

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Diplomado en Gerencia Estratégica y Transformación Digital with SAP S/4 HANA



PRESENTADO POR:

María Camila Sierra Franco

Cod. 2204154

PRESENTADO A:

Profesor, Francisco Fernando Ortega

Bogotá D.C., mayo 2021

INTRODUCCIÓN

Dada la contingencia que atraviesa el mundo a raíz de la pandemia por el COVID-19, muchas organizaciones tuvieron la necesidad de reinventarse, empresas de otras partes del mundo, de países desarrollados o potencias mundiales no tuvieron que hacer tanto esfuerzo como si empresas de países más pobres, aunque es claro que nadie estaba preparado para una contingencia de este tamaño, se confirmó que en organizaciones de otras partes del mundo la capacidad de adaptación y respuesta fue más rápida, en cambio en países como el nuestro dados los eventos recientemente ocurridos a nivel mundial, demostraron que muchas organizaciones no tienen las herramientas necesarias para tomar decisiones ante una crisis, muchas empresas no pudieron adaptarse al cambio y desafortunadamente esto los llevo a cerrar sus establecimientos.

Cabe resaltar que otras empresas hicieron lo posible para reinventarse y optar por otras medidas de trabajo, lo que a muchas Pymes los llevo a conocer por primera vez de lo que se trata el teletrabajo. Para nadie es un secreto que en nuestro país numerosas empresas le tienen miedo al cambio, pero como consecuencia favorable de esta contingencia, dichas organizaciones se dieron cuenta que el cambio es la respuesta para el futuro y que hay que innovarse y reinventarse constantemente.

Dado lo anterior y respecto a mi experiencia laboral en el sector al cual centrare mi opinión, se entiende que la transformación digital es la respuesta a todo y la solución para el futuro próspero de las mismas.

El sector de la construcción evidentemente es unos de los principales gremios que mueve la economía del país, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane), esto en mi opinión obliga a las empresas dedicadas a esta actividad a tener una rápida adaptación al cambio, pero desafortunadamente no es así, varias Pymes del sector son empresas que prefieren trabajar como lo han hecho durante muchos años y no se dan la oportunidad de reinventarse y dejar que sus empresas sean grandes Organizaciones del gremio.

IMPLEMENTACIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA EL CAMBIO ESTRATEGICO EN LAS PYMES DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN

Entre los temas que más abruma a los directivos de las organizaciones, se encuentra el de tomar una decisión apropiada ante cualquier eventualidad mayor que se presente. Para encontrar la solución más optima, no solo debe orientarse en las opciones iniciales que se planteen, si no que por el contrario debe analizar a fondo para distinguir todas las posibles variables y no limitarse a una sola. Para conseguirlo, se debe echar un vistazo y determinar cuáles son las posibles causas y efectos, de esta manera se puede visualizar una extensión más amplia del que se contempló al inicio del acontecimiento.

“Una decisión es la elección entre varias alternativas que llevan a un resultado. Si no existen alternativas no puede haber decisión alguna, ya que solo se dispondría de un curso de acción, en consecuencia, a esto, no se podría ni necesitaría hacer una elección debido a que ya se sabría que rumbo tomar. Cuando un gerente que toma decisiones debe estar consciente de todas las posibles consecuencias que podría tener, el elegir una acción específica, consecuencias que están condicionadas por el responsable de la toma de decisiones y los factores externos que están más allá del control de quien toma la decisión. Se considera que, si muchas decisiones se trasladan a los niveles más altos de la organización, la alta gerencia estará sobrecargada y los gerentes de más bajo nivel tendrán pocas oportunidades para tomar la iniciativa” (Amaya, 2010).

La transformación digital de una pyme en la actualidad es uno de los procesos que más interés despierta en la mayoría de los sectores empresariales, muchos gerentes consideran indispensable esta renovación para obtener mayores beneficios y más éxito en sus negocios.

No obstante, en ocasiones se confunde el término de transformación digital con solo poco más que usar las redes sociales o tener una página web, evidentemente estas herramientas son un factor primordial en la actualidad para mantener informado al cliente o atraer nuevos, pero la transformación digital abarca un universo completo de herramientas

nuevas que pueden ser utilizadas en los diferentes departamentos o áreas que lo requieran, en términos generales, consiste en emplear las nuevas tecnologías para aumentar la productividad del negocio y encontrar nuevas oportunidades enfocadas al éxito empresarial.

El alcance del éxito fácilmente puede encontrarse en la gestión del cambio y justo ahora atravesamos por una época donde se demandan nuevos procesos e innovaciones, lo que nos lleva a tener un desarrollo constante y probablemente mas pronto de lo que se espera o nos podamos adaptar, es por esta razón que es de suma importancia que las organizaciones ya sean grandes o pequeñas deben estar atentas al cambio y no quedarse en el mismo sistema que vienen manejando de años atrás solo por miedo de salir de su zona de confort o porque simplemente durante muchos años han funcionado sus procesos ortodoxos, tarde o temprano los gerentes de las compañías se dan cuenta que es momento de una renovación y que el mundo va cambiando constantemente y hay que adaptarse para seguir siendo exitoso e incluso hacer crecer aún más su compañía. “La tecnología digital ha irrumpido en la historia con una tremenda fuerza y con un crecimiento exponencial, que ha transformado y seguirá transformando innumerables aspectos de cómo las personas se relacionan, trabajan o consumen” (Flor, 2015, p.6), ahora todo es un mar de oportunidades y las organizaciones tienen el privilegio de lograr convertirse en sociedades inteligentes.

La era digital ha cambiado la forma de vida; la tecnología se ha convertido en un aliado importante de las actividades diarias, en otros tiempos jamás se pensaría que algo tan sencillo como una reunión podría llevarse a cabo desde la comodidad de la casa, o que también el trabajo podría llevarse a cualquier parte del mundo, me refiero quien pensaría que las labores que diariamente realizas en una oficina podrías hacerlas desde cualquier lugar, en mi opinión siento que todas estas herramientas lograron mantener vivos puestos de trabajo durante la pandemia e incluso hacer más productivos a los empleados.

Para algunas empresas, la tecnología esencialmente apoya a realizar labores administrativas, otras se han familiarizado con sistemas de ERP (Enterprise Resource Planning) , CRM (Customer Relationship Management) y utilizan servicios de

tecnología para manejar bases de datos de sus clientes, para realizar estudios sobre comportamientos de sus consumidores, e incluso para llevar un mejor control de sus finanzas, pero muchas empresas no explotan todo lo que la nueva era y la tecnología les ofrece, en mi experiencia dentro de toda la parte administrativa que forma el gremio del cual quiero hablar, siento que las organizaciones solo se quedan con tener lo básico y no indagar mas en todo lo que los sistemas pueden ofrecer, por ejemplo como es el caso de la compañía para la cual trabajo, es suficiente con tener un programa contable y manejar todo lo demás en programas que ya conocemos como Excel, con esto me doy cuenta que muchas organizaciones como esta, no tienen idea de lo que una ERP puede ofrecer, estaríamos hablando de la reducción en los tiempos para labores como llevar una cartera, hacer un flujo de caja, actualizar bases de datos, tener información financiera en tiempo real entre muchas cosas más, ahora imaginemos en optar por almacenar todo esto en una nube, tener la vida de la compañía salvaguardada sin temor a que alguna eventualidad nos elimine archivos de suma importancia. Los avances en tecnología, más específicamente en el uso de “drive”, han tenido un sin número de inversiones que son necesaria para hacer un proceso mucho más eficiente y eficaz. Hoy las empresas pueden acceder a la tecnología desde la nube, realizando pagos por demanda que les permiten beneficiarse de los avances tecnológicos sin grandes inversiones en hardware ni en desarrollo y sin riesgos de obsolescencia.

Significa lo anterior que el acceso a la tecnología está al alcance de las Pymes, logrando utilizarla para incrementar el almacenamiento de datos y obtener información; pero la transformación digital, va más allá de la implementación de tecnologías para facilitar labores administrativas. La verdadera transformación digital impacta el modelo de negocio de las empresas, es decir la forma en que las empresas proporcionan valor a sus clientes y de esta manera generar fidelización y atracción a nuevos potenciales para poderlos explotar de manera más rápida y organizada, de esta manera se satisface de manera optima y oportuna la necesidad del cliente y se genera un lazo estrecho.

Entonces, ¿Cómo puede la empresa hacer uso de la tecnología para modificar la percepción de lo que ya es obsoleto?

Imaginemos una pequeña empresa dedicada a la construcción de viviendas, una empresa que lleva mas de 20 años haciendo lo mismo y que aparentemente le ha ido muy bien, una constructora dedicada a cumplir el sueño de muchos, de tener casa propia, es evidente que este sector difícilmente tiene una crisis económica, pero que pasa cuando un empleado irrumpe de manera fraudulenta el “sistema” que a ellos les ha funcionado toda la vida, pensemos en lo que es perder la información valiosa de todos los proyectos vigentes que tiene esta empresa, bueno pues esto es un caso de la vida real donde un simple empleado tal vez ya cansado de su trayecto laboral quiso hacer un “mal” irreversible al momento de retirarse por completo de la compañía, fue solo hacer un clic para eliminar toda la información de tramites (tramites que maneja una constructora, como bases de datos de clientes, fechas de escrituración, entre otros), lastimosamente se perdió el trabajo de años, cosa que muy probablemente se hubiera podido evitar si se manejara un sistema mas actualizado, donde cada archivo información documento o tramite que se genera quede guardado con una copia de seguridad. Casos como este tal vez se ven muy seguido y probablemente dentro de más sectores económicos, pero es aquí donde quiero centrar mi opinión, recordemos que el sector de la construcción es uno de los que mas empleos genera y de los que más mueve la economía del país, imaginemos en cuantas mas pymes del gremio esto puede suceder, estamos hablando de tener problemas de magnitudes enormes que pueden solucionarse simplemente actualizando la forma de pensar de los gerentes, dejando el miedo de invertir en tecnología y dejando en claro que la transformación digital de una compañía es eso; una inversión y no un gasto, estudios demuestran que una empresa debe invertir por lo menos el 2% de sus ingresos en renovación tecnológica, pero obviamente esto no ocurre por lo que mencionamos anteriormente.

Dentro de todo esto cabe resaltar que la percepción de valor que tiene el cliente sobre la empresa está profundamente relacionada con la propuesta de valor que la empresa trasmite y entrega y la tecnología nos da un valor agregado ante todo “una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento” (Osterwalder & Pigneur, 2012, p.23). dado esto debemos generar la confianza suficiente ante el cliente, esta es la

mejor manera de demostrar que la empresa con la que se vincula es una organización seria y profesional y debe darle seguridad de que toda su información va a ser tratada como tal.

Hay que tener conciencia que la transformación digital de la compañía no debe solo hacerse en tiempos de crisis o cuando legalmente se exija, se debe mantener renovando. “aquellos que no se adapten al nuevo escenario digital no podrán subsistir, puesto que el ritmo de innovación y crecimiento es vertiginoso” (Slotnisky, 2016)

Las pequeñas constructoras necesitan entender que el cambio es necesario para su crecimiento y que, así como se invierte en la parte operativa y de obra también debe invertirse en la parte administrativa porque es donde se almacena la vida de la organización, y donde se refleja la confianza y el profesionalismo.

“El tamaño de la empresa, las características de su sector y su forma de gestionar los costos fijos son factores con mucha influencia en el resultado final. No es fácil indicar el tamaño de una organización, pero existen componentes relacionados con el ámbito externo (normativas, área geográfica, etc.) e interno (capacidad financiera, personal, desempeño laboral, etc.) que pueden generar ventajas en el momento de tomar decisiones” (Arbaiza, 2020)

Con esto quiero decir que es sumamente importante adquirir un sistema empresarial que administre y gestione cada proceso de la empresa, concretamente; realizar reportes dinámicos y estadísticos con la posibilidad de enviar resúmenes ejecutivos a los cargos interesados, mantener trazabilidad de los y documentos del progreso que tienen las obras gracias a la asignación de actividades específicas por usuario, obtener un software 100% web que puede gestionar desde cualquier dispositivo electrónico y desde cualquier lugar, siempre en tiempo real, mantener el control sobre las proyecciones, los resultados de las obras y el área administrativa, información consolidada de estados de resultados, flujos de caja, calendario gráfico de todo el proyecto o de todos los proyectos, integrando los flujos de caja en un mismo resultado, entre otras.

Una constructora como cada empresa tiene su debido proceso, y la integración de un sistema como el mencionado anteriormente puede reducir considerablemente los tiempos. En este sector cada cosa depende de otra por ejemplo la información financiera como flujos de caja, informes de ventas, estados de cartera son esenciales para presentar y decretar el punto de equilibrio, fase que es clave para el desembolso de dineros en las fiduciarias y desembolso de los créditos constructores, pero detrás de todo esto también existen mas procesos administrativos que pueden optimizarse con la integración de un sistema para todo.

“Desarrollar la capacidad de transformarse a la velocidad de los cambios en el entorno, hace que la innovación se convierta en un elemento esencial para afrontar los retos que enfrentan las empresas y para aprovechar las oportunidades que trae consigo la era de la disrupción” (Losada, 2019)

¿Cuándo es buen momento para invertir en nuevas tecnologías?

Siempre es buen momento para invertir en tecnología, según el estudio ‘*Accenture Technology Vision*’, afirma que, en realidad, siempre es un buen momento para invertir en nuevas tecnologías, ya que, con una visión a largo plazo, es muy probable que den rentabilidad a la cartera de cualquier ahorrador. En todo caso, recomienda, hay que estudiar con cautela la propuesta de cada compañía y no dejarse tentar por grandes promesas de futuro, sino por la opción real de llegar a generar una ventaja competitiva que les haga ganar cuota de mercado en su sector”¹

La inversión en tecnología es fundamental para los negocios que buscan establecerse en un mercado competitivo. Gran parte de las herramientas tecnológicas que existen buscan simplificar los procesos, acortar los tiempos de producción, mejorar la calidad y reducir los costos operativos claramente la parte mas importante de esto es que también nos ayuda a reducir el margen de error.

Barreras que se pueden presentar durante la transformación digital.

¹ <https://www.accenture.com/co-es/insights/technology/technology-trends-2021>

1. **Falta de experiencia de los colaboradores,** Este es un problema más común de lo que parece, como se mencionaba páginas atrás, muchos empleadores vienen acostumbrados a trabajar de una manera, podría decirse que obsoleta, donde la digitalización no es muy usual, esto indubitadamente afecta directamente a los empleados, pues en muchas ocasiones no están capacitados para manejar los nuevos sistemas empresariales. “La experiencia es un elemento importante en la toma de decisiones sujeto a una realidad compleja debido al número de variables. Para entenderlas es vital haber vivido varias situaciones, pues también se aprende de las situaciones pasadas, en las que se hayan cometido errores” (Martin, 2014)
2. **La cultura corporativa,** En este caso y más que nada en empresas pequeñas y medianas, vienen acostumbradas a trabajar de la manera en que siempre les ha “funcionado”, sus altas directivas en general piensan que la inversión en tecnología es más bien pérdida de dinero y son el claro ejemplo del temor al cambio.
3. **Equipos de trabajo homogéneos,** entendemos perfectamente que los equipos de trabajo son indispensables para un buen manejo de las funciones e incluso para un excelente ambiente laboral, pero que pasa cuando estos equipos están conformadas por personas relativamente similares en nivel de estudios, o edad, es claro que las personas mayores nos enseñan bastante con su experiencia pero si hay un grupo de trabajo con solo personas de este tipo, claramente no van a intentar renovar su manera de trabajar o de aprender cosas nuevas, simplemente porque su manera de trabajar la han echo así durante toda su vida y sería incomodo obligarlos a hacer algo diferente, en cambio si el grupo de trabajo tiene una mezcla diferente de personas, esto los motiva a aprender cosas el uno del otro ya que existe diversidad en el equipo y serian un complemento.

4. **Tecnología Obsoleta**, ya hemos mencionado bastante este tema, muchas compañías se aferran a su inversión que hicieron a sus inicios, con la excusa de que los equipos aun siguen funcionando y pueden hacer lo mismo que un equipo nuevo, aunque puede que efectivamente muchos equipos tienen una vida útil bastante amplia, es claro que luego de un tiempo los sistemas necesitan de una actualización.
5. **Falta de planeación digital**, si ya se tomó la decisión favorable de a ver una implantación digital, lo más importante es que la empresa debe tener clara su estrategia y así no generar reprocesos mediante su instalación, parte fundamental de esta estrategia serán siempre los colaboradores debido a que ellos son quienes manejarán las nuevas tecnologías, por eso la empresa debe contar con su total disposición para el cambio. “Para el éxito de la estrategia digital es fundamental que las personas estén preparadas; la adopción de tecnología requiere el desarrollo de capacidades de análisis de datos para tomar decisiones utilizando los grandes volúmenes de información que fluyen a través de la organización. Las personas deben adoptar nuevas formas de trabajo, por lo que el cambio debe planearse configurando capacidades y procesos, las empresas requieren ser administradas de forma diferente” (Baculard, 2017).

La transformación digital en las empresas colombianas.

En primera instancia debemos tener claro que Colombia es un país pobre en transformación digital, desafortunadamente este tema es un tabú para las pequeñas y medianas empresas debido a la comodidad en la que se encuentran haciendo lo mismo desde sus inicios, la transformación digital en Colombia es solo tema para las grandes compañías, desafortunadamente en gran parte debido a liquidez que manejan las Pymes, pues les da temor invertir de más o perder dinero realizando una transformación en sus sistemas empresariales.

En este sentido el análisis de la realidad de las empresas colombianas muestra que en el país la transformación digital requiere cerrar brechas en relación con: i) la poca experiencia de los colaboradores en temas de nuevas tecnologías, ii) la rigidez, jerarquización y verticalidad de las estructuras organizacionales, que limitan la innovación, y iii) equipos de trabajo con poca variedad en los perfiles de sus integrantes, lo que reduce las oportunidades de intercambio y aprendizaje (Mattallana et al., 2019).

Cualquier empresa en el país, ya sea grande, mediana o pequeña, puede hacer de la transformación digital un eje transversal en todas sus áreas. Su impacto se traducirá en beneficios como la ampliación del mercado, lo que generará un aumento en el número de clientes y en las ventas; la optimización de procesos y recursos, que facilitan el manejo eficiente de los activos de las compañías; el acceso a información sobre los nuevos hábitos de los clientes, fundamental para identificar sus necesidades y establecer estrategias que permitan satisfacerlas; la mejora en la toma de decisiones; y el fomento de la innovación al promover, de manera constante, una actitud y una cultura de cambio.

De acuerdo con el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) e iNNpulsa Colombia, la transformación digital está relacionada con el uso y la apropiación de tecnologías de la información que, combinadas con la capacidad de liderazgo y el cambio organizacional, mejoran o cambian radicalmente el desempeño y el modelo de negocio de las empresas.²

Esta transformación, permite optimizar procesos productivos y hacerlos más competitivos para establecerse mejor en el mercado y generar un crecimiento óptimo.

La transformación digital de las empresas es la respuesta a la necesidad asegurar la velocidad con que su propuesta de valor se ajusta a los cambios exponenciales del entorno; de allí la importancia de la modernización de las empresas y del desarrollo de modelos de negocio apalancados en la tecnología (iNNpulsa Colombia, 2020).

² <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/MinTIC-en-los-Medios/101254:La-transformacion-digital-al-servicio-de-las-empresas-colombianas>

“Análisis realizados sobre las Pymes colombianas, muestran que estas deben trabajar en la ampliación de su eficiencia y rentabilidad tomando decisiones estratégicas que les permitan su desarrollo sostenible en el futuro” (Matallana, Pineda, Duitama, & Bayona, 2019). Sin embargo, bien es cierto que muchas Pymes en Colombia tienen limitaciones de capital para ingresar a la era digital, pero aun así hay que tener en cuenta que estas son las empresas que mas empleo generan en el país y es necesaria su actualización a la nueva era. “La innovación surge de la necesidad de la empresa u organización de potencializar todas sus áreas operativas y estratégicas” (Martínez, 2020, p.13).

CONCLUSIONES

Un gerente debe estar preparado para el cambio continuo, las decisiones no deben tomarse solo en tiempos de crisis o contingencias, aunque es claro que gracias a esto se logra renovar un poco el pensamiento y salir de la zona de confort.

La capacidad de respuesta ante cualquier situación debe ser rápida, y la digitalización es la mejor opción para lograr enfrentar de una manera mas optima los tiempos de crisis.

Un porcentaje considerable del mercado empresarial del país son la pequeñas y medianas empresas, y dentro de este conjunto de sociedades sabemos que uno de los sectores que más empleo genera y más mueve la economía del país es el sector de la construcción, es por este motivo que el incentivo de la transformación digital es esencial para generar un mercado mas competitivo

Las empresas no deben esperar para motivarse a la digitalización, por el contrario, deben reinventarse y actualizarse cada vez debido a que el mundo va evolucionando exponencialmente.

La transformación digital genera seguridad en las organizaciones, ya que la información esta mejor organizada y bajo copias de seguridad que permiten acceder a toda la información en tiempo real.

El desarrollo de una mejor cultura organizacional, mas actualizada va de la mano con la cultura de la innovación digital, ya que permite generar estrategias para su implementación y empodera a los colaboradores y directivos a generar ambiente de cambio se debe transformar su cultura y se deben definir propuestas de valor que ubiquen esa transformación como modelo de mejora.

Es importante reconsiderar modificar los grupos de trabajo homogéneos, para la generación de nuevas ideas encaminadas al mejor futuro de la compañía

La adaptación en términos generales es la mejor técnica para que una organización tenga éxito y pueda responder a los cambios del entorno, la aceptación al cambio y capacitación de los interesados es la mejor manera para crecer y posicionarse en la era digital.

La transformación digital de las Pymes se entiende como una transformación que genera espacios de innovación y conocimiento basándose en los beneficios que ofrece la tecnología, se entiende que la transformación digital es un mundo de nuevas herramientas para afrontar posibles soluciones a problemas.

REFERENCIAS

- Amaya, J. A. (2010). Toma de decisiones gerenciales : métodos cuantitativos para la administración. *Bogotá : Ecoe Ediciones, 2010.*
- Arbaiza, L. (27 de Agosto de 2020). *esan.edu.pe*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/08/27/toma-de-decisiones- estrategicas-en-tiempos-de-covid-19/>
- Baculard, L. (02 de Enero de 2017). To lead a digital transformation, CEOs most prioritize.
- Flor, J. (1 de Marzo de 2015). La transformación digital como medio para la creación de valor en las empresas. Universidad Pontificia Comillas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- iNNpula Colombia. (16 de Junio de 2020). Analítica., de innpulsacolombia.org.co: https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentosrecursos-pdf/Boletin_analitica_junio_2020_web.pdf
- Losada, D. (2019). La gestión del cambio y del conocimiento como herramientas fundamentales para la generación de innovación en las organizaciones de la cuarta revolución industrial en Colombia. R
- Martínez, J. (2020). La Innovación como un logro gerencial desde la Responsabilidad Social Empresarial., de Repositorio Documental Universidad Militar Nueva Granada: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35153/MartinezGalloJulianAndres2019.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martin, P. C. (2014). Toma de decisiones asertivas para una gerencia efectiva. Bogotá, Colombia.
- Matallana, O., Pineda, M., Duitama, G., & Bayona, R. (2019). Gestión financiera de los empresarios MIPYMES. Bogotá: Universidad Nacional Abierta y a Distancia Sello Editorial, de <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/book/article/view/3715>
- Osterwaler, A., & Pigneur, Y. (2012). Generación de modelos de negocio. Barcelona: Deusto - Grupo Planeta.

Slotnisky, D. (Buenos Aires, 2016)

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=9dBJDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=transformaci%C3%B3n+digital&ots=31KtumBHKy&sig=rRdCpB-hKVgPM7AHprYd3M5M9Jw#v=onepage&q&f=false>