

CREATIVIDAD, DESARROLLO E INNOVACIÓN II


Sandra Patricia Carvajal Cantor

EJE 4

Propongamos

Introducción:	3
Consideraciones generales	4
Sistemas nacionales de innovación	9
Centros de Desarrollo Tecnológico (CDT)	13
Centros de innovación y productividad	14
Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica (IEBT)	15
Parques Científicos Tecnológicos y de Innovación (PCTI)	16
Parque Biopacífico	17
Parque Guatimar	17
iNNpalsa Colombia	19
Innovación y emprendimiento	19
Desarrollo empresarial	19
Mentalidad y cultura	20
Responsabilidad social y emprendimiento	22
Bibliografía	26

Consideraciones generales



Tomando en cuenta que no es fácil predecir el comportamiento de la innovación en el mercado ni su impacto futuro en los usuarios, se debe pensar en una estructura en la que los colaboradores asuman diferentes tareas desde la dirección, la administración, la producción, la comercialización y la financiación. Existen tareas precisas que deben ser llevadas a cabo por personas específicas y que es necesario diferenciar:

El emprendedor es la persona que, a partir de la observación, identifica oportunidades de negocio y busca convertirlas en sociedades comerciales, genera innovación, busca segmentos de mercado potenciales (Ramírez, 2013). Los ejecutivos dan solución a las problemáticas habituales y el líder tiene la capacidad de proyectar escenarios futuros e involucrar a todas las personas comprometidas con los objetivos.

“Los emprendedores crean una empresa para fomentar su crecimiento y obtener beneficios; utilizan un enfoque planificado y deliberado que aplica conceptos de dirección estratégica” (Ramírez, 2013, p. 23).

Cada persona involucrada en sacar adelante un proyecto de emprendimiento juega un papel determinante en cada una de las fases y en la estructura organizativa que se plantee, lo importante es que las actividades respondan a un plan de resultados que en últimas es lo que evidencia el logro de objetivos.

Las decisiones para implementación se toman teniendo en cuenta variables como el impacto a nivel social, los factores económicos y de rentabilidad. Se deben establecer los aspectos que son claves en la gestión: normatividad, protocolos de mercado, alternativas de financiación, capacidad instalada, requerimientos de inversión entre otros. De esta manera, se garantiza la sostenibilidad del emprendimiento y la innovación.



Figura 1.
Fuente: Shutterstock/286965218

Otro de los aspectos a tener en cuenta es el impacto social. Si como se ha tratado a lo largo del curso, la innovación para ser considerada como tal genera transformaciones de pensamiento, comportamiento, formas de uso, etc., se debe prever las posibles respuestas de los usuarios. Todo cambio produce, en mayor o menor medida, resistencia y tal vez al momento de la implementación de las propuestas los emprendedores tendrán que afrontar algunos obstáculos y hostilidades que deben ser asumidos como parte de los procesos naturales de los seres humanos.



Figura 2.
Fuente: Shutterstock/

Estos obstáculos pueden ser originados por el desconocimiento de los productos, la desconfianza en el beneficio ofrecido, por las falsas percepciones fundadas en creencias, por ejemplo, cuando se da a conocer un producto los usuarios dependiendo de su apariencia externa pueden inferir un precio, es lo que se llamaría precio percibido que puede en muchos casos dista del precio real.

Estas condiciones hacen que la manera de comunicarse con los usuarios deba cuidarse demasiado para que llegue el mensaje correcto a las personas indicadas. Debe pensarse de manera sistemática y progresiva con el fin preparar las condiciones idóneas

para viabilizar la introducción, posicionamiento y sostenibilidad del emprendimiento. En este aspecto se requiere de un liderazgo que vaya acompañando los momentos de transformación sin perder los objetivos.



Lectura recomendada

Entorno y motivaciones para aprender.

Flor Ángela Marulanda Valencia
Silvia teresa Morales Gualdrón

Esta lectura la podrá encontrar en la página de inicio de este eje.

Es claro, entonces, que un emprendimiento innovador no se trata únicamente de llevar a cabo acciones creativas, científicas, productivas, tecnológicas, sociales, sino que tiene que ver con prácticas administrativas, comerciales, formación y de comunicación.

Al respecto, el *Manual de Oslo* (OCDE, 2005) hace la siguiente clasificación de las actividades relacionadas con la innovación:

Actividades relacionadas a las innovaciones de producto y proceso, entre las que se encuentran:



- **Adquisiciones de otros conocimientos externos:** en forma de servicios informáticos, científicos, técnicos, adquisición de patentes o licencias.

- **Adquisición de máquinas, equipos, software y otros bienes de capital:** que sean necesarios para utilizar en las actividades relacionadas con la innovación.

- **Otros preparativos destinados a las innovaciones:** relacionadas con la inserción de actividades nuevas dentro de la empresa, como las que se asocian con la planificación de nuevos productos, sus especificaciones técnicas, las pruebas de prototipos y prestación de servicios, pautas de producción y control de calidad.

Figura 3.
Fuente: Shutterstock/ 580499569

- **Preparación del mercado para las de innovaciones de producto:** incluye las actividades que tiene que ver con la comercialización, las investigaciones de mercado, las pruebas de mercado y la promoción de los nuevos productos.
- **Formación:** esta es una actividad importante en casos de introducir algún producto al mercado ya que se requiere aprender acerca de todos los detalles que componen la nueva oferta a los usuarios.

Actividades relacionadas a las innovaciones de mercadotecnia y organización:

- **Preparativos destinados a las innovaciones de mercadotecnia:** se busca que la organización promueva nuevas técnicas de mercadeo relacionados con el producto, el precio, su promoción.
- **Preparativos destinados a las innovaciones de organización:** concierne a las prácticas internas, la disposición de lugar de trabajo y el manejo de las relaciones exteriores.



Video

Colombiano creador del marcapasos avanza en nuevo diseño con nanotecnología. Colombia.Inn

Este video lo podrá encontrar en la página de inicio de este eje.

Sistemas nacionales de innovación



Debido a que la innovación se da en la dinámica social con sus variables de complejidad al interactuar diversos actores, su alcance sobrepasa a las organizaciones lo cual quiere decir que no es posible tener una mirada reduccionista de los procesos de innovación y emprendimiento; es decir que no es solamente un efecto de carácter metódico de los movimientos del mercado o de los avances tecnológicos.

Al trascender las diferentes actividades que se deben realizar para difundir y proteger estos procesos y al analizar su alcance, se ha hecho necesaria una seria reflexión por parte de las regiones y naciones con el fin de establecer los mecanismos que garanticen un mayor desarrollo económico, social y cultural desde la innovación. Como resultado de estos razonamientos, se han creado desde hace algún tiempo los sistemas nacionales de innovación. Aunque no hay una definición clara, es importante conocer diferentes posturas frente a la concepción de estos sistemas.

Desde la perspectiva de Lundvall y Johnson (1994):

”

El primer paso en el desarrollo del concepto de los sistemas nacionales de innovación es analítico y concibe las innovaciones como un proceso social e interactivo en un entorno social específico y sistémico. El segundo paso, lo nacional, tiene un carácter diferente. Que la atención se centre en los sistemas nacionales (más que en los locales, regionales o transnacionales) no se deriva de una comprensión meramente teórica de la innovación, sino de consideraciones sobre historia económica: las naciones (p. 1).

Rincón (2004), cita en su artículo varias definiciones que según la [OCDE](#) fueron propuestas para la definición de Sistema Nacional de Innovación:



[OCDE:](#)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

Es una organización internacional creada en 1961 de carácter económico para asesorar, bajo estándares internacionales, el mejoramiento de las políticas públicas relacionadas con aspectos económicos, sociales y ambientales de los 34 países asociados.



Figura 5.
Fuente: Shutterstock/293562311

En Colombia desde la década de 1990 se asume el Sistema Nacional de Innovación como el soporte de las políticas relacionadas con la innovación; Colciencias es quien ejerce la Secretaría Técnica y Administrativa del sistema.

La importancia del sistema radica en que da un marco político que respalda y garantiza la implementación y propicia el ambiente para que se pueda involucrar la mayor cantidad de personas favoreciendo el conocimiento, el aprendizaje y la interacción de los procesos innovadores, así como la destinación de recursos indispensables para la sostenibilidad de los proyectos.



Video

¿Cómo va la ciencia en Colombia?

Foros Semana

Este video podrá encontrarlo en la página de inicio de este eje.

A partir de un estudio Perdomo (2009), propone un método para reconocer y analizar los estilos de innovación en Colombia que se fundamenta en las iniciativas propias de las organizaciones:

- La empresa que innova como el jugador más importante en el desempeño económico.
- La interacción entre empresas y la estructura de conocimiento, incluyendo universidades e institutos tecnológicos.
- Los estilos, modos, actividades de innovación y aprendizaje.
- La interacción entre empresas y sectores con la infraestructura de conocimiento, el mercado laboral, financiero y la propiedad intelectual (Lundvall, 2007 en Perdomo, 2009).

Perdomo (2009) también menciona cuatro módulos que son necesarios fortalecer para los estilos de innovación y los sistemas nacionales de innovación:

- Delinear las innovaciones y construir competencias.
- Buscar la interacción empresarial, incluyendo la competencia, cooperación, sistemas de redes e infraestructura de conocimiento.
- Conocer la organización empresarial y el posicionamiento de las redes, buscando la especialización competitiva y el crecimiento del sistema.

- Reconocer las diferencias internacionales y nacionales de educación, mercado laboral, financiero, mercados y régimen de propiedad intelectual (Lundvall, 2007 en Perdomo, 2009).



Reflexionemos

Lo descrito anteriormente plantea un escenario propicio para el progreso, en el que se evidencia lo importante que es establecer unas estrategias claras y unas acciones claves para estimular desde la contribución que puedan hacer los nuevos procesos al desarrollo económico local, regional o nacional, el emprendimiento y la innovación.

Centros de Desarrollo Tecnológico (CDT)

Es un centro dedicado al desarrollo de actividades relacionadas con la ciencia y la tecnología relacionadas con varios sectores productivos y actividades económicas. Se realizan actividades de transferencia de conocimiento que contribuyan al desarrollo social y económico a nivel nacional, regional o local.

Pueden ser centros autónomos, con personería jurídica, con independencia administrativa y financiera, o pueden ser centros adscritos a una entidad pública o privada. Para el desarrollo de sus funciones son importantes los enlaces que se puedan establecer con el sector productivo, con instituciones de educación superior, entidades públicas que se relacionan con objetivos similares.



Figura 6.
Fuente: Shutterstock/ 411942079

Centros de innovación y productividad

Estos centros tienen como actividad principal las asesorías, la asistencia técnica, la capacitación enfocada a mejorar la productividad y aumentar la competitividad facilitando el flujo de información entre las organizaciones involucradas, teniendo en cuenta el conocimiento científico y el desarrollo tecnológico de la innovación.

Contribuyen también a potenciar las capacidades regionales, asociaciones de sectores productivos o clústers.

Actualmente en Colombia se han integrado los centros de productividad del país con el fin de aunar esfuerzos y se creó la Red Colombiana de Centros Regionales de Productividad –RCCP.

A la red se han vinculado centros como:

- Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia.
- Producaribe en Barranquilla.
- El Centro de Productividad e Innovación del Cauca.
- Centro de Productividad del Tolima.
- Interviene el Departamento Nacional de Planeación – DNP y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.



Clúster

Grupo de empresas con características similares o pertenecientes a un mismo sector económico que de manera interdependiente llevan a cabo acciones de cooperación para conseguir beneficios comunes



Figura 7.
Fuente: Shutterstock/175229711

Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica (IEBT)



Figura 8.
Fuente: Shutterstock/353279168

Las incubadoras de empresas son organizaciones sin ánimo de lucro, vitales para que las propuestas de emprendimiento e innovación puedan tener oportunidades de surgir ya sea en forma de nuevas empresas o de nuevas áreas en empresas existentes.

Ayudan a asegurar el logro de los objetivos de las ideas emprendedoras. Para conseguir esto ofrecen servicios como asesorías, vinculación a redes de contactos, colaboración para la consecución de financiación y apertura de nuevos mercados.

Dentro de las actividades a desarrollar por una incubadora están:

- Impulsar las nuevas ideas de emprendimiento independiente o la creación de nuevos productos o mejoras de procesos dentro de una organización fortaleciendo el espíritu emprendedor.
- Reglamentar y sistematizar el proceso de oferta de servicios de redes, búsqueda de financiación, asesoría, redes.
- Promover el progreso económico de los diferentes lugares en los que interviene.
- Contribuir a la creación de nuevos negocios.

Para la consecución de objetivos se trabaja con base en el cumplimiento de unas condiciones y etapas definidas, pre-incubación, incubación y post-incubación.

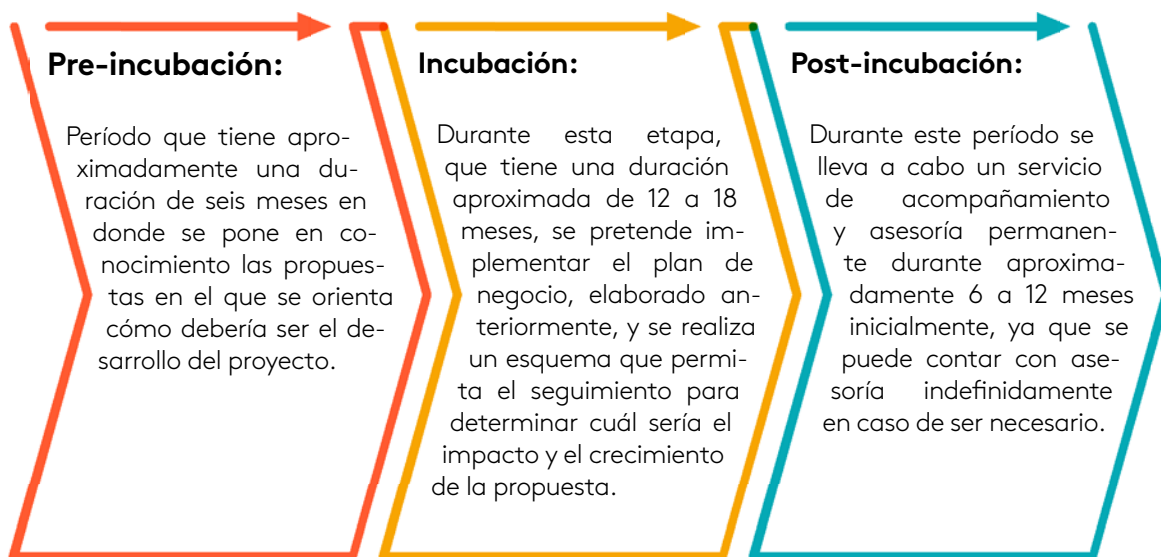


Figura 9.
Fuente: Propia



¡Importante!

Las empresas que estén legalmente constituidas y que les interese obtener el reconocimiento de su área de I + D + i por parte de Colciencias. A través de estos sistemas de gestión se apoya la realización de actividades o de investigación aplicada al interior de la empresa con el fin de aumentar la competitividad y productividad a través del desarrollo de nuevos productos, validación del conocimiento y la experiencia, innovaciones de proceso o servicio.

Parques Científicos Tecnológicos y de Innovación (PCTI)

Son organizaciones creadas en el marco de un proyecto que se gestó en el año 2014 entre los gobiernos de Colombia y Corea para transferir conocimiento a través de esquemas de cooperación. Requieren un desarrollo de infraestructura para la prestación de servicios empresariales especializados relacionados con la investigación, encaminados

a fortalecer las propuestas de emprendimiento innovador de base tecnológica que busquen la transformación de grupos sociales y productivos de las regiones.

Afirmó Yaneth Giha, siendo directora de Colciencias durante el Encuentro de Socialización de Avances de los Parques Científicos y Tecnológicos y de Innovación, llevado a cabo en Bogotá en mayo de 2016, que: **“la estrategia de parques tecnológicos es fundamental para incorporar conocimiento y crear productos de alto contenido científico y tecnológico. Empresa, Academia y Estado transformamos el conocimiento en un valor de crecimiento y competitividad” (Giha, 2016).**

Los siguientes son los parques científicos, tecnológicos y de innovación en Colombia.

Parque Biopacífico



Su labor se fundamenta en el compromiso de transformación y desarrollo regional y nacional a través de la relación estratégica público privada y de la investigación, desarrollo e innovación en el campo de la agroindustria, se proyecta a las ciencias de la vida.

Figura 10.
Fuente: propia

Parque Guatiguará

Ubicado en el Área Metropolitana de Bucaramanga, fue una iniciativa de la Universidad Industrial de Santander. Cuenta con varios centros y laboratorios de investigación, centros de desarrollo tecnológico.



Figura 11.
Fuente: propia

Actualmente el **Parque tecnológico de Bogotá** se encuentra en proceso de desarrollo entrará en funcionamiento en el año 2020. Se espera que con esta iniciativa la ciudad pueda conseguir mayores ingresos a través de la gestión del conocimiento, se espera

también la generación de nuevos y mejores empleos y las universidades tendrán un papel significativo ya que se consideran como entidades con gran potencial para aportar.

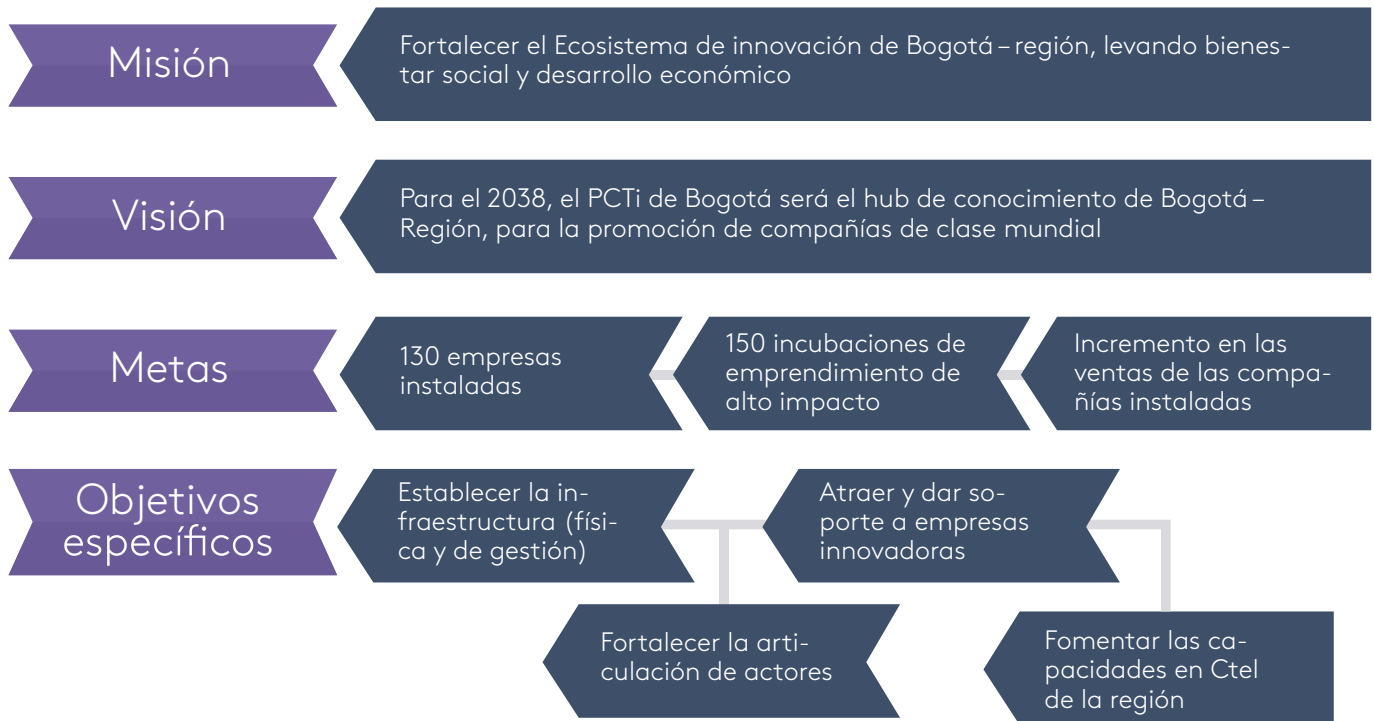


Figura 12. Proyección Parque Tecnológico de Bogotá
Fuente://www.bogota.gov.co

Como se observó, el establecimiento de redes entre organizaciones externas es un elemento fundamental para apoyar la competitividad de las ideas emprendedoras.

Las redes permiten no solamente un mayor acceso a la tecnología, al conocimiento y al mercado, sino que da posibilidades de retroalimentar ideas, identificar nuevas oportunidades, proyectar nuevas mejoras empresariales gracias a la reunión de saberes y experiencias de los diferentes emprendedores, se pueden organizar mejores procesos de investigación y, por tanto, se optimiza la implementación.

Parte de las tareas vitales de los emprendedores es construir sus propias redes, así como establecer los criterios más objetivos para determinar cuáles son los impactos esperados y por los que se recibirá una retribución.

Estas redes contribuyen, además, a que los emprendimientos sean de alto impacto y sean generadores de riqueza y de empleos bien remunerados.

Se evidencia la influencia de la innovación en el emprendimiento en la medida en que los procesos productivos se optimizan, se hace adquisición de equipos, satisfacción de las necesidades de los usuarios, hay una mayor rentabilidad. En casos de organizaciones

con más años de creación y funcionamiento, la innovación mejora el funcionamiento interno, la calidad de los productos, los procesos operativos y productivos.

En cuanto a la promoción, las redes son un canal óptimo para publicar ofertas, propiciar diálogos entre usuarios, asistir a eventos, difundir contenidos, acceder a expertos.

Actualmente el país cuenta con varias organizaciones que impulsan el emprendimiento colombiano desde diversos sectores económicos.



Figura 13
Fuente: goo.gl/LR6p9x

Se constituye para el país en una alternativa que fomenta la cultura innovadora, es la unidad de gestión de crecimiento empresarial del gobierno nacional, su labor está encaminada al fomento del emprendimiento, la innovación y la competitividad.

Creada en el año 2012, iNNpulsa Colombia busca, a través de sus tareas, que las propuestas de emprendimiento sean las principales fuentes de riqueza para el país a través de los siguientes tres frentes de acción.

Innovación y emprendimiento

Con el fin de potenciar los emprendimientos brindan servicios especializados en acompañamiento y estrategias de financiación que dinamicen su acción.

Desarrollo empresarial

A partir de cuatro líneas de acción: capacidades empresariales, competitividad regional, apropiación de las TIC y la inclusión productiva, se pretende fortalecer el crecimiento de la rentabilidad y la competitividad en las empresas, así como el acceso a nuevos mercados.

Mentalidad y cultura

A través de la ejecución de acciones y diseño de herramientas que inciden en la transformación del pensamiento de manera positiva, se propician espacios de comunicación para promover valores y comportamientos que aporten al desarrollo productivo regional y nacional.

iNNpulsas ha recibido reconocimientos internacionales por destacarse como una opción pertinente para acompañar el emprendimiento

En 2015, iNNpulsas fue reconocida como la segunda mejor experiencia aleccionadora para el desarrollo del ecosistema de innovación y emprendimiento en América Latina en el marco del V Seminario Taller para el Ecosistema Emprendedor de América Latina, organizado por Prodem, BID-Fomin, Gulliver e Incubatec de la Universidad de la Frontera de Chile (<https://www.innpulsacolombia.com>).

En 2016, el Banco Mundial destacó a iNNpulsas como institución clave y protagónica en el desarrollo productivo del país, gracias a la implementación de programas de emprendimiento, innovación y productividad empresarial (www.innpulsacolombia.com).



Figura 14.
Fuente: Shutterstock/ 361944170

Otra de las alternativas para buscar apoyo, financiación y promoción de los proyectos de emprendimiento e innovación es Endeavor.

Endeavor es una organización creada por Linda Rotternberg y Peter Kellner desde 1997 para apoyar a los emprendedores y el emprendimiento de alto impacto con presencia en 52 países y 52 ciudades. Apoyan los modelos de negocio de los proyectos emprendedores para que se conviertan en líderes en sus sectores económicos.



Figura 15.
Fuente: Shutterstock/230935627

[Endeavor](#) llega a Colombia en el año 2006 para contribuir a la transformación empresarial y el desarrollo del país. Proponen lo que han denominado el desarrollo de un sistema de emprendimiento aportando con capital semilla, inversiones, conexiones entre emprendedores, programas de aceleración de emprendimiento. A partir de este modelo se han creado más de 1.200 empleos directos y han sido varios los emprendedores beneficiados.

En el país se han desarrollado alternativas que facilitan el acceso a las ayudas económicas como, por ejemplo, los convenios realizados entre Colciencias y el Fondo Nacional de Garantías que acompañan los nuevos retos planteados.



Reflexionemos

El crecimiento económico de una región, de un país se da a partir de la innovación, dificultando en ocasiones el acceso a la financiación al ser una actividad un tanto compleja para evaluar las actividades, las inversiones que no son necesariamente para adquisición de productos o equipos tangibles. Sin embargo, existen alternativas de las cuales se puede valer cualquier emprendedor para desarrollar su idea de emprendimiento.

Responsabilidad social y emprendimiento





Figura 16.
Fuente: Shutterstock/364162496

Podría pensarse que, al iniciar un emprendimiento, no se tendría en cuenta la Responsabilidad Social (RSE), la cual se puede entender como la gestión encaminada a analizar el impacto de las actividades llevadas a cabo enfocadas desde la ética, la equidad y el compromiso por aportar a una mejor sociedad.

La responsabilidad social se define desde la relación entre los diferentes actores involucrados: emprendedores, accionistas, colaboradores de la empresa, entidades que se relacionan con la organización y desde los objetivos que se planteen frente a las acciones económicas, sociales y ambientales. La gestión que se realice debe estar acorde a los intereses y metas del emprendimiento.



Los parámetros que rigen la responsabilidad social se determinan por la clase de productos que presten un mayor beneficio, respeten los derechos humanos y el medioambiente, así como los procesos socialmente responsables y con eficiencia ecológica.

Esta labor en las organizaciones contribuye a que el emprendimiento social sea fortalecido buscando un múltiple resultado a través de proyectos que generen beneficios económicos e impactos en sociales y medioambientales.

Los emprendimientos que asumen enfoques socialmente responsables obtienen grandes beneficios entre los que se pueden mencionar:

1. Ventajas competitivas
2. Progreso continuo
3. Ganancias económicas y estímulos
4. Posicionamiento
5. Usuarios satisfechos
6. Disminución de riesgos



Figura 17.
Fuente: Shutterstock/227836369

A lo largo del curso de ***Creatividad, desarrollo e innovación II*** se han tratado diferentes aspectos para que los estudiantes comprendan la importancia de los procesos que parten de una idea creativa y que terminan convirtiéndose proyectos fuente de desarrollo económico local, nacional o regional.

Erróneamente se asume que el emprendimiento surge del ámbito económico, pero realmente se origina desde los comportamientos humanos que expresan necesidades de adaptación, supervivencia, deseos de mejora, entre otros. Los emprendedores deben contemplar dentro de sus estrategias de innovación la existencia de una gran cantidad de entidades y redes de apoyo que facilitan la ejecución de aspectos como la financiación, la difusión y la implementación.



Recordemos que

Para implementar los proyectos de emprendimiento y las propuestas de innovación se debe contar con el apoyo o la asesoría de expertos que se comprometan a colaborar con la viabilidad y con la comunidad lo cual contribuye a que se acelere el proceso de inserción en el mercado.

Se requiere de habilidades en el emprendedor para gestionar, sistematizar y evaluar cada una de las opciones a considerar como agente externo, a fin de tomar la mejor decisión que se adecúe a los objetivos iniciales y, sobre todo, facilite que se produzcan los momentos de verdad, es decir, los períodos de tiempo en los que se dan las interacciones reales de los usuarios con los productos, servicios, ambientes que son ofrecidos y son rodeados de factores tanto racionales como emocionales. Son estos momentos los que se deben cuidar minuciosamente dentro de las estrategias de innovación.

Las diferentes formas de implementar los proyectos a través de procesos soportados por los facilitadores de innovación son fundamentales para conseguir los alcances esperados y lograr el mayor impacto social proyectado.

Giha, Y. (17 de mayo de 2016). <http://www.colciencias.gov.co>. Recuperado el 24 de julio de 2017, de http://www.colciencias.gov.co/sala_prensa/parques-cientificos-y-tecnologicos-una-ruta-para-el-desarrollo-economico-y-social-del

<https://www.innpulsacolombia.com>. (s.f.). Recuperado el 23 Julio de 2017, de <https://www.innpulsacolombia.com/es/nuestra-organizacion>

Lundvall, Bengt-Ake & Johnson Björn. (1994). <http://revistas.bancomext.gob.mx>. Recuperado el Julio de 2017, de <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/362/4/RCE4.pdf>

Marulanda Valencia, F. Á., & Morales Gualdrón, S. T. (Julio - Diciembre de 2016). <http://www.redalyc.org>. (U. EAN, Ed.) *Revista Escuela de Administración de Negocios*(81).

Perdomo Charry, G. (27 de diciembre de 2009). <http://www.redalyc.org>. Recuperado el Julio de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64612782005.pdf>

Ramírez Acosta, R. J. (8 de Agosto de 2013). MODELO DE APLICACIÓN DE INCUBADORAS DE EMPRESAS. *Tesis para optar al grado de Máster en Dirección Estratégica en Especialidad Gerencia*, 22, 23. San Lorenzo, Paraguay: Funiber.

Rincón Castillo, E. L. (20 de Diciembre de 2004). <http://www.redalyc.org>. Recuperado el Julio de 2017, de <http://www.redalyc.org/html/310/31004507/>