

SEMINARIO DE ADMINISTRACIÓN

EJERCICIOS EN EL AULA

Por Francisco F. Camargo Mireles

Tabla de contenido de ejercicios en el aula

| Tema | Título | Pág |
|------|---|-----|
| 1 | Personalidad empresarial | 1 |
| 1 | Proceso de creación de una empresa | 2 |
| 2 | Índice de cultura de una organización | 3 |
| 3 | Proceso de la administración estratégica | 4 |
| 3 | Componentes de declaraciones de la misión | 5 |
| 4 | Proceso de diseño de la estructura de organización | 6 |
| 5 | Creación de una empresa integradora | 7 |
| 6 | Proceso de cambio | 8 |
| 7 | Proceso de creación y transferencia del conocimiento | 9 |
| 8 | Proceso de incorporación de tecnologías de la información | 10 |
| 9 | Bombardeando el submarino | 11 |
| 9 | Liderazgo conforme a la inteligencia emocional | 12 |
| 10 | Proceso de internacionalización | 13 |
| 11 | Proceso de sucesión | 14 |
| 12 | Responsabilidad social | 15 |
| 13 | Proceso de control | 20 |

Seminario de administración

Tema 1: Administración del espíritu emprendedor y creación de empresas

Ejercicio: Personalidad empresarial

Compilado por: Francisco F. Camargo Mireles

Este ejercicio te podrá dar una idea de qué tan bien estás “equipado” para el estilo de vida empresarial.

Responde a las siguientes declaraciones conforme a la siguiente escala:

TA = Totalmente de acuerdo; A = De acuerdo; I = Indeciso; D = En desacuerdo;

TD = Totalmente en desacuerdo

| | | | | | | |
|----|---|----------|----------|----------|----------|---------|
| 1 | Cuando estoy con otras personas, trato de hacerme cargo de las cosas | TA | A | I | D | TD |
| 2 | Soy muy consciente del tiempo, y me presiono para terminar los trabajos. | TA | A | I | D | TD |
| 3 | Me molesta recibir órdenes de otros, o que me digan qué hacer | TA | A | I | D | TD |
| 4 | Me gustaría que mis empleados estuvieran bien, pero no a expensas mías | TA | A | I | D | TD |
| 5 | Con trabas razonables, mi trabajo influye exitosamente en los resultados. | TA | A | I | D | TD |
| 6 | Las cosas que sacan de quicio a otras gentes, a mí no me alteran. | TA | A | I | D | TD |
| 7 | Tengo un nivel de energía superior al de los demás | TA | A | I | D | TD |
| 8 | Creo que hay momento para todo, y que las cosas no se deben apresurar | TA | A | I | D | TD |
| 9 | Generalmente me encuentro en posición de dirigir proyectos o grupos. | TA | A | I | D | TD |
| 10 | Cuando me enfrento a una tarea compleja, generalmente la soluciono | TA | A | I | D | TD |
| 11 | Sería capaz de despedir a un empleado que no fuera productivo. | TA | A | I | D | TD |
| 12 | Una vez que me decido a hacer algo, difícilmente cambio de idea. | TA | A | I | D | TD |
| 13 | Dejaría un trabajo bien pagado, por una oportunidad de tener algo propio. | TA | A | I | D | TD |
| 14 | Puedo hacer prácticamente todo lo que me propongo. | TA | A | I | D | TD |
| 15 | Los otros dicen que tengo mente analítica, afilada y crítica. | TA | A | I | D | TD |
| 16 | He trabajado duramente durante largo tiempo y lo volvería a hacer. | TA | A | I | D | TD |
| 17 | Tengo un nivel bajo de tolerancia ante la frustración. | TA | A | I | D | TD |
| 18 | Me aburro fácilmente con la rutina y me animan los retos. | TA | A | I | D | TD |
| 19 | Para mí es importante ser el mejor en lo que hago. | TA | A | I | D | TD |
| 20 | Prefiero trabajar con gente competente, aunque no me caiga bien. | TA | A | I | D | TD |
| 21 | Tengo los siguientes años de edad | 20 28 | 29 37 | 38 46 | 47 56 | + 56 |
| 22 | Poseo los siguientes años de experiencia en lo que será mi negocio | 0 1 | .5 a2 | +1 a3 | +2 a3 | + 3 |
| 23 | He ocupado puestos de dirección durante los siguientes años | 0 3 | 1a a5 | +3 a9 | +5 a9 | + 9 |
| 24 | He faltado al trabajo por enfermedad en el último año los siguientes días | 0 5 | 6 10 | 11 15 | 16 20 | + 20 |
| 25 | Acostumbro dormir las siguientes horas | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 |

La solución aparecerá en pantalla

Seminario de administración

Tema 1: Administración del espíritu emprendedor y creación de empresas

Ejercicio: Proceso de creación de una empresa

Por: Francisco F. Camargo Mireles

Con la información siguiente elabora un programa secuencial de 20 actividades que seguirías para la creación de una nueva empresa, anótalas en la columna uno. Después, en equipo, lleguen a un consenso sobre la secuencia más conveniente, regístralas en la columna dos. Para finalizar compara tu clasificación y la de tu equipo con la de los expertos, calcula la variación absoluta (sin signo) tanto individual (columna cuatro) como en equipo (columna cinco) y suma los totales de los errores.

| A c t i v i d a d | | CLASIFICACIÓN | | | VARIACIÓN | |
|---------------------------|---|---------------|-----|-----|-----------|-----|
| | | IND | EQU | EXP | IND | EQU |
| Columnas | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A | Revisar los indicadores y márgenes de la industria | | | | | |
| B | Estimar la calidad de la mano de obra disponible en la comunidad | | | | | |
| C | Analizar de manera general los recursos y capacidades propios y evaluar las propias ventajas competitivas | | | | | |
| D | Definir la estrategia genérica, las específicas y los objetivos | | | | | |
| E | Elaborar los estados financieros pro forma necesarios, detallado para el primer año y general para los próximos tres años | | | | | |
| F | Estimar el capital requerido para iniciar operaciones | | | | | |
| G | Explorar el mercado y calcular el valor potencial del consumidor para conocer la viabilidad preliminar | | | | | |
| H | Analizar al detalle la propia capacidad organizacional y de dirección de recursos humanos | | | | | |
| I | Poner en marcha la nueva empresa | | | | | |
| J | Identificar el nicho de mercado y estimar su potencial | | | | | |
| K | Determinar el perfil del consumidor | | | | | |
| L | Elaborar el flujo de caja detallado para el primer año y general para los próximos tres años y calcular la TIR | | | | | |
| M | Estudiar la actividad de la competencia | | | | | |
| N | Implementar integralmente la idea de negocios | | | | | |
| O | Identificar la idea de negocios lo más puntualmente posible | | | | | |
| P | Evaluar la disponibilidad de espacio físico en la comunidad | | | | | |
| Q | Diseñar el proceso, elaborar un prototipo, estimar las ventas y costos y probar el atractivo del producto o servicio para el consumidor | | | | | |
| R | Calcular la receptividad de la comunidad hacia la empresa | | | | | |
| S | Determinar la visión y la misión de la nueva empresa | | | | | |
| T | Determinar las fuentes de recursos requeridos | | | | | |
| SUMA TOTAL DE LOS ERRORES | | | | | | |

Fuente: Barringer y Gresock, 2008

Seminario de administración
Tema 2: Administración del ambiente interno y externo
Ejercicio. Índice de cultura de una organización
Adaptado por: Francisco F. Camargo Mireles

Por favor, coloca una marca en la puntuación de la escala que aparece más abajo que se corresponda mejor con la idea que tienes de la organización donde prestas tus servicios

| 0 | 1 | 2 | 3 |
|-------------------------------|------------------------------------|--|--|
| No describe a mi organización | Describe un poco a mi organización | Describe bastante bien cómo es mi organización | Describe cómo es mi organización la mayor parte del tiempo |

| | | 0 | 1 | 2 | 3 |
|---|-------------------------------------|---|---|---|---|
| a | Asume riesgos | | | | |
| b | Colaboradora | | | | |
| c | Jerárquica | | | | |
| d | Aferrada a ciertos procedimientos | | | | |
| e | Centrada en las relaciones públicas | | | | |
| f | Centrada en los resultados | | | | |
| g | Creativa | | | | |
| h | Alentadora | | | | |
| i | Sociable | | | | |
| j | Estructurada | | | | |
| k | Presionada | | | | |
| l | Actúa por órdenes | | | | |
| m | Estimulante | | | | |
| n | Regulada | | | | |
| o | Libertad personal | | | | |
| p | Justa | | | | |
| q | Segura | | | | |
| r | Supone un reto | | | | |
| s | Emprendedora | | | | |
| t | Establecida, sólida | | | | |
| u | Cauta | | | | |
| v | Digna de confianza | | | | |
| w | Impulsora | | | | |
| x | Centrada en el poder | | | | |

| Perfil | Suma las puntuaciones de | Puntos |
|-------------|--------------------------|--------|
| Burocrático | d, c, j, l, n, t, u, x, | |
| Innovador | a, f, g, k, m, r, s, w, | |
| Apoyador | b, e, h, i, o, p, q, v, | |

Seminario de administración
Tema 3: Administración estratégica
Ejercicio: Proceso de la administración estratégica
Por: Francisco F. Camargo Mireles

Con la información siguiente elabora un programa secuencial de 20 actividades que seguirías para establecer un sistema de administración estratégica en una organización, anótalas en la columna uno. Después, en equipo, lleguen a un consenso sobre la secuencia más conveniente, regístralas en la columna dos. Para finalizar compara tu clasificación y la de tu equipo con la de los expertos., calcula la variación absoluta (sin signo) tanto individual (columna cuatro) como en equipo (columna cinco) y suma los totales de los errores.

| A C T I V I D A D | | CLASIFICACIÓN | | | VARIACIÓN | |
|---------------------------|--|---------------|-----|-----|-----------|-----|
| | | IND | EQU | EXP | IND | EQU |
| | COLUMNAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A | Diagnosticar fortalezas y debilidades del interior | | | | | |
| B | Formular la estrategia corporativa | | | | | |
| C | Calcular el impacto financiero y social de las estrategias | | | | | |
| D | Definir y comunicar la visión | | | | | |
| E | Analizar y ponderar las oportunidades externas | | | | | |
| F | Definir las variables y la información externa | | | | | |
| G | Actualizar el proceso estratégico | | | | | |
| H | Practicar <i>Benchmarking</i> | | | | | |
| I | Describir y comunicar la misión | | | | | |
| J | Formular las estrategias funcionales | | | | | |
| K | Implantar las estrategias | | | | | |
| L | Establecer los objetivos estratégicos | | | | | |
| M | Evaluar el avance en la consecución de las estrategias | | | | | |
| N | Elaborar la matriz DOFA | | | | | |
| O | Localizar a las mejores organizaciones | | | | | |
| P | Elaborar las estrategias de negocios | | | | | |
| Q | Estudiar y valorar las amenazas externas | | | | | |
| R | Definir las variables para el análisis interno | | | | | |
| S | Elaborar el programa de implantación de estrategias | | | | | |
| T | Formular la matriz de perfil competitivo | | | | | |
| SUMA TOTAL DE LOS ERRORES | | | | | | |

Seminario de administración
Tema 3: Administración estratégica
Ejercicio: Componentes de declaraciones de la misión
Adaptado por: Francisco F. Camargo Mireles

Analiza la misión de las empresas que aparecen a continuación y especifica cuáles componentes están presentes, después describe las implicaciones estratégicas de no contar con un determinado componente

1. La misión de PepsiCo es incrementar el valor de la inversión de nuestros accionistas. Esto lo logramos a través del crecimiento de las ventas, los controles de costos y la inversión inteligente de los recursos. Creemos que nuestro éxito comercial depende de proporcionar calidad y valor a nuestros consumidores y clientes; ofrecer productos seguros, saludables, eficientes económicamente y sólidos en el aspecto ambiental; y proporcionar un rendimiento justo a nuestros inversionistas al mismo tiempo que nos adherimos a las normas de integridad más elevadas.

2. La misión de Ben & Jerry es producir, distribuir y vender helado y productos relacionados totalmente naturales y de la mejor calidad, con una amplia variedad de sabores innovadores y elaborados con productos lácteos procedentes de Vermont. Operar la empresa sobre una base financiera sólida de crecimiento rentable, incrementando el valor para nuestros accionistas y creando oportunidades de carrera y recompensas financieras para nuestros empleados. Operar la empresa de tal manera que reconozca, de manera activa, el papel central que desempeñan los negocios en la estructura de la sociedad por medio de la puesta en marcha de programas innovadores para mejorar la calidad de vida de una extensa comunidad (local, nacional e internacional).

3. La misión de Genentech, Inc. es ser la empresa líder en biotecnología que utiliza información genética humana para desarrollar, manufacturar y comercializar productos farmacéuticos que satisfagan las necesidades médicas importantes aún sin resolver. Nos comprometemos a mostrar normas elevadas de integridad, contribuyendo al mejor interés de los pacientes, la profesión médica y de nuestros empleados, así como a obtener rendimientos significativos para nuestros accionistas con base en la búsqueda continua de la excelencia científica.

4. La misión del Barrett Memorial Hospital es operar una instalación de atención médica de excelente calidad, proporcionando una mezcla de servicios apropiada a los habitantes de Beaverhead County y de áreas circundantes. El servicio se otorga teniendo un interés último en los pacientes, el equipo médico, el personal del hospital y la comunidad. El Batren Memorial Hospital asume un papel de liderazgo sólido en la coordinación y el desarrollo de recursos relacionados con la salud dentro de la comunidad.

5. La misión de Dell Computer es llegar a ser la empresa de cómputo más exitosa en el mundo al proporcionar la mejor experiencia al cliente en los mercados donde servimos. Al hacerlo así, Dell satisface las expectativas del cliente en cuanto a mejor calidad, tecnología líder, establecimiento de precios competitivos, responsabilidad individual y corporativa, mejor servicio y apoyo en su clase, capacidad de adaptarse a las necesidades, ciudadanía corporativa superior y estabilidad financiera.

| Componente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Clientes | | | | | |
| Productos/servicios | | | | | |
| Mercados | | | | | |
| Tecnología | | | | | |
| Supervivencia, crecimiento y rentabilidad | | | | | |
| Filosofía | | | | | |
| Concepto propio | | | | | |
| Imagen pública | | | | | |
| Interés en los empleados | | | | | |

Fuente: David (2003)

Seminario de administración

Tema 4: Administración y diseño de la estructura de organización individual

Ejercicio: Proceso de diseño de la estructura de organización

Por: Francisco F. Camargo Mireles

Con la información siguiente elabora un programa secuencial de 20 actividades que seguirías para diseñar una estructura de organización en una empresa, anótalas en la columna uno. Después, en equipo, lleguen a un consenso sobre la secuencia más conveniente, regístralas en la columna dos. Para finalizar compara tu clasificación y la de tu equipo con la de los expertos, calcula la variación absoluta (sin signo) tanto individual (columna cuatro) como en equipo (columna cinco) y suma los totales de los errores.

| A c t i v i d a d | | CLASIFICACIÓN | | | VARIACIÓN | |
|---------------------------|---|---------------|-----|-----|-----------|-----|
| | | IND | EQU | EXP | IND | EQU |
| Columnas | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A | Analizar los efectos del diseño en los costos, el personal, el liderazgo, etc. | | | | | |
| B | Considerar estrategia, objetivos, flujo de información y barreras internas | | | | | |
| C | Considerar los requisitos y las capacidades de procesamiento de información | | | | | |
| D | Definir cómo el trabajo esencial fluirá a través de la nueva estructura | | | | | |
| E | Depurar la lista de opciones de agrupación | | | | | |
| F | Depurar la lista de opciones de conexión estructural | | | | | |
| G | Describir fortalezas y debilidades de los diseños preseleccionados | | | | | |
| H | Determinar las fortalezas y debilidades de cada opción de agrupación | | | | | |
| I | Determinar pros y contras de las conexiones estructurales | | | | | |
| J | Diagnosticar a gran escala y buscar brechas de desempeño | | | | | |
| K | Establecer opciones de conexión estructural que satisfagan la coordinación | | | | | |
| L | Evaluar las opciones de agrupación conforme a los criterios de diseño | | | | | |
| M | Evaluar los procesos de conexión estructural | | | | | |
| N | Formular una lista amplia de opciones de agrupación | | | | | |
| O | Generar criterios estratégicos de diseño | | | | | |
| P | Identificar las necesidades de coordinación del trabajo y del flujo informático | | | | | |
| Q | Identificar los aspectos para el diseño operativo | | | | | |
| R | Implantar la nueva estructura de organización | | | | | |
| S | Perfeccionar y eliminar diseños | | | | | |
| T | Revisar continuamente síntomas y efectos de deterioro de la estructura | | | | | |
| SUMA TOTAL DE LOS ERRORES | | | | | | |

Seminario de administración

Tema 5: Administración y diseño de la estructura de organización colectiva

Ejercicio: Creación de una empresa integradora

Por: Francisco F. Camargo Mireles

Con la información siguiente elabora un programa secuencial de 20 actividades que seguirías para la creación de una empresa integradora, anótalas en la columna uno. Después, en equipo, lleguen a un consenso sobre la secuencia más conveniente, regístralas en la columna dos. Para finalizar compara tu clasificación y la de tu equipo con la de los expertos, calcula la variación absoluta (sin signo) tanto individual (columna cuatro) como en equipo (columna cinco) y suma los totales de los errores.

| A c t i v i d a d | | CLASIFICACIÓN | | | VARIACIÓN | |
|---------------------------|--|---------------|-----|-----|-----------|-----|
| | | IND | EQU | EXP | IND | EQU |
| | Columnas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A | Acopiar información que apoye el proyecto conjunto | | | | | |
| B | Investigar la reputación e imagen de socios potenciales | | | | | |
| C | Decidir en principio la operación conjunta | | | | | |
| D | Determinar opciones de operación conjunta | | | | | |
| E | Demostrar la rentabilidad del proyecto conjunto | | | | | |
| F | Auto evaluar la necesidad de recursos y capacidades de terceros | | | | | |
| G | Elaborar el manual de compromisos y responsabilidades conjuntas | | | | | |
| H | Celebrar reuniones de sensibilización entre los socios potenciales | | | | | |
| I | Perfilar el proyecto de factibilidad económica-financiera | | | | | |
| J | Evaluar ventajas y desventajas de asociarse | | | | | |
| K | Conformar legalmente la empresa integradora | | | | | |
| L | Localizar a socios potenciales | | | | | |
| M | Establecer mecanismos de evaluación y resolución de conflictos | | | | | |
| N | Depurar opciones de operación conjunta | | | | | |
| O | Registrar la empresa integradora en la Secretaría de Economía | | | | | |
| P | Elaborar un programa de sensibilización y seguimiento | | | | | |
| Q | Analizar el perfil del proyecto de factibilidad económica-financiera | | | | | |
| R | Establecer a detalle los objetivos del proyecto conjunto | | | | | |
| S | Conocer los recursos y capacidades de los socios potenciales | | | | | |
| T | Elaborar un listado definitivo de opciones de operación conjunta | | | | | |
| SUMA TOTAL DE LOS ERRORES | | | | | | |

Seminario de administración
Tema 6: Administración del cambio e innovación
Ejercicio: Proceso de cambio
Por: Francisco F. Camargo Mireles

Con la información siguiente elabora un programa secuencial de 20 actividades que seguirías para establecer el cambio en una organización, anótalas en la columna uno. Después, en equipo, lleguen a un consenso sobre la secuencia más conveniente, regístralas en la columna dos. Para finalizar compara tu clasificación y la de tu equipo con la de los expertos., calcula la variación absoluta (sin signo) tanto individual (columna cuatro) como en equipo (columna cinco) y suma los totales de los errores.

| A c t i v i d a d | | CLASIFICACIÓN | | | VARIACIÓN | |
|---------------------------|--|---------------|----------|----------|-----------|----------|
| | | IND 1 | EQU 2 | EXP 3 | IND 4 | EQU 5 |
| Columnas | | | | | | |
| A | Informar del avance | | | | | |
| B | Analizar y comunicar el problema o la oportunidad de cambio | | | | | |
| C | Capacitar en donde y a quien sea necesario | | | | | |
| D | Comunicar los detalles del cambio a los actores internos y externos | | | | | |
| E | Convencer a las personas afectadas o involucradas | | | | | |
| F | Crear esquemas de recompensas para los actores | | | | | |
| G | Elaborar presupuestos de recursos | | | | | |
| H | Encontrar una o varias ideas correctas para el cambio | | | | | |
| I | Especificar el día "D" | | | | | |
| J | Estimular a las personas en su creatividad | | | | | |
| K | Hacer evidente que existe una oportunidad o un problema | | | | | |
| L | Identificar una necesidad real para cambiar, mediante un diagnóstico | | | | | |
| M | Iniciar con lo más simple y fácil de implantar | | | | | |
| N | Mantener la mejora continua, no parar | | | | | |
| O | Mantener el seguimiento del avance, llevar registros y estadísticas | | | | | |
| P | Obtener el apoyo y compromiso de la alta dirección | | | | | |
| Q | Preparar planes para vencer la resistencia al cambio | | | | | |
| R | Programar al detalle la implantación paulatina | | | | | |
| S | Promover y usar la sinergia positiva y el facultamiento | | | | | |
| T | Recompensar los logros | | | | | |
| SUMA TOTAL DE LOS ERRORES | | | | | | |

Seminario de administración

Tema 7: Administración de conocimiento

Ejercicio: Proceso de creación y transferencia del conocimiento

Por: Francisco F. Camargo Mireles

Con la información siguiente elabora un programa secuencial de 20 actividades que seguirías para implantar un proceso de creación y transferencia del conocimiento en una organización, anótalas en la columna uno. Después, en equipo, lleguen a un consenso sobre la secuencia más conveniente, regístralas en la columna dos. Para finalizar compara tu clasificación y la de tu equipo con la de los expertos., calcula la variación absoluta (sin signo) tanto individual (columna cuatro) como en equipo (columna cinco) y suma los totales de los errores.

| A C T I V I D A D | | CLASIFICACIÓN | | | VARIACIÓN | |
|---------------------------|---|---------------|-----|-----|-----------|-----|
| | | IND | EQU | EXP | IND | EQU |
| COLUMNAS | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A | Obtener los recursos necesarios para operar el programa relativo al conocimiento | | | | | |
| B | Analizar el grado de conocimiento actual y su impacto en la ventaja competitiva | | | | | |
| C | Medir el impacto del conocimiento en la cadena de valor | | | | | |
| D | Determinar los mecanismos detallados para la creación de conocimiento | | | | | |
| E | Evaluar ventajas y desventajas de adoptar una política sobre conocimiento | | | | | |
| F | Medir el grado de satisfacción de los usuarios internos y externos con el programa relativo al conocimiento | | | | | |
| G | Establecer la visión relacionada con el conocimiento | | | | | |
| H | Evaluar la comprensión del conocimiento adquirido | | | | | |
| I | Establecer los presupuestos del programa sobre creación y transferencia de conocimiento | | | | | |
| J | Actualizar el programa relativo al conocimiento | | | | | |
| K | Definir las fuentes específicas de creación de conocimiento | | | | | |
| L | Considerar la velocidad de creación de conocimiento en el entorno donde se compete | | | | | |
| M | Establecer células internas y externas de generación de conocimiento | | | | | |
| N | Evaluar costos y beneficios de la transferencia del conocimiento | | | | | |
| O | Determinar la forma de proteger el conocimiento | | | | | |
| P | Estudiar el impacto del conocimiento en la ventaja competitiva | | | | | |
| Q | Estudiar el grado de conocimiento actual de los competidores | | | | | |
| R | Evaluar los costos de adquisición de conocimiento | | | | | |
| S | Establecer los mecanismos de transferencia del conocimiento | | | | | |
| T | Elaborar un programa continuo relativo al conocimiento | | | | | |
| SUMA TOTAL DE LOS ERRORES | | | | | | |

Francisco F. Camargo Mireles

Correo electrónico: fcamargo@pitic.uson.mx

Teléfonos: 259 2168 y 259 2129

Seminario de administración

Tema 8: Administración de la comunicación y tecnologías de la información

Ejercicio: Proceso de incorporación de tecnologías de la información

Por: Francisco F. Camargo Mireles

Con la información siguiente elabora un programa secuencial de 20 actividades que seguirías para realizar un proceso de incorporación de tecnologías de la información, anótalas en la columna uno. Después, en equipo, lleguen a un consenso sobre la secuencia más conveniente, regístralas en la columna dos. Para finalizar compara tu clasificación y la de tu equipo con la de los expertos., calcula la variación absoluta (sin signo) tanto individual (columna cuatro) como en equipo (columna cinco) y suma los totales de los errores.

| A C T I V I D A D | | CLASIFICACIÓN | | | VARIACIÓN | |
|---------------------------|---|---------------|-----|-----|-----------|-----|
| | | IND | EQU | EXP | IND | EQU |
| | COLUMNAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A | Calcular volúmenes de operación actual | | | | | |
| B | Estimar la inversión en equipo y tecnología | | | | | |
| C | Evaluar síntomas y causas que propician insatisfacción de usuarios | | | | | |
| D | Decidir la incorporación de equipo y tecnología | | | | | |
| E | Enlistar posibles aplicaciones y especificar su objetivo | | | | | |
| F | Operar plan piloto de aplicaciones y comunicar a internos y externos | | | | | |
| G | Conformar un equipo de trabajo responsable del proceso | | | | | |
| H | Solicitar cotizaciones de equipo y tecnología | | | | | |
| I | Hacer ajustes derivados del plan piloto | | | | | |
| J | Determinar necesidades de información operativa, directiva y de grupos de interés | | | | | |
| K | Elaborar instructivos de operación y programa de entrenamiento | | | | | |
| L | Localizar la fuente de financiamiento para equipo y tecnología | | | | | |
| M | Poner en marcha las aplicaciones en tiempo real | | | | | |
| N | Evaluar necesidades de los clientes y de los grupos de interés | | | | | |
| O | Evaluar los resultados del plan piloto | | | | | |
| P | Estimar volúmenes de operación de largo plazo | | | | | |
| Q | Diseñar un programa de implantación de aplicaciones | | | | | |
| R | Evaluar y corregir resultados de operación en tiempo real | | | | | |
| S | Estudiar operaciones críticas e intensivas de mano de obra | | | | | |
| T | Elaborar un programa de aplicaciones de corto y largo plazo | | | | | |
| SUMA TOTAL DE LOS ERRORES | | | | | | |

EMPRESA

AREA

PUESTO

NOMBRE

DIA

MES

AÑO

EJERCICIO: BOMBARDEANDO EL SUBMARINO

SITUACION: Usted y su equipo, integran un grupo de ingenieros militares, que están tomando decisiones para bombardear un submarino con problemas de energía en las inmediaciones de su base naval.

Su objetivo es dañar lo más posible a dicha nave, mediante 16 tiros (cañonazos) con bombas de profundidad, realizados en 4 salvas (de a 4 tiros cada uno).

La efectividad de su grupo se medirá relacionando los puntos sumados durante los 16 tiros entre 26. (Ejemplo: 20 puntos ganados en el ataque entre 26 puntos, valor total del submarino será igual a 76.9% de eficiencia). Si al terminar el juego su grupo entrega un plano de la localización de la nave, apegado a la verdad en un 85% cuando menos, se le bonificarán 10 puntos, para sus resultados.

INSTRUCCIONES:

- 1.- La primera tanda de salvas deberá desarrollarse en 20 minutos (para todos los equipos competidores), las tandas restantes, tendrán la misma duración.
- 2.- La pantalla del radar (cuadrícula de 10x10) estará en poder de cada grupo contendiente, a fin de poder orientarse en sus decisiones y poder ubicar también el impacto de las salvas realizadas por los otros equipos. El submarino barado, ocupa 14 cuadros dentro de la pantalla.
- 3.- El valor de los 14 cuadros del submarino es diferente, algunos cuadros valen 1 punto, otros 3, otros 5.
- 4.- Las salvas se anuncian en terminología de coordenadas (fuego: A3, E5, C10, F2). Acto seguido el director del juego publica en voz alta el resultado del ataque a todos los grupos. Sin embargo, no se informa del impacto particular de cada tiro de salva.
- 5.- No hay limitación alguna para la colocación de los tiros.
- 6.- Cada grupo selecciona a un cañonero para que entregue en un pequeño papel las direcciones de los tiros. Será la única persona autorizada para entregar las decisiones del grupo. Acto seguido el coordinador publica verbalmente el contenido de los tiros, **una sola vez**.
- 7.- El equipo que se tome más tiempo del permitido (10 minutos por salva, prorrateado entre el número de competidores) perderá su turno en el ataque.
- 8.- El instructor no deberá dar ninguna explicación sobre estas reglas del juego.

BOMBARDEANDO EL SUBMARINO

PANTALLA DE RADAR

| | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J |
| 1 | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | | |

Para anotaciones del grupo (internas).

| | | | |
|-------|-------|----------------|------------|
| SALVA | TIROS | PUNTOS GANADOS | EFICIENCIA |
| 1 | _____ | _____ | |
| 2 | _____ | _____ | |
| 3 | _____ | _____ | |
| 4 | _____ | _____ | |
| TOTAL | | _____ ÷ 26 | _____ |

PLAN

Seminario de administración

Tema 9: Liderazgo, género, poder y política

Ejercicio: Liderazgo conforme a la inteligencia emocional

Por: Francisco F. Camargo Mireles

Responde el siguiente cuestionario y anota la calificación de la siguiente escala en la columna respectiva:

1= No tengo este atributo;

2= Tengo este atributo en una mínima proporción;

3= Tengo este atributo en algunas facetas de mi vida;

4= Tengo este atributo en la mayoría de las facetas de mi vida;

5= Poseo totalmente este atributo.

Suma los puntos y analiza tu situación conforme a la interpretación que aparece al calce del ejercicio.

| Núm | Descripción del atributo | Pts |
|-----------------|---|-----|
| 1 | Soy muy hábil para convencer a la gente. | |
| 2 | Uso la influencia indirecta para lograr consenso y apoyo. | |
| 3 | Puedo exagerar las cosas para defender y establecer mis puntos de vista. | |
| 4 | Soy muy eficaz para comunicarme con las personas. | |
| 5 | Enfrento directamente los problemas y situaciones difíciles. | |
| 6 | Fomento la comunicación abierta con todas las personas. | |
| 7 | Sé escuchar y busco el entendimiento mutuo. | |
| 8 | Puedo manejar con diplomacia y tacto situaciones tensas y a personas difíciles. | |
| 9 | Tengo habilidad para detectar los conflictos potenciales. | |
| 10 | Aliento el debate y la discusión franca, cuando está en mis manos. | |
| 11 | Soy excelente mediador y puedo orquestar soluciones de beneficio común | |
| 12 | Puedo articular y despertar el entusiasmo en pos de una visión compartida. | |
| 13 | Me pongo a la vanguardia cuando es necesario, aunque no me corresponda. | |
| 14 | Hago que cada quien asuma su responsabilidad. | |
| 15 | Pongo el ejemplo para servir de guía a otros. | |
| 16 | Reconozco la necesidad de cambiar y de retirar los obstáculos. | |
| 17 | Desafío el statu quo para fomentar el cambio. | |
| 18 | Soy paladín del cambio e involucro a otros para efectuarlo. | |
| 19 | Sirvo de modelo para iniciar los cambios. | |
| 20 | Busco el equilibrio entre el trabajo y las relaciones personales. | |
| 21 | Colaboro con otros compartiendo información y recursos. | |
| 22 | Promuevo constantemente un clima amigable y de colaboración. | |
| 23 | Busco oportunidades para la colaboración. | |
| 24 | Cultivo y mantengo redes informales extensas de trabajo. | |
| 25 | Hago y mantengo amistades entre los compañeros de trabajo. | |
| Total de puntos | | |

BREVE INTERPRETACIÓN DEL GRAN TOTAL

| | | | | |
|-----|---|-----|---|-------------------------------------|
| 0 | a | 50 | = | Seguidor empedernido |
| 51 | a | 75 | = | Falta de educación en algunas áreas |
| 76 | a | 100 | = | Madera de líder |
| 101 | a | 125 | = | Madera de líder plus |

Seminario de administración
Tema 10: Administración internacional
Ejercicio: Proceso de internacionalización
Por: Francisco F. Camargo Mireles

Con la información siguiente elabora un programa secuencial de 20 actividades que seguirías para la internacionalización de una empresa, anótalas en la columna uno. Después, en equipo, lleguen a un consenso sobre la secuencia más conveniente, regístralas en la columna dos. Para finalizar compara tu clasificación y la de tu equipo con la de los expertos., calcula la variación absoluta (sin signo) tanto individual (columna cuatro) como en equipo (columna cinco) y suma los totales de los errores.

| A C T I V I D A D | | CLASIFICACIÓN | | | VARIACIÓN | |
|---------------------------|---|---------------|-----|-----|-----------|-----|
| | | IND | EQU | EXP | IND | EQU |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | COLUMNAS | | | | | |
| A | Investigar la aceptación del producto/servicio | | | | | |
| B | Evaluar la pertinencia de asociarse para competir en el exterior | | | | | |
| C | Localizar y evaluar el mercado objetivo potencial | | | | | |
| D | Determinar la estructura dwe organización y operativa | | | | | |
| E | Comprender la cultura del mercado objetivo | | | | | |
| F | Formalizar convenios de operación internacional | | | | | |
| G | Evaluar los recursos y capacidades actuales de la empresa | | | | | |
| H | Determinar los canales de distribución | | | | | |
| I | Determinar los agentes económicos del mercado objetivo | | | | | |
| J | Conformar el equipo de trabajo para la internacionalización | | | | | |
| K | Conocer el lugar físico del mercado objetivo y la estabilidad social y política | | | | | |
| L | Estimar los recursos y capacidades adicionales | | | | | |
| M | Calcular la demanda del mercado objetivo | | | | | |
| N | Establecer la logística de producción | | | | | |
| O | Definir el producto/servicio susceptible de demanda exterior | | | | | |
| P | Colocar el producto en el mercado objetivo | | | | | |
| Q | Elaborar el plan de negocios para la internacionalización | | | | | |
| R | Conocer las prácticas comerciales del mercado objetivo | | | | | |
| S | Evaluar las condiciones políticas, sociales y económicas del país anfitrión | | | | | |
| T | Diseñar la estrategia de ingreso al mercado objetivo | | | | | |
| SUMA TOTAL DE LOS ERRORES | | | | | | |

Seminario de administración
Tema 11: Administración de empresas familiares
Ejercicio: Proceso de sucesión
Por: Francisco F. Camargo Mireles

Con la información siguiente elabora un programa secuencial de 20 actividades que seguirías para el proceso de sucesión de una empresa familiar, anótalas en la columna uno. Después, en equipo, lleguen a un consenso sobre la secuencia más conveniente, regístralas en la columna dos. Para finalizar compara tu clasificación y la de tu equipo con la de los expertos., calcula la variación absoluta (sin signo) tanto individual (columna cuatro) como en equipo (columna cinco) y suma los totales de los errores.

| A C T I V I D A D | | CLASIFICACIÓN | | | VARIACIÓN | |
|---------------------------|---|---------------|-----|-----|-----------|-----|
| | | IND | EQU | EXP | IND | EQU |
| COLUMNAS | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A | Elaborar un programa para el plan de sucesión | | | | | |
| B | Seleccionar al sucesor | | | | | |
| C | Considerar la armonía en el contenido del plan de sucesión | | | | | |
| D | Evaluar el desarrollo paulatino de negocios y de trato familiar del sucesor | | | | | |
| E | Asesorar continuamente al sucesor | | | | | |
| F | Establecer la visión de la empresa familiar | | | | | |
| G | Considerar el plazo de transición | | | | | |
| H | Elaborar un plan de desarrollo del sucesor | | | | | |
| I | Corregir desviaciones en el ambiente familiar y de negocios | | | | | |
| J | Compartir la visión continuamente con los miembros familiares | | | | | |
| K | Decidir las funciones a delegar | | | | | |
| L | Ceder completamente el poder al sucesor | | | | | |
| M | Plantear a la familia el plan de sucesión | | | | | |
| N | Entrenar al sucesor | | | | | |
| O | Considerar la composición familiar | | | | | |
| P | Evaluar la satisfacción familiar con el desempeño del sucesor | | | | | |
| Q | Elaborar un programa de abandono paulatino del poder | | | | | |
| R | Conciliar continuamente los intereses familiares y de negocios | | | | | |
| S | Evaluar las capacidades de los posibles sucesores | | | | | |
| T | Monitorear la comprensión familiar del plan de sucesión | | | | | |
| SUMA TOTAL DE LOS ERRORES | | | | | | |

Autoevaluación de Responsabilidad Social

Las siguientes tablas pueden resultar útiles para la evaluación de los esfuerzos de Responsabilidad Social de su empresa o como un checklist para la revisión de los ítems de acción del manual. Usted puede querer registrar los resultados de su evaluación para futuras referencias, a fin de acompañar el progreso de su empresa en la implantación de las metas y objetivos de Responsabilidad Social.



ÉTICA EMPRESARIAL

| | En curso | Existe oportunidad de mejora | Valo lo pero considero | No se ha considerado aún | No se aplica |
|--|----------|------------------------------|------------------------|--------------------------|--------------|
| Visión y Misión | | | | | |
| Cree una declaración de Misión y Visión | | | | | |
| Comparta su declaración | | | | | |
| Integre la Visión a la Misión | | | | | |
| Revise periódicamente su declaración | | | | | |
| Ética | | | | | |
| Identifique y articule valores éticos claros | | | | | |
| Use valores éticos para resolver dilemas | | | | | |
| Capacite a sus colaboradores en Ética | | | | | |
| Cree un ambiente abierto a la discusión | | | | | |
| Incorpore la Ética a la revisión de desempeño de sus colaboradores | | | | | |
| Evalúe regularmente el desempeño de la empresa | | | | | |
| Auditoría y Rendición de Cuentas | | | | | |
| Audite regularmente el desempeño de la Empresa | | | | | |
| Obtenga realimentación de sus primenas auditorías | | | | | |
| Comparta los resultados de la auditoría | | | | | |



2 AMBIENTE LABORAL

| | En curso | Existe oportunidad de mejora | Vejo la pena considerar | No se ha considerado aún | No se aplica |
|---|----------|------------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------|
| Prácticas Generales | | | | | |
| Publique y distribuya una guía de comportamiento entre sus colaboradores. | | | | | |
| Diversidad | | | | | |
| Incorpore la diversidad como un valor esencial adoptado por la empresa | | | | | |
| Reclute el personal de formas y fuentes diversas | | | | | |
| Proporcione entrenamiento sobre diversidad | | | | | |
| Recompense a las gerencias por promover la diversidad | | | | | |
| Acoso Sexual | | | | | |
| Establezca una directiva en contra del acoso | | | | | |
| Proporcione programas de entrenamiento | | | | | |
| Establezca un procedimiento para los reclamos | | | | | |
| Cree un ambiente propicio para la discusión del tema | | | | | |
| Entrenamiento / Capacitación / Desarrollo Profesional | | | | | |
| Promueva el desarrollo de carreras | | | | | |
| Cree un programa de asesoramiento | | | | | |
| Promueva y recompense el desarrollo de talentos | | | | | |
| Promueva y apoye el trabajo voluntario | | | | | |
| Delegación de la Autoridad | | | | | |
| Apoye la iniciativa individual | | | | | |
| Delegue la autoridad a los colaboradores para que alcancen metas ambiciosas | | | | | |
| Aplique la evaluación de desempeño por parte de múltiple supervisores | | | | | |
| Provea información financiera de la compañía | | | | | |

AMBIENTE LABORAL

| | En curso | Existe oportunidad de mejora | Vejo la pena considerar | No se ha considerado aún | No se aplica |
|---|----------|------------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------|
| Remuneración e Incentivos | | | | | |
| Cree un programa de participación en resultados | | | | | |
| Entregue acciones de la compañía como forma de incentivo | | | | | |
| Estimule programas de retiro complementarios basados en el ahorro privado | | | | | |
| Reducción de Estructura y Despidos | | | | | |
| Evite despidos | | | | | |
| Comunique sus intenciones | | | | | |
| Identifique otras alternativas | | | | | |
| Reduzca personal con dignidad | | | | | |
| Dé explicaciones a los que mantuvo en sus puestos | | | | | |
| Equilibrio entre Trabajo y familia | | | | | |
| Tenga en cuenta las necesidades de sus empleados | | | | | |
| Evite directivas y prácticas que interfieran entre familia y trabajo | | | | | |
| Sea flexible | | | | | |
| Ofrezca días libres remunerados para trámites personales | | | | | |
| Ofrezca variedad de opciones | | | | | |
| Motive a los gerentes a construir un ambiente de trabajo positivo | | | | | |
| Ofrezca ayuda para la solución de problemas | | | | | |
| Apoye los cuidados prenatales | | | | | |
| Ayude a ubicar a los hijos de sus colaboradores en la escuela | | | | | |
| Apoye a los colaboradores que tienen familiares enfermos o no cuentan con cobertura de salud adecuada | | | | | |
| Otorgue licencia remunerada a sus colaboradores por necesidades familiares | | | | | |
| Apoye la adopción | | | | | |
| Asóciese con otras empresas locales para ofrecer servicios | | | | | |
| Cree una clasificación de los recursos existentes | | | | | |
| Establezca un centro de recursos para las familias | | | | | |



4 MEDIO AMBIENTE

MEDIO AMBIENTE

| | En curso | Existe oportunidad de mejora | Vale la pena considerar | No se ha considerado aún | No se aplica |
|--|----------|------------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------|
| Política de Operaciones | | | | | |
| Adopte principios de protección del medio ambiente | | | | | |
| Haga una auditoría ambiental | | | | | |
| Establezca una política ecológica de compras | | | | | |
| Motive a sus colaboradores en temas ambientales | | | | | |
| Minimización de Residuos | | | | | |
| Cree un programa de reciclaje | | | | | |
| Reduzca el consumo de papel | | | | | |
| Use productos de papel reciclado | | | | | |
| Compre productos que puedan ser reciclados | | | | | |
| Done los excedentes de mobiliarios y equipamientos | | | | | |
| Declare los excedentes de los materiales reciclables | | | | | |
| Evite el uso de productos que generen residuos | | | | | |
| Alquile los equipamientos que use en forma ocasional | | | | | |
| Prevención de la Contaminación | | | | | |
| Reduzca el uso de productos tóxicos | | | | | |
| Realice la disposición segura de sustancias tóxicas | | | | | |
| Use productos de limpieza no tóxicos | | | | | |
| Realice una inspección ambiental | | | | | |

| | En curso | Existe oportunidad de mejora | Vale la pena considerar | No se ha considerado aún | No se aplica |
|--|----------|------------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------|
| Uso Eficaz de la Energía y el Agua | | | | | |
| Haga una auditoría de los usos de la energía | | | | | |
| Use sistemas de iluminación inteligente | | | | | |
| Aplique técnicas eficientes para administrar el uso de energía | | | | | |
| Promueva el uso de otras tecnologías eficientes para reducir el consumo de energía | | | | | |
| Promueva el uso de transporte alternativo | | | | | |
| Considere la posibilidad del trabajo a distancia | | | | | |
| Haga un buen mantenimiento del sistema de climatización | | | | | |
| Mantenga una flota de vehículos ambientalmente amigables | | | | | |
| Localice y arregle regularmente las pérdidas de agua | | | | | |
| Instale dispositivos para economizar agua | | | | | |
| Reduzca el uso de agua en áreas externas | | | | | |

| Proyecto Ecológico | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Cree un sistema de reciclaje | | | | | |
| Utilice técnicas de construcción ecológicamente correctas | | | | | |
| Examine el diseño de sus productos y servicios | | | | | |
| Trabaje asociado con proveedores y clientes | | | | | |



DESARROLLO DE LA COMUNIDAD

DESARROLLO DE LA COMUNIDAD

| | En curso | Existe oportunidad de mejora | Vale la pena considerar | No se ha considerado aún | No se aplica |
|---|----------|------------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------|
| Global | | | | | |
| Haga del "Compromiso con la comunidad" una prioridad de su administración | | | | | |
| Invierta en la comunidad | | | | | |
| Considere el reclutamiento de personas provenientes de ambientes carenciados | | | | | |
| Identifique e instale sus operaciones en comunidades carenciadas | | | | | |
| Trabajo Voluntario | | | | | |
| Facilite información | | | | | |
| Facilite tiempo para que sus colaboradores participen en programas de voluntariado | | | | | |
| Ofrezca apoyo financiero para estimular el trabajo voluntario | | | | | |
| Recompense el trabajo voluntario de sus colaboradores | | | | | |
| Adopte un proyecto específico | | | | | |
| Autorice la participación de gerentes y directivos y la aplicación de sus capacidades | | | | | |
| Móvilice a proveedores y clientes | | | | | |
| Haga acuerdos con otras empresas | | | | | |

| | En curso | Existe oportunidad de mejora | Vale la pena considerar | No se ha considerado aún | No se aplica |
|--|----------|------------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------|
| Compromiso con la Comunidad | | | | | |
| Haga donaciones de sus productos o servicios | | | | | |
| Comprométase a hacer contribuciones | | | | | |
| Aliente a sus empleados a contribuir | | | | | |
| Apoye eventos locales | | | | | |
| Aliente otro tipo de donaciones | | | | | |
| Educación | | | | | |
| Ofrezca apoyo a las escuelas locales | | | | | |
| Haga donaciones de los equipos y mobiliarios usados excedentes | | | | | |
| Asóciese con una escuela | | | | | |
| Invite a los alumnos de la escuela a visitar su empresa | | | | | |
| Proporcione tutores | | | | | |
| Cree un intercambio con la escuela | | | | | |
| Otros Proyectos Comunitarios | | | | | |
| Apoye al comercio local | | | | | |
| Orienta el consumo en el comercio local, dando preferencias a los minoristas | | | | | |
| Facilite sus instalaciones | | | | | |

Seminario de administración
Tema 13: Administración del control
Ejercicio: Proceso de control
Por: Francisco F. Camargo Mireles

Con la información siguiente elabora un programa secuencial de 20 actividades que seguirías para implantar un proceso de control, anótalas en la columna uno. Después, en equipo, lleguen a un consenso sobre la secuencia más conveniente, regístralas en la columna dos. Para finalizar compara tu clasificación y la de tu equipo con la de los expertos., calcula la variación absoluta (sin signo) tanto individual (columna cuatro) como en equipo (columna cinco) y suma los totales de los errores.

| A C T I V I D A D | | CLASIFICACIÓN | | | VARIACIÓN | |
|---------------------------|---|---------------|-----|-----|-----------|-----|
| | | IND | EQU | EXP | IND | EQU |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| COLUMNAS | | | | | | |
| A | Asignar fechas, periodos y/o eventos para el control | | | | | |
| B | Asignar responsables internos y externos y/o mecanismos del control | | | | | |
| C | Calcular y asignar los costos y beneficios relativos al control | | | | | |
| D | Celebrar reuniones de análisis de desviaciones y de satisfacción | | | | | |
| E | Corregir desviaciones y prevenir | | | | | |
| F | Definir el proceso, política, actividad o acto sujeto a control | | | | | |
| G | Documentar el sistema integral de control | | | | | |
| H | Elaborar manuales de operación | | | | | |
| I | Entrenar a los involucrados en el control | | | | | |
| J | Especificar los puntos, indicadores o estándares de control | | | | | |
| K | Establecer el sistema de planeación acorde a los recursos | | | | | |
| L | Establecer el tipo de control (preventivo, concurrente o correctivo) | | | | | |
| M | Facultar a los encargados del control | | | | | |
| N | Generar informe de desviaciones | | | | | |
| O | Jerarquizar las opciones de control | | | | | |
| P | Medir el desempeño real integral o por muestreo | | | | | |
| Q | Medir la satisfacción del cliente interno y externo | | | | | |
| R | Operar los procesos, políticas, actividades o actos sujetos a control | | | | | |
| S | Reciclar el proceso integral de control | | | | | |
| T | Revisar los flujos, registros, estadísticas y operaciones reales | | | | | |
| SUMA TOTAL DE LOS ERRORES | | | | | | |