingeniería de productos, procesos o servicios.

Estrategias de comunicación poscrisis centradas en el consumidor

En el ámbito de poscrisis, varias teorías de comunicación explican a los profesionales de relaciones públicas la forma en la que se deben ofrecer las respuestas de comunicación significativas durante y después de las crisis. La Teoría de la Comunicación Situacional en Crisis (SCCT por sus siglas en inglés), sugiere estrategias de comunicación basadas en la determinación del tipo de crisis (Coombs, 2007). Sin embargo, críticas del modelo SCCT sugieren que la estrategia prescrita es más efectiva durante una crisis. Dicha estrategia se centra en la amenaza de la reputación y aporta información desde la perspectiva de la organización más que del consumidor. La teoría se enfoca en estrategias de respuesta para restaurar la reputación.

Aprender de los errores del pasado y comunicar para la renovación de la empresa

Una de esas estrategias, la teoría del Discurso de la Renovación (DR), opera bajo las oportunidades de aprendizaje son inherentes a las crisis. El DR propone cuatro objetivos para la comunicación de crisis: aprendizaje organizacional, comunicación ética, visión prospectiva y retórica organizacional positiva.

El fracaso es esencial para el aprendizaje organizacional y los casos o situaciones de crisis deben ser comunicados a los *stakeholders* oportunamente, sin retrasos. Al transmitir información precisa, el liderazgo de la organización debe usar mensajes claros e imparciales para empoderar a los *stakeholders* en la toma racional de decisiones. En este proceso de comunicación



alternativas razonables se ofrecen como parte de la discusión para evitar la cohesión de los públicos en contra de la organización. Esta estrategia suele ser más efectiva cuando ya existe una relación sana, bidireccional y positiva de los públicos y la organización antes de la crisis. Una conversación de renovación ética del DR se basa siempre en el liderazgo y en el carácter ético de los líderes de la organización que fluye de forma natural, en lugar de acudir a la elaboración de promesas artificiales o falsas. De esta manera, los mensajes deben ser flexibles y estar centrados en la audiencia con soluciones viables que atiendan a los problemas que son consecuencia de la crisis que beneficien a los públicos y/o *stakeholders* de la organización (Ulmer et al., 2017). En general, la teoría del DR pretende que las organizaciones puedan aprender y mejorar a partir de una crisis, que el liderazgo pueda comunicarse honesta y éticamente, y que el equipo de respuesta a la crisis pueda trabajar para minimizar el daño a los afectados negativamente y desarrollar una visión positiva para avanzar.

Referencias

- Castañeda, G., Ruiz, M., Vilorio, O., Castañeda, R., y Quevedo, Y. (2007). *El rol de las universidades en el contexto de la responsabilidad social empresarial*. Revista *Negotium*, (8), 100-132.
- Coombs, W. T. (2007). The development of the situational crisis communication theory. In T. L. Hansen-Horn, & B. D. Neff (Eds.), *Public relations: From theory to practice* [El desarrollo de la teoría de comunicación de crisis situacional] (pp. 262-273). Boston: Pearson.
- Fombrun, C. J. (1995). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. [Reputación: Realización del valor de la imagen corporativa]. Harvard Business School Press. Boston.
- Gold, G. J., & Weiner, B. (2000). Remorse, confession, group identity, and expectancies about repeating a transgression. [Remordimiento, confesión, identidad grupal, y las expectativas sobre repetir una transgresión] *Basic and applied social psychology*, 22(4), 291-300.
- Merco Ranking Ecuador (2015). *Resultados de la 5ª Edición Merco Empresas Ecuador*. Recuperado de: <http://www.merco.info/ec/actualidad/resultados-de-la-5-edicion-merco-empresas-ecuador>
- Niezink, L. W., Siero, F. W., Dijkstra, P., Buunk, A. P., y Barelds, D. P. H. (2012). Empathic concern: Distinguishing between tenderness and sympathy. *Motivation and Emotion* [Preocupación empática: Distinguiendo entre ternura y simpatía. Motivación y Emoción], 36, 544-549.
- Proaño, L. F. H. (2014). *La cultura del emprendimiento y su formación*. Alternativas, 15 (1), 46-50. Recuperado el 18 de septiembre de 2018: <http://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-alternativas/index.php/alternativas-ucsg/article/view/8>
- Roseman, I. J. (1991). *Appraisal determinants of discrete emotions*. [Evaluación de las determinantes de emociones discretas] *Cognition & Emotion*, 5(3), 161-200.
- Ulmer, R., Sellnow, T., y Seeger, M. (2017). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity* (4ta. ed.) [Comunicación de crisis efectiva: de la crisis a la oportunidad]. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Weiner, B. (1995). *Judgments of responsibility* [Juzgamientos de responsabilidad]. New York, NY: Guilford.

Grupo Gestión de la Comunicación Estratégica

OBSERVATORIO DE COMUNICACIÓN UTPL



UTPL

La Universidad Católica de Loja



**Universidad
Casa Grande**

ISBN-13: 978-9942-26-238-7



9 789942 262387