

DATNA: Alternativas descartadas para un acuerdo negociado, una propuesta para las teorías de negociación

DATNA: Disregarded alternatives to a negotiated agreement, a proposal for negotiation theories

SOCORRO, Félix O. [1](#); REYES, Giovanni E. [2](#); TRUJILLO, Rodrigo A. [3](#)

Recibido: 04/02/2019 • Aprobado: 09/04/2019 • Publicado 13/05/2019

Contenido

- [1. Introducción](#)
 - [2. Metodología](#)
 - [3. Negociación y acuerdos negociados](#)
 - [4. Conclusiones](#)
- [Referencias bibliográficas](#)

RESUMEN:

Al estudiar el proceso de la negociación, establecer el BATNA y el WATNA, sin olvidar el MLATNA y el WLATNA; resulta imperativo. No obstante, para los autores, estas cuatro alternativas no son suficientes, ya que parece omitirse un paso adicional en el proceso que permitiría la exploración de un mayor número de opciones, si ninguna de las anteriores no ocurre, y que proponen bajo el nombre de DATNA, o alternativas descartadas para un acuerdo negociado, por sus siglas en inglés.

Palabras clave: Alternativas, descartar, acuerdo, negociación

ABSTRACT:

When studying the negotiation process, it is imperative to establish the BATNA and the WATNA, without forgetting the MLATNA and the WLATNA; however, for the authors, these four alternatives are not enough, because it seems that an additional step in the process could allow the exploration of a greater number of options if none of the scenarios above occur and that is why they are proposing the DATNA, or disregarded alternatives for a negotiated agreement, for its acronym in English.

Keywords: Disregard, alternative, negotiation, agreement

1. Introducción

Al momento de negociar, las partes suelen estudiar diferentes tipos de escenarios y estrategias con la finalidad de escoger aquellas que puedan facilitar el alcance de los objetivos propuestos. Fisher, R., & Ury, W., en 1981 plantearon dos escenarios a tener en cuenta al momento de negociar: la mejor alternativa para lograr un acuerdo negociado o BATNA, por sus siglas en inglés, y la peor alternativa para lograr un acuerdo negociado o WATNA.

Fisher, R., & Ury, W. (1991) muestran en la segunda edición de su libro "Getting to Yes: Negotiating an agreement without giving in" dos extremos que, al momento de negociar,

deben ser estudiados si se espera llegar a un acuerdo.

No obstante, frente a esa propuesta surgieron dos adicionales, conocidas como MLATNA (*Most Likely Alternative To a Negotiated Agreement*), o bien, la alternativa más probable para un acuerdo negociado, y WLATNA, (*Worst Likely Alternative To a Negotiated Agreement*), o bien, la peor alternativa más probable para un acuerdo negociado, en ambos casos por sus siglas en inglés, explicadas por Dean Klatt & M. Forbes (2009) en su libro *Deal Master: Lessons from the blind master negotiator*; destacando que las cuatro alternativas tienen su génesis en los trabajos realizados por Fisher, R., & Ury, W. en la escuela de Leyes de Harvard.

Bajo la perspectiva planteada por estos autores es posible crear, entonces, una línea ideal que contemple cada una de esas alternativas al enfrentar la negociación, dicha línea estaría compuesta de cuatro partes, tal y como lo muestra la Figura N° 1.

Figura N°1
Alternativas para un acuerdo negociado



Fuente: Elaboración propia. Mayo 2018.

Sin embargo, al estudiar estos elementos surgen varias preguntas que, al parecer, no pueden ser respondidas a través de ellos, tales como ¿qué ocurre cuando ninguna de las opciones previstas se cumple? ¿Debe reiniciarse todo el proceso para obtener de nuevo un BATNA, WATNA, MLATNA y WLATNA? ¿Son estos cuatro elementos suficientes para explorar alternativas de acuerdos negociados?

Al estudiar estas cuatro opciones pareciera requerirse una quinta, la cual se propone en este trabajo bajo el acrónimo de DATNA (*Disregarded alternative to a negotiated agreement*), o bien, alternativas descartadas para un acuerdo negociado.

El presente artículo persigue complementar los planteamientos realizados por los distintos autores con relación a la negociación, y está limitado a revisar, comparar y argumentar, con base en la experiencia empírica y la contrastación documental los elementos antes señalados asociados a la negociación para proponer, con base en el análisis, un modelo que aglutine los cuatro planteamientos existentes con la propuesta aquí planteada.

2. Metodología

Por las características que posee este trabajo, la metodología es considerada de tipo cualitativa, con énfasis en la investigación documental, entendiéndose con ello que los datos recopilados provienen de libros, artículos, videos, revistas, publicaciones periódicas y otras fuentes que, a juicio de los investigadores, ofrecen el contenido que se desea contrastar, relacionar y/o vincular al propósito de la investigación y lo que de ella se deriva como propuesta.

3. Negociación y acuerdos negociados

3.1. La negociación

De acuerdo a la Real Academia Española, negociar significa "tratar y comerciar, comprando y

vendiendo o cambiando géneros, mercancías o valores para aumentar el caudal" [4], o bien, "tratar asuntos públicos o privados procurando el mejor logro" [5], lo cual, a priori, ubica al lector en un proceso comercial o de asuntos públicos que no necesariamente coincide con la manera de ver y entender la negociación en términos generales.

Aranda (2005) define la negociación como "un conjunto de artes y técnicas que nos ayudan a manipular las cosas (bienes, lugares, situaciones) y a las personas (voluntades ajenas) con vistas a la satisfacción de un interés" (p. 58), lo que se ajusta más a cómo es percibida la negociación en el común, a juicio de los autores.

Agrega Aranda (2005) que la negociación es "un sistema dinámico de artes y técnicas que utilizan sus protagonistas con el propósito de obtener sus objetivos". Ídem.

Por su parte Henry Kissinger (1969) citado por Alfredson & Cungu (2008) considera que la negociación es "el proceso de combinar posiciones conflictivas en una posición común, bajo un a decisión de unanimidad" (p. 6).

Para Joan Corominas (1985), citada por Aldao-Zapiola (2009), el término negocio está:

(...) tomado de negotium "ocupación, quehacer", derivado negativo de otium; cultismo ya antiguo y bien arraigado, aun en el habla popular; negocioso; negozielo; negociar..., de negotiari "hacer negocios, comerciar"; negociable, negociación; negociado...; negociador...; negociante (...es dudoso que sea italianismo como sospechan Terlinger y Consiglio)

(Aldao-Zapiola, 2009, p. 76)

Por su parte Mario Sitnisky (1985), también citado por Aldao-Zapiola (2009), explica que la negociación "constituye la alternativa a la fuerza como medio de resolver conflictos y como medio de transformar las estructuras interpersonales, políticas, internacionales y económicas" (p. 82), agregando que la negociación es "básicamente un intercambio de propuestas". Ídem.

Por lo anterior, puede inferirse, que la negociación es una actividad que puede y está presente en cualquier aspecto de la vida, tanto en lo individual, grupal, político, económico y social, que busca la consecución de objetivos, que pueden ser comunes o compartidos o bien, propios o personales.

En ese proceso de negociación se pueden idear alternativas que van desde una postura optimista (BATNA) hasta una postura pesimista (WATNA), conceptos éstos que se explicarán más adelante.

3.2. Partes de la negociación

Ahora bien, de acuerdo a Alan Douglas (1962), citado por Aranda (2005), la negociación consta de tres pasos: 1. La enumeración de los puntos en litigio, 2. La exploración de las necesidades de la negociación y 3. El desenlace. (p. 72).

- En el primer paso se expone la posición de cada una de las partes, si hay historia entre ellas, se destacan las cesiones o concesiones pasadas y las exigencias para la situación presente.
- En el segundo paso, se da inicio a los posibles acuerdos que puedan surgir, de acuerdo a los intereses de cada una, pudiendo ser o no flexibles desde el comienzo, de acuerdo a Alan Douglas (1962), citado por Aranda (2005), esta es una de las etapas más duras del proceso.
- Finalmente, el paso tres se llega a un acuerdo o se generan las acciones que las partes consideren en el caso de no alcanzarlo.

Por su parte Dauder & Domínguez Bilbao (2003) proponen un proceso de cuatro (4) pasos en donde se destacan la interdependencia y las relaciones previas, el conflicto (propio de la negociación), la negociación en sí misma y, finalmente, las acciones conjuntas u otras vías que surgen de los pasos anteriormente señalados, como puede verse en la Figura No. 2.

Figura N° 2
Proceso de negociación

		Negociación		
Interdependencia		Interacción verbal Elem. retóricos Elem. argumentativos	Acuerdo	→ Acción conjunta
Relación previa	Conflicto	Intercambio de propuestas Motivación contradictoria Feedback cognitivo Reequilibrio de poder	Desacuerdo	→ Otras vías

Fuente: Dauder & Domínguez Bilbao, 2003, p. 3.

En este proceso podemos ver cómo aparecen incluidos los tres pasos anteriormente señalados por Alan Douglas (1962), citado por Aranda (2005), de una manera gráfica, aun cuando se destacan los elementos internos del proceso de negociación como lo son la interacción verbal, el intercambio de propuestas, la motivación contradictoria, el *feedback* y el reequilibrio de poder, tal y como lo exponen Dauder & Domínguez Bilbao (2003).

Para los autores, es durante la preparación de la negociación que se origina la concepción del BATNA y del WATNA, así como cualquier otra estrategia o escenario de estudio y exploración antes de llegar al intercambio de propuestas.

3.3. BATNA Y WATNA

De acuerdo a Fisher, R., & Ury, W. (1991) durante el proceso de negociación se deben tener en cuenta dos elementos fundamentales, éstos son el BATNA y el WATNA.

De acuerdo a Fisher, R., & Ury, W. (1991) el BATNA "(...) es el estándar contra el cual se debe medir cualquier acuerdo propuesto. Ese es el único estándar que puede protegerlo tanto de aceptar términos que son demasiado desfavorables como de rechazar términos que sería de su interés aceptar" (p. 51). Estos dos autores aseguran que "en lugar de descartar cualquier solución que no satisfaga sus objetivos, puede comparar una propuesta con su BATNA para ver si satisface mejor sus intereses" Ídem.

Mientras que el WATNA es presentado por estos autores como "el peor resultado aceptable, del resultado final" (p.50), explicando que "si está comprando el resultado final es el precio más alto que pagaría y si está vendiendo, el resultado final es la cantidad más baja que aceptaría (Fisher, R., & Ury, W., 1991, p. 50)

3.4. MLATNA y WLATNA

Las siglas MLATNA corresponden a *Most likely alternative to a negotiated agreement* o bien, la alternativa más probable a un acuerdo negociado si se traduce al español. De acuerdo al sitio web Hough Law (2015) MLATNA se entiende como "(...) la versión intermedia de un acuerdo (...) [y] significa que cada parte piensa acerca de lo que probablemente decida un responsable neutral de la toma de decisiones" (p. 1).

Mientras que Dean Klatt & M. Forbes (2009) sólo se dedican a explicar que el acrónimo de WLATNA (*Worst Likely Alternative To a Negotiated Agreement*), traducida como la peor alternativa más probable para un acuerdo negociado, debe ser incluida al momento de estar presente en un proceso de negociación.

3.5. EL DATNA

Antes de definir y explicar la propuesta del DATNA es fundamental relacionar los elementos antes mencionados con el proceso de la toma de decisiones y hablar de este último para dar cabida a este quinto elemento en una negociación.

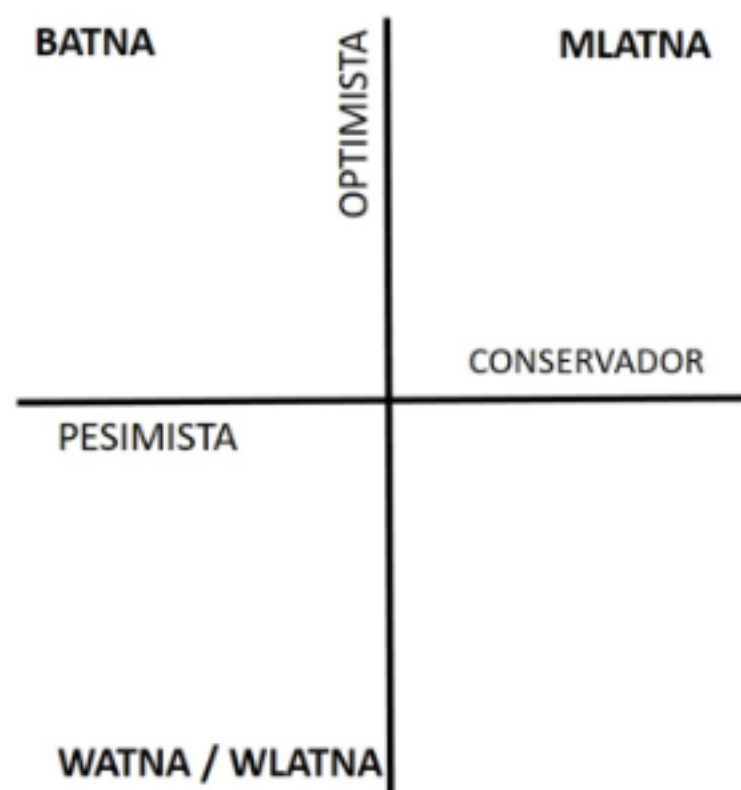
Es así, entonces, que se debe señalar que el estudio de alternativas podría relacionarse con

los escenarios en una toma de decisiones.

En disciplinas orientadas a la toma de decisiones, como la Teoría de Juegos, puede observarse que centran sus esfuerzos en tres escenarios principalmente, como lo son el real (o conservador), el optimista y el pesimista.

Si se relacionan el BATNA, MLATNA, WATNA y WLATNA con esos escenarios es posible establecer un patrón de correlación que se ilustra en la Figura N° 3.

Figura N° 3:
Relación de las alternativas de negociación con los escenarios en la toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia. Mayo 2018.

Es así que tanto el BATNA como el WATNA, WLATNA y MLATNA forman parte de la estructura que permitirá, durante un proceso de negociación, orientar las estrategias al escenario que mejores resultados pueda ofrecer, por lo tanto, puede decirse que de su estudio y análisis surgen las decisiones que se tomarán en una negociación según el escenario que se presente.

Tal y como se observó en el proceso planteado por Dauder & Domínguez Bilbao (2003) y los tres pasos señalados por Alan Douglas (1962), citado por Aranda (2005), durante el proceso de preparación surgen varias alternativas que facilitan la selección del BATNA, WATNA, WLATNA y MLATNA, pero quedan otras alternativas que, por el proceso mismo de descarte son ignoradas o pasadas por alto ya que no cumplen con las características adjudicadas a las cuatro antes mencionadas, al momento de establecerse.

Pero, dada las características propias de la negociación, donde las partes persiguen satisfacer sus propias expectativas, debido que no en todas las oportunidades las partes están dispuestas a ceder, podría decirse que, aun considerando las cuatro alternativas aquí explicadas puede ocurrir que ninguna se materialice, haciendo que tanto la mejor alternativa que se tenía planteada para un acuerdo negociado como la peor de ellas no encuentren cabida en la situación y, por lo tanto, se carezca de opciones inmediatas para continuar con la negociación sin poner en riesgo el resultado de la misma.

Es por lo anterior que el DATNA se propone para complementar el vacío que supone la ausencia de las condiciones necesarias para hacer uso del BATNA, WATNA, WLATNA y MLATNA como en situaciones ideales se plantean.

Efectivamente, el DATNA responde al acrónimo en inglés de *disregarded alternatives to a negotiated agreement*, o bien, en español, alternativas descartadas para un acuerdo negociado.

El DATNA hace referencia directa a aquellas alternativas que fueron propuestas, estudiadas y analizadas durante el ejercicio de argumentación, establecimiento de posturas y expectativas antes de iniciar el proceso de negociación, para luego ser descartadas por no considerarse como partes del BATNA, WATNA, WLATNA y MLATNA pero que, dada su naturaleza, se convertirían en nuevas opciones a las alternativas planteadas y que pudieran ser utilizadas en el caso de que ninguno de los escenarios proyectados estén presentes al momento de pasar de la planeación a la ejecución de las estrategias en un proceso de negociación.

El DATNA, en una primera etapa, estaría conformado, entonces, por aquellas alternativas estudiadas y consideradas factibles y probables antes de identificar y extraer al BATNA, WATNA, WLATNA y MLATNA.

La presente propuesta conduciría, entonces, a considerar cinco elementos al momento de plantearnos alternativas para un acuerdo negociado, lo cual podría resumirse en un rombo que ilustre las características antes mencionadas y que, a la vez, resuma la visión aquí expresada que incluye el DATNA como parte del proceso de la negociación, tal y como se puede apreciar en la Figura N° 4.

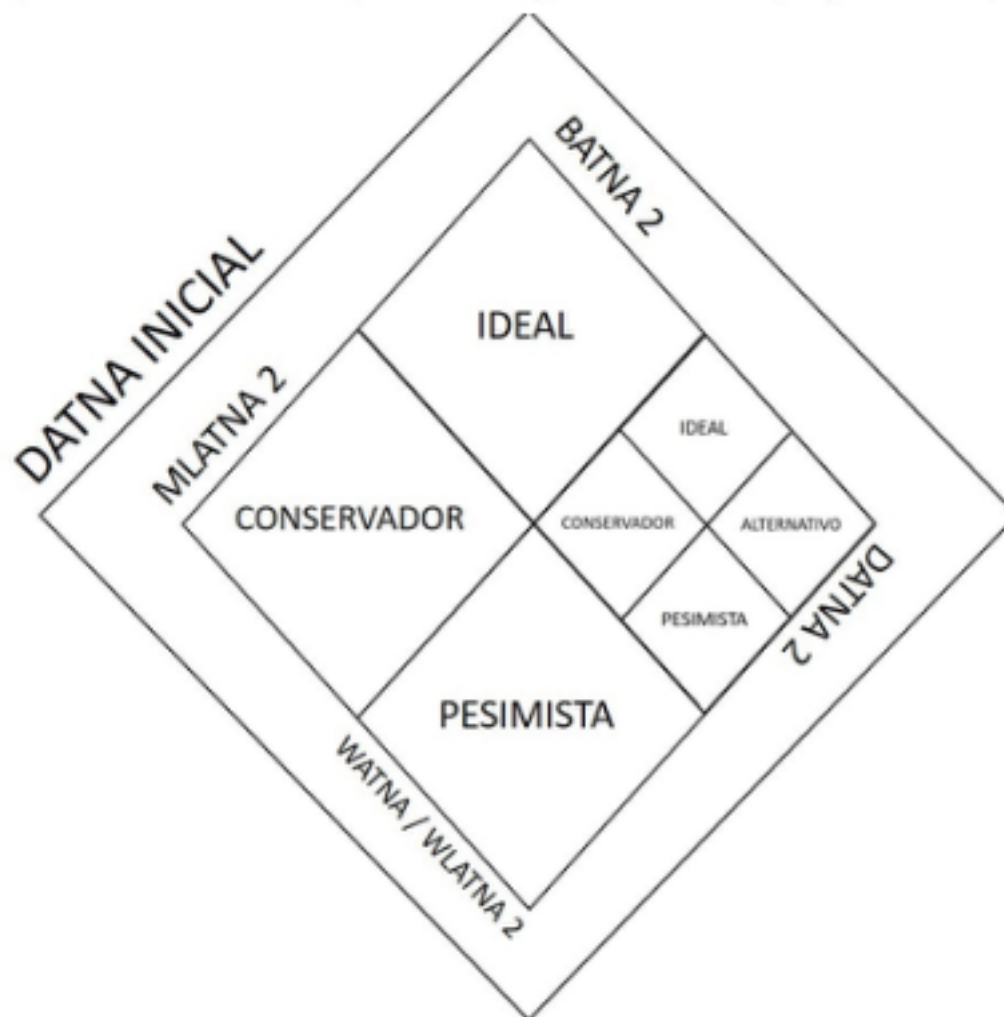
Figura N° 4
Relación de las alternativas de negociación con los escena (Primera etapa)



Fuente: Elaboración propia. Mayo 2018.

En una segunda etapa, el DATNA daría paso a la creación de un nuevo rombo, con los elementos previamente descartados pero reconsiderados, para reposicionarlos y asignarles su correspondiente lugar en el nuevo estado del proceso de negociación, tal y como lo expone la Figura N° 5.

Figura N° 5:
Replanteamiento de Opciones según el DATNA (Segunda etapa)



Fuente: Elaboración propia. Mayo 2018.

En esta segunda etapa el DATNA proveerá de alternativas al proceso de negociación, haciendo uso de aquellas opciones que fueron descartadas frente al proceso inicial debido a que se creía o se esperaba que los escenarios propuestos se presentaran al momento de negociar.

Se puede inferir de la Figura N° 5 que el DATNA es un proceso constante, ya que explora aquello que, siendo factible, se ha hecho a un lado ante la expectativa de la ocurrencia de los tres escenarios tradicionales en las condiciones previstas por los negociadores.

3.6 Un ejemplo del DATNA

Una manera sencilla de ilustrar el DATNA puede ser explorada haciendo uso de la metáfora de la naranja, comentada por Mirabal (2003).

En esa metáfora, Mirabal (2003) explica que:

(...) dos hermanas que discuten como repartirse 10 naranjas y llegan a un acuerdo distributivo de 5 naranjas para cada una, puede parecer una negociación ganar – ganar. Sin embargo, una de ellas solo utilizó las 5 pulpas para hacer jugo y descartó las conchas, mientras que la otra necesitaba las conchas o cortezas para hacer dulce. Si hubiesen estudiado las necesidades del otro, habrían podido maximizar los beneficios de las partes y evitado una pérdida equivalente al 50% del total negociado. (p. 67)

Si se desglosa la situación de manera tradicional, y sin tomar en cuenta los resultados descritos por Mirabal (2003) y sus comentarios, se pueden describir las siguientes opciones para lograr un acuerdo, desde la perspectiva de alguna de las hermanas:

- BATNA: Que la hermana acceda a entregar las 10 naranjas sin problemas sin ofrecer nada a cambio.
- MLATNA: Que la hermana le entregue una buena parte de las naranjas solicitando algo a cambio.
- WLATNA: Que la hermana se quede con la mayor parte de las naranjas y para ello reciba algo a cambio.
- WTARNA: Que la hermana no acceda a compartir las naranjas y por lo tanto ninguna pueda

disfrutar de ellas.

No obstante, el DATNA podría describir varias opciones, posiblemente exploradas pero descartadas, que no representaban o bien la mejor alternativa para un acuerdo negociado o la peor alternativa para ese mismo fin, tales como:

- Buscar una receta para satisfacer a ambas partes
- Vender las naranjas y repartir dinero en lugar de las frutas
- Dejarlo a la suerte
- Buscar un mediador
- Dejarlas perder, siendo el resultado que ninguna se beneficiaría con ello.
- Imponerse, ya sea por la edad, por la fuerza o por la autoridad.

El punto en este ejemplo es que, dentro de ese DATNA se pueden extraer nuevamente opciones para un acuerdo, pasando del mejor hasta llegar al peor, partiendo de la premisa de que repartirse las 10 naranjas mitad y mitad hubiese sido la decisión final, por lo tanto, lo que se describirá a continuación será el BATNA del DATNA y el WATNA del DATNA sin dejar por fuera las opciones intermedias. Para facilitar la diferenciación del ejemplo se sumará una D a cada una de las alternativas para indicar que pertenecen al DATNA. En ese caso serían:

- D-BATNA: Buscar una receta para satisfacer a ambas partes
- D-MLATNA: Dejarlo a la suerte
- D-WLATNA: Imponerse, ya sea por la edad, por la fuerza o por la autoridad.
- D-WATNA: Dejarlas perder, siendo el resultado que ninguna se beneficiaría con ello.

El planteamiento antes descrito se repetiría tantas veces como las alternativas esperadas no ocurran y deban explorarse a aquellas que aparecerán en ausencia de las alternativas ideales o inicialmente consideradas como tal, por lo que surgirían nuevos DATNAs del DATNA inicial hasta que alguna de las alternativas planteadas se cumpla.

4. Conclusiones

Al hablar de negociación, conflictos, toma de decisiones y estudios de escenarios se hace necesario explorar todas las opciones posibles, todas aquellas alternativas que permitan observar con mayor claridad lo que puede ocurrir de cumplirse alguna de las expectativas planteadas en cada uno de esos procesos.

En el argot popular se suele hablar de tener más de un plan, es común leer, escuchar o ver representado en medios audiovisuales la necesidad de contar con un plan B, C o D.

Como se ha señalado, en lo que respecta a la Teoría de la Negociación, plantear el BATNA y WATNA, sin olvidar al MLATNA y al WLATNA, es importante y hasta obligatorio si se desea tener éxito y/o afrontar cualquier cambio que pueda surgir en medio del proceso.

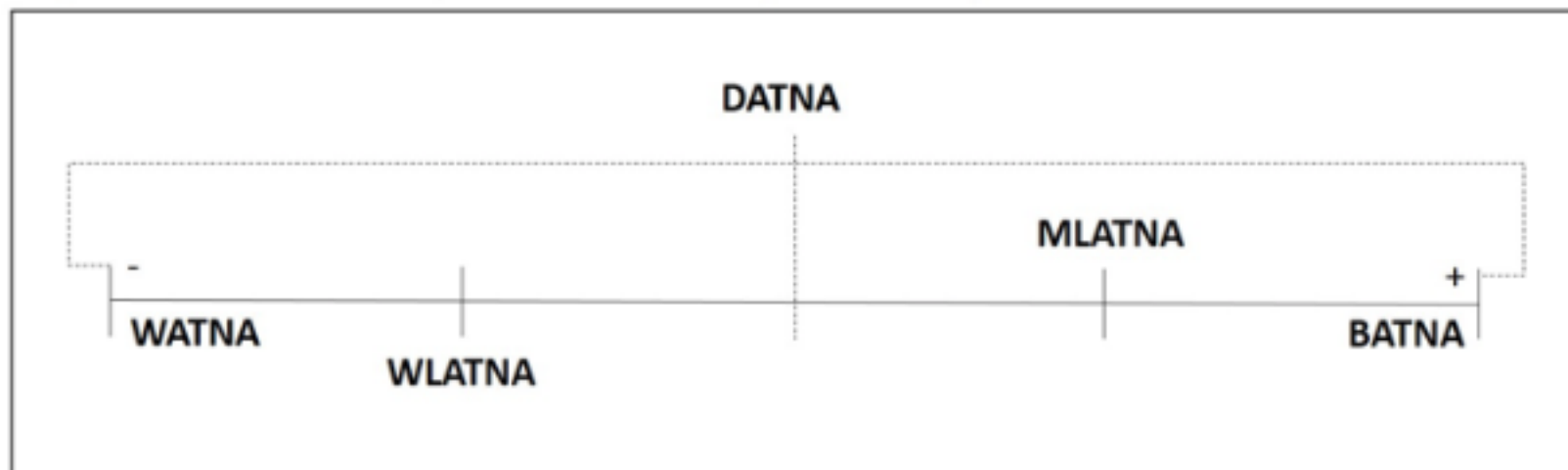
No obstante, imaginar, ya sea con base en la experiencia, en estudios, cálculos o proyecciones, por nombrar algunos; que se han elegido en su totalidad las opciones con mayor probabilidad de ocurrencia no parece del todo correcto y es por ello que los autores consideran que, en el planteamiento de esas alternativas, falta una que describa y/o represente la dinámica del proceso que ocurre antes y durante la negociación, cuyo ejercicio culmina al concretar un acuerdo entre las partes.

Puede decirse, entonces, que el DATNA, la propuesta realizada aquí por los autores, da respuesta a las opciones que surgen una vez que ninguno de las alternativas previstas por el BATNA, MLATNA, WLATNA y WATNA se cumplen, lo que relaciona al DATNA, de manera inmediata, con los escenarios irreales no utópicos [6], propuestos por Socorro, F., Reyes, G., & Trujillo, R. (2019) cuando afirman que "los escenarios irreales no utópicos se orientan a explorar opciones que, en los escenarios tradicionales, no serían posibles de ubicar" (p 4).

Por lo tanto, la línea de alternativas para lograr un acuerdo, ilustrada en la Figura N° 1, debe ser modificada, adicionando al DATNA, como una parte del proceso del estudio, análisis y maduración del proceso de la negociación que conecta y vincula a los extremos propuestos por Fisher, R., & Ury, W. (1991), dando como resultado lo que se muestra en la Figura N° 6.

Figura N°6

Alternativas para un acuerdo negociado complementadas



Fuente: Elaboración propia. Mayo 2018.

Es posible que el ejercicio aquí conceptualizado, ilustrado y propuesto, ocurra de manera empírica entre las partes que negocian, no obstante, no existe evidencia de haberse propuesto como parte del proceso de negociación como aquí se hace, por lo que se considera al DATNA un aporte al estudio de alternativas al momento de buscar un acuerdo negociado que podría ser considerado como parte de las teorías de negociación, sin que ello signifique que no pueda adicionarse también a la toma de decisiones, análisis de conflictos y estudios de escenarios o en cualquier otra disciplina donde tenga cabida.

Referencias bibliográficas

- Aldao-Zapiola, C. M. (2009). *La Negociación: Un enfoque transdisciplinario con específicas regerencias a la negociación laboral*. Montevideo: Cinterfor / OIT .
- Alfredson, T., & Cungu, A. (2008). *Teoría y práctica de la Negociación: una revisión de la literatura*. Roma: FAO - EasyPol.
- Aranda, R. M. (2005). *La negociación y la mediación en los conflictos sociales*. Madrid: Cicode+Trama Editorial.
- Dauder, S. G., & Domínguez Bilbao, R. (2003). Introducción a la Teoría de la Negociación. *Working Papers*, 35.
- Dean Klatt, J., & M. Forbes, M. (2009). *Deal Master: Lessons from a blind master negotiator*. Bloomington, Indiana: Authorhouse.
- Fisher, R., & Ury, W. (1991). *Getting to Yes: Negotiating an agreement without giving in*. New York: A Perigee Book/Penguin Group.
- Hough Law. (3 de diciembre de 2015). *Weighing Your Options: BATNA, MLATNA, and WATNA*. Recuperado el 2018 de mayo de 18, de <https://www.houghlawfirm.com>: <https://www.houghlawfirm.com/weighing-your-options-batna-mlatna-and-watna/>
- Lande, J. (noviembre de 2015). *BATNA, MLATNA – No Big Difference, Right?* Recuperado el 16 de marzo de 2018, de mediate.com/articles: <https://www.mediate.com/articles/LandeJbl20151123.cfm>
- Mirabal, D. (2003). Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas. *PROVINCIA*, 53-71.
- Socorro, F., Reyes, G., & Trujillo, R. (28 de Enero de 2019). Revista Espacios. Vol. 40, Año 2019, Número 3, Pág. 12 Recuperado el 2019 de 02 de 04, de <http://www.revistaespacios.com/a19v40n03/19400312.html>

1. Ph.D. en Ciencias Administrativas. Magister en Ciencias Gerenciales. Prof. de la Facultad de Negocios y Relaciones Internacionales de la Universidad de La Salle. Email: fsocorro@unisalle.edu.co / felix.socorro@gmail.com
2. PhD en Economía para el Desarrollo / Relaciones Internacionales de la Universidad de Pittsburgh; Profesor Titular de la Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Email: giovanni.reyes@urosario.edu.co
3. PhD en Ciencias Administrativas y Master of Advanced Studies de la Swiss Management Center University. Profesor catedrático de logística y planeación estratégica. Email: trujillorodri@yahoo.com

4. Negociación de acuerdo a la RAE, acceder al link: <http://dle.rae.es/?id=QMTFYRQ>

5. Ídem.

6. Véase **Escenarios Irreales no utópicos** <http://www.revistaespacios.com/a19v40n03/19400312.html> (publicado el 28/01/2019)

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 40 (Nº 16) Año 2019

[\[Índice\]](#)

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]

©2019. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados