

# LA FILOSOFÍA COMO UN INSTRUMENTO DE DECISIÓN EN LOS NEGOCIOS



[www.mqrinvestigar.com](http://www.mqrinvestigar.com)



ISBN: 978-9942-30-467-4



LA FILOSOFÍA COMO UN INSTRUMENTO  
DE DECISIÓN EN LOS NEGOCIOS

José Luis Vinuesa Moreno

**ISBN: 978-9942-30-467-4**

**Título: La Filosofía como un Instrumento de Decisión en los Negocios**

Autores: VINUEZA MORENO, José Luis

Editorial: MQR®

Materia: Educación, investigación, temas relacionados con la filosofía

Publicado: 2017-12-02

NºEdición: 1

Idioma: Español

©

Copyright por MQR®



<http://www.mqrinvestigar.com/>

ISBN: 978-9942-30-467-4



**La Filosofía como un  
Instrumento de  
Decisión en los  
Negocios**

## Índice

Introducción	1
<b>Capítulo 1</b>	
La Filosofía	3
<b>Capítulo 2</b>	
Las Decisiones	25
<b>Capítulo 3</b>	
Los Negocios	34
<b>Capítulo 4</b>	
La Filosofía Holística en los Negocios	53
Bibliografía	125
Acerca del Autor	127

## **Introducción**

Este trabajo de investigación tiene como propósito revisar , a la filosofía como un instrumento de decisiones en los negocios , los planteamientos expuestos por diferentes autores sobre el concepto de filosofía y de modelo de negocios, sus componentes e interrelaciones, a fin de establecer una propuesta metodológica que permita definir con claridad el concepto de modelos de negocios, basados en la filosofía ,los factores básicos que componen un modelo de negocios y las relaciones intrínsecas entre los mismos.

Esta propuesta, se efectuará con base en los planteamientos de los autores filosóficos de la historia y como de manera ecléctica, realizan propuestas de una visión holística e integradora de la economía, realizan una profunda interconexión entre la filosofía y los elementos que componen el modelo de negocio con la empresa en su conjunto.

Las conceptualizaciones teóricas sobre los modelos de negocios y sus componentes han sido objeto de un creciente interés a partir de los Años 90's, específicamente desde el auge de las empresas punto.com, las cuales presentaron innovaciones en sus modelos de negocios altamente influenciados por la era de la digitalización y los avances en las telecomunicaciones (Makinen y Seppänen, 2007).

Este hecho ha servido como impulso para el estudio del concepto filosófico y de modelo de negocios desde la perspectiva del desarrollo e innovación tecnológica, aunque este concepto ha estado presente en la creación y posterior crecimiento de todo negocio, cualquiera que sea el ámbito de sus operaciones.

Tradicionalmente, el concepto de modelo de negocio y sus componentes se ha vinculado con el tema de la estrategia y la creación de valor ético y moral, hasta el punto de que algunos autores lo han asociado con el concepto mismo de estrategia

filosófica , sin embargo, el concepto de modelo de negocio es mucho más que la estrategia como manifiesta Magretta (2002:33) cuando dice que “un modelo de negocio no es lo mismo que una estrategia, a pesar de que hoy día muchas personas utilizan los términos indistintamente filosóficos.

Estas confusiones y malas interpretaciones, al igual que el creciente interés en su estudio, ha motivado a los investigadores para revisar las implicaciones de los conceptos impuestos por distintos autores.

En este documento se presenta la metodología utilizada por los investigadores para presentar la propuesta metodológica sobre modelos de negocios desde un punto de vista ecléctico, holístico e integrador hacia la filosofía. Adicionalmente, se mencionan los resultados del estado del arte filosófico sobre modelo de negocios y los procedimientos de análisis empleados sobre los 3 resultados obtenidos y las conclusiones obtenidas en términos de esta propuesta metodológica sobre modelo de negocios con la cual se intenta subsanar el hecho de que el tema de modelo de negocios se ha adscrito a un dominio específico y determinado modelo filosófico.

## Capítulo 1

### La Filosofía

Evocar una definición de la filosofía, nos lleva a concluir que es la reflexión metódica que refleja la articulación del conocimiento y los límites de la existencia y de los modos de ser se denomina filosofía a esta es una ciencia que de forma cuidadosa y detallada, busca dar respuesta a una variedad de interrogantes como por ejemplo, la existencia, la mente, la moral, la belleza, el conocimiento, la verdad y el lenguaje. Al tratar estas incógnitas, la filosofía trata de alejarse de lo espiritual, del esoterismo, y de la mitología al enfocarse en pruebas racionales más que en argumentos de autoridad.

La Filosofía empieza cuando se abandona el MITO como explicación de la realidad y se opta por el LÓGOS o explicación racional de la misma:

Esta nueva explicación -lógica- de las cosas afirma la idea de necesidad natural, es decir, afirma que en la naturaleza todo sucede según ciertas leyes constantes, las cuales son la causa de lo que ocurre en el Universo y cuyo conocimiento nos proporciona ciencia (episteme).

Además, los primeros filósofos van a sostener que hay un primer principio (arjé) de todo lo real o una sustancia invariable (ousía) para todas las cosas Etimología:

La palabra filosofía procede del griego de la suma de dos palabras: filos que significa amante y Sofía que significa sabiduría. Su significado etimológico es, pues, “amor a la sabiduría”. Según una vieja tradición, Pitágoras (570-497 a. n.e.) fue el primero en utilizar este término.

Conceptos:

Ciencia:
DE LA TOTALIDAD DE LAS COSAS QUE TRATA DE AVERIGUAR SUS CAUSAS ÚLTIMAS ADQUIRIDAS CON LA LUZ DE LA RAZON.

Generalidades de la filosofía

Muchos de nuestros conocimientos no son científicos; así, por ejemplo, el conocimiento que siempre tuvieron los hombres sobre las fases lunares o la caída de los cuerpos, o el conocimiento sobre la periodicidad constante de las mareas. Tales conocimientos son cotidianos, vulgares, no científicos, son conocimientos de un hecho, de algo que ocurre, pero ignorando su por qué, es decir, su causa. Sin embargo, quien conoce las fases de la Luna en razón de los movimientos de la Tierra y su satélite, la caída de los cuerpos en razón de la fuerza de la gravedad, o las mareas por la atracción lunar, conoce las cosas por sus causas, esto es, posee un conocimiento científico (=que puede demostrar), no vulgar, de esos hechos. Además, el conocimiento científico es siempre un saber ordenado y sistemático frente a la fragmentariedad de los saberes cotidianos y vulgares. En fin, Aristóteles definía a la ciencia (que para él era sinónimo de filosofía) como .teoría de las causas y principios.;

De la totalidad de las cosas: la filosofía no recorta un sector de la realidad para hacerlo objeto de su estudio; en esto se distingue de las ciencias particulares (la física, las matemáticas, la biología, etc.), que acotan una clase de cosas o una característica particular de ellas y prescinden de todo lo demás. Sin embargo, el hombre/mujer aspira a conseguir una visión mínimamente coherente acerca de la totalidad de lo real. Este saber totalizador al que el ser humano quiere llegar es propio de la filosofía;



Que trata de averiguar sus causas últimas: cabría pensar, de acuerdo con lo que acabamos de decir acerca del carácter totalizador y omnicomprendivo del saber filosófico, que la filosofía es una especie de enciclopedia en la que se irían sumando, ordenadamente eso sí, los distintos conocimientos alcanzados por las ciencias particulares; ahora bien, éstas estudian las causas inmediatas de las cosas/realidad, mientras que la filosofía trata de dar razón de las causas últimas o principios de las cosas;

Adquirida con la luz de la razón: cabría también por lo que acabamos de decir y confundir la filosofía con una especie de saber religioso, en cuanto que Dios, como quiera que lo concibamos, es para todas las religiones el principio de todo. Ahora bien, filosofía y religión se distinguen por el modo de alcanzar los conocimientos respectivos: la religión obtiene su saber por revelación divina y se mantiene por la fe, mientras que la filosofía alcanza su saber construyéndolo/demostrándolo con las solas luces de la razón humana.

#### Conceptos básicos de la filosofía

-La filosofía es una Ciencia, originada en Grecia, que tiene como misión entender la realidad y formular preguntas, por el mero deseo de saber.

-La filosofía fue la primera ciencia que en forma metódica y rigurosa, mediante la observación y la razón, trató de responder las eternas preguntas que desde siempre se ha hecho el hombre: ¿quién soy, dónde estoy y hacia dónde voy?

La filosofía es el estudio de una variedad de problemas fundamentales acerca de cuestiones como la existencia, conocimiento, verdad la moral la belleza la mente y el lenguaje.

-La reflexión metódica que refleja la articulación del conocimiento y los límites de la

existencia y de los modos de ser se denomina filosofía

-La Filosofía es la ciencia que se ocupa de responder los grandes interrogantes que desvelan al hombre como ser el origen del universo o del hombre, el sentido de la vida, entre otros, con el fin de alcanzar la sabiduría y todo esto se logrará a través de la puesta en marcha de un análisis coherente y racional que consistirá en el planteamiento y la respuesta de cuanta cuestión se nos ocurra, por ejemplo, qué es el hombre, qué el mundo, qué puedo conocer, qué puedo esperar de tal cosa.

#### Origen de la filosofía

El origen histórico de la filosofía señala, que ésta surge en el siglo VI a.C. en Grecia, como resultado de los diferentes cuestionamientos que el hombre comenzó a hacerse sobre las cosas que le rodeaba; es por esto que la filosofía nace como un forma racional de explicar los fenómenos que suceden en la naturaleza, a través de la promoción de las propias capacidades humanas y marcando distancia de las explicaciones míticas, que para esa época, predominaban en esa culturales.

La filosofía surge en la ciudad de Mileto alrededor del siglo VI a.C.

Mileto era una colonia griega situada en la costa occidental de Asia Menor (hoy Turquía), que se había hecho fuerte y poderosa gracias al comercio marítimo. Sus barcos llegaban a todas las playas del Mediterráneo, remontaban el Mar Negro y transitaban por el Nilo. Los mercaderes milesios habían establecido colonias en Egipto y mantenían un activo intercambio comercial y cultural con Mesopotamia y con diversos pueblos del cercano Oriente.

En este enclave comercial, lugar de cruce de diferentes culturas, va a aparecer la filosofía como el esfuerzo del hombre por explicarse la realidad que tiene ante sí acudiendo a su sola razón.

Ahora bien, antes del nacimiento de la filosofía existía entre los griegos un modo de explicación de la realidad basado en relatos religiosos: los llamados MITOS (=mῦthoj), de los que en seguida hablaremos.

La filosofía, por tanto, surgirá desplazando a las explicaciones míticas de carácter religioso y sustituyéndolas por explicaciones lógico-racionales de la realidad. Sin embargo, la filosofía conserva de los mitos: en primer lugar, el deseo de explicar la realidad, y en segundo lugar, a veces incluso la envoltura de la explicación misma, acudiendo a relatos semi fantásticos. Así, por ejemplo, Platón consideró que los relatos míticos son un modo legítimo de expresar ciertas verdades que escapan a una exposición estrictamente racional y que sólo pueden exponerse en clave narrativa o mediante variados simbolismos, como el de la caverna. -que hemos de comentar-, o el del carro tirado por dos caballos, uno blanco y otro negro, etc.; también Aristóteles afirma que “el amigo de la filosofía lo es en cierta manera de los mitos, porque éstos expresan lo maravilloso que hay en el fondo de las cosas”.

Así pues, podemos decir que entre el MITO (mῦthoj) y el LÓGOS (lógoj), es decir, entre la explicación mítica o cuasi religiosa de las cosas y la explicación lógica o racional de las mismas, se da una evidente continuidad cultural, aunque el pensar lógico (=la filosofía) trae consigo un elemento novedoso (la razón humana) para explicar la realidad y, por consiguiente, va a suponer una también evidente ruptura con respecto a las ideas de la tradición mitológica.

Nuestra tarea inmediata será la de responder a dos cuestiones:

En qué consisten el pensar mítico y el pensar racional, y cuáles son sus Diferencias.

Por qué la sustitución del Mito por el Logos tuvo lugar entre los griegos

Alrededor del siglo VI a.C.

A la primera cuestión responderemos caracterizando ambas formas de pensamiento:

EL MITO:

Lo que llamamos Mitología griega es un conjunto de narraciones, leyendas y creencias tradicionales expresadas por los poetas o rapsodas griegos (en Especial Homero y Hesíodo) acerca del origen del mundo, los hombres y los Dioses.

Las narraciones míticas afirman que todo lo que sucede en el Universo está Causado por la voluntad arbitraria y el capricho de los dioses; voluntad y capricho que sólo tienen un límite: el destino (mo.ra=moîra), al que todos los seres están sujetos, tanto los hombres como los dioses, y al que no podemos conocer más que oscuramente porque no está sujeto a ninguna regularidad o ley.

En los mitos las fuerzas de la naturaleza -como el fuego, el viento, el rayo, etc. son explicadas como producto de dioses personales antropomorfos cuya presencia se deja sentir en todo momento de un modo imprevisible.

Estas leyendas míticas eran para los griegos creencias de carácter tradicional que se aceptaban sin cuestionamiento alguno.

Los mitos, con su articulación narrativa, impulsaron en Grecia el despliegue racional de la filosofía; y la organización democrática de las ciudades griegas (polis) hizo posible el espacio social para su desarrollo, favoreciendo la iniciativa individual y permitiendo una gran pluralidad de criterios en las discusiones a las que libremente se entregaron los griegos tanto en la plaza pública (ágora) como en el interior de las escuelas. Y fue precisamente un cierto sentido de la libertad, proyectado en una determinada concepción del saber, lo que posibilitó el comienzo de la filosofía.

En efecto, mientras que para los demás pueblos de aquella época el saber tenía casi exclusivamente el sentido de .ser experto en un oficio, saber hacer algo bien. -un sentido operativo y práctico-, en Grecia el saber se convierte en un modo de ser; sabio es, ante

todo, el que se interesa por y gusta de desentrañar misterios y enigmas, quien busca la verdad por la verdad misma. En Grecia, pues, liberado de una supeditación exclusiva a la acción y a la práctica, el saber es entendido como teoría qewra-theoría, como puro examen racional o contemplación de las cosas. El saber cómo teoría es una de las grandes creaciones griegas.

Los autores fundamentales de la literatura mitológica son: HOMERO y HESIODO.

HOMERO (Sg. VIII a.C.): escribe la Ilíada y la Odisea, y en ellas refleja la Sociedad griega micénica de los siglos XII al VIII a.C. Tales escritos enseñaban A los griegos:

-Un conjunto de valores morales y vitales.

-Una religión (en ellos se hace una descripción minuciosa de la Organización social y de parentesco de los dioses).

-Y geografía, navegación, arte militar, astronomía, etc.

Homero canta las hazañas militares de héroes y reyes, que se convierten en Ejemplos y modelos de acción, en ideal y norma para la vida. Los nobles y personajes de rango social elevado son los únicos depositarios de la virtud (<sup>aret</sup>=areté): es decir, de la fuerza que da excelencia personal y permite realizar el bien.

En la sociedad descrita por Homero los valores supremos son: el linaje, el éxito militar y la fama alcanzada en las victorias.

HESIODO (Sg. VII a.C.): escribió la Teogonía (doctrina mitológica sobre el Origen de los dioses) y Los trabajos y los días. En esta última obra narra la vida Cotidiana y las ocupaciones diarias de una sociedad agrícola y artesanal, ya no guerrera.

Las dos ideas básicas del poema son:

-El hombre ha de trabajar duramente por voluntad de los dioses.

-Y el hombre ha de actuar con justicia, no belicosamente

Hesíodo no escribe para una sociedad aristocrática de reyes y nobles, dedicada a guerrear, sino para una sociedad laboriosa constituida por labradores, artesanos, comerciantes y navegantes. Ahora la excelencia del hombre, su virtud (<sup>a</sup>ret<sub>i</sub>=areté) no depende de su linaje ni de su valor militar como afirmaba Homero, sino que se adquiere mediante el trabajo y el esfuerzo laborioso y diario; así, por ejemplo, escribe Hesíodo: “por los trabajos se hacen los hombres ricos en ganados y opulentos; y si trabajas te apreciarán los dioses y los hombres”, “el trabajo no es ninguna deshonra, la inactividad lo es”. Esta estimación del trabajo refleja ya una sociedad de artesanos, labradores y comerciantes en la que va a surgir la filosofía.

EL LÓGOS (o explicación racional):

Comienza cuando la idea de que todo sucede por la voluntad caprichosa de los dioses es sustituida definitivamente por la idea de que los hechos suceden por alguna necesidad (<sup>a</sup>n<sup>a</sup>gkh=anágke) o ley natural que el hombre puede descubrir/desvelar con su razón (=logos). Así pues, la filosofía trae consigo la convicción de que nada hay de sobrenatural tras los fenómenos de la naturaleza (physis), únicamente una estructura de causas-efectos necesarios que el filósofo-filósofo el amigo del saber y de la verdad, tendrá que ir desvelando con su razón=logos (.verdad. en griego se dice <sup>a</sup>lhqeia=aletheia, que significa “quitar el velo”).

Los primeros filósofos construirán explicaciones lógicas acerca de las cosas, explicaciones que no exigen ser aceptadas acríticamente, por tradición, como los mitos, sino que tienen credibilidad por su propia coherencia interna. Por otro lado, además de proponer explicaciones lógicas acerca de la naturaleza o physis, los primeros filósofos también van a ser legisladores: van a proponer leyes (nómoj=nómos) para el buen funcionamiento de las ciudades (=pólis). Así ya desde su mismo nacimiento la filosofía está unida tanto a las ciencias de la naturaleza (cuyo objetivo es el conocimiento de las

leyes que con necesidad férrea rigen el curso de los fenómenos naturales) como a las ciencias sociales (cuyo objetivo es el ordenamiento de la ciudad de acuerdo con leyes justas establecidas por acuerdo libre de los hombres).

El horizonte mental del hombre griego, dentro del cual surge la filosofía, está Constituido por una idea dinámica de la naturaleza o physis. Ahora bien, los primeros filósofos afirman que bajo el continuo cambio y transformaciones de las cosas, hay algo que permanece y hace posible que las cosas sigan siendo lo que son (un árbol, la Luna, Pedro, etc.) a pesar de los cambios que experimentan. Aquello que permanece constante bajo los cambios que observamos en las cosas, aquello, pues, que las constituye esencialmente para ser la clase de cosa que son, los primeros filósofos lo llamaron PHYSIS o NATURALEZA: realidad primaria de donde nace todo cuanto hay y a donde todo vuelve, es lo que permanece tras los cambios y lo que a la vez hace posible todo dinamismo/cambio, es, en fin, lo que hace ser a las cosas lo que son.

Las dos primeras distinciones que harán los filósofos en su afán por descubrir la naturaleza de las cosas son las siguientes: en las cosas van a diferenciar: a su esencia (e.doj=eîdos): lo que las cosas son en verdad, su ser esencial; a su apariencia (fa.nesqai=faînesthai): lo que las cosas parecen ser.

En el hombre van a distinguir: a la razón (lôgo=lôgos): capacidad que le permite descubrir la esencia de las cosas, su naturaleza.

A los sentidos (a.sqhsij=aîsthesis): que captan las apariencias de las cosas, su aparecer fenoménico.

Con estas dos distinciones paralelas van a quedar establecidas dos vías para el conocimiento de la realidad:

--la vía de la verdad (<sup>a</sup>lhqeia=aletheia): aquella que el hombre sigue cuando utiliza la razón para llegar al conocimiento de la esencia o naturaleza de las cosas. Esta vía nos proporciona ciencia (pistmh =epistéme): saber que podemos demostrar.

--la vía de la opinión (dóxa=dóxa): aquella que el hombre sigue cuando utiliza los sentidos para conocer las cosas, pues ellos sólo nos llevan a conocerlas superficialmente, tal como parecen ser, su apariencia. La opinión es un saber aparente: que no podemos demostrar.

A la 2ª cuestión (la de por qué .el paso del mito al logos., es decir, el surgimiento de la filosofía, tuvo lugar en la cultura griega) responderemos considerando las circunstancias sociales e históricas que lo hicieron posible:

Alrededor del siglo VII a.C. la civilización griega es una civilización urbana, Compuesta por una serie numerosa de ciudades autónomas e independientes llamadas polis (pólij), en las cuales se ha ido estableciendo una neta división social entre, por un lado, la nobleza como clase ociosa y con tiempo libre para ocuparse en el pensamiento y en los asuntos de la polis, y por otro lado, los artesanos, agricultores, comerciantes y esclavos, dedicados a toda clase de oficios, negocios y trabajos prácticos.

Es una sociedad comercial: lo que obliga a idear modos de calcular transacciones, de fijar el valor de los productos comprados y vendidos. Aparece la moneda y se desarrollan las matemáticas aplicadas sobre todo a la contabilidad.

El cálculo monetario supone un ejercicio de abstracción, por el cual el pensamiento se fija en algo que hace semejantes a las cosas el valor de cambio como propiedad universal de los objetos- con independencia de su particularidad concreta.

Es una sociedad que, debido a su intenso comercio y a su desarrollada técnica de navegación, entra en permanente contacto con otras culturas, relativizando la propia, es



decir, no considerándola como poseedora de la verdad absoluta, sino como un modo entre otros de interpretar/vivir la realidad por parte del hombre.

El conocimiento de otras culturas hace surgir, por un lado, la sospecha de que las leyendas míticas religiosas son construcciones creadas por la imaginación del hombre mismo, pues en cada cultura los dioses son representados de una manera distinta, y por otro lado, la convicción de que lo común a los seres humanos es su capacidad/necesidad racional de darse alguna explicación del mundo.

Un autor F. Châtelet ha llegado a decir que “la filosofía es la Hija de la ciudad (polis) y de la democracia”.

La filosofía surge entre ciudadanos libres que “no reconocen más amos que las leyes que han consentido darse, que discuten en común las decisiones que se han de tomar, que aceptan el arbitraje de los tribunales para resolver los asuntos privados y que no aceptan más dominación que la de un príncipe abstracto y público: la ley (nómos)”.

La democracia supone la isonomía (=todos son iguales ante la ley) y la isogoría (=todos tienen derecho a hablar en la asamblea/plaza, en el ágora).

Ahora bien, tengamos en cuenta que la ciudad griega basa su existencia en gran parte en el trabajo de los esclavos, los cuales están excluidos de toda participación política al igual que los extranjeros. Las decisiones en la polis sólo asunto de los ciudadanos libres nacidos en ella (un 25% de la población aproximadamente).

## PRIMEROS FILOSOFOS

1.- Monistas:

Jónicos:

TALES

ANAXIMANDRO

ANAXÍMENES

Pitagóricos:

PITÁGORAS

Eleáticos

PARMÉNIDES

ZENÓN

2.- Paso del monismo al pluralismo:

HERÁCLITO

3.- Pluralistas:

EMPÉDOCLES

ANAXÁGORAS

DEMÓCRITO

Frente a los primeros filósofos que son .físicos. O .cosmólogos., es decir, su interés estaba centrado en la Naturaleza o *physis*, los sofistas dan un .giro antropológico. A la filosofía griega, es decir, van a centrarse en el Hombre o *ánthros*: en la política, la Moral, la Religión, el Lenguaje, etc.

Frente a la confianza que los primeros filósofos tienen en la capacidad racional del hombre para conocer la verdad acerca de la naturaleza o ser de las cosas, los sofistas introducen el escepticismo: niegan que podamos alcanzar alguna verdad universal acerca de la naturaleza de las cosas.

Frente a los primeros filósofos que consideran la sociedad como un producto más de la naturaleza (humana), los sofistas sostienen que es el fruto de un antiguo acuerdo o convención entre los hombres, es decir, algo artificial. La polis, pues, no existe por *physis*, sino por *nómos*.

La consideración que han recibido los sofistas por parte de la historia posterior ha sido generalmente negativa. También un contemporáneo suyo, Sócrates, los atacó porque:

-cobraban por enseñar;

-introducían el relativismo moral;

-y eran escépticos, es decir, desconfiaban de la capacidad intelectual del hombre para alcanzar episteme, ciencia, conocimiento verdadero de la realidad.

Hoy se considera que el movimiento sofista fue el reflejo de la primera crisis de la filosofía.

Crisis que lleva a los intelectuales a plantearse una serie de cuestiones que van a ser constantes temas de reflexión para el pensamiento humano:

-El problema de la religión, es decir, de la existencia de Dios o de los dioses: será de importancia fundamental durante toda la Edad Media (TOMÁS DE AQUINO, sg. XIII) y que volverá a plantearse en la Ilustración (KANT, sg. XVIII) y en el siglo XIX (MARX).

-El problema del conocimiento: que será replanteado por PLATÓN y ARISTÓTELES, adquirirá relevancia crucial durante la Edad Moderna para el Racionalismo (DESCARTES, sg.XVII), el Empirismo (HUME, sg.XVIII) y el Idealismo Trascendental (KANT, sg.XVIII).

-El problema del lenguaje: que volverá a plantearse en nuestro siglo como .análisis lógico del lenguaje.

(RUSSELL, sg.XX).

-Y el problema del convencionalismo de las leyes morales y políticas: problema que vuelve a adquirir importancia para la filosofía política moderna (ROUSSEAU, sg.XVIII) y la moral contemporánea (NIETZSCHE, sg.XIX).

FILOSOFIA DE LA PRODUCCION

Se analiza al materialismo histórico como una teoría de la producción, el materialismo histórico es la teoría filosófica de Marx sobre la historia real= material, de los hombres, es decir, la historia de los sucesivos sistemas económicos de producción, creados por el hombre para asegurar su existencia. Fue expuesta de un modo conciso y breve en, el .prologo. A la Contribución a la Crítica de la Economía Política.

El .materialismo histórico. Sostiene dos ideas-clave:

A lo largo de la historia, las sociedades humanas, para asegurar su existencia, han generado un sistema económico de producción e intercambio de bienes materiales, llamado por Marx un modo de producción de la vida material, el cual, como todo lo que existe, está sometido a un desarrollo dialéctico, es decir, está movido por contradicciones.

El .modo de producción. Es lo que, en última instancia, determina la ideología (=el conjunto de ideas, creencias y valores) de una sociedad históricamente dada y su estructura.

El .materialismo histórico.

Sostiene, pues, que el modo de producción de la vida material es la base real que, históricamente, condiciona el espíritu o conciencia de los hombres (que tengan determinadas ideas, creencias, valores) y la estructura jurídico-política de la sociedad (que se den determinadas instituciones políticas y determinadas leyes). En el texto a comentar leemos: “No es la conciencia del hombre lo que determina su ser, sino, por el contrario, el ser social es lo que determina su conciencia”. Y un poco antes ha afirmado que la anatomía del ser social del hombre hay que buscarla en la Economía.

“Según la concepción materialista de la historia, el factor que en última instancia determina la historia es la producción de la vida real.

Ni Marx ni yo hemos afirmado nunca más que esto. Si alguien lo tergiversa diciendo que el factor económico es el único determinante, convertirá aquella tesis en una frase vacua, abstracta y absurda. La situación económica es la base, Pero los diversos factores que sobre ella se levantan en las formas Políticas, las formas jurídicas, las teorías filosóficas, las ideas religiosas, ejercen también su influencia sobre el curso de las luchas históricas .Es un juego mutuo de acciones y reacciones el que se da entre todos estos factores”.

“El que los discípulos hagan a veces más hincapié del debido en el aspecto económico, es cosa de la que, en parte, tenemos la culpa Marx y yo mismo. Frente a los adversarios (se refiere a los filósofos idealistas) teníamos que subrayar este principio cardinal que se negaba (se refiere a la importancia de las condiciones económicas) y no siempre disponíamos de tiempo, espacio y ocasión para dar la debida importancia a los demás factores que intervienen en el juego de las acciones y reacciones (se refiere al devenir dialéctico de la historia) ”.

Relaciones de producción:

En las sociedades humanas, al trabajar para asegurar su existencia, los hombres han de establecer entre sí ciertas relaciones materiales de producción.

Esas relaciones sociales están determinadas por el lugar que ocupan los individuos en el proceso de trabajo/producción; son, pues, de carácter económico y se expresan jurídicamente como relaciones de propiedad. Pero no son simples relaciones entre individuos, sino que definen el tipo de sociedad en la que los individuos viven, son pues relaciones entre clases sociales: en la sociedad burguesa, por ejemplo, entre la clase que posee los medios de producción (capitalistas, propietarios de la industria) y la clase de los que únicamente poseen su fuerza de trabajo (proletarios).

En la sociedad industrial burguesa, la relación de producción fundamental es la que se da entre capitalistas y proletarios; relación basada en la alienación económica o explotación de éstos por aquéllos. Dos clases sociales en conflicto, cuyo permanente antagonismo económico y lucha política (=la lucha de clases) ejerce de motor histórico.

Fuerzas productivas

El concepto de fuerzas de producción. Hace referencia a la capacidad productiva alcanzada por una sociedad en un momento histórico concreto.

El hombre transforma la naturaleza a través del trabajo, produciendo bienes que le permiten subsistir. Además, utiliza instrumentos/técnicas que hacen más productivo y menos costoso su trabajo.

Pues bien, el trabajo humano más los instrumentos con los que se aplica

Ese trabajo a la naturaleza constituyen las fuerzas productivas de la sociedad.

La teoría marxista de la historia, es decir, el materialismo histórico, afirma que el progresivo aumento de la fuerza productiva de las sociedades conlleva el que, en un momento dado, esa fuerza entre en conflicto/contradicción con las relaciones de producción vigentes. Tal contradicción consiste en que las relaciones de producción se convierten en trabas para las fuerzas productivas, impidiendo que éstas sigan aumentando. Tal es la dialéctica de la historia humana.

En el modo de producción capitalista, y debido sobre todo a la aplicación de los descubrimientos científicos a la producción industrial, el enorme aumento de las fuerzas productivas ha entrado en conflicto con las relaciones sociales de producción vigentes (entre capitalistas y proletarios): relaciones basadas sobre la propiedad privada de los medios de producción y la alienación económica de los que sólo poseen su fuerza de trabajo, es decir, de los proletarios.

La Infraestructura

Es la estructura económica de una sociedad, la base real sobre la que se levanta el resto de la estructura social. La infraestructura social está compuesta por las fuerzas productivas.

Más las relaciones de producción. Marx también la denomina modo de producción (= fuerzas Productivas + relaciones de producción).

De acuerdo con él materialismo histórico., analizar con los instrumentos conceptuales de la Economía el modo de producción. De una sociedad históricamente dada, proporciona la clave para explicar y comprender el conjunto de la vida de esa sociedad (su forma de organización política, sus leyes, sus ideas y creencias, etc.), así como su desarrollo histórico.

La historia humana, según Marx, consiste en la sucesión de los siguientes modos de producción.

\_ Asiático: modo de producción propio del comunismo primitivo, en el que el medio de producción fundamental, es decir, la tierra, era de propiedad colectiva, no privada.

Las relaciones de producción.

Consistían en relaciones de cooperación entre hombres libres e iguales.

\_ Antiguo: en el cual, una vez establecida la propiedad privada, la relación de producción. Fundamental se daba entre dos clases sociales: la de los ciudadanos libres y la de los esclavos. Siendo estos últimos una propiedad más de los primeros.

\_ Feudal: en el que la relación de producción. Básica se dio entre la clase social de los señores feudales y la de los siervos. Éstos ya no eran una propiedad de aquéllos, pero sí el medio de producción fundamental en el que trabajan, es decir, la tierra, estando por ello obligados a entregarles directamente una buena parte de lo que consiguen hacerla producir.

\_ Capitalista o moderno burgués.: es el modo de producción que Marx

Analiza, en el cual la .relación de producción. Fundamental se da entre capitalistas/ Burgueses (propietarios de las industrias y del capital) y proletarios (trabajadores De la industria). Éstos tampoco son una propiedad de aquéllos, quienes sin embargo les arrebatan indirectamente la mayor parte de lo que producen, es decir, de su trabajo, formándose así el .capital., que no es sino trabajo humano alienado/enajenado al trabajador. Lo característico del modo de producción capitalista es que en él todo lo que es un bien material (sea un objeto producido o sea el trabajo humano necesario para producirlo) se convierte en una mercancía (es decir, es un objeto que además de tener un .valor de uso., una utilidad, existe o es producido como .valor de cambio., es decir, para ser intercambiado por otro -en la sociedad capitalista por dinero, que ejerce la función de mercancía universal- siendo el fin último del intercambio de mercancías precisamente el aumento constante e ilimitado del dinero en circulación).

La fórmula general del comercio es:  $M\_D\_M$  (donde  $D$ =dinero y  $M$ =mercancía):

El fin del intercambio comercial reside en la obtención mediante dinero de alguna mercancía necesaria u objeto útil. Sin embargo, la fórmula específica del comercio en el capitalismo es:  $D\_M\_D$ . (donde  $D$ . =  $D$ +un incremento de dinero): ahora el fin del intercambio comercial es exclusivamente el aumento del dinero.

La forma-mercancía. Es, pues, la forma que adoptan todos los objetos en el modo de producción capitalista. Todo objeto existe (incluido el hombre) o se produce, no por su valor de uso o necesidad para la vida humana, sino para entrar como mercancía en el círculo comercial que permite el aumento constante del dinero.

\_ Comunista: es el .modo de producción. Que, impulsado por las contradicciones de la sociedad burguesa, se vislumbra en el horizonte de la historia humana. En él quedan .superados. Los antagonismos, económicos y de clase, del modo de producción burgués, estableciéndose unas .relaciones de producción. Basadas en la propiedad



común/colectiva de los medios de producción. Marx afirma en el texto a comentar que “con esta formación social se cierra la prehistoria de la sociedad humana. Es decir, en la sociedad comunista o sociedad sin clases, el hombre, después de un largo y tortuoso devenir temporal, llega a conquistar su propio ser hombre, su humanidad, iniciando el tiempo del hombre no alienado, la verdadera historia humana.

#### FILOSOFIA DEL SISTEMA ECONOMICO

En Europa, durante los años que van de 1850 a 1900, se instaura el sistema económico de la sociedad burguesa, el capitalismo, y se consagra el imperialismo político de Prusia.

En el terreno de las ciencias de la naturaleza, lo más destacable es la constitución de una nueva ciencia, la Biología, y la formulación de la teoría evolucionista de Darwin, con sus dos conceptos: selección natural y lucha por la existencia como mecanismos de desarrollo de la vida.

La filosofía idealista de Hegel, que había hecho hincapié en el carácter dinámico= Dialéctico de la realidad y en que ese dinamismo podía ser captado racionalmente, constituye el punto de referencia (bien por afinidad o bien por oposición) para la mayor parte de las corrientes filosóficas de la 2ª mitad del siglo XIX. Schopenhauer fue uno de los primeros filósofos que se opuso al idealismo racionalista de Hegel, afirmando que la esencia de lo real (=el noúmeno, utilizando un término de Kant) no es una Idea que se desarrolla racionalmente, sino una Voluntad irracional que se manifiesta en todo ser particular como un desear sin fin. Influirá en Nietzsche.

De modo general cabe decir que a partir de la 2ª mitad del siglo XIX la filosofía se impregna de VITALISMO: afirma que la Vida es la realidad fundamental, la dinámica fuerza primordial que es principio de todo lo que existe o, al menos, el principio de la

existencia humana. Y los filósofos se proponen .pensar. La Vida, captarla en su lógica íntima, en su logos esencial. Sin embargo, el pensamiento encuentra que esa realidad no es racional (cuestionando la afirmación hegeliana de que .todo lo real es racional.) y, por tanto, no se deja .atrapar. Con conceptos lógicos, sino sólo ser asequible a la intuición artística, a la metáfora o a la imagen simbólica (como .fenómeno bello o terrible.; pues, como alguien ha dicho, .lo bello es el comienzo de lo terrible que todavía podemos soportar.). Por ello, todas las corrientes filosóficas que surgen en esta 2ª mitad del siglo XIX están impregnadas en mayor o menor medida de Irracionalismo.

En este contexto (Vitalismo + Irracionalismo) hay que encuadrar a Nietzsche, que gracias a sus conceptos se crean algunas de las ramas centrales de la filosofía en la actualidad que son las siguientes:

Metafísica: se encarga del estudio de la naturaleza, de cómo se encuentra estructurada, qué la compone y los principios esenciales de la realidad. Su objetivo es alcanzar una mayor comprensión empírica del mundo, tratando de conocer la verdad más amplia del porqué de las cosas. La metafísica se apoya en tres interrogantes: ¿Qué es ser? ¿Qué es lo que hay? ¿Por qué hay algo, y no más bien nada?

Gnoseología: la gnoseología se encarga de analizar el origen de la naturaleza, así como el alcance del conocimiento humano. No sólo investiga los conocimientos particulares como el de la física o la matemática, sino que se encarga del conocimiento en general.

La gnoseología se asocia con la epistemología, ya que ésta al igual que la gnoseología, se enfoca en el estudio del conocimiento, ocupándose de problemas como los hechos de tipo histórico, psicológico y sociológico que conducen a la obtención del conocimiento, así como los juicios por los cuales se los valida o se los rechaza.

En la gnoseología se distinguen tres clases de conocimiento:

El conocimiento proposicional. Este conocimiento se encuentra relacionado con la proposición “saber qué”. Por ejemplo todos saben que  $2+2$  es 4, que la luna orbita alrededor de la tierra o que se tiene un dolor de muelas. Cada uno de estos conocimientos son diferentes entre ellos, sin embargo todos tienen en común que son conocimientos basados en una proposición.

El conocimiento práctico. Este conocimiento se encuentra vinculado a la expresión “Saber cómo” y se obtiene al contar con las destrezas necesarias para realizar una acción. Por ejemplo se dice que las personas saben cómo redactar una carta, cómo amamantar a un bebé o cómo andar en motocicleta.

El conocimiento directo. Se encuentra vinculado con la expresión “conocer”. Y es aquel conocimiento que se obtiene de los entes. Por ejemplo una persona dice que conoce a su perro, que conoce una canción, etc.

Lógica: es una ciencia los fundamentos de la inferencia válida y la demostración. El objetivo de la lógica es la inferencia. Entendiéndose por inferencia a todo aquel proceso mediante el cual se deduce conclusiones a partir de hipótesis. La lógica investiga los principios por los cuales ciertas inferencias son aceptables y otras no. Igualmente analiza los argumentos sin tomar en consideración el contenido de lo que se está argumentando y sin tomar en consideración el lenguaje empleado.

Ética: la ética se encarga del estudio de la moral, de todo lo relacionado con la bondad o la maldad de las conductas humanas. Su enfoque son las acciones humanas y todo lo que se relacione con el bien, con la felicidad, el deber y la vida realizada.

Estética: la estética se encarga del estudio de la percepción de la belleza. Cuando se dice que algo es bello o feo, se está dando una opinión estética, que al mismo tiempo manifiestan experiencias estéticas. Por lo tanto, la estética busca analizar estas experiencias y opiniones, cuál es su naturaleza y los fundamentos que tienen en común al hablar de la filosofía de la naturaleza se hace referencia a aquella que se encarga del estudio de los fenómenos, que se caracterizan como naturales y que pueden comprender desde el movimiento, hasta la composición de las cosas que constituyen la realidad, pasando por el cosmos e incluso por el cuerpo humano.

Las características más resaltantes de la filosofía de la naturaleza son las siguientes, se desarrollaron diferentes concepciones tanto idealistas como materialistas.

Sus exponentes manifiestan un evidente interés por el estudio de la naturaleza. Se reconocía la eternidad y lo infinito del mundo. El hilezoísmo (teoría que sostenía que la sensibilidad y la vida son inherentes a todas las cosas de la naturaleza).

Por su parte la antropología filosófica se encarga del estudio del ser humano, siendo éste sujeto y objeto al mismo tiempo, convirtiéndose en un elemento de reflexión. La antropología filosófica investiga el origen y naturaleza de la especie humana, para así poder determinar el sentido de su existencia, la relación del hombre con los demás seres, etc.

## Capítulo 2

### Las Decisiones

Los seres humanos en cualquier edad recolectan la información a nivel cognitivo y emocional para tomar sus decisiones de vida, sin embargo, este proceso no siempre es realizado de manera funcional y completa. Preguntas como: ¿Qué quiero estudiar?, ¿quién soy para los demás?, ¿cambio o no de trabajo?... pueden parecer de mayor o menor valor para las personas, sin embargo son preguntas que hacen parte de la cotidianidad de todo ser humano y que ponen en juego la toma de decisiones vitales para las personas, pues hacen parte de un sinfín de situaciones y vivencias que orientan el darle sentido a la propia vida. Desde la perspectiva psicológica del sentido de vida se habla de los conceptos de decisión, libertad y elección como dimensiones humanas que orientan a la persona hacia su bienestar, cada una de ellas vividas particular e integradamente en la experiencia de vida de las personas.

#### LA TOMA DE DECISIONES

#### ELECCIÓN Y FILOSOFÍA PERSONAL PARA ENCONTRAR EL SENTIDO DE VIDA

Las personas recolectan la información a nivel cognitivo y emocional para tomar sus decisiones de vida, sin embargo, este proceso no siempre es realizado de manera funcional y completa. Preguntas como: ¿Qué quiero estudiar?, ¿quién soy para los demás?, ¿cambio o no de trabajo?... pueden parecer de mayor o menor valor para las

personas, sin embargo son preguntas que hacen parte de la cotidianidad de todo ser humano y que ponen en juego la toma de decisiones vitales para las personas, pues hacen parte de un sinfín de situaciones y vivencias que orientan el darle sentido a la propia vida. Desde la perspectiva psicológica del sentido de vida se habla de los conceptos de decisión, libertad y elección como dimensiones humanas que orientan a la persona hacia su bienestar, cada una de ellas vividas particular e integradamente en la experiencia de vida de las personas.

#### LA PERSPECTIVA DEL CONTEXTO

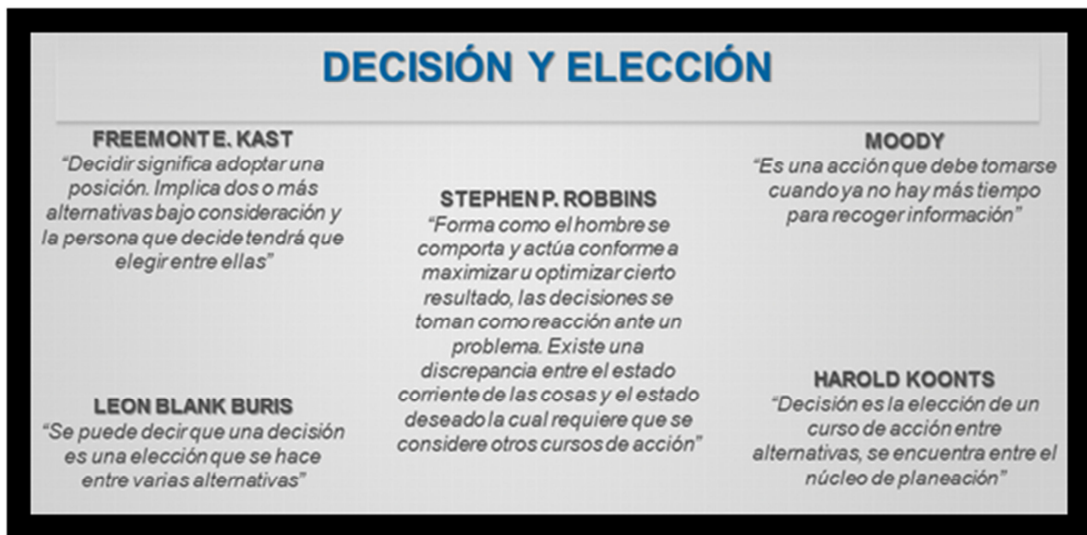
No es posible pensar los conceptos de decisión, libertad y elección sin tener un contexto que les dé forma y los moldee a los momentos de experiencia de las personas. En el momento actual la existencia humana se encuentra atravesada y abordada por múltiples concepciones del conocimiento científico (psicológicas, filosóficas, antropológicas y sociológicas, entre otras), todas ellas buscan dar respuestas sobre el sentido que le dan las personas a sus vidas, así como describir cual es el camino a recorrer para encontrar la respuesta frente a la existencia y el sentido de vida.

En nuestra sociedad actual responder a la pregunta ¿quién soy? Supone un gran desafío al auto conocimiento y el reconocimiento por parte de las personas que nos rodean pues según algunos de los autores que abordan este tema "La gente vive en un vacío existencial que se manifiesta sobre todo en el aburrimiento (...), dado que la gran enfermedad de nuestro tiempo es la carencia de objetivos, el aburrimiento, la falta de sentido y de propósito". El vacío existencial es un elemento central en la pérdida del sentido de vida, las persona cada vez se definen a sí mismas en relación a lo que tienen,

a donde pertenecen, a lo que hacen o lo que pueden conseguir, mas no se definen por lo que realmente son, por su propio ser y existir.

## LA CLAVE DE LA DECISIÓN

Decidir es una acción que según diferentes autores como lo que se presentan a continuación, aterriza el contexto de la existencia humana y el sentido de vida.



Quien no puede decidir o no quiere arriesgarse a hacerlo, sufre de un gran vacío existencial, el cual se llena con productos, tecnologías, dinero, bienes materiales y actividades sociales basadas en el consumo. Las personas que no pueden decidir pierden la capacidad de ser autónomas y sus decisiones son tomadas por otros desde el afuera, desde la conveniencia ajena, mientras tanto las personas que no quieren tomar decisiones padecen un apetito insaciable por quererlo todo, pues entender que decidir también es renunciar a lo que se elige, es intolerable, entonces buscan tenerlo todo alimentando una falsa sensación de capacidad de elección que no es más que la necesidad imperante de llenar el vacío que deja la incapacidad e decidir. Saber decidir

implica dar valor a lo que se es y lo que se quiere para el propio bienestar. Las personas con grandes inseguridades a nivel emocional y psicológico, presentan fuertes dificultades para tomar decisiones así como para renunciar a las alternativas que se le presenten, de ahí que no puedan satisfacer sus necesidades de bienestar y realización como personas. La mejor decisión que se puede tomar para dar sentido a nuestra vida es aquella que se toma desde la convicción de que el bienestar personal es posible, que la renuncia a las demás alternativas de elección es sano para que la persona pueda enfocar sus objetivos y metas sin distracción, desvío o saturación y que finalmente el entendimiento de la toma de decisiones es un proceso continuo de abrir nuevas posibilidades y alternativas, es decir, con cada decisión tomada se abren las puertas para tomar nuevas decisiones y elegir mayores y mejores alternativas.

#### LA CLAVE DE LA LIBERTAD

Cuando las personas no pueden decidir sobre sí mismas ni sobre sus vidas pierden libertad, se vuelven esclavas de otras personas o bien de sí mismas, de sus propias pasiones, deseos, adiciones y manías. Las personas libres por el contrario son aquellas que pueden tomar decisiones, lo hacen de una manera constructiva para sus vidas y lo hacen basadas en alternativas y posibilidades reales. Muchas veces el vacío existencial de las personas actúa como una aspiradora de elementos elegidos sin sentido, que envuelve a las personas en un círculo interminable de incapacidad para elegir libremente. Los medios masivos de publicidad y mercadeo explotan ese vacío que hay en la vida de las personas y lo convierten en un foco de venta de necesidades creadas e irreales, que hacen que las personas compren, consuman y vivan solo con la orientación del sentido que da el mercado, los medios y las organizaciones de poder. El efecto que esto crea en las personas va más allá de su comportamiento, por que las personas



comienzan a experimentar angustias a nivel emocional y mental, valoran solo su ser en referencia a sus cadenas de consumo y no frente la capacidad de buscar la propia satisfacción. La libertad solo es posible si se puede decidir y escoger, solo se puede decidir y escoger, si hay oportunidades, alternativas y posibilidades, las oportunidades, alternativas y posibilidades solo se crean a través del sentido que le damos a nuestra existencia, solo le podemos dar sentido a nuestra existencia y vida, si tenemos la posibilidad de decidir, escoger y elegir libremente.

#### LA CLAVE DEL SENTIDO

Si alguien tiene opciones de vida y es libre para elegir entre ellas, entonces puede orientar esas decisiones y su libertad hacia objetivos que lo lleven a darle sentido a su vida. Pero como todo en la realidad humana, dar sentido a lo que se hace, se vive y se es, hace parte de un proceso que atraviesa etapas, cada una indispensable para llegar al final del ciclo y renovarlo en una nueva espiral.

A continuación se presentan los elementos fundamentales para lograr atravesar o realizar el proceso de lograr el sentido de vida:

## SENTIDO DE VIDA

### EXISTENCIA

*"El preocuparse por hallar un sentido a la existencia es una realidad primaria, es la característica más original del ser humano"*

### PLACER

*"La búsqueda del placer, (el principio del placer), aparece cuando se frustra la voluntad de sentido"*

### BIENESTAR

*"La pregunta por el sentido de la vida es expresión de madurez mental. En la sociedad de consumo y abundancia sólo hay una necesidad que no encuentra satisfacción y esa es la necesidad de sentido, su voluntad de sentido"*

### SENTIDO DE VIDA

*"Las personas tienen los medios para vivir, pero carecen de sentido por el qué vivir"*

*Alejandro Llano: "la tendencia del disfrute inmediato de gratificaciones sensibles es culturalmente letal. Adormece la capacidad de proyecto, fomenta el conformismo y domestica la disidencia. Se mueve en una espiral descendente, que sume a las personas en el vértice del hedonismo"*

Las personas recolectan la información a nivel cognitivo y emocional para tomar sus decisiones de vida, sin embargo, este proceso no siempre es realizado de manera funcional y completa. Preguntas como: ¿Qué quiero estudiar?, ¿quién soy para los demás?, ¿cambio o no de trabajo?... pueden parecer de mayor o menor valor para las personas, sin embargo son preguntas que hacen parte de la cotidianidad de todo ser humano y que ponen en juego la toma de decisiones vitales para las personas, pues hacen parte de un sinfín de situaciones y vivencias que orientan el darle sentido a la propia vida. Desde la perspectiva psicológica del sentido de vida se habla de los

conceptos de decisión, libertad y elección como dimensiones humanas que orientan a la persona hacia su bienestar, cada una de ellas vividas particular e integradamente en la experiencia de vida de las personas.

Lo primero que se busca es definir la propia existencia, reconocernos como humanos y personas que se debaten entre lo que es común a toda la humanidad y lo que nos hace particulares dentro de la misma, luego se pasa a definir lo que se es en términos de lo que es necesario hacer, obtener y crear para que genere satisfacciones suficientes que permitan una personalidad auto aceptada, una mentalidad sana y una experiencia subjetiva de la calidad de vida, si bien el placer que esto genera es un motivante para seguir en el camino del sentido, muchos otros aspectos de la realidad humana pueden aparecer como placeres que obstaculizan o bloquean el encuentro con el sentido de vida, de ahí la importancia de sobreponer la voluntad sobre el placer, no todo lo placentero da sentido a la vida, pero todo lo que se hace con voluntad genera placer y sentido.

Reconocer el sentido de la propia existencia y poner la voluntad sobre el placer genera bienestar, se podría decir en un sentido más extenso, se genera "bien-estar, bien-ser y bien-vivir". Esto también es alcanzar la madurez mental para orientar la vida hacia objetivos de bien para la persona, más allá de necesidades impuestas por el consumo y la búsqueda desahogada de placeres que limitan la libertad y esclavizan la voluntad. Es por esto que no se deben confundir los medios con el sentido, tener cosas, poder adquirir cosas, tener capacidad económica, tener un trabajo, tener estatus social, son solo medios que permiten alcanzar el sentido de vida, si la persona no renuncia a su libertad, si no deteriora su salud mental y emocional, y si no pierde la noción

fundamental de su existencia, es decir si no permite que los medios le generen un vacío existencial.

Un análisis racional a fin de obtener el mejor resultado posible. Das un valor a cada alternativa y eliges la opción con el valor más alto. Suele utilizarse en cuestiones económicas y financieras, y aunque pienses que es el enfoque que más utilizas, no es así. Hoy en día hay bastantes evidencias de que, como individuos, no solemos decidir de esta manera.

De manera psicológica. Más intuitiva. Aquí utilizas la lógica y la estadística para llegar a conclusiones sobre el mundo y el comportamiento de las personas. Has desarrollado una serie de mecanismos cognitivos que te permiten enfrentarte a entornos adversos, contra los que dispones de pocos recursos. Así que utilizas, muchas veces inconscientemente, estrategias heurísticas basadas en tu experiencia, que reducen considerablemente la complejidad de la decisión a unas reglas más sencillas. Por ejemplo, asociar una marca a productos de calidad te empuja a elegir esos productos sin pensar demasiado (“si es de X, tiene que ser bueno”).

De una manera social. A diferencia de los anteriores enfoques, no basas tu juicio en la limitada información de que dispones. Vives en un mundo en el que la sociedad establece tu percepción de los hechos (desde qué tipo de ropa está de moda hasta la importancia del matrimonio), y esto influye totalmente en tus decisiones. Te preocupa mucho cómo entenderán tus decisiones los demás. Al fin y al cabo, tu supervivencia en la sociedad, o en cualquier organización, depende de tu integración en ella. Estas decisiones pueden ser muy inconscientes, porque ya están prácticamente predeterminadas por tu entorno social (leyes, normas, imitación de los demás, etc).

Cómo hacer un juicio de la información que se te presenta Pues, muy al contrario de lo que puedas pensar, de una forma totalmente parcial y sesgada:

Obviamente, haces mucho más caso de la información que tienes presente que de la que desconoces, aunque la primera sea un 10% del total.

Las emociones juegan un papel muy importante. Tiene mayor relevancia la información que puedes recordar fácilmente, ya que te impactó de alguna manera en su momento.

Eres muy selectivo a la hora de valorar la información. Haces más caso a la información que sirve a tus propósitos que a la que te aleja de ellos.

Igualmente, haces más caso a la información que confirma tus opiniones y puntos de vista. Inconscientemente, no vas a pedir consejo a nadie que piense de manera muy diferente a ti.

Tu racionalidad está limitada: Los mismos datos pueden llevar a conclusiones muy diferentes, según los supuestos que hayas asumido como correctos.

Todo esto lleva a la conclusión de que tomar decisiones no es nada fácil. Es un arte. Si eres consciente de cómo las diferentes fuerzas internas y externas afectan a tus decisiones, y de las limitaciones a las que se enfrenta tu análisis, podrás ver un poco más allá y tener más posibilidades de hacer lo correcto.

## Capítulo 3

### Los Negocios

Definición:

El término negociar hace referencia a una acción que puede entrar dentro del ámbito de la economía o de los negocios y que supone la puesta en común de pautas entre dos o más partes para que cada una aporte algo y al mismo tiempo obtenga algún tipo de rédito o ganancia a partir de la realización de cierta actividad económica (por ejemplo, se negocia entre dos empresas que deciden llevar adelante un acto de negocios y establecen las ganancias y aportes de cada una). El término también puede ser utilizado en el lenguaje común para hacer referencia a algún tipo de acuerdo que no se relacione necesariamente con cuestiones económicas ya que negociar significa, en términos generales, lograr un acuerdo a partir del debate.

El momento de la negociación es quizás el más importante de cualquier actividad económica o de negocios. Esto es así porque es allí el momento en el cual las partes involucradas deben llegar a un acuerdo respecto del tipo de actividad a realizar, de lo que se deberá organizar y de cómo se llevará a cabo todo el negocio. De más está decir que si el momento en el cual las partes negocian no se llega a un punto común o de mutuo acuerdo, el negocio (o la actividad de la que se esté hablando) no podrá ser llevada a cabo.

El negociar implica siempre poner en claro las responsabilidades pero también los derechos o los beneficios que cada parte tendrá que hacer y recibir respectivamente. En

el mundo de los negocios, estos acuerdos que se logran a través del negociar se dejan siempre por escrito (a diferencia de lo que puede suceder con una negociación llevada a cabo entre dos personas cualquiera al pasar) para asegurarse que ambas partes cumplan su responsabilidad y no actúen en detrimento de la otra.

Se reconoce tres características que han tenido grandes cambios: en primer lugar, la extraordinaria celeridad con que se han producido; en segundo, la profundidad y amplitud del espectro de cuestiones que abarcan; y, en tercero, su imprevisibilidad, es decir, la imposibilidad no sólo de preverlos, sino de imaginárselos. Todo ello ha puesto en crisis muchos paradigmas gerenciales tradicionales que, en la actualidad, resultan estrechos o inoperantes bajo las nuevas circunstancias de gestión. Una investigación efectuada a principios de la década de los 90 arrojó que las habilidades profesionales fundamentales de los gerentes en el siglo XXI deberán ser: la formulación de estrategias, la dirección de recursos humanos, la mercadotecnia y las ventas, el manejo de las finanzas y la habilidad de negociación y la solución de conflictos.

Investigaciones llevadas a cabo por prestigiosos especialistas del ámbito de la gerencia, sobre qué hacen y cómo lo hacen los gerentes de éxito, ponen de manifiesto que los gerentes, más que planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar, se pasan la mayor parte del tiempo negociando todo y con todos. Y es que, probablemente, este sea uno de los rasgos característicos de la gerencia contemporánea: las funciones gerenciales se desarrollan, esencialmente, en un ambiente negociador.

## Qué es Negociación

La mayoría de las personas y, especialmente, los empresarios, se ven constantemente envueltos en negociaciones de diferente índole. Por ejemplo, cuando se reúnen para establecer un contrato, comprar o vender cualquier producto o servicio, resolver deficiencias, tomar decisiones colegiadas, acordar planes de trabajo, etc.

Por ello, negociar, y negociar bien, adquiere una fundamental importancia para poder lograr mejores relaciones en la vida y, como consecuencia, más agradables y sólidas posiciones. Por todo ello, negociar, merece ser estudiado.

En tal sentido, lo primero que se debe comprender es la esencia y el alcance del concepto de negociación. A continuación se relacionan un conjunto de definiciones del concepto de negociación de prestigiosos especialistas sobre el tema con el objeto de presentar las diferentes aristas y enfoques que sobre ella se perciben:

“Las negociaciones se pueden definir prácticamente como el proceso que les ofrece a los contendientes la oportunidad de intercambiar promesas y contraer compromisos formales, tratando de resolver sus diferencias”. (Colosi y Berkely, 1981)

“¿Qué es negociación? Nada puede ser tan simple en su definición y tan amplio en su sentido. Cada deseo que demanda satisfacción (y todos lo necesitan) es en definitiva una potencial ocasión para que la gente incite un proceso de negociación. La negociación depende de la comunicación. Esto ocurre entre individuos que actúan ellos mismos, o como representantes. Cada vez que la gente intercambia ideas con la intención de relacionarse, cada vez que intentan acuerdos, uno de ellos está negociando”. (Nierenberg, 1981)



“Negociar es hacer negocio, es decir, intercambiar y regatear. Ello supone que cada uno desea lo que posee el otro, pero, evidentemente, al menor precio posible. Supone, además, una satisfacción (obtener lo que se desea) y una insatisfacción (dar lo que se posee), al mismo tiempo. Por otra parte, sólo se negocia cuando cada uno desea obtener algo a costa del otro, lo cual supone una trampa: la que se teme, y en la que se quiere hacer caer al otro”. (Desaunay, 1984)

“La negociación es un proceso y una técnica mediante los cuales dos o más partes construyen un acuerdo. Las partes empiezan discutiendo sobre el asunto en el cual tienen intereses, lo que genera entre ellas variados sentimientos. Los motivos que asisten a cada negociador generan en ellos conductas que, a menudo, se expresan en propuestas verbales. Este intercambio hace que las partes desarrollen intensos deseos de controlar el tema que les preocupa”. (Monsalve, 1988)

“La negociación es un proceso mediante el cual dos o más partes -que tienen intereses tanto comunes como opuestos- intercambian información a lo largo de un período, con miras a lograr un acuerdo para sus relaciones futuras”. (Villalba, 1989)

“Proceso de lograr aceptación de ideas, propósitos e intereses, buscando el mejor resultado posible, de tal manera que todas las partes sean beneficiadas”. (Correa y Navarrete, 1997)

Siempre que se intente influir en una persona o grupo de personas a través del intercambio de ideas, o con algo de valor material, se está negociando. La negociación es el proceso que se utiliza para satisfacer las propias necesidades cuando alguien más controla lo que se desea. Cada deseo que se gustaría realizar o cada necesidad que se ven obligados a satisfacer son situaciones potenciales para la negociación.

La negociación entre empresas, grupos o individuos normalmente ocurre porque uno tiene algo que el otro quiere y está dispuesto a negociar para obtenerlo. Por tanto, es un proceso que incluye dos o más partes, con intereses comunes, pero a su vez en conflicto, que voluntariamente se reúnen para presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo.

A través de la siguiente charla de William Ury, tal vez el experto en negociación más reconocido internacionalmente, podrás aprender más sobre qué es negociación y cómo conseguir un acuerdo sin importar en qué tipo de negociación te encuentres. Muy recomendado.

#### Tipos de Negociaciones

El conocimiento pleno del tipo de proceso negociador resulta de vital importancia para su adecuada preparación. Es por ello que, antes de enfrentarlo, es necesario definir con la mayor claridad posible el tipo de negociación en la que se va a participar. Las negociaciones pueden clasificarse de la siguiente forma:

#### Según las personas involucradas

Las negociaciones pueden efectuarse entre individuos, entre estos y grupos o entre grupos. A medida que intervienen más personas se complejiza más el proceso pues entran a jugar mayor número de intereses, puntos de vista, comportamientos, conductas, expectativas y niveles de satisfacción, lo que genera un sinnúmero de diferencias y demanda una mayor preparación del proceso.

#### Según la participación de los interesados

Pueden clasificarse en negociaciones directas e indirectas (a través de mediadores, árbitros, abogados, etc.). En el primer caso, por lo general, el proceso es más expedito y dinámico, mientras que, en el segundo caso, el proceso se puede retardar y, lo que puede ser más peligroso, complicarse por la falta de comunicación entre las partes debido a la entrada de intermediarios.

Según asuntos que se negocian

Existe una gama amplia de asuntos que pueden negociarse, desde aspectos políticos, comerciales y técnicos, hasta personales y afectivos. En cada caso resulta imprescindible tener un conocimiento adecuado del objeto de la negociación, así como crear el ambiente propicio para lograr el efecto deseado.

Según el status relativo de los negociadores

Bajo tal criterio las negociaciones pueden clasificarse en horizontales, cuando las partes se encuentran en un mismo nivel de la escala jerárquica; vertical, cuando las partes que negocian se encuentran vinculadas a través de una relación de subordinación directa; o diagonales, cuando la negociación se produce entre partes que se encuentran en diferentes escaños de la pirámide jerárquica.

Según el clima humano

De acuerdo con este criterio las negociaciones pueden ser amistosas o polémicas, así como abiertas y sinceras o manipuladas. Las negociaciones amistosas y abiertas y sinceras resultan mucho más fáciles que el otro extremo.

Según los factores desencadenantes

De acuerdo con estas, las negociaciones pueden clasificarse como: negociaciones libres (entre compradores y vendedores); forzadas, cuando un hecho específico provoca la negociación, morales o afectivas, cuando la causa del proceso negociador tiene que ver con comportamientos, actitudes o valores; y legales, cuando la causa que la origina es una demanda judicial concreta.

Según canal de comunicación

Pueden clasificarse en cara a cara, telefónicas, epistolares o sobre la base de representantes. La diferencia fundamental entre ellas reside en el grado en que fluye el proceso de comunicación que se establece entre las partes.

Según el modo de negociación

Pueden clasificarse en negociaciones competitivas y en negociaciones cooperativas.

Dentro de la misma negociación se pueden presentar estos modos.

La comprensión de los mismos y su combinación adecuada en el proceso pueden ayudar en el proceso de negociación.

Conocimientos y Habilidades

Conocimiento y Habilidades Necesarias para Negociaciones Efectivas

“La calidad de la negociación se mide por el impacto y la influencia que ejerzamos en la contraparte y no sólo por la intención que tengamos en la misma”

Berlew y Moore (1987)

Para ser efectivos en una negociación se requiere una serie de conocimientos y habilidades imprescindibles. Entre las que se destacan:

Habilidades de relación interpersonal

Las negociaciones no deben ser un debate, el propósito del negociador debe ser influir, persuadir y convencer a la parte contraria. Para ello, es imprescindible que el negociador se pertreche de una metodología que le permita:

Conocer y mostrar sus fuerzas.

Administrar sin mostrar sus debilidades.

Solucionar conflictos.

Conocer a la otra parte y sus necesidades.

Presentar argumentos de acuerdo con las características conductuales del otro negociador.

Comportarse de tal manera que genere confianza.

Saber escuchar, comunicar.

Crear un clima de cooperación entre los negociadores.

Buscar incrementar su grado de flexibilidad, lo que implica capacidad para colocarse en el lugar del otro y aceptar cambios.

La sentencia de Sócrates “conócete a ti mismo” se adelanta a cualquier consejo de esta naturaleza en el terreno de las negociaciones. Tener éxito en una negociación no

significa necesariamente presionar para obtener más dinero o una mayor participación, sino promover los intereses en su totalidad, lo cual puede incluir, además de dinero y bienes materiales, también la satisfacción de necesidades espirituales.

Entre estas habilidades dos resultan básicas: la capacidad de persuasión y la capacidad de discutir de manera provechosa. Ambas son herramientas personales de incalculable valor en el negociador de éxito. Ser una persona persuasiva y capaz de discutir provechosamente implica utilizar cotidianamente un grupo de técnicas, hábitos y habilidades.

#### Conocimiento de su propio negocio

El negociador debe tener el mayor conocimiento posible acerca del área de la negociación. Para ello deberá desarrollar y obtener:

La mayor información posible acerca del objeto de la negociación.

Datos relativos al mercado.

Conocimientos acerca de la estructura competitiva del sector.

Conocimiento acerca de políticas gubernamentales, factores y regulaciones medioambientales, aspectos financieros y legales que pueden afectar lo que está siendo negociado.

#### Tecnología del negociador

Se refiere al dominio de los procesos y técnicas de negociación. Implica el conocimiento y aplicación de una metodología que permita al negociador:

Planear, ejecutar y controlar la negociación dentro de una secuencia lógica y predeterminada.

Utilizar ciertas ideas que vuelvan su argumento más atrayente hacia la sensibilización de la otra parte.

Desarrollar la habilidad de hacer concesiones y superar obstáculos.

La negociación es un arte y, por tanto, los negociadores no pueden encasillarse en un modelo único de negociación, pues cada negociación, sin dudas, constituye un acto de creación. Todo ello conduce a la necesidad de estudiar las etapas del proceso de negociación.

#### Etapas del Proceso de Negociación

El proceso de negociación puede analizarse en tres etapas:

Planificación: contempla el diagnóstico, la estrategia y las tácticas.

Negociación Cara a Cara: contiene sus propias etapas

Análisis posterior: incluye el análisis de los resultados del proceso

#### La planificación

Es la parte más importante de la negociación pues garantiza la preparación del proceso.

Una buena preparación previa es el camino más seguro para llegar a una negociación satisfactoria. Lo que se haga o se deje de hacer antes de llegar a la mesa de negociaciones se revelará en cuanto se llegue a ella.

Un negociador mal preparado tiene que limitarse a reaccionar ante los acontecimientos, nunca podrá dirigirlos.

El arte de la dirección consiste en saber lo que hay que hacer y cómo hacerlo. Lo mismo puede decirse del arte de la negociación. Y es, precisamente, la fase de la planificación la apropiada para definir lo que hay que conseguir y cómo conseguirlo.

La mayoría de los directivos se inclinan mucho más a tomar medidas que a dedicar tiempo a reflexionar sobre las condiciones y la planificación adecuada, quizás debido en parte por las limitaciones de tiempo y las presiones de trabajo. Para muchos, planificar resulta aburrido y tedioso por lo que se deja a un lado para “entrar rápido en acción”, sin pensar que no planificar es planificar un fracaso.

En tal sentido, en la planificación de una negociación resulta de gran ayuda la estratificación del proceso en tres fases:

Diagnóstico

Estrategia

Tácticas

El diagnóstico

Constituye una fase de vital importancia para la negociación, pues a partir de ella se obtiene una información relevante que apoya la estrategia y tácticas a emplear. El diagnóstico se concentra en tres aspectos claves: análisis del tipo de negociación, análisis del poder de negociación y análisis DAFO. A continuación se analizarán cada uno de ellos.



Tipo de negociación. Se identifica el tipo de negociación a la que se enfrentan y su nivel de complejidad. Sobre la base de estas apreciaciones, se podrá definir el modo de negociación, es decir, cooperativo o competitivo. Si se conoce plenamente el tipo de negociación a la que se enfrentan, estarán en condiciones de trazar estrategias más coherentes y tácticas más adecuadas.

El poder negociador. Enfrentarse a un proceso negociador presupone, ante todo, evaluar el balance del poder negociador entre las partes. Existen muchas fuentes de poder. Algunas están basadas en recursos (poderío financiero), otras en leyes, reglamentos o precedentes, mientras que otras -tal vez las más importantes y las que menos se toman en consideración en la negociación- se basan en factores psicológicos. Karrass (1985) plantea que “el poder es una cosa extraña.

Es la idea que nos hacemos de él, lo cual no significa que no sea real. Es muy real, y es capaz de proporcionar enorme energía en una negociación. Pero, en gran medida, reside en nuestra mente. Es tan fuerte o tan débil como nosotros creemos que es”. El poder negociador transita por el análisis de un grupo de factores determinantes que son:

Información: Mientras más conozca sus fortalezas y debilidades y las de su contraparte, así como del objeto de negociación y del entorno, mayor poder tendrá.

Legitimidad: Ninguna fuente de poder puede hipnotizar tanto como el poder de la legitimidad. El poder está investido por factores tales como la opinión pública, un sentido de rectitud, una buena trayectoria, una posición bien respaldada. El uso de modelos de contratos impresos, de “listas oficiales” de precios, de negociaciones anteriores, así como de regulaciones establecidas puede darle más legitimidad a sus posiciones.

Compromiso: El compromiso, la lealtad y la amistad son baluartes de poder. La gente que está comprometida con sus metas o con la satisfacción de otros tiene un poder oculto. El compromiso con su organización, su convencimiento sincero de sus valores y de lo que hace, le da credibilidad y mucha fuerza para argumentar y defender sus posiciones.

Tiempo: El tiempo y la paciencia son poder. La persona que está más restringida por el límite de tiempo proporciona al oponente una base de poder. Saber utilizarlo bien para buscar más información, para no precipitarse, para ser más convincente, para no dejarse presionar, para no dar la sensación de que está “desesperado” y, al mismo tiempo, para no perder oportunidades por no reaccionar “a tiempo”.

Saber callarse: Para no dar más información de la necesaria y para escuchar debidamente y esperar las respuestas de la contraparte es importante.

Asumir riesgos: La seguridad es una meta de los humanos. La persona que está dispuesta a aceptar una carga más grande de inseguridad con respecto a un premio o a un castigo, aumenta su poder.

Dependencia: En la medida que su contraparte dependa más de usted (o al menos piense de esa forma), tendrá más poder. Si usted depende más de su contraparte (o ésta lo piense así), tendrá menos poder.

Habilidades para negociar: Para identificar sus necesidades y objetivos y los de su contraparte; para argumentar sus posiciones; encontrar opciones; salir airoso de situaciones conflictivas; ser firme y flexible y, al mismo tiempo, para crear un clima colaborativo, para convencer sobre su “poder”

Esfuerzo: Negociar es un trabajo arduo. En tal sentido, el deseo de trabajar es poder. Tal vez el trabajo más pesado lo imponen los requerimientos de planeación. La parte más dispuesta a trabajar duro gana en poder.

Análisis DAFO. Todo el esfuerzo previo desarrollado en el análisis del tipo de negociación y del poder negociador constituye importantes puntos de partida para efectuar un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) de la negociación. Como resultado de este análisis se podrá obtener la información acerca de los factores internos y externos que favorecen el proceso negociador y la posibilidad de lograr acuerdos.

#### La Estrategia

Es donde los especialistas exponen mayor diversidad de posiciones. Sin embargo, hay algo en común entre ellos y es que la parte más sensible de un proceso de negociación es la determinación de la estrategia.

La estrategia de la negociación debe centrarse en la anticipación de las respuestas de la otra parte ante propuestas y sugerencias, así como en la capacidad y disposición de ésta para obtener sus objetivos.

La estrategia comienza con el conocimiento de la situación crítica negociable, es decir, aquellas situaciones donde es importante que las partes involucradas deban quedar satisfechas con los acuerdos que se logren, por la importancia de mantener o crear una relación a largo plazo o donde se requiere la necesidad de compromiso de una o ambas partes.

Una vez identificada la situación crítica negociable, es necesario analizar a fondo un grupo de categorías básicas que marcan el hilo conductor de la estrategia de negociación:

**Necesidades.** Constituyen las carencias, insatisfacciones o insuficiencias que motivan a los negociadores a ir a la negociación con la finalidad de satisfacerlas. Son las cuestiones más esenciales y estables de todos los factores que intervienen en un proceso de negociación. Las necesidades son tan múltiples como los intereses o escala de valores que posee el individuo, su cultura y condiciones en que vive, por lo que pueden identificarse necesidades materiales y espirituales. La identificación precisa de las necesidades propias y de las de la contraparte constituye el factor más importante para alcanzar el éxito en una negociación. Generalmente, las necesidades no se declaran o explicitan, sino lo que más bien afloran son los objetos y objetivos de la negociación, otras dos categorías básicas de la estrategia.

**Objetos.** Son las vías, los instrumentos a través de los cuales los negociadores tratan de satisfacer sus necesidades en un proceso de negociación. Una misma necesidad puede satisfacerse a través de diferentes objetos, que pueden modificarse en el proceso de negociación.

**Objetivos.** Son las metas, los resultados que se proponen alcanzar los negociadores en los diferentes objetos de negociación. En las negociaciones son denominados también posiciones.

## La Táctica

Si bien se decía anteriormente que la estrategia es, en esencia, lo que piensan los negociadores, la táctica es lo que hacen los negociadores. Si se mira sólo a la estrategia se puede tropezar con obstáculos que están a la vista y nunca alcanzar los objetivos.

No existen tácticas correctas para la estrategia equivocada. Si no sabe a dónde va, qué sentido tendría discutir cómo puede llegar. La táctica se refiere a la formulación de pautas a corto plazo que permiten alcanzar los objetivos a largo plazo. Por tanto, en la táctica es necesario tener en cuenta cómo se inicia el proceso negociador, cómo se abandona, cuál será la primera oferta y qué concesiones se pueden hacer. Esto incluye también organizar el equipo negociador, o sea, designar funciones que cumplirán los miembros del equipo, cómo se coordinarán dichas funciones, cómo se distribuirá la información sobre las necesidades y objetivos de la otra parte y cómo concretamente se pueden satisfacer.

## La negociación cara a cara

Los negociadores exitosos se preocupan mucho por su comportamiento “cara a cara”. Ellos evitan cuidadosamente el uso de las frases irritadoras como: “Mi oferta es generosa” o “mi oferta es justa o razonable”. Para ello, es necesario tener una clara idea acerca del proceso de negociación cara a cara, comenzando por conocer las etapas de dicho proceso y cómo canalizar sus energías durante la misma mediante la aplicación de los diferentes estilos de influencia.

## Etapas de la negociación cara a cara

La negociación cara a cara cuenta de cinco etapas bien definidas. Estas son:

La apertura. En esta etapa se da inicio al proceso, por lo que resulta necesario en la misma hacer las presentaciones formales, exponer y acordar la agenda, definir las reglas de trabajo para llevar a cabo la negociación y concretar la logística del proceso.

Las expectativas. En esta etapa las partes presentan sus expectativas, hacen las aclaraciones correspondientes y efectúan los ajustes necesarios a la agenda como resultado de este proceso.

El intercambio. Es aquí donde comienzan a ponerse en práctica las estrategias y tácticas previamente definidas, se produce en un primer momento una especie de comparación opciones vs. Demandas, en la que se evalúan las formas de hacerlas corresponder para llegar a resultados concretos. Se desarrollan las juntas privadas, los lobbies, empiezan los impasses y comienzan a manifestarse los conflictos.

El acercamiento. Es, posiblemente, la etapa más decisiva para el logro de resultados concretos y la más creativa desde el punto de vista de las decisiones que se adoptan para alcanzarlos. En la misma se identifican las áreas comunes de las partes, se generan nuevas opciones, se plantean las concesiones, se solucionan los conflictos y se toman un grupo de acuerdos preliminares.

El cierre. Incluye la revisión de los acuerdos, la definición de las fechas y los responsables, los mecanismos de seguimiento y monitoreo de los

Acuerdos y la aprobación final.

## Análisis posterior

En esta etapa se analizan los resultados del proceso, las experiencias adquiridas, las perspectivas futuras y el control o seguimiento de los resultados.

## Consejos para negociar con éxito

La negociación no es una competencia. Se puede encontrar un mejor trato para ambas partes.

Tiene más poder del que usted cree. Busque los límites del poder de su oponente.

Escriba un plan. Nunca decida en ningún punto a menos que esté preparado para hacerlo.

Nunca tenga miedo de negociar. Sin importar que tan grandes sean las diferencias.

No hable. Escuche sin criticar.

No se sienta limitado por la posición o la autoridad. Una vez que haga su tarea, debe estar dispuesto a enfrentarlos.

No se sienta limitado por los hechos, promedios o estadísticas.

Una negociación difícil tiene conflictos. La persona que tiene una necesidad de caer bien esta propenso a ceder demasiado.

Ponga metas más altas. Prepárese para tomar los riesgos. También esté preparado para trabajar duro y ser paciente.

Pruebe a su oponente. Nunca sabe lo que él estará dispuesto a ceder. Tome el tiempo y sea persistente.

¡.....muchos éxitos en la próxima negociación!

El proceso de negociación se puede definir como un proceso humano entre dos o más partes, con intereses comunes, pero a la vez en conflicto, que deciden intercambiar para satisfacer sus intereses y necesidades y lograr un acuerdo. Las negociaciones pueden clasificarse teniendo en cuenta las personas involucradas, la participación de los interesados, los asuntos que se negocien, el status relativo de los negociadores, el clima humano, los factores desencadenantes, el canal de comunicación y el modo de negociación.

Para ser efectiva la negociación se requiere una serie de conocimientos y habilidades tales como: habilidades de relación interpersonal, conocimiento de su propio negocio y la tecnología del negociador.

El proceso de negociación puede analizarse en tres etapas:

Planificación: contempla el diagnóstico, la estrategia y las tácticas.

Negociación Cara a Cara: contiene sus propias etapas.

Análisis posterior: incluye el análisis de los resultados del proceso.



## Capítulo 4

### La Filosofía Holística en los Negocios

Para poder comprender lo que es la filosofía holística de los negocios, debemos partir de la etimología de la palabra “Holística” proviene del griego “holos”, para dar significado de: todo, entero, completo, integro, organizado.

El marco conceptual de una “empresa holística”, parte del “pensamiento sistémico” que plantea el uso de herramientas y conocimientos con el objeto de poner una “mirada en los patrones totales”, para que el planteo de soluciones resulte con mayor claridad.

Es decir, el en-foque de la teoría general de los sistemas propone la comprensión, de manera totalizada, de las funciones de una organización, que deben ser vistas como un “todo”, comprendiendo simultáneamente la “independencia de las parte.

El concepto holístico, se basa en la postura filosófica que asegura que todos los aspectos deben ser analizados y entendidos en función a su unidad orgánica e integradora y no solo según sus partes.

El pensamiento holístico en la empresa, requiere de una actitud de apertura a los acontecimientos, contextos, ideas y situaciones, relacionando e integrando las experiencias, los conocimientos, las diferentes interpretaciones y deducciones.

Es decir, el trata-miento del «holos» en la organización necesita del establecimiento de una «acción sinérgica», producto de relacionar estos distintos aspectos que producen efectos diferentes y más ventajosos, que en la actuación de estos aspectos de manera individual.

Esto es aplicable al accionar del ser humano y, en especial, a los grupos o equipos de trabajo; para dar consistencia a la frase “la unión hace a la fuerza”, logrando articular de manera ágil y cómoda sus inteligencias y las personalidades.

Para la comprensión de todo tipo de análisis, es necesario considerar el “holos”, es decir la totalidad de la circunstancia, interpretándola al mismo tiempo y dentro de ese mismo contexto, desde las múltiples “relaciones” o interacciones que determinan ese «todo» (la cultura, el lenguaje, los valores, las relaciones). Esto es lo que se ha denominado “Sintagma”, que constituye la unidad o integración de experiencias y conocimientos, los que al relacionarse, originan a una amplia comprensión de esa circunstancia analizada, sujeta al contexto y a las relaciones.

Una empresa u organización debe ser abierta a comprensiones multidisciplinarias, en base a liderazgos compartidos que estimulen la participación de los sectores gerenciales que se orienten a visualizar el sistema, la estructura, la empresa, etc. (el “holos”) en su mayor amplitud y en relación con otros contextos y proyecciones, para una toma de decisiones con una visión abierta.

Recuerde que el Cliente, también forma parte del “holos”.

“Si Usted no forma parte de la solución, entonces está formando parte del problema”.

Estos factores determinar los elementos fundamentales que debe contener un modelo de negocio bajo cualquier dominio.

Seguidamente, se propone la definición de modelo de negocio y el diseño de un modelo de negocio de manera ecléctica, integradora y general, basado en los resultados del análisis de los aportes de los autores considerados en la revisión.

El objetivo de esta propuesta es que se cumpla con el criterio de la generalidad, a fin de que este modelo propuesto no se adscriba a un dominio específico si no que se pueda aplicar a cualquier tipo de negocio, adaptándolo por su puesto a las condiciones y actores de cada negocio en particular.

Lo anterior, constituye la brecha (GAP) de esta investigación. Posteriormente, se procede a graficar los componentes y relaciones entre sus componentes y subcomponentes.

## METODOLOGÍA ECLÉCTICA, HOLÍSTICA E INTEGRAL SOBRE MODELOS DE NEGOCIOS

Después de aplicar los procedimientos indicados en el punto sobre la metodología utilizada en esta investigación, se propone diseñar una propuesta de modelo de negocio que cumpla en términos generales los criterios taxonómicos planteados por Makinen y Seppänen (2007), especialmente se busca cumplir con el criterio de la Generalidad (esto significa que los conceptos y componentes sobre modelos de negocios se puedan aplicar a cualquier dominio o contexto) para que este modelo se pueda utilizar como herramienta de análisis de modelos de negocios empresariales en todos los dominios y a la vez sirva de instrumento de referencia para investigaciones futuras en el campo de la estrategia y los modelos de negocios.

A continuación se presentan los principales aspectos de esta propuesta metodológica sobre modelos de negocios.

El primer elemento a considerar en esta propuesta sobre modelos de negocios es la definición del mercado objetivo y de los clientes a los cuales se les quieren satisfacer sus necesidades. Para profundizar en este tema se menciona a Guiltinan y Paul (1994:65)

Quienes enfatizan que es de importancia central para una organización la determinación y comprensión del cliente. “El objetivo último del análisis del mercado es determinar cuáles necesidades de un comprador espera satisfacer la empresa y cómo diseñar y orientar la oferta para satisfacer estas necesidades”. Este proceso se compone de cinco etapas cuya relación con las estrategias de marketing y los otros componentes del modelo de negocios (propuesta de valor) es directa y fundamental para los objetivos de la organización.

Estas etapas son las siguientes: Definición del mercado relevante, Analizar la demanda primaria del mercado relevante, Analizar la demanda selectiva, definir los segmentos del mercado e identificar el potencial mercado objetivo.

El segundo elemento del modelo de negocios es la propuesta de valor que según Johnson et al (2008), el cual se fundamenta en Chesbrough y Rosenbloom (2004), incluye la Identificación de la necesidad que se quiere resolver o satisfacer para el cliente objetivo y la oferta por parte de la empresa que satisfacer de manera eficiente esa necesidad o resolverá ese problema. En este punto se observa una clara unión entre el primer elemento el modelo (segmentación del mercado) y la propuesta de valor, ya que una vez detectado el mercado objetivo y determinado el cliente al cual se dirigirán los esfuerzo de la compañía, entonces es posible determinar la necesidad específica que se intenta satisfacer y con qué tipo de productos o servicios se resolverá esta necesidad

detectada en el paso anterior. Hill y Jones comenta sobre las necesidades de los clientes, lo cual es de importancia dentro del modelo de negocio porque “Las necesidades de los clientes son los deseos, aspiraciones o ansias que se pueden satisfacer mediante los atributos o características de un producto, esto es, un bien o servicio” (Hill, 2005:163). Los factores que determinan qué producto o servicio elige un cliente para satisfacer estas necesidades son los siguientes: El precio del producto y la manera en que el producto se diferencia de otros productos.

Lo anterior, se puede resumir como lo menciona Mejía (2003) “es la mezcla única de productos, servicios y beneficios y valores agregados.

Los que la institución le ofrece a sus clientes, los cuales hacen una oferta diferente en el mercado”.

El tercer elemento es el modelo de ingresos: Para este componente se destaca los comentarios de Bygrave y Zacharakis (2008:132) los cuales afirman que todo negocio cualquiera que sea su naturaleza (con o sin ánimo lucro) debe generar ingresos para poder sobrevivir y llevar a alcanzar su misión. Un negocio puede tener diferentes categorías de ingresos, los cuales son influenciados por “drivers” que están directamente correlacionados con el nivel de ingresos que gana la compañía. El entendimiento de los drivers o impulsores principales de los ingresos y cómo pueden influir sobre los mismos es esencial para el éxito de la compañía. En síntesis con la definición de este elemento del modelo de negocio, la organización debe tener claro cómo obtendrá sus ingresos para ser sostenible y contribuir a la obtención de la meta de ganancias planeada.

Modelo de Egresos: Nuevamente los conceptos de Bygrave y Zacharakis (2008:132-133) sirven de apoyo a la construcción de este modelo, ya que estos autores definen claramente la esencia del modelo de costos. El modelo de costo está compuesto por dos categorías fundamentales y son los costos directamente asociados con la fuente de

ingresos y los gastos de operación (se pueden clasificar en gastos de administración y ventas) que son erogaciones necesarias para el normal funcionamiento del negocio y para mantener la marca de la empresa en la mente de los consumidores. Las cifras que reflejan tanto el modelo de ingresos como el modelo de costos se pueden apreciar en el Estado de Resultados.

El quinto elemento del modelo de negocios propuesto es la cadena de valor: Este es un elemento fundamental del modelo de negocios porque según Porter (1999) ella se hace referencia a las actividades que le generan valor a los clientes y estas se clasifican a su vez en: actividades básicas o principales y actividades de apoyo. Para realizar cada una de las actividades de la cadena de valor la empresa genera unos costos e influye en algunas ocasiones en los costos de otras actividades. Este costo forma parte del precio que la compañía les cobra a los clientes por vender un producto o prestar un servicio, de esta forma las actividades que integran la cadena de valor de una organización genera un beneficio al comparar los ingresos y los costos asociados en la producción o prestación de servicios. En este punto se considera importante los aportes de Wheelen y Hunger (2007:113) cuando se apoya en Porter y comenta que “las actividades primarias de la cadena de valor de una empresa manufacturera están integradas por la logística de entrada (manejo y almacenamiento de materias primas), luego pasan a través de un proceso de operaciones en el que se fabrica un producto y continúa hasta la logística de salida (almacenamiento y distribución), el marketing y las ventas y, finalmente, el servicio (instalación, reparación y venta de piezas de repuesto). Diversas actividades de apoyo, como las adquisiciones (compras), el desarrollo de tecnologías (I+D), la administración de recursos humanos y la infraestructura de la empresa (contabilidad, finanzas, planificación estratégica), garantizan que las actividades primarias de la cadena de valor operen de manera eficiente y eficaz. Cada línea de productos de una

empresa tiene su propia cadena de valor distintiva. Debido a que la mayoría de las corporaciones elaboran diversos productos o servicios, un análisis interno de la empresa implica analizar una serie de diversas cadenas de valor”. Adicionalmente, Wheelen (2008:113-114) comenta que el análisis de la cadena de valor implica los tres pasos siguientes: Examinar la cadena de valor de cada línea de productos en relación con las diversas actividades que participan en la fabricación de ese producto o servicio, Examinar las relaciones dentro de la cadena de valor de cada línea de productos.

El eslabonamiento es la relación entre la manera de desempeñar una actividad de valor y el costo de desempeñar otra actividad. Por último se debe examinar las sinergias potenciales entre las cadenas de valor de diferentes líneas de producto.

El sexto elemento es la arquitectura o estructura social y en elemento se destacan los portos de Bygrave y Zacharakis (2008) y Wheelen y Hunger.

La compañía es un sistema que busca satisfacer la demanda de un bien o servicio, para lograrlo, debe de contar entre otras cosas, con elementos humanos, que son indispensables para llevar a cabo las tareas que permitirán materializar el ideal de la empresa. Al formar parte de un todo; el capital humano debe estar en óptimas condiciones si se pretende que la empresa opere de manera correcta.

Durante mucho tiempo se pensó que la mejor manera de optimizar el desempeño de una empresa era; dividir las responsabilidades, he incluso hacer subdivisiones a estas para simplificar las actividades, sin embargo esto ha traído consecuencias negativas para las empresas, ya que al responsabilizar al individuo a una pequeña parte del sistema, se provoca un sentimiento de no identificación con el resto de las operaciones, debido a

que se desconoce la consecuencia del trabajo realizado, así como la importancia de éste para el sistema.

Lo anterior aísla y desmoraliza al individuo, que a su vez pierde el gusto por su actividad. La holística empresarial busca integrar equipos de trabajo, bajo una cultura que haga al empleado sentirse parte la empresa, promoviendo la superación personal y una mejor calidad de vida, sin dejar de lado la responsabilidad con el ambiente y la sociedad, de tal manera que se produzca una sinergia, capaz de sumar experiencias y conocimientos que darán como resultado; un nuevo sistema listo para enfrentarse a los cambios de manera sostenible.

Una vez que la empresa es considerada como un todo, que se encuentra íntimamente relacionado con su capital humano, se estará llevando la actividad empresarial a otros niveles de eficiencia. Esto trae consecuencia económico-financiera favorable por la ley de causa y efecto. Debido a que las empresas son el motor de nuestra sociedad, al implementar la holística empresarial se obtienen beneficios que van más allá de lo superfluo, el beneficio es total para nuestra sociedad como seres humanos.

Muchas empresas hoy en día están cambiando su visión de las personas que en ellas trabajan. Ya no las tratan como “recursos”, sino que, las ven como lo que son, personas que son un aporte para lograr las metas propuestas. Si bien las empresas poseen diferentes tipos de recursos, es importante señalar que la mayoría de ellos son inertes, por lo tanto, las personas no pueden ser encasilladas dentro de este esquema.

A través del tiempo se han ido incorporando nuevos recursos a la empresa, como son la información y más recientemente el conocimiento y es aquí donde hay que tener cuidado en el trato que se les da.



La visión ortodoxa de las empresas se asemeja a un jugador de ajedrez frente al tablero, es decir, el jugador es el amo y señor de las piezas y las mueve a su antojo, porque su visión es la mejor que existe. ¿Pero qué pasaría si las piezas tuvieran vida propia y fueran capaces de pensar y tener una visión en conjunto como equipo?, lo más probable es que el jugador ya no podría mover a su antojo, ya que, las piezas tendrían algo que decir respecto a la estrategia que quiera emplear.

En el caso de las empresas, se debe terminar con el temor de las relaciones entre los trabajadores, este tipo de relaciones que se dan entre compañeros de trabajo es precisamente uno de los pilares del conocimiento y el entendimiento que ayuda a hacer crecer a la empresa. Cuando los trabajadores comparten entre si experiencias, puntos de vista, diferencias, etc., el conocimiento se genera gracias a este intercambio, y si fueran piezas pensantes de un tablero de ajedrez serían capaces, en conjunto, de poder ver más allá del jugador y ayudarlo a buscar la mejor salida o la mejor estrategia para poder lograr los objetivos.

En una empresa “inteligente” se debe cambiar el modelo ortodoxo de control y jerarquía por uno que permita el desarrollo de todo el talento humano presente en la empresa. Es de esta manera que se les debe entregar libertad y confianza a los miembros de la empresa para que puedan aportar y mejorar lo que se está haciendo actualmente. Esto genera en la empresa una cultura de confianza y de colaboración, por lo que de a poco se comienzan a gestar los equipos de trabajo auto gestionado que ayudan y mejoran los procesos dentro de la organización.

Lo anterior hace que se pase de una cultura controladora, jerárquica y represiva a una cultura que permite la innovación, la interdependencia, la ayuda mutua y la sinergia dentro de la empresa.

La holística de los negocios ha permanecido en el desarrollo del pensamiento universal. La comprensión filosófica, desde siempre es holística.

Uno de los precursores de esta teoría es sin duda el filósofo sudafricano Jan Christian Smuts (1870-1950), y que en 1926 publicara Holismo y evolución. Para él la holística es la configuración de todas las partes en una totalidad (el todo), recalando que el mundo está hecho de conjuntos.

La comprensión Holista que nos proporciona Weil (1996), es que cada hecho que acontece está relacionado con otros acontecimientos, que hacen nuevos acontecimientos que componen un todo.

Cada suceso que estamos viviendo hoy en día (violencia) tuvo que devenir de otros sucesos que sean generados de generaciones atrás, lo cual demuestra que nada surge espontáneamente, y que lo que viene sea más fuerte de lo que lo actual. Todo lleva una secuencia que con el transcurso de los años se arrastra.

Lo mismo suele suceder en el ambiente educativo, la enseñanza es la misma (aprender) solo que el aprendizaje debe adecuarse a los tiempos en que se vive (prepararlos para la vida) la educación ha existido desde siempre (holística) solo que ha evolucionado (desarrollado) por lo consiguiente ha generado otra manera de enseñar.

Para Archila (2000) no hay crisis de valores sino una crisis de valoración. La crisis es nuestra, no de los valores pues estos no existen sin el hombre.

Es claro entender que los valores serán siempre los mismos, pero el ser humano los manipula a su antojo (libertad), para poder justificar sus acciones, de manera que a los valores de estos tiempos, no le damos el mismo significado que le dieron nuestros abuelos o padres.

Para la teoría marxista, la doctrina moral que ha existido es el producto de la situación económica de cada sociedad, donde la moral ha sido siempre una moral de clase, que justifica el dominio y los intereses de la clase dominante.

#### Conocimiento Holístico

Es cierto que el poder enferma, pero de acuerdo al conocimiento holístico, el ser humano emite un juicio del valor de la persona aun sin conocerlo, estos juicios los podemos dar por el conocimiento a priori que nuestros padres nos han heredado, como ser humano pensante y razonante sabré que valores le hacen bien a la sociedad, aunque la clase dominante contraponga estos valores.

El conocimiento holístico que todos tenemos nos debe de servir para que intuíamos los valores en el ser humano, de manera que razonemos que estamos haciendo con los verdaderos valores que desde la creación de la humanidad han existido (los mandamientos en la sagrada escritura).

Es importante que desde nuestras trincheras (aulas) rescatemos los verdaderos valores (intuición de lo que es lo mejor) para no decaer más en el daño que le hacemos a nuestra propia humanidad y rescatar a nuestros jóvenes de la corrupción, la delincuencia, el daño al ambiente, la violencia etc.

Desde el momento que hay un holos (todo), da paso a que surja el conocimiento (razonamiento) y por la capacidad de sus relaciones esta genera el pensamiento, las ideas, la ciencia, inteligencia, estas se relacionan para formar vínculos activos,

interactivos en los tejidos relacionados. Los valores morales también se están relacionando como un holos El pensamiento holístico está relacionado con nuestra historia, nosotros damos valor a lo que vemos, día a día relacionamos nuestros acontecimientos para dar una interpretación de hechos rompiendo con paradigmas, e integrando nuevos conceptos abiertos a ser cambiados por los nuevos sucesos (es relacional).

El pensamiento holístico significa que estamos abiertos a los acontecimientos históricos, donde percibimos el contexto, ideas y situaciones relacionadas.

Es por ello que hemos caído en la libertad de pensar que si la historia cambia día a día, también los valores deben de cambiar, en realidad la humanidad es la que se está transformando y transforma todo lo que hay su alrededor.

El pensamiento holístico nos da la posibilidad de ver los sucesos con amplitud, para interpretarla conforme a su realidad y complejidad. Saber interpretar es muy importante para el hombre, la interpretación que le demos a los valores dependerá el uso que se le dé.

El conocimiento holístico se está aplicando en esta época, lo que indica que está de novedad. Será por la posibilidad de emitir juicios y poderlos cambiar cuando se crea necesario.

¿Los autores dicen: que es el conocimiento holístico empresarial?

El Conocimiento holístico para Benito Al maguer Loaiza es intuir un objeto captándolo dentro de un amplio contexto, como elemento de una totalidad, sin estructuras ni límites definidos con claridad.

Captar la concepción holística, significa que tomemos en cuenta todas las posibilidades que se presente del objeto, sin fraccionarlo en partes, sino verlo en su totalidad.

Para ayudarnos en la definición holística del objeto podríamos retomar la opinión de personas que están a nuestro alrededor, el intercambio de experiencias con ellas, nos llevaría más rápido al conocimiento. El intercambio se puede dar en el entorno familiar de donde se transmiten los valores (conocimiento), y ellos mismo nos ayudan a una mejor interpretación de estos.

Julio fuentes Chavariaga, dice que el conocimiento holístico es una forma de saber que siempre ha estado al alcance de los más libres, aptos y capaces En esta definición encontramos la libertad que tenemos para romper con paradigmas, se antepone un conocimiento empírico. Hoy en día la palabra libertad la hemos confundido en todos los ámbitos, rompimos con nuestras costumbres, tradiciones, naturaleza, atentamos con nuestra propia especie y hasta con nuestros valores, porque pensamos que podemos hacer lo que queramos por el mal concepto que le damos a la palabra libertad.

Valores morales

Moral proviene del latín “mos” que significa “costumbre, habito”.

Los valores comienzan en el seno familiar y se transmiten de padres a hijos.

Erich Fromm dice, es la diferencia del hombre consigo mismo, hemos perdido el sentido del significado y de la singularidad del individuo, haciéndonos instrumentos de propósitos ajenos a nosotros, tratándonos como mercancías y objetos de cambio, convirtiéndonos y convirtiendo al otro en una simple cosa.

Para bruguera (1988) los valores morales son de orden práctico, miran las acciones del hombre en cuanto proceden de su voluntad y no de la obra que llevan a cabo.

Vivimos en una sociedad neurótica, que propicia creencias equivocadas, promueve valores falsos y que tiene mal establecida sus prioridades. (Angel-2005)

Sin duda nuestra sociedad está viviendo un verdadero caos, (violencia, secuestros, muertes, drogas etc.) precisamente porque olvidamos los valores, las prioridades han sido otras, hemos estado más pendiente en que se cumplan los planes y programas en las escuelas y nos hemos olvidado del ser humano con el que estamos trabajando (alumno) nuestros gobiernos se preocupan más por las cuestiones económicas, políticas, tecnológicas, que por la sociedad que gobiernan.

El conocimiento holístico me parece una buena herramienta útil, si se sabe emplear bien dentro de las aulas, este conocimiento me ayuda a descubrir los valores que cada persona posee. La intuición que se maneja en el conocimiento, es a priori esto es de mucha ayuda porque ese conocimiento (valores) se ha transmitido en el seno familiar, lo que resta es explorarlos, para que se sepan emplear en la sociedad, y así contribuir a rescatar nuestra propia especie.

La fragilidad de los valores en las escuelas, se está presentando por los esfuerzos aislados del personal docente, baja demanda de valores que el alumnado presenta, la escasa colaboración de los padres, poco interés del sector social, escaso recurso para actividades de fomento de valores, uso del personal no calificado

Métodos, tipos, estilos y posiciones de la negociación

Métodos

Los métodos son los pasos a seguir para cumplir una meta y en ese sentido en el esquema de negociación podemos hablar diferentes tipos de métodos entre los que se destacan:

Método por posiciones

Método por intereses

## Método colaborativo

A continuación los veremos con más detenimiento.

## Método por posiciones

En este método se establece desde un principio una “posición” en la cual efectuará su esquema de negociación y con base en ella tratará de obtener sus metas.

Dura y poco transigente: En esta posición no se tiene capacidad de escuchar muchos argumentos.

Flexible y condescendiente: En la cual argumentará y dejará que la contraparte argumente.

## Método por intereses

Trabajar por intereses es muy complejo, ya que como bien se menciona, cada vez que se tocan diversos intereses de las partes se pueden endurecer las posturas y luchar más por obtener una “victoria” que solucionar realmente el problema que es el motivo real de la negociación.

Se basa en el manejo de cuatro principios durante el proceso de negociación:

Mantener separadas a las personas de los problemas (las personas son tratadas con respeto, los problemas con dureza).

Concentrarse en los intereses o necesidades planteadas y no en las posiciones dogmáticas de las partes.

Dedicarse a generar de manera conjunta varias soluciones creativas que generen mejores beneficios para las partes.

Realizar evaluaciones basadas en criterios y objetivos establecidos.

Aunque difícil de asimilar, esta metodología es muy útil si logramos quitarnos máscaras de intereses personales.

Método colaborativo

Existe un esquema desarrollado por la escuela de Harvard en el cual se plantea la necesidad de manejar tanto alternativas para la negociación como alternativas que mejoren los acuerdos negociados.

Este modelo presenta los siguientes puntos:

Posiciones: Establecer el tipo de posición a seguir de parte de nuestra contraparte y la posición que estableceremos nosotros, el modelo de Harvard plantea de manera ideal el tratar de eliminar las posiciones de tal forma que se pueda trabajar con mayor libertad.

Intereses: Determinar los diversos tipos de intereses que se encuentran inmersos en la negociación tanto en la contraparte como de nuestro lado.

Opciones: Establecer las posibles opciones para resolver de manera real la problemática.

Criterios objetivos: Determinar los valores y criterios con base a datos reales y perfectamente establecidos (de ser posible con valores numéricos) para determinar si la negociación es o no exitosa.

Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado (MANN): Establecer alternativas completamente ajenas a la negociación pero que resuelvan la problemática que generó dicha negociación y que establezcan claramente los beneficios para poder ser comparados con las opciones generadas en la negociación...

Propuestas: Las propuestas generadas en la negociación deberán de ser mejores que las MANN.

En este modelo tiene como gran ventaja la posibilidad de comparar las propuestas con otras opciones independientes a la negociación.



## Tipos de negociación

La tipología de negociación es importante ya que dependiendo de cada tipo se pueden plantear las diferentes formas de abordar dicha negociación.

Dentro de los diferentes tipos de negociación se destacan los siguientes:

Por tipo de asunto: En este sentido es muy amplio y tenemos desde aspectos políticos, comerciales, técnicos, hasta personales y afectivos.

Por tipo de personas involucradas: Entre individuos, entre grupos, entre individuos y grupos.

Por tipo de clima humano: Las negociaciones pueden ser amistosas o polémicas, o abiertas, sinceras o manipuladas.

Por tipo de participación de los interesados: Negociaciones directas e indirectas (a través de mediadores, árbitros, abogados, etc.).

Por tipo del status relativo de los negociadores: Horizontales, cuando las partes que negocian se encuentran en un mismo nivel de la escala jerárquica; verticales, cuando las partes que negocian se encuentran bajo subordinación directa; o diagonales, cuando la negociación se produce entre partes que se encuentran en diferentes áreas, puestos y niveles de la organización.

Por tipo de canal de comunicación: Cara a cara, telefónicas, con representantes.

Por tipo de factores motivantes de la negociación: Libres compra-venta; forzadas, por un hecho específico que genere la problemática, morales o afectivas, por comportamientos, actitudes o valores; por situaciones legales, por demanda

administrativa, fiscal y judicial concreta.

### Estilos de negociación

Los estilos de negociación son las formas de establecer sus requerimientos y argumentos que tienen los participantes en el proceso de negociación.

Es importante establecer el estilo de negociación ya que se puede establecer la forma de reaccionar ante cada uno de ellos.

Algunos estilos representativos son los siguientes:

**Estratégico:** En donde se prioriza la generación de propuestas directamente relacionadas a fines de toma de decisión de alto nivel. Se caracteriza por haber trabajado de manera intensa en varias propuestas de solución viables. Son abiertos a escuchar propuestas de su contraparte.

**Diplomático:** Son buenos comunicadores y manejan grandes discursos sustentados en datos. Pueden utilizar un sinnúmero de argumentos para defender su postura y presionar. A veces su elocuencia los hace salirse de los puntos principales a negociar.

**Combativo:** Son claros en sus puntos de vista y de esa forma lo expresan, son impacientes y cortan cualquier posibilidad de desvío por parte de su contraparte, buscan terminar rápido la negociación y pueden llegar a ser agresivos sin importar la percepción que generen hacia ellos, son analíticos y mencionan sin tapujos sus desacuerdos y molestias en el proceso de negociación.

**Defensivo:** Defienden su postura y son capaces de resistir la fatiga de una negociación, pueden ser solitarios en el proceso, si se les ataca se muestran defensivos y pueden expresar molestia y reaccionar agresivos en las formas pero continuar defensivos en su

postura. Si el entorno no les es favorable tienden a mostrarse defensivos desde el principio, se resisten a cambios en las propuestas.

#### Posiciones en la negociación

Cómo se comentaba anteriormente es muy importante determinar si la contraparte está en disposición o el tipo de disposición para negociar.

Las dos posiciones extremas que se pueden usar son:

**Dura y poco transigente:** En esta posición no se tiene capacidad de escuchar muchos argumentos, su postura es única e inflexible y los pasos consisten en exponer su punto y sustentos respectivos sin dejar en la argumentación probabilidad de que la contraparte pueda solicitar nada en la negociación, en el peor de los casos aceptará una solución que le sea sumamente benéfica.

Dependiendo del escenario ésta puede ser una postura adecuada si se tienen las circunstancias a favor de manera contundente, sin embargo no es tan recomendable en circunstancias de igualdad, ya que generará animadversión y cerrará muy probablemente las negociaciones.

**Flexible y condescendiente:** En la cual argumentará y dejará que la contraparte argumente buscando puntos de acuerdo y efectuando concesiones en función de las propuestas y concesiones generadas por la parte contraria. Es la mejor posición para una negociación.

## Técnicas y procesos de negociación

Negociar es un proceso muy parecido a vender, aunque con algunas diferencias. Ya hemos dicho que vender es persuadir, convencer al posible cliente para que piense y actúe como el vendedor quiere que este actúe y, siempre, en beneficio de ambas partes.

En la negociación, también una parte intenta persuadir a la otra. Se ha dicho que negociar es un proceso de resolución de un conflicto entre dos o más partes, pues hay siempre, bajo la negociación, un conflicto de intereses. Puede ser un intercambio social que implique una relación de fuerza, una lucha sutil por el dominio. Esa fuerza se va desplazando de un lado a otro durante las diversas etapas, no es conveniente en una negociación que una de las partes se beneficie de una relación de fuerza desequilibrada que imponga sus condiciones a la otra parte. Es mejor que exista un cierto equilibrio de fuerzas y que se intercambien las presiones, finalmente las partes llegarán a un acuerdo cuando las fuerzas estén igualadas.

Esto es así porque, si frecuentemente una parte gana a costa de que la otra pierda, se acaba produciendo la rotura de las relaciones comerciales. En la negociación, al igual que en la venta, deben beneficiarse ambas partes.

Generalmente, en la negociación no resulta afectada la relación total entre los participantes, se difiere en una parte, no en el todo. Las fases de la negociación son muy parecidas a las de la venta; del conocimiento y dominio de estas fases va a depender en gran medida el éxito o fracaso en la negociación.

## La preparación

En la fase de preparación hay que definir lo que se pretende conseguir y cómo conseguirlo, estableciendo los objetivos propios, qué tipos de descuentos pueden ofrecerse en caso de necesidad y hasta dónde es posible ceder; es muy importante tratar de descubrir los objetivos del contrario.

## La discusión

Como se ha dicho, las personas negocian porque tienen o creen tener un conflicto de derechos o intereses. En esta fase que normalmente se llama de conversación, intercambio o presentación, tratando de quitar agresividad al vocablo discusión, se exploran los temas que separan a las partes para conocer sus actitudes e intereses. Es muy parecida a la etapa de determinación de necesidades que se practica en la venta.

## Las señales

Como se ha dicho, en la negociación las posiciones van moviéndose, unas veces acercándose y otras, por el contrario, distanciándose. La señal es un medio que utilizan los negociadores para indicar su disposición a negociar sobre algo, es un mensaje que ha de ser interpretado por el que lo recibe; frecuentemente las afirmaciones que se hacen en las primeras fases de la negociación son de naturaleza absoluta, del tipo de: «no concederemos nunca el descuento que nos pide», «es absolutamente imposible aceptar esa forma de pago», «no podemos considerar esa propuesta».

## Las propuestas

Las propuestas son aquello sobre lo que se negocia, no se negocian las discusiones, aunque las declaraciones puedan ser objeto de discusión. Se sale de la discusión por una señal que conduce a una propuesta, es decir, a una oferta o petición diferente de la posición inicial; deben evitarse en las primeras propuestas las ofertas arriesgadas, debiendo ser estas cautelosas y exploratorias pues, en todo caso, se desarrollarán más adelante y es probable que sean aceptadas.

## El intercambio

Esta fase es la más intensa de todo el proceso de negociación y exige una gran atención por ambas partes, ya que en ella se trata de obtener algo a cambio de renunciar a otra cosa. Cualquier propuesta o concesión debe ser condicional, es decir, por todo lo que se concede debe obtenerse algo a cambio.

## El cierre y el acuerdo

Como es lógico, la finalidad del cierre es llegar a un acuerdo. Al igual que cuando hablábamos del cierre en la venta, también en la negociación debe hacerse en forma segura y con firmeza, y para que sea aceptado debe satisfacer un número suficiente de las necesidades de la otra parte. En cualquier caso y al igual que en la venta, existen dos tipos de cierre:

Cierre por concesión. Es la forma más frecuente en las negociaciones; equivale a terminar la fase de intercambio ofreciendo una concesión para conseguir un acuerdo.

Cierre con resumen. Después del cierre con concesión, es el tipo de cierre de negociación más utilizado. Al terminar la fase de intercambio se hace un resumen de todos los acuerdos alcanzados hasta el momento, destacando las concesiones que hemos hecho por nuestra parte y subrayando lo ventajoso de llegar a un acuerdo sobre los puntos pendientes.

En la negociación adquieren una gran importancia los movimientos estratégicos, la forma en que hagamos estos y respondamos a los de nuestro opositor determinará nuestro éxito o fracaso. Tengamos en cuenta que el objetivo en una negociación no es únicamente llegar a un acuerdo satisfactorio, sino conseguir el mejor de los acuerdos posibles.

#### Negociación del precio

Es la objeción típica. Ya dijo Valle-Inclán: «... es de necios confundir valor y precio.».

Pero la realidad nos demuestra que el cliente compara el valor del producto con el precio que se le pide y como es más fácil entender el precio que el valor, pues se entra en conflicto de intereses. Además es un hecho probado que a nadie le gusta pagar más por algo, de lo que pensamos que ese algo vale. Por ello, el vendedor tiene que hacer ver al cliente el auténtico valor de su producto.

El precio tiene una referencia: es más alto o más bajo que otro. El precio se satisface en el acto o a corto plazo, el valor se disfruta o constata a lo largo del tiempo, ya que el valor está en función de la calidad, el concepto calidad no se expresa en un solo parámetro, el concepto calidad no es mensurable, las cifras que se emplean en calidad

no tienen sentido propio; por ejemplo: ¿cómo se mide la comodidad? ¿Y la seguridad? ¿Y la marca?

Los clientes suelen decir: «es muy caro...», cuando en realidad deberían decir: «no veo el valor.» o «es un precio muy elevado».

La objeción «es demasiado caro» puede ser de naturaleza objetiva o táctica. Hay razones objetivas cuando el cliente compara el precio con el valor orientativo, el cual hace que el precio parezca excesivamente elevado, o cuando el cliente no puede pagar el precio.

Hay razones tácticas cuando el cliente ataca el precio por principio o persiguiendo otros objetivos.

La tarea del vendedor consistirá en averiguar si la razón, aparentemente objetiva, que el comprador dará es verídica o si solo es una tapadera. Deberá hacer preguntas detalladas y de control y prestar atención para ver si la respuesta es convincente y bien pensada o rebuscada y esquiva, así averiguará cuáles de los mencionados son los verdaderos motivos del cliente.

El principio fundamental en la negociación es: si no tenemos que negociar, no negociemos; por tanto, el vendedor haría muy bien en situarse en una posición en la que no tuviera que negociar, exponiendo sus condiciones con firmeza y seguridad, como si este fuera inamovible sin emplear términos como «alrededor», «sobre», «más o menos». No debe, tampoco, dejar que una contracción nerviosa o un tartamudeo le delate que está dispuesto a regatear.



El vendedor que representa un producto altamente diferenciado, único en el mercado, será fuerte y, o no tendrá que negociar, o podrá negociar mejor.

#### Estrategias para las objeciones al precio

Al hablar de precio no se debe decir precio barato ni precio caro, en su lugar se debe decir precio bajo o, mejor aún, precio adecuado y precio elevado. Barato se asimila en la mente del cliente como de poca calidad y caro puede ser una barrera para el presupuesto del cliente.

El servicio al cliente, la calidad y la marca, como hemos visto, son las armas más eficaces de todo el arsenal del vendedor. Siempre que le sea posible debe hacer referencia a estos factores.

Preguntar para averiguar qué cantidad nos separa es una información muy importante para proseguir con el proceso de negociación. Dividir el precio en pequeñas fracciones.

Ejemplo: le entregamos este iPad y tan solo incrementaremos en su factura mensual xx dólares.

#### ¿Cómo presentar el precio?

Es conveniente que el vendedor presente el precio cuando ya haya argumentado sobre los beneficios que su producto va a proporcionar al cliente y este haya aceptado algunos. Debe mencionarlo sin brusquedad, con toda naturalidad, al decir el precio no debe bajarse el tono de la voz o decirlo con timidez, ni mirar a otro lado.

El precio conviene presentarlo entre dos beneficios, según la técnica del «bocadillo» o del «sandwich» de la forma siguiente:

Presentar uno o varios beneficios del producto.

Dar el precio sin vacilación.

Presentar la utilidad que esos beneficios tienen para el cliente.

¿Cómo vender un producto de precio elevado?

Resaltando la calidad del producto, el servicio y la marca, despertando en el cliente la conciencia de calidad, incitando el amor propio del cliente y halagando el buen gusto del comprador, estimulando en ellos el móvil del orgullo, vanidad y prestigio.

Presentando ventajas y beneficios del producto, buscando la utilidad para el cliente, hasta que este vea que lo que paga es menor de lo que recibe, hablarle de inversión y no de gasto y dividir el precio en pequeñas fracciones, como ya vimos con anterioridad.

Estratagemas de los compradores

Los compradores también utilizan ciertos métodos y trucos para sacar provecho de los vendedores. Algunos de estos son:

Apelar a la vanidad del vendedor para conseguir que haga concesiones, con frases como: « ¡Usted tiene una gran influencia! ».

Iniciar las negociaciones con una queja para despertar en el vendedor un sentimiento de culpa.

Subrayar la importancia del poder adquisitivo propio, y crear perspectivas de futuro favorables.

Ablandar al vendedor con negociaciones duras.

Empezar con puntos de los que es posible alcanzar rápidamente un acuerdo. De esta forma se animará y estará dispuesto a hacer concesiones.

Hacer concesiones en puntos sin importancia para pedir las a la recíproca en los aspectos importantes.

Mencionar continuamente las propias concesiones y hacer resaltar que se espera lo mismo del vendedor.

Dar la aprobación con reservas, para retener en la mano un medio de coacción.

Los esfuerzos de la filosofía de éxito en los negocios

Todo crecimiento y todo cambio implican esfuerzo. Toda situación en la vida tiene su lado agradable y su lado desagradable pero necesario.

El estudio es un placer, pero requiere trabajo y dedicación. El criar a los hijos es muy hermoso, pero requiere un alto nivel de compromiso y responsabilidad.

En los negocios, que son un reflejo de la vida misma, también existen factores agradables y que nos motivan. Igualmente, un alto nivel de esfuerzo, frustración y dificultades que sólo podemos vencer haciendo cosas diferentes y mejores.

Está en nosotros elegir el cristal con el que miramos las cosas: si tenemos ojos únicamente para las contrariedades y las quejas, o si decidimos más bien fijarnos en las razones por las cuales debemos disfrutar y agradecer por estar vivos, por tener un trabajo o un negocio que nos permite salir adelante.

El desarrollo de una empresa está basado en la lógica simple de los negocios. No se trata de ideas o filosofías excesivamente sofisticadas, sino de la aplicación constante y disciplinada de un grupo de prácticas, hábitos comerciales, administrativos, adecuadamente elegidos, implementados y medidos. Cada vez que vayas a una capacitación, tomes un entrenamiento, dialogues con otros empresarios o con tu propio personal, irás recordando cosas, relacionando ideas y dándote cuenta de acciones simples y concretas que debes llevar a cabo en tu vida y en tu negocio. No dejes pasar la idea, el Flashazo de lo obvio, toma nota de él y ponte en acción, mientras más pronto, mejor. Aprendamos a apreciar lo simple y práctico, que nos lleva muchas veces más lejos que lo sofisticado y complejo. ¿La brújula para tu mente? El sistema de activación reticular.

En nuestro cerebro reside el Sistema de Activación Reticular (RAS), que es un sistema fisiológico y funcional que hace las veces de un compás o brújula, la cual rota y da vueltas sin sentido. Imagina las manecillas de la brújula señalando a todas partes sin detenerse en ninguna, exactamente eso es lo que pasa con el RAS cuando no tenemos metas concretas y definidas en nuestra vida y en nuestro trabajo. Sin embargo, cuando nos tomamos el trabajo y el tiempo de estructurar objetivos bien planteados, y nos dedicamos con alma, vida y corazón a lograrlos, sin admitir pensamientos limitantes, el RAS se enfoca con certeza hacia donde nuestra decisión consciente lo ha indicado, comenzamos a avanzar hacia el logro de las metas, de pronto conocemos personas y vemos cosas en las que antes no habíamos reparado.

Es entonces cuando estamos listos para hacer realidad nuestros sueños personales y empresariales. Dos ingredientes clave: fijarnos metas SMART y lanzarnos a la acción

positiva e intensa, con todo optimismo y fe.

Fundamentos de tu estrategia: misión, visión y valores.

¿El corazón de un negocio que trasciende hacia la sociedad? Valores.

Como dueño o como líder del negocio, debes estar consciente de que tu negocio refleja lo que tú eres, y la manera en que tú vives tu vida. Un negocio se rige por pautas y límites, reconoce lo que está bien y lo que está mal, lo que es aceptable y lo que no, en la búsqueda de sus objetivos de venta y rentabilidad. ¿Qué mejor que, de una vez por todas, determinar los valores que van a dar sentido y significado a mi negocio?

¿La razón de ser de tu negocio?

Misión del negocio

La misión de tu negocio es una definición “existencial”, es decir que es válida para ti el día de hoy, mañana y en el futuro. Es el hilo conductor de la acción de un negocio. No importa si han pasado los años y ha habido cambios en el negocio, mi propósito de fondo, mi misión sigue siendo el destino final de mi viaje empresarial. A través del tiempo, se añaden o quitan líneas de negocio, se añaden nuevos mercados meta y se redefinen varios aspectos del negocio, pero mi definición fundamental se mantiene y le da sentido y dirección a mi negocio.

¿El mapa exacto del éxito que quieres construir? Visión.

Una vez que has definido porqué existe tu negocio, es necesario definir exactamente cómo queremos que nuestro negocio se vea dentro de un período de años determinado (5 ó 10 años). Esto nos permitirá enfocar mejor nuestro esfuerzo y definir metas, proyectos y programas de acción mensual/semanal y diario, para hacer realidad esa visión para llegar al éxito en el negocio. Debe ser compartida con todo entusiasmo por el dueño del negocio por el directivo con sus empleados de todos los niveles, y convertirse en el motor del trabajo y en la fuente de energía e inspiración para todos. El objetivo final de esta etapa de definiciones estratégicas es mover a nuestra gente hacia el futuro, lograr despertar un sentimiento de participación y pertenencia en ellos. Cuando no se ha definido el destino y el futuro deseado de nuestra organización, los objetivos y metas intermedias son incoherentes y desconectados unos a otros, es difícil establecer prioridades e incluso el trabajo del día a día se vuelve desordenado y sin orientación suficiente.

¿Qué exactamente te propones conseguir para lograr el éxito en los negocios? Metas y seguimiento.

Metas bien definidas son una herramienta de su propia realización, y metas mal definidas son una herramienta de su propio fracaso.

Las metas deben ser S.M.A.R.T:

Específicas: claras y sin lugar a interpretaciones.

Medibles: que pueda monitorearse su cumplimiento y haya un acuerdo de cómo se lo va

a hacer Alcanzables: de otra manera sólo generan frustración e indiferencia.

Orientadas a resultados: todos los responsables de hacer realidad la meta deben saber y entender por qué la meta es necesaria, cómo impacta en resultados para llegar al éxito

en los negocios.

Con tiempo fijado: aunque no sea una actividad urgente, pongámonos fechas siempre, y comprometámonos con ellas. Y, por supuesto, de nada sirven las metas sin un seguimiento intenso, sistemático e incansable que genere la energía, compromiso y responsabilidad en tu equipo de trabajo, que son indispensables para que el éxito esperado se convierta en una realidad.

## GENERALIDADES DE UN NEGOCIO

Un plan de negocios se compone de una sección narrativa que incluye una descripción de los productos o servicios, los objetivos a corto y a largo plazo, el análisis de la industria, el modelo de negocio, la competencia, las estrategias de marketing, el equipo directivo y el capital requerido. El plan también contiene las hojas de cálculo con las proyecciones financieras. Los capitalistas de riesgo e inversionistas ángeles se centran en cuatro partes del plan en particular.

### Superioridad de productos y servicios

Para que una empresa crezca y tenga éxito, tiene que ofrecer a sus clientes productos y servicios que tengan una superioridad clara, demostrable e incluso obvia en comparación a lo que está disponible por sus competidores. Muestra el problema que el cliente tiene y que tú estarás resolviendo. Debe ser un problema o dificultad significativa que el cliente esté ansioso por resolver muy pronto. Describe un cliente usando tu producto o servicio y cómo éste le beneficia, le hace ahorrar dinero, ahorrar tiempo, mejorar su calidad de vida, salud o la productividad de su negocio. Esto a veces se llama el "factor sorpresa" en un plan de negocios, la superioridad lo suficientemente atractiva para convencer al lector de que tu empresa representa una oportunidad excepcional.

## Plan de marketing

Una discusión a fondo de las estrategias de marketing que tienes previstas desplegar debe ser un objetivo central del plan. Sé específico acerca de los medios que vas a utilizar para llegar a tus clientes objetivo y el mensaje que vas a presentar en el mercado para convertir a los prospectos en clientes de pago. Debes mostrar al lector que tú y tu equipo de gestión realmente saben cómo salir y vender en un mundo duro y competitivo. Sin la combinación correcta de los mensajes y los medios para entregar el mensaje, incluso los productos verdaderamente superiores tienen problemas para ganar tracción en el mercado. Si puedes demostrarle al lector que ya has alineado clientes que están listos para comprar tus productos o servicios, esto hace que tu caso sea más convincente.

## Discusión de la gestión

Los inversores quieren alinearse con los equipos directivos que creen que tienen la capacidad de ejecutar con éxito las estrategias esbozadas en el plan y ser buenos administradores del capital que los inversores ponen en la empresa. La discusión de gestión tiene que ir mucho más allá de sólo un refrito de la información del tipo de hoja de vida. Ésta debe mostrar la forma en que los antecedentes y los logros de cada miembro del equipo contribuyen con los elementos esenciales que se necesitan para tener éxito en esta nueva aventura. Un éxito anterior es muy valorado por los inversores. Dale al lector del plan una clara indicación de que tu equipo está conformado por un grupo de ganadores y de personas de buen carácter y con un fuerte deseo de triunfar.



## Proyecciones financieras

Al leer el plan de negocios, los inversores toman una determinación de si la empresa puede obtener un suficiente rendimiento de la inversión para que la inversión sea atractiva para ellos. Las proyecciones financieras ofrecen pistas sobre qué tan bien pensada está la empresa. Los inversores miran si el equipo directivo presentó una previsión razonable de ingresos y del crecimiento de los beneficios. Cuando ven proyecciones que parecen poco realistas e inalcanzables, el equipo de dirección inmediatamente pierde credibilidad en sus ojos. Ellos también quieren ver si el equipo de gestión respaldó las proyecciones con suposiciones acertadas basadas en datos concretos obtenidos a partir de fuentes de la industria o si las proyecciones fueron sólo conjeturas. Las proyecciones financieras de un plan de negocios no necesitan una complejidad voluminosa o excesiva. Tienen que ser claras y razonables al mismo tiempo que deben ser emocionantes desde el punto de vista del ROI.

## INSTRUMENTOS DE UN PLAN DE NEGOCIOS

1. Resumen ejecutivo: un plan de negocios comienza con un resumen ejecutivo típicamente de unos tres o cuatro párrafos con información básica del negocio, incluyendo qué tipo de productos o servicios vende, el estado del rubro al que pertenece y los planes a futuro. Si la compañía es nueva, entonces debe incluir la experiencia de los empresarios y las razones por las que la compañía tendrá éxito.

2. Descripción de la empresa: esta sección describe el objetivo del negocio y explora en mayor detalle sus elementos, incluyendo el concepto, la demanda por los productos y servicios en venta, los clientes y las ventajas competitivas, como puede ser su

ubicación. La descripción puede abarcar varios párrafos, pero mientras más corta, mejor. El propósito es que el lector se forme una idea completa sobre el negocio.

3. Análisis de mercado: ¿quiénes serán los clientes de la compañía? ¿Qué mercado abarca? ¿Quién es la competencia? El análisis de mercado responde muchas de estas preguntas. Se puede describir, por ejemplo, el perfil de los clientes (trabajadores de oficinas y residentes) y proveer una breve descripción sobre el área donde estará ubicado el negocio (por ejemplo, hay cinco edificios comerciales y un complejo de 200 apartamentos a una milla de distancia).

4. Organización de la empresa: aquí se explica cómo está organizada la empresa, quién forma parte del negocio y en pocas palabras, las funciones del personal. Esta información es útil para cualquier empresario que está buscando obtener financiamiento, ya que los banqueros necesitan saber cómo está estructurada la empresa y con quién estarían trabajando.

5. Descripción de productos y servicios: esta sección es para explicar con mayor detenimiento los productos y servicios de la empresa. ¿Cómo se consumen los productos o servicios? ¿Con qué frecuencia se consumen? ¿Cómo se benefician los clientes?

6. Plan de mercadeo: esta es una buena oportunidad para detallar cómo se dan a conocer los productos y servicios a los clientes. Puede ser una página de Internet, un plan de publicidad en periódicos locales, promociones o anuncios en la calle, etc.

7. Finanzas y proyecciones: el propósito de esta sección es proveer información financiera sobre la empresa, como proyecciones de ventas en un periodo de tiempo,

incluyendo a corto y largo plazo. También se pueden incluir los costos fijos y variables y cuándo la compañía espera tener lucro, la actividad de que se trate, las inversiones de recursos a realizar y los elementos financieros.

En muchos textos se destacan los beneficios de la elaboración de planes de negocio, entre las más importantes pueden relacionarse los siguientes:

- Ordena todas las ideas existentes sobre un negocio determinado.
- Ofrece una visión sobre todas las facetas del negocio.
- Posibilita que las experiencias sean probadas, evitando gastos y riesgos por el inicio de negocios no comprobados.
- Es una guía para la ejecución de tareas de acuerdo a la estrategia competitiva establecida por la organización.
- Es un importante instrumento para el reclutamiento de empleados, a partir de conocer la perspectiva del negocio, conociéndose las competencias requeridas en el personal que lo llevará a cabo.

El Plan de Negocio no convierte malas ideas en buenos negocios, Es la filosofía que se convierte en un instrumento de análisis, que permite que los directivos se percaten a tiempo de los problemas que puedan traer aparejados y evitar contratiempos mayores. "Las buenas ideas convertidas en buenos planes de negocio, generarán mejores negocios y serán la base para iniciar un replanteamiento estratégico más ambicioso cuando las circunstancias lo ameriten".

## Estructura del plan de negocio

Existen muchas propuestas de estructuras de plan de negocio en la bibliografía consultada, prácticamente todos los autores coinciden en que todo Plan de Negocio debe contener un análisis del producto, el mercado, la empresa, un estudio administrativo, financiero y técnico. En el Anexo I se relacionan los detalles de 4 estructuras que han sido seleccionadas y a continuación se exponen las principales características de cada una de ellas.

### PLAN DE NEGOCIO 1

- Tiene una estructura descriptiva con los aspectos fundamentales de un Plan de Negocio.
- Tiene una secuencia lógica.
- No presenta cronograma de actividades

### PLAN DE NEGOCIO 2

- Tiene una estructura descriptiva con todos los aspectos fundamentales de un Plan de Negocio.
- Tiene una secuencia lógica.
- Con esta estructura se especifica y se menciona cada título de manera más amplia, a diferencia de los otros que se plantean globalmente.

### PLAN DE NEGOCIO 3

- Es una estructura de Plan de Negocio sintetizada
- No enuncia los aspectos legales dentro de la estructura

- Tiene un orden lógico de los aspectos fundamentales para estructurar un Plan de Negocio.

#### PLAN DE NEGOCIO 4

- Es una estructura de Plan de Negocio muy amplia
- Tiene un orden lógico de los aspectos fundamentales para estructurar un Plan de Negocio.
- Al igual que la anterior estructura no enuncia el aspecto legal.

#### Objetivo del resumen ejecutivo

Contiene un breve análisis de los aspectos más importantes del negocio. Es lo primero que lee el receptor del proyecto y quizás, por falta de tiempo, lo único. Debe describir en pocas palabras el producto o servicio, el mercado, la empresa, los factores de éxito, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales.

El objetivo del resumen ejecutivo es captar la atención del lector y facilitar la comprensión de la información que el plan contiene, por lo que se debe prestar especial atención a su redacción y presentación.

#### Descripción del negocio

Al describir un negocio debe comenzarse por la oportunidad detectada y los resultados esperados. El punto de partida para el desarrollo de un negocio es el surgimiento de una idea, la misma no surge por sí sola, es necesario observar y analizar muchos fenómenos de la vida cotidiana para llegar a ellos, pues muchos son los factores que pueden

conducir a desarrollar un negocio concreto, teniendo en cuenta las oportunidades presentes en el entorno organizacional. Por tanto, se debe estar predispuesto a buscar esas oportunidades de negocio, a considerar que los productos/servicios envejecen y que la posibilidad de permanencia exitosa de la organización en el mercado es sobre la base del desarrollo de nuevos productos/servicios, los que deberán ser analizados a partir de todo lo concerniente a un plan de negocio.

El plan de negocio debe comenzar identificando la necesidad que se va a cubrir, a partir de la idea y concepto de negocio que se quiere desarrollar, así como la solución tecnológica que la organización ofrecerá (producto-servicio) para solucionar el problema del consumidor que constituye el público objetivo. En el proceso de búsqueda de oportunidades de negocio se puede hacer uso de diferentes caminos, a saber:

- Determinación de deficiencias internas
- Observación de tendencias
- Búsqueda de aplicaciones
- Moda
- Imitación del éxito de otros

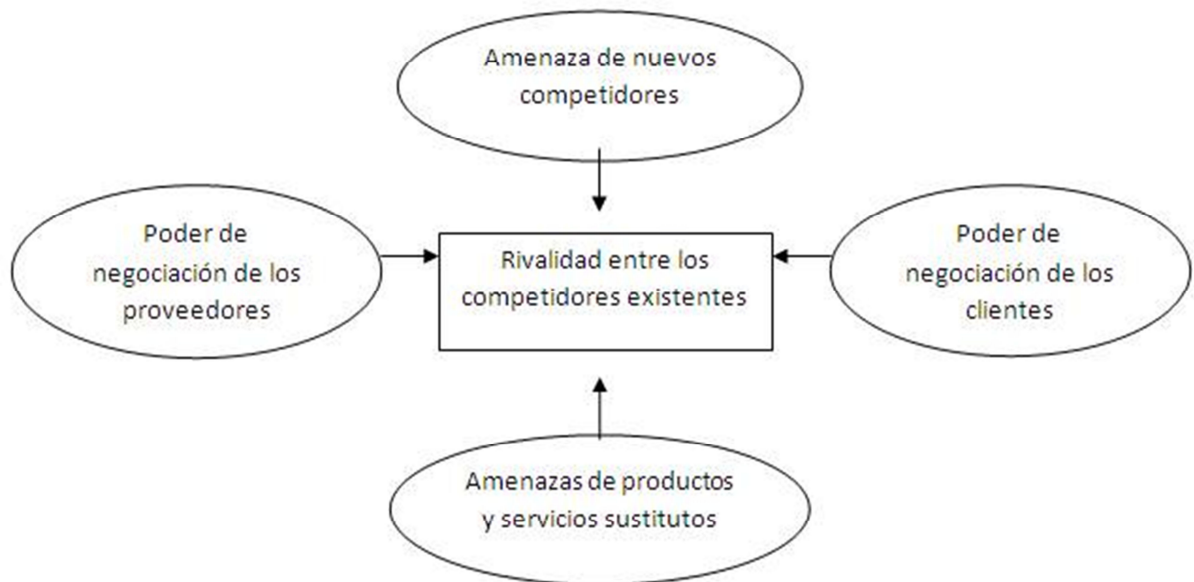
#### Análisis del sector

La organización se desenvuelve en un contexto determinado y este no se puede excluir del análisis del negocio. Por lo general existe consenso de que el análisis externo implica el estudio del entorno, en su aspecto macro y micro, es allí donde se identifican las oportunidades y las amenazas. El macro entorno es aquel más alejado de la organización, sobre el cual la misma tiene menos influencia, a diferencia del micro entorno que al ser más cercado permite ejercer cierto impacto sobre él.

El análisis del macro entorno debe ser sistemático y su objetivo es identificar las tendencias y su nivel de impacto en los negocios de la corporación, este análisis "consiste en 4 actividades interrelacionadas: exploración, monitoreo, pronóstico y evaluación" Ginter y Duncan (1990) y abarca las categorías: Económicas, Demográficas, Socio-Culturales, Político-Legal, Tecnológicas y Ambientales-Naturales.

Para completar el análisis del entorno se hace indispensable el estudio del micro entorno, sobre cuyas fuerzas sí se tienen posibilidades de actuación.

Michael Porter plantea que existen en el micro entorno, fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía y determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o sector industrial.



Análisis del mercado

El análisis o estudio del mercado trata de determinar el espacio que ocupa un bien o un servicio en un mercado específico. Por espacio se entiende:

- La necesidad que tienen los consumidores actuales y potenciales de un producto en un área delimitada.
- También identifican las empresas productoras y las condiciones en que se está suministrando el bien.
- Igualmente el régimen de formación del precio y de la manera como llega el producto de la empresa productora a los consumidores y usuarios.

#### Análisis interno

El objetivo de este tipo de análisis es diagnosticar la situación actual y las potencialidades de la organización, con vistas a definir las fortalezas y debilidades, pero sobre todo las competencias organizacionales o las bases para desarrollar las mismas<sup>13</sup>.

Para el análisis interno existen fundamentalmente 2 tendencias, el análisis funcional y el análisis de recursos y capacidades.

**Análisis Funcional:** es el estudio de las diferentes áreas funcionales de la organización, analizando la eficacia de las funciones, la efectividad de las relaciones entre las áreas, etc., todo lo cual permita identificar aspectos claves para la estrategia en términos de fortalezas y debilidades.

Las variables para el análisis varían de una organización a otra, pero de forma general se consideran aquellas relacionadas con:

- Producción u Operaciones



- Marketing y Comercialización
- Finanzas
- Investigación y Desarrollo
- Recursos Humanos
- Dirección y Organización
- Logística/Aprovisionamiento

Del análisis funcional se señala como limitante que puede inducir a ver la organización como la sumatoria de áreas funcionales, y no como un sistema donde se interrelacionan diversas áreas funcionales.

Análisis de recursos y capacidades: Este es un aspecto central en la estrategia corporativa si se desean identificar las competencias básicas organizacionales que sirvan de base a una ventaja competitiva y obtener éxito en el mercado.

El análisis interno debe contemplar además el tipo de estrategia que se seguirá para el negocio en cuestión, Porter a través de su matriz de estrategias genéricas plantea que toda empresa deberá optar entre tres estrategias posibles:

Liderazgo en costos: consiste en mantenerse competitivo a través de aventajar a la competencia en materia de costos. La ventaja en costos puede ser reflejada en precios más bajos o puede ser aprovechada para reinvertir el ingreso adicional en el negocio.

- Diferenciación: Esta es la estrategia más usual cuando se presenta la necesidad de diversificar la oferta de productos o servicios. Consiste en crear un valor sobre el producto ofrecido para que éste sea percibido en el mercado como único. Puede tratarse de diseño, imagen de marca, tecnología, servicio al cliente.

- Enfoque: En la actualidad, ésta es la estrategia más frecuente para la creación de nuevos negocios. Reconoce que hay una gran cantidad de oportunidades en el mercado para una oferta de productos y servicios especializada. El desarrollo de una estrategia de foco implica la identificación de un nicho de mercado que aún no ha sido explotado.

En cualquier empresa además debe existir una Estrategia de Crecimiento o Estrategia Competitiva, aires de crecimiento serán aires de vitalidad en la organización. Se crece al obtener mayores utilidades, al ampliarse la cuota de mercado, al aumentar el poder de la organización con nuevas adquisiciones o fusiones, etc. Buscando el crecimiento, la empresa se puede definir determinados objetivos:

- Crecimiento en el seno del mercado de referencia en el cual opera (crecimiento intensivo).
- Crecimiento realizado en el seno del sector industrial a través de una extensión horizontal por arriba o por debajo de la actividad base (crecimiento integrado).
- Crecimiento que se apoya en las oportunidades situadas fuera de su campo de actividad habitual (crecimiento por diversificación).

El Crecimiento Intensivo se impone cuando la empresa no ha explotado convenientemente las oportunidades que tienen los productos o servicios en los mercados actuales. Sus variantes son:

- Estrategia de penetración. Significa aumentar las ventas de productos actuales en los mercados actuales
- Estrategia de desarrollo de productos. Significa aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya cubiertos por la empresa, siguiendo cualquiera de las variantes.

- Estrategia de desarrollo de mercado. Significa desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados utilizando las variantes siguientes:

Expansionarse geográficamente dentro o fuera del país.

- Adopción de un nuevo circuito de distribución, distinto a los ya existentes.

Por su parte el Crecimiento por Integración, está condicionado por el hecho de que una empresa pueda mejorar su rentabilidad, controlando diferentes actividades de importancia estratégica en el sector donde se inserta.

Lograr un crecimiento por diversificación viene dado cuando el sector no presenta ninguna o muy pocas oportunidades de crecimiento. De esta forma la estrategia de diversificación implica la entrada en productos - mercados nuevos totalmente para la empresa.

#### Diseño de la oferta

Al realizar el diseño de la oferta, se contrastan la necesidad detectada en el público objetivo con las condiciones internas de la organización, para saber cuál es la mejor forma de dar respuesta a dicha necesidad a tenor con las circunstancias organizacionales.

En este proceso, se aplica el instrumento denominado Dimensionamiento del Producto o Servicio, que pretende que el diseño transite desde la función básica y de respuesta a todas las aristas de dichas necesidades, expectativas y demandas, incorporándole aquellos elementos que le dan forma para tangibilizarlo y aquellos de orden "soft" dirigidos a complementarlo –tales como servicios postventa, instalación, garantía, etc.

Con el producto o servicio ya diseñado y habiendo analizado el entorno al que se va a enfrentar, se deben añadir las otras variables que conforman la oferta que la empresa va a presentar a su público objetivo. En otras palabras, hay que añadir los precios, la forma en que se va a distribuir y como se va a comunicar al público objetivo la existencia e importancia del producto o servicio para la satisfacción de sus necesidades, expectativas y demandas.

Como el presente Plan de Negocio está dirigido a un servicio se debe hacer mucho énfasis en las características distintivas de los servicios.

Los servicios en forma típica poseen características distintivas que crean retos y oportunidades especiales de mercadotecnia. Estas características dan por resultado programas de mercadotecnia que a menudo son substancialmente distintos de aquellos que encontramos en la mercadotecnia de productos.

**Intangibilidad:** Los servicios son intangibles, no pueden verse, probarse, sentirse, oírse u olerse antes de ser adquiridos. Para reducir la incertidumbre, los compradores deben analizar la calidad del servicio. La que perciben por la ubicación, las personas, el equipo, el material de comunicación y el precio, que es lo que pueden ver. Por lo tanto el prestador del servicio debe procurar que en cierta forma sea tangible.

**Inseparabilidad:** Los bienes físicos se producen, después se almacenan, más tarde se venden y mucho más tarde se consumen, por eso son inseparables de quien los proporcionan, ya sean personas o máquinas. Si una persona es prestadora de servicios, forma parte del servicio. Como su cliente también está presente cuando el servicio se produce, la interacción proveedor-cliente es una característica especial de la mercadotecnia de servicios. Tanto el proveedor como el cliente influyen en el resultado.

Variabilidad: Los servicios son muy variables; su calidad depende del proveedor y de cuánto, dónde y cómo lo hace.

Calidad de perecedero del servicio: Los servicios son perecederos, no pueden ser almacenados para usarlos o venderlos posteriormente. Esta característica de los servicios no es problema cuando la demanda es constante, pero cuando ésta fluctúa, los proveedores enfrentan problemas.

El precio es determinante en el diseño de la oferta, en su determinación inciden tres factores fundamentales: la demanda, la competencia y los costos de la empresa.

Los demás factores que conforman el diseño de la oferta son el canal de distribución, la comunicación, el personal de contacto, la evidencia física, el proceso de prestación del servicio en sí y el timing.

El canal de distribución es el circuito a través del cual los fabricantes (productores) ponen a disposición de los consumidores (usuarios finales) los productos para que los adquieran. La separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesaria la distribución (transporte y comercialización) de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o consumo.

La comunicación en los servicios puede ser realizada a través de cuatro formas tradicionales:

- Publicidad: definida como cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de servicios a través de un individuo u organización determinados.

- Venta personal: definida como la presentación personal de los servicios en una conversación con uno o más futuros compradores con el propósito de hacer ventas.
- Relaciones Públicas (Publicity): definida como la estimulación no personal de demanda para un servicio obteniendo noticias comercialmente importantes acerca de éste.
- Promoción de ventas: actividades de marketing distintas a la publicidad, venta personal y relaciones públicas que estimulan las compras de los clientes y el uso y mejora de efectividad del distribuidor.

Se entiende por personal de contacto a los actores o seres humanos que desempeñan un papel en la entrega del servicio, por lo cual influyen sobre las percepciones del comprador; entre ellos el personal de la empresa, el cliente y los otros clientes. El personal de contacto en materia de servicio es reconocido como la variable más importante, dado que la simultaneidad producción - consumo de los servicios condiciona que la atención que de la persona que presta el servicio tenga mucha importancia en la percepción de calidad que tendrá del mismo la persona que lo recibe.

La evidencia física es el ambiente en el que se entrega el servicio y en el cual interactúan la empresa y el cliente, así como cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio, tales como edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como etiquetas, folletos, rótulos, soportes magnéticos, etc.<sup>14</sup> Las empresas de servicios con servicios competitivos pueden utilizar evidencia física para diferenciar sus productos en el mercado y dar a sus servicios una ventaja competitiva. Los elementos tangibles e intangibles se pueden utilizar para aumentar la oferta esencial del producto.

El proceso de prestación de servicios está definido en los procedimientos, mecanismos y el flujo de las actividades necesarias para la prestación del servicio, es decir, la realización del servicio y los sistemas de operación. En las empresas de servicios la cooperación entre marketing y operaciones es vital. Esto se debe a que un componente importante de cualquier producto de servicio, desde el punto de vista del cliente, es cómo funciona su proceso de prestación.

Finalmente, a la hora de ubicar un producto o servicio en el mercado, es también necesario analizar si es el momento oportuno para hacerlo, lo que se conoce como el timing, que es la habilidad para reconocer y reaccionar inmediatamente a los cambios y oportunidades, es el "momento oportuno" para innovar.

#### Administración y Operaciones

En el sentido más amplio, la administración de operaciones se relaciona con la producción de bienes y servicios. Todos los días se tiene contacto con una abundante gama de bienes y servicios, los cuales se producen o se prestan bajo la supervisión de administradores de operaciones. Existen tres factores que deben conjugarse de una forma eficiente para lograr el éxito:

Los recursos tecnológicos que garantizan la prestación del servicio con la calidad y exigencia que el mercado requiere dentro de los que se incluyen el equipamiento informático, los medios de enseñanza, las aplicaciones informáticas, la conectividad, entre otros.

La efectividad con que se desarrolle el proceso de comercialización, juega hoy más que nunca un papel decisivo en el éxito de cualquier producto o servicio. Las acciones de

marketing que se implementen deben estar sustentadas en el conocimiento que se tenga sobre los clientes potenciales, sus necesidades, expectativas y poder de compra.

La organización del proceso de prestación del servicio; proceso se define como el conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno o de una serie de fenómenos. Hoy en día las empresas se orientan a estudiar los procesos, Enfoque de Procesos, para hacerlos más completos y armónicos, con valor hacia el cliente; por lo que se deben determinar y analizar, adecuadamente, todos aquellos que componen el ciclo de producción o servicio, con el objetivo de identificar las actividades que afectan directamente el desempeño de las operaciones y la calidad del producto/servicio.

Factibilidad económico financiera: La evaluación económico-financiera de un proyecto permite determinar si conviene realizarlo o no, o sea si es o no rentable y si siendo conveniente es oportuno ejecutarlo en ese momento o cabe postergar su inicio, además de brindar elementos para decidir el tamaño de planta más adecuado. En presencia de varias alternativas de inversión, la evaluación es un medio útil para fijar un orden de prioridad entre ellas, seleccionando los proyectos más rentables y descartando los que no lo sean.

El método del Análisis Beneficio-Costo permite establecer un proceso de valoración económica de los costos evitados como beneficios o de los beneficios no percibidos como costos, ante una medida o proyecto. El beneficio constituye entonces una estimación y no la realidad. Por lo que se hace necesaria la aplicación de criterios de evaluación de inversiones. En todo análisis beneficio-costo es de vital importancia los costos, ya que estos también influyen en los beneficios que se estimen del proyecto en términos cuantitativos.



A continuación se explica en qué consisten cada uno de estos criterios:

El Valor Neto Actualizado o Valor Actual Neto (VAN) de un proyecto mide en dinero corriente el grado de mayor riqueza que tendrá el inversionista en el futuro si emprende el proyecto. Se define como el valor actualizado del flujo de ingresos netos obtenidos durante la vida útil económica del proyecto a partir de la determinación por año de las entradas y salidas de divisas en efectivo, desde que se incurre en el primer gasto de inversión durante el proceso inversionista hasta que concluyen los años de operación o funcionamiento de la inversión. La tasa interna de retorno o rendimiento (TIR) representa la rentabilidad general del proyecto y es la tasa de actualización o de descuento, a la cual el valor actual del flujo de ingresos en efectivo es igual al valor actual del flujo de egresos en efectivo. En otros términos se dice que la TIR corresponde a la tasa de interés que torna cero el VAN de un proyecto, anulándose la rentabilidad del mismo. De esta forma se puede conocer hasta qué nivel puede crecer la tasa de descuento y aún el proyecto sigue siendo rentable financieramente. Período de recuperación del capital (PR): Este indicador mide el número de años que transcurrirán desde la puesta en explotación de la inversión, para recuperar el capital invertido en el proyecto mediante las utilidades netas del mismo, considerando además la depreciación y los gastos financieros. En otros términos se dice que es el período que media entre el inicio de la explotación hasta que se obtiene el primer saldo positivo o período de tiempo de recuperación de una inversión. Razón beneficio costo: Este indicador, conocido también como Índice del valor actual, compara el valor actual de las entradas de efectivo futuras con el valor actual, tanto del desembolso original como de otros gastos en que se incurran en el período de operación.

##### 5. Cronograma de actividades

Muestra una planificación realista de la ejecución del proyecto sobre la base de definir sus puntos críticos.

## 6. Análisis de riesgos

La dificultad para predecir con certeza los acontecimientos futuros hace que los valores estimados para los ingresos y costos de un proyecto no sean siempre los más exactos que se requirieran, estando sujetos a errores, por lo que todos los proyectos están sujetos a riesgos e incertidumbres debido a diversos factores que no siempre son estimados con la certeza requerida en la etapa de formulación, parte de los cuales pueden ser predecibles y por lo tanto asegurables y otros sean impredecibles, encontrándose bajo el concepto de incertidumbre.

Indicadores tales como volumen de producción, ingresos por ventas, costos de inversión y costos de materias primas y materiales requieren ser examinados con una mayor precisión, ya que son variables cuyos valores están sujetos a mayores variaciones. Para ello se realizan los análisis de riesgos.

En la evaluación de los riesgos que pueden afectar al negocio, es necesario incluir medidas concretas para hacer frente a dichos riesgos y una valoración alternativa de la compañía si se variasen algunos de los parámetros claves del modelo; como por ejemplo, tasa de crecimiento de usuarios.

FILOSOFIA

EMPRESARIAL.

Todos hemos intuitido en alguna ocasión las diferencias entre unas y otras empresas, como enfocan sus ventas o producciones, en definitiva, cómo nos venden el producto que generan, pero hasta llegar a ese punto final se ha tenido que meditar mucho el tipo

de principios, valores que quieren que rijan para conseguir llevar bien sus negocios. Si profundizamos más en la empresa, vemos que la filosofía que escojan será la responsable de las futuras relaciones con los clientes, empleados, proveedores, accionistas... por ello es un trabajo cuidadoso, firme y constante. Independientemente del tipo de filosofía que se haya optado por tomar en la empresa, todas en general se rigen por una serie de creencias comunes.

- Deben establecer normas para abordar los movimientos cambiarios. Las transacciones internacionales requieren que el dinero, en la moneda del país de origen, se convierta en la moneda extranjera y viceversa.

## LA EMPRESA EN EL MUNDO GLOBALIZADO

Una empresa es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales. Se ha notado que, en la práctica, se puede encontrar una variedad de definiciones del término. Eso parece ser debido, por lo menos en parte, a que a pesar de su aparente simplicidad el concepto es complejo. Así, se puede considerar que esas diferencias enfatizan diversos aspectos.

La empresa, además de ser una célula económica, es una célula social. Está formada por personas y para personas. Está insertada en la sociedad a la que sirve y no puede permanecer ajena a ella. La sociedad le proporciona la paz y el orden garantizados por la ley y el poder público; la fuerza de trabajo y el mercado de consumidores; la educación de sus obreros, técnicos y directivos; los medios de comunicación y la llamada infraestructura económica.

## FILOSOFIA DE CALIDAD

FILOSOFIA DE CALIDAD PARA TOMA DE DESICIONES SEGÚN VARIOS  
AUTORES

AORU ISHIKAWA (Japón 1915 - 1989): La teoría de Ishikawa era manufacturar a bajo costo. El control de la calidad fue definido por Ishikawa como "desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad". Ishikawa hizo muchas aportaciones, entre las cuales destacan: Creación del diagrama causa-efecto, o espina de Hishikawa, demostró la importancia de las 7 herramientas de calidad (Gráfica de Pareto, el Diagrama de Causa-Efecto, Estratificación, Hoja de Verificación, Histograma, Diagrama de Dispersión, y Gráfica de Control de Schewhart).

JOSEPH M. JURAN: Padre de la moderna Gestión de Calidad (Rumania 1904 - 2008). Desarrollo la idea de Trilogía de la Calidad que ha sido aceptada mundialmente como la base de la Gestión de la Calidad. Su concepción se estructuró en el Control de la Calidad, en el Mejoramiento de la Calidad y la Planificación de la Calidad, lo que lo hizo convertirse en uno de los grandes arquitectos del desarrollo empresarial moderno. Fue quien conceptualizó el llamado Principio de Pareto.

PHILLIP B. CROSBY: Él implementa la palabra de la Prevención como una palabra clave en la definición de la calidad total. El paradigma que Crosby quiere eliminar es el de que la calidad se da por medio de inspección, de pruebas, y de revisiones, esto originario perdido tanto de tiempo como de materiales, ya que con la mentalidad de inspección esto está preparando al personal a fallar, así que "hay que prevenir y no corregir". Crosby propone 4 pilares que debe incluir un programa corporativo de la calidad, los cuales son: Participación y actitud de la administración, Administración profesional de la calidad, Programas originales y Reconocimiento.

W. EDWARDS DEMING: Su estudio y práctica se basó en que la calidad es un continuo mejoramiento a través de la reducción de la variación. Propuso los 7 males mortales.

Deming pensaba que la calidad se podía expresar de la mejor manera como una cooperación positiva, hablaba acerca del nuevo clima o cultura organizacional, la cual consistía en estos tres elementos: Unirse al trabajo, Innovación y Cooperación. También propuso el círculo de la calidad o mejor conocido como círculo de calidad de Deming, donde se involucra el Planear, el Hacer, el Verificar y el Controlar

#### DEFINICIÓN DE CALIDAD TOTAL, ¿CÓMO IMPLANTAR CON ÉXITO LA CALIDAD TOTAL COMO INSTRUMENTOS DE LOS NEGOCIOS?:

Antes que nada para poder entender el término de Calidad Total, se hace necesario que identifiquemos que es la Calidad: De acuerdo a Crosby, Trifus y Taguchi, la calidad no es más que desarrollar un producto, bien o servicio que se demanda con el menor coste posible, conforme a la especificaciones establecidas para dar al cliente aquello que solicita. Sin embargo este término a través de las décadas ha sufrido cambios debido a la constante evolución del mundo, surgiendo con la agricultura, los servicios y por último con la industrialización. Nace de allí el concepto de Calidad Total. El consumidor, tanto institucional como el particular, son más exigente cada día, y la fuerte competencia nacional e internacional, provocan una evolución constante en las bases filosóficas y en la práctica de la Gestión de la Calidad. CALIDAD TOTAL: Vendría siendo un sistema de gestión empresarial estrechamente relacionado con la mejora continua en la organización (mejorar la calidad de todos los procesos que llevan al producto o servicio final, entendido este servicio o producto como que se prolonga a través del tiempo después de su venta) y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. El secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos, tanto para sus

productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. Para tener éxito en la implantación de la calidad total, se requiere que los directivos comprendan la necesidad de fomentar los siguientes conceptos en la empresa: Establecer una cultura de calidad en la empresa, Establecer la atención centrada en el cliente, Inculcar el lema de hacerlo bien, a la primera vez y siempre, Ser perseverante con el propósito de mejorar los productos y servicios, Realizar propuestas de innovación para mejorar la efectividad, Establecer que los procesos, los métodos y sistemas deben estar sujetos a ciclos de mejora continua, Establecer un programa para el diseño e implantación de los procesos y sistemas que integran el modelo de calidad, Contribuir con la sociedad promoviendo los valores de calidad y con la conservación del medio ambiente, Crear un Comité de Administración de la Calidad, Se debe de definir los directivos que formaran parte de comité de administración de la calidad que coordine y establezcan las pautas de las políticas de mejora continua.

#### Principios básicos de negociación

Aunque una negociación puede ser una tarea altamente compleja, que difícilmente se puede simplificar, es cierto que existen principios básicos cuyo el arte de negociar respeto es fundamental para lograr el éxito e impedir que nos vayamos por las ramas en vez de centrarnos en el problema real. Algunos de estos principios han sido seleccionados por Ury, Fisher y Patton, en el desarrollo del Proyecto Harvard de Negociación, en el contexto de lo que ellos llaman negociación basada en fuertes principios o negociación basada en méritos, que es, por definición de ellos mismos, un procedimiento de negociación para conseguir de forma amigable resultados eficientes y mejorar las relaciones personales.

No están contempladas a fondo en este proceso la negociación a “cara de perro”, ni tampoco las negociaciones “gana-pierde”, y desaconsejan la negociación posicional, es decir aquella en la que se regatea sobre las posiciones que adopta.

Cada parte y no sobre los intereses, pero los principios básicos son de utilidad en cualquier situación, pues indudablemente son mejores las negociaciones.

En las que las dos partes ganan. Estos principios se refieren a:

Las personas.

Los intereses.

Las opciones.

Los criterios.

La capacidad de control.

Separar a las personas de los problemas

En toda negociación intervienen dos factores: los problemas y las personas.

Existe un problema, deseo que satisfacer o conflicto que resolver que anhelamos solucionar y para ello hemos de tratar con personas que tienen las claves de nuestros deseos o de las que depende la solución del conflicto.

Con mucha frecuencia se confunden estos dos factores, se mezclan, se identifica

El problema con las personas hasta el punto de que las personas llegan a ser

El problema. Las personas se enfadan, se deprimen, se odian, tienen deseos

Antagónicos, no perciben las cosas de la misma manera y acaban olvidando

Sus verdaderos intereses ofuscados por la presión de las emociones. Debe reconocerse que estas situaciones de encono y los malos entendidos pueden

Darse y deben ser evitadas, separando los problemas de las personas pues

Confunden la mente, oscurecen el entendimiento de las dos partes e impiden

Que se llegue a una solución racional.

El “problema” debe ser para cada parte como un faro hacia el que dirigir toda  
La atención, no debiendo permitirse que las cuestiones personales, las nuestras y las de  
nuestro antagonista, desvíen su atención del objetivo principal,  
Evitando conflictos y confrontaciones inútiles. Sin embargo no basta con que  
Tengamos clara esta idea. Las personas están ahí y tenemos que tratar con  
Ellas, tal como son, reconociendo sus intereses, sus ambiciones y sus temores  
Y procurar cambiar sus percepciones, apaciguarlas, tranquilizarlas, y persuadirlas para  
alcanzar nuestro objetivo ayudándolas a conseguir el suyo en el proceso de  
intercambios.

Cómo negociar, el planteamiento estratégico de aquí la necesidad de “separar a las  
personas de los problemas”. Debemos definir el problema, no perder nunca de vista que  
lo que deseamos es lograr su resolución y tener en cuenta que las personas son las vías  
que nos van a permitir alcanzar la meta propuesta o los obstáculos que lo pueden  
impedir.

Además debemos considerar las dos cosas por separado y tener en cuenta, por  
Un lado, el problema y por otro las necesidades de las personas, sus intereses  
Y sus emociones.

Esto requiere una actitud proactiva por nuestra parte. Hay que dedicar atención a las  
personas y averiguar cuáles son sus verdaderas dificultades, ambiciones y temores,  
debemos “ponernos en sus zapatos”, y emplear con ellas los principios de una buena  
comunicación, los de la escucha activa, el uso e interpretación del lenguaje del cuerpo y  
otras técnicas de persuasión que más adelante se explicarán .Y lo que decimos no es  
aplicable sólo a LOP, sino también a nosotros mismos, tanto si somos un negociador  
único como Si dirigimos un equipo de negociadores.



En primer lugar debemos conocer y reconocer, nuestros propios intereses, temores, prejuicios y sentimiento, para evitar decisiones precipitadas, percepciones erróneas y posibles explosiones emocionales.

El reconocimiento de nuestro estado emocional puede llevarnos incluso a la decisión de recurrir a mediadores para no tener que negociar nosotros mismos, como puede ser en el caso de los conflictos matrimoniales o entre socios, que pueden estar precedidos por un doloroso ,con un historial de traiciones, engaños y humillaciones, reales o percibidas, que

Nos van a impedir separar los problemas de las personas, impidiendo una Efectiva negociación.

Sorprendentemente numerosas negociaciones fracasan por no haberse Identificado o concretado los intereses de las partes. Al no estar claros esos Intereses las negociaciones se eternizan y giran sobre sí mismas de forma Interminable. Es preciso conocer bien nuestros intereses, transmitírselos claramente a LOP y averiguar cuáles son los suyos. Sólo así se podrá negociar.

Si disponemos de un equipo negociador, debemos también preocuparnos de las personas que lo componen y averiguar sus puntos de vista, sus intereses, sus ambiciones y sus temores. Y hacer lo mismo respecto al equipo de LOP.

Todo negociador, como, tal tiene tres niveles de interés en una negociación:

Los intereses del grupo al que pertenece:

Se le deben dar a conocer tales intereses y lograr que los comparta, pues puede suceder que no esté de acuerdo con ellos, al menos totalmente, por lo que consciente o inconscientemente puede dificultar su logro. ·

Sus intereses personales:

Su situación personal puede resultar afectada por el resultado de la negociación.

Debemos preguntarnos cosas como:

¿En qué le puede afectar el resultado de la negociación?

¿Qué efecto puede tener sobre su porvenir?

¿Qué consecuencia tendrá en su departamento?

¿Qué consecuencia puede tener sobre su trabajo y sus proyectos?

¿Qué pueden pensar de él sus propios votantes, electores, jefes y subordinados?

Sus relaciones:

¿Cómo puede influir la negociación en sus relaciones con LOP?

Cómo pueden influir las negociaciones en sus relaciones con los demás

Miembros del equipo negociador

¿Cuáles son sus relaciones con los miembros del equipo de LOP?

¿Cuáles pueden ser sus afinidades por su profesión, nacionalidad etc.?

Un negociador hábil debe estar atento a estos tres niveles de interés de los

Componentes de su propio grupo y también del de LOP, pues puede servirle

Para aunar intereses, evitar conflictos, establecer puentes o dividir al adversario. En cualquier caso se debe prestar la mayor atención a las personas, se debe

Discutir con ellas abiertamente sobre las percepciones y los intereses de las dos partes, expresar las propias emociones, ayudarlas a “salvar la cara” y contribuir al reconocimiento de su éxito ante sus mandatarios. Sun Tzu, el famoso Estratega Chino, cuando escribió El Arte de la Guerra –que es el primer tratado conocido sobre estrategia y la ciencia militar advirtió ya que:

Si conoces a tu enemigo y te conoces a ti mismo no tienes por qué temer el resultado de cien batallas.

Si no conoces al enemigo, pero te conoces a ti mismo, tienes las mismas posibilidades de ganar que de perder.

·Si no conoces al enemigo, ni te conoces a ti mismo, todos tus combates se contarán por derrotas.

Concentrarse en los intereses y no en las posiciones con mucha frecuencia las negociaciones se inician con la adopción de posiciones drásticas: “Yo quiero por este automóvil 20.000 dólares”, “No daré por el más de 15.000” Estas posiciones esconde sin embargo los verdaderos intereses de las dos partes. Una dispone de un automóvil usado que desea vender,

Lo antes posible, para obtener dinero con el que comprarse otro más grande, Pues su familia ha crecido, de cara a las vacaciones de verano que se aproximan. Además, vendiéndolo ya, no tendrá que hacer frente a una renovación de la póliza de seguros, y se ahorrará una plaza de aparcamiento o el riesgo de tener que aparcarlo en la calle. La otra parte tiene un coche viejo y quiere Otro en mejores condiciones, también pensando en las vacaciones, pero tiene problemas de tesorería que le dificultan pagar los 20.000 \$ solicitados. Para el vendedor, el comprador es un “pájaro en mano” y para el comprador se trata de una buena oportunidad, puesto que debido a la proximidad del verano la oferta escasea y la demanda es muy alta.

Como puede apreciarse existe un interés subyacente y común, que es el de realizar una transacción rápida por las ventajas que aportaría a los dos. Una posible solución podría ser llegar a cómo negociar, el planteamiento estratégico es un acuerdo de compraventa por 18.000 \$ de los cuales 15.000 \$ se pagarían al contado y el resto después del verano. Las posiciones pueden bloquear las negociaciones, escondernos nuestros propios intereses y ser el origen de una pugna de voluntades en la que nadie quiere ceder – ceder sería además “perder la cara” y las partes se convierten en esclavos de las posiciones adoptadas, Olvidando cuál es su verdadero interés inicial... con lo que pueden llegar las

vacaciones sin que ninguno haya resuelto su problema: veranear con un coche más grande y veranear con un coche más nuevo.

Por estas razones las partes deben cooperar para descubrir sus múltiples y verdaderos intereses, teniendo en cuenta que los más básicos suelen estar relacionados con la seguridad, el bienestar económico, el reconocimiento por parte de terceros, el sentido de pertenencia a un grupo y el control de la propia vida. Los intereses deben aflorar de forma viva y quizás formar parte de una historia, aprovechando el poder de los relatos del que más adelante hablaremos en el apartado XI. Para anticipar algo de lo que allí se dirá, piense

Lo diferente que sería, respecto a la toma de posiciones, que el vendedor empezase diciéndose: “He tenido un niño y el coche se me ha hecho pequeño, por lo que tendría que comprar otro...” y el comprador confesase: “mi coche está muy viejo y no me atrevo a salir de vacaciones con él, pero el suyo me parece algo caro y en este momento me viene muy mal pagar la cantidad que usted me pide.”. No puedo asegurar que acabasen sollozando el uno en el hombro del otro, pero seguramente se acercarían más a la solución del problema que insistiendo en “¡Yo quiero!, ¡Yo quiero!”.

Inventar opciones de mutuo beneficio

Otro principio básico de negociación es el de inventar opciones en mutuo beneficio y rechazar la idea de que el pastel tiene un tamaño fijo. El ejemplo anterior muestra cómo se puede llegar a una solución creativa.

La forma de hacerlo, que se ilustra más ampliamente en el apartado XII, Principios de Creatividad, consiste en separar la generación de ideas de su crítica prematura, siguiendo los principios del “brainstorming”.

Un ejemplo clásico que suele utilizarse para ilustrar el concepto de “aumentar el pastel” y conseguir “soluciones de mutuo beneficio” es el de dos niñas que discuten por la propiedad de una naranja anteriormente citada. También

Es del máximo interés la historia que nos cuenta William Ury, cofundador del método de Negociación de Harvard sobre el reparto de unos camellos.

Utilizar criterios objetivos por mucho que se recomiende negociar sobre intereses en vez de hacerlo sobre las posiciones, y se canten las excelencias de las negociaciones en la que

Ganan los dos, lo cierto es que en la vida real se llega a menudo a puntos muertos, por intransigencia de las partes o por su diferente percepción de un asunto, y es necesario recurrir al empleo de criterios objetivos aceptados por las dos partes. Estos criterios, según los casos, pueden ser: la aplicación de normas oficiales de construcción o de calidad, los precios del mercado, las “buenas prácticas” profesionales, los precedentes, la jurisprudencia, los principios éticos o las decisiones de un árbitro o mediador acordado por las partes.

Análisis de la situación

Negociar o no negociar. Esa es la cuestión.

Antes de entrar en ninguna negociación debe analizarse cuáles son las circunstancias en las que nos encontramos y si debemos o no negociar. Esta etapa es de la mayor importancia, puede ser incluso vital, y curiosamente, suele omitirse en muchos de los libros sobre negociaciones. En ellos nos vemos abocados indefectiblemente a negociar. Ya estamos “metidos en el lío” desde el principio y obligados a concebir estrategias, desarrollar tácticas,

Utilizar el lenguaje del cuerpo, urdir estratagemas y elaborar argumentos sin embargo no tiene que por qué ser así. Embarcarse en una negociación puede ser algo muy serio.

Como se recordará, las negociaciones pueden ser proactivas cuando somos nosotros los que las iniciamos, o reactivas, cuando se nos propone negociar o se produce un conflicto de tal naturaleza que nos gustaría resolver.

También pueden ser ineludibles cuando no hay más remedio que negociar, e inaceptables, cuando lo que se nos propone está fuera de nuestras posibilidades, derechos o escala de valores.

Qué es lo que negociamos

Negociación Proactiva:

Imaginemos, por ejemplo, que deseamos comprar una casa de verano. Nadie nos obliga a ello, ni tampoco para nosotros es una cuestión vital hacerlo, pero si nos descuidamos nos encontraremos negociando para la compra de una casa concreta, que nos gusta y se halla en un lugar que creemos conocer bien. Esta simple cuestión puede llevarnos a situaciones

Incómodas.

La casa nos encanta, el verano está próximo y hay que tomar decisiones, el precio nos parece alto y no conseguimos una rebaja suficiente, habrá que hacer unas reformas y comprar nuevos muebles, no disponemos de todo el dinero, la bolsa está por los suelos. La casa es una oportunidad, pero ya se sabe que las oportunidades llegan siempre en los momentos menos oportunos. Todo ello nos pone nerviosos, se producen discusiones de pareja y los hijos empiezan a adoptar posiciones propias, pues a unos les gusta el lugar y a otros no.

En tales circunstancias debemos preguntarnos realmente qué es lo que deseamos y qué es lo que tenemos que negociar. ¿Cuál es el problema real? Por qué queremos comprar una casa ¿Por qué tiene que ser esa? ¿Por qué tiene que ser ahora? ¿Por qué tiene que ser en aquel lugar? y ¿Nos lo podemos permitir? Puede que descubramos que lo que

queremos en realidad es hacer una inversión, y en ese caso existen otras soluciones. Puede ocurrir que simplemente deseemos resolver el veraneo y en tal caso se pueden considerar otras alternativas y lugares, incluso es posible que la mejor solución no sea comprar nada, ya que ello nos convertiría en unos veraneantes cautivos de nuestra casa y nos encontraría nos obligados a ir siempre al mismo sitio. Cuando preferiríamos conocer más mundo. La inversión además no produciría nada y el supuesto ahorro respecto a veranear en una casa de alquiler o en un hotel puede ser un espejismo si contamos todos los factores. ¿Debemos o no debemos comprar una casa? Y Es esa la casa que debemos comprar ¿Qué urgencia tenemos? Estas son las preguntas que debemos responder antes de ponernos a negociar.

El mismo esquema se repite prácticamente en cuestiones más complejas, como puede ser la compra por una empresa de una instalación industrial, la de otra compañía o la de unas patentes. ¿Qué deseamos con ello? Queremos diversificar nuestra producción.

Aspiramos a una integración vertical de nuestras actividades ¿Apetecemos nuevos mercados? Se pueden conseguir los mismos efectos con otros procedimientos

¡Y qué decir de las relaciones de pareja! Deseamos verdaderamente divorciarnos y entrar en las penosas negociaciones de “¿quién se queda con los niños?” “¿para quién va a ser la casa?” o “¿qué pensión habrá que considerar?”

Antes habría que darle muchas vueltas al asunto y estudiar las posibles alternativas: es tan insoportable nuestra vida, hemos recibido efectivamente ofensas imperdonables, podemos dar, los dos, nuevos enfoques en nuestro trato para hacerlo más atrayente, qué daño van a sufrir los hijos se los quede quien los quede sobre todo hemos hecho todo lo posible para resolver las diferencias, hemos recurrido a mediadores amistosos, hemos “negociado”

Una reconciliación antes de entrar en la “gran negociación” de un divorcio y, es lo que queremos antes de iniciar una negociación que no tiene por qué ser ineludible.

Negociación Reactiva:

Otro caso diferente es el de la negociación reactiva.

Nosotros no habíamos pensado en negociar nada, pero bruscamente nos podemos encontrar obligados a adoptar una posición negociadora. Vivimos en un piso de alquiler y el dueño nos dice que necesita el piso para una hija suya que se va a casar y que debemos desalojarlo. Esto puede suponernos un grave contratiempo. Estamos bien instalados, tenemos buenas comunicaciones con los lugares de trabajo de los miembros activos de la familia y los colegios de los niños están cerca. Además recientemente hemos hecho reformas en la casa y esa inversión a fondo perdido vamos a dejar de disfrutarla. Realmente no nos interesa marcharnos y nos vemos indefectiblemente obligados a negociar.

Nos encontramos en un caso claro de negociación reactiva e ineludible y debemos

Explorar las posibilidades de resolver el problema proponiendo un aumento de alquiler e incluso la compra del piso para resolver el problema del propietario.

Este quiere un piso para su hija, pero el nuestro no tiene por qué ser el mejor para ella, ya que puede tener diferentes necesidades de capacidad, distribución y sobre todo de ubicación que podría ser más próxima a su lugar de trabajo o del de su marido. Quizá le viniese muy bien comprarse un piso más pequeño, en un sitio más cómodo para la nueva pareja y que les quedase incluso algún dinero.

En este caso, y aunque nosotros no lo hubiésemos querido, pues no entraba en nuestras previsiones entrar en la dinámica de una compra, solicitud, obtención y devolución de un crédito etc. no tendremos más remedio que negociar para intentar quedarnos en una



vivienda que nos satisface. Puede ocurrir también que, sin haberlo presagiado, nos encontremos ante una demanda de divorcio.

Nos encontramos forzados a una negociación para defender nuestros intereses y los de otros miembros de la familia...pero puede ocurrir que negociar el divorcio sea la negociación equivocada y que lo que tuviera que negociarse fuera el “no divorcio” antes de caer en el traumático procedimiento de una separación.

#### Cartografía del conflicto

Para analizar el problema que queramos resolver es oportuno levantar lo que podríamos llamar el “mapa del conflicto” y que en el caso de complicadas negociaciones, como las referentes a algunos conflictos geopolíticos, pueden requerir el empleo de mapas reales, puesto que la cuestión puede afectar a aspectos relativos a demarcaciones fronterizas, barreras naturales, la distribución de etnias y religiones en la zona, el juego de alianzas y la eventual Intervención de terceros hostiles. Baste recordar el conflicto de Irak, en el que han estado implicados los kurdos y los chiitas, lo impredecible de las reacciones de Siria y Turquía, el efecto de la alargada sombra de Israel, la presión de Las manifestaciones callejeras en todo el mundo o su efecto sobre el mundo Islámico. Algo análogo puede ocurrir en el caso de las grandes maniobras en el mundo de los negocios, puesto que las negociaciones emprendidas y su resultado pueden provocar reacciones de los gobiernos, las autoridades locales,

#### Cómo negociar, el planteamiento estratégico

Sindicatos de trabajadores. En cualquier caso, también en las negociaciones más sencillas y en las interpersonales es conveniente enmarcar el problema planteado en su contexto y analizar el alcance de la negociación esbozada, estudiando cuáles son sus posibles complicaciones, con qué aliados podemos contar y quienes pueden ponerse del lado de la parte contraria.

Situar el conflicto en un marco tiene el mismo efecto que hacerlo con una fotografía. Se focaliza y resalta lo fundamental y se elimina lo accesorio.

Los puntos a considerar en esta fase son:

Contexto del conflicto: Cuáles son sus antecedentes y sus causas. Los conflictos no nacen en el vacío y tienen una historia. (Por ejemplo la historia de una desavenencia conyugal).

Partes implicadas: Además de las partes directamente involucradas, o actores principales pueden existir partes secundarias, simpatizantes o potenciales aliados nuestros que pueden resultar incluso afectados por el resultado de la negociación, (p.e. los padres e hijos de los cónyuges) y puede haber también enemigos inesperados.

Objetivos e intereses: Debe distinguirse bien la diferencia entre estos dos conceptos. Los objetivos suelen ser las posiciones adoptadas por las partes y los intereses los verdaderos motivos que las mueven. Esta distinción es fundamental pues las negociaciones deben centrarse en los intereses y no en las posiciones, como recomienda el Proyecto Harvard de Negociación.

Para desarrollar una buena negociación no basta con identificar nuestras propias posiciones e intereses, sino que también se deben averiguar las de la parte contraria.

Una buena parte de la negociación propiamente dicha consiste

En averiguar –cooperativamente cuales son los intereses reales de cada uno y orientar la negociación en la dirección adecuada y no hacia falsos objetivos cuyo logro no satisfagan los intereses verdaderos de las partes.

Contraste de creencias y valores: Las negociaciones pueden resultar afectadas por las creencias y escala de valores de cada una de las partes implicadas y es conveniente conocerlas para saber con qué tipo de prejuicios

Y reacciones podemos encontrarnos. En cierto modo este es el caso de las negociaciones transculturales a las que nos hemos referido, aunque no afecta sólo a las diferencias entre las naciones, sino también a otras características de las partes negociadoras, como pueden ser: su sexo, su edad, su cultura, sus preferencias políticas, su experiencia o su religión.

Consecuencias colaterales del resultado de una negociación: Aunque el objetivo primario de una negociación sea inicialmente el de defender nuestros intereses, se pueden producir efectos, quizás inesperados desde su comienzo, como puede ser la reducción de una tensión emocional entre las partes o el descubrimiento de un problema ignorado en sus verdaderas dimensiones y la profundización en él. En éste sentido un conflicto, y su solución negociada, pueden representar una oportunidad para:

Conseguir un cambio positivo.

Satisfacer necesidades no logradas.

Aumentar nuestros conocimientos.

Adquirir nuevas destrezas.

Reconocer y apreciar diferencias.

Aumentar nuestra fuerza y la de LOP.

Desarrollar una actividad creativa.

Para ello es preciso adoptar una disposición de ánimo adecuada y aplicar la habilidad necesaria para explorar las posibilidades positivas que el conflicto nos ofrece y hacer esto desde el respeto a LOP y a su cultura y sus valores, que pueden diferir de los nuestros, como puede ser en el caso de un conflicto laboral, un conflicto de pareja o un conflicto interracial.

Capacidad de control: En el análisis de la situación es provechoso contemplar cuales son los peligros de una escalada y cuáles los sistemas para evitarla. Esto puede ser por

el propio deseo de las partes de mantener unas relaciones estables, como por el recurso a terceras partes amistosas, a posibles mediadores, árbitros o el concurso de la ley. La capacidad de control puede ser fundamental en las ocasiones en la que existe una gran carga emocional, como puede ser el caso de una negociación familiar por cuestiones de herencia o una separación matrimonial. La historia reciente nos proporciona ejemplos dolorosos de lo que puede ser la pérdida del control como ocurrió en Vietnam o en Irak.

Finalmente hemos decidido negociar,

Nos vemos obligados a hacerlo y sabemos o creemos saber, qué es lo que queremos y sabemos o creemos saber, con quien vamos a negociar.

Que es el MAPAN

Es la técnica de evaluación y preparación para la negociación, (la mejor alternativa filosófica posible para un acuerdo negociado) o el (MAPAN).

Goethe decía “Donde faltan los conceptos se coloca una palabra en el momento oportuno”

Este es el caso del término BATNA, que ideado por Roger Fisher y William Ury autores del libro “Getting to Yes” y miembros del Proyecto de Negociación de Harvard se ha extendido con gran fortuna. BATNA es el acrónimo de “Best Alternative to a Negotiated Agreement” (Mejor Alternativa Posible a un Acuerdo Negociado) que traduciremos como MAPAN.

En este caso, el concepto no faltaba realmente, pues todo negociador, profesional o a título particular sabe, o intuye, que la consecución de un acuerdo puede no ser la mejor cosa para él y que en ocasiones la mejor alternativa puede ser incluso “quedarse como estaba”. Pese a ello en la realidad se ha comprobado que la aplicación de esta idea a la práctica es confusa y hay quien se obceca en llegar a un acuerdo sin haber explorado las alternativas suficientemente, aplicando así un remedio que es peor que la enfermedad.

Sin embargo, desde que se ideó el término, todo negociador ilustrado que se precie anda a vueltas con su

MAPAN y la MAPAN de LOP durante toda la negociación, obteniendo con ello gran provecho. Y es más; también echa mano de algunos primos que le han salido a la MAPAN, como son la AEPAN (Alternativa Estimada Posible a un Acuerdo Negociado) que es una alternativa, pero que no tiene por qué ser la mejor y la PAPAN (Peor Alternativa Posible a un Acuerdo Negociado) concepto que puede ser utilizado por alguna de las partes para intimidar a la otra y que sirve también para analizar nuestras Mejores Alternativas. Debe tenerse en cuenta que MAPAN es la mejor alternativa posible “sobre el papel” y que siempre se corre el riesgo de que luego en la práctica no responda a nuestras expectativas y

“salgamos de Guatemala para caer en Guatepeor”. Podemos imaginar una negociación para alquilar un local de nuestra propiedad. Si no alcanzamos la renta que nos hemos propuesto puede aparecer como MAPAN establecer en él un negocio propio una librería por ejemplo y explotar el local nosotros mismos.

Pero ¿Hasta qué punto podemos acertar con esa decisión? ¿Qué medios y conocimientos tenemos? ¿Cuál es nuestra experiencia? ¿Con qué apoyos podemos contar? La MAPAN no es un concepto estático, sino que varía de acuerdo con las circunstancias, nuestras propias actividades para mejorarla, el desarrollo de la negociación que se emprenda, y la evolución de la MAPAN de LOP. Ante todo debe decirse que la MAPAN sirve para medir el poder negociador. Cuanto mejor sea la alternativa a seguir negociando mayor será nuestra fuerza negociadora,

Pues más fácil nos será suspender el trato. Lo mismo ocurre con la MAPAN de la otra parte y será la disparidad entre ambos valores la que marcará el poder negociador de cada uno.

Ahora bien, si es difícil determinar nuestra propia MAPAN aún es más difícil conocer cuál es la de LOP y una buena parte del éxito de la negociación radica en averiguar su MAPAN y atinar en su evaluación. Una de las dificultades para ello es que, además de encontrarnos en lo que se llama una situación de “información incompleta”, hay aspectos de tipo subjetivo y a los efectos prácticos LOP actuará de acuerdo con su propia estimación de las MAPAN respectivas.

Si LOP piensa que dispone de una excelente alternativa y es optimista en exceso estará inclinado a imponer unas condiciones desventajosas para nosotros y estará dispuesta, si no consigue los resultados apetecidos, a romper unas negociaciones que nos interesaría proseguir.

Esto abre todo un juego fascinante de maniobras. A veces nos convendrá que LOP conozca nuestra MAPAN –sobre todo si es bueno– otras veces será conveniente lo contrario, posiblemente las dos partes intenten transmitir falsas MAPAN y habrá que contrarrestar los posibles defectos de percepción de LOP si por ejemplo estima, de forma poco realista, que dispone de una excelente disyuntiva y asustarla advirtiéndola de que puede caer en una posible PAPAN.

Sobre la MAPAN se pueden considerar las siguientes categorías:

MAPAN de entrada: Se puede considerar que cada parte dispone de una “MAPAN de entrada” pues con la negociación lo que cada uno pretende precisamente es obtener unos resultados mejores de los de cualquier alternativa de que se disponga. Es como la primera mano de cartas que recibimos en un juego de naipes. Después, a medida que progresa la negociación, las dos partes reciben nuevas cartas que modifican la situación y se van modificando las posiciones respectivas, pudiendo distinguirse varias clases de MAPAN:

MAPAN de Salida: Es la alternativa que en un momento nos puede hacer preferir el abandono de la negociación, como sucede cuando encontramos otro socio, otro suministrador, otro cliente, otro trabajo u otra pareja.

MAPAN Interactivo: Se produce cuando las partes no llegan a un acuerdo y una de ellas decide entrar en una nueva fase de la negociación, como declarar una huelga o practicar un cierre empresarial, llevar un asunto a votación, convocar elecciones o recurrir a la fuerza.

MAPAN recurriendo a terceros: Ante el bloqueo de las negociaciones puede ocurrir que la mejor alternativa para una parte sea recurrir a la intervención de mediadores, árbitros o autoridades superiores, pudiendo llegarse al caso de que la mejor alternativa sea un pleito recurriendo a los tribunales de justicia.

Esto por lo que se refiere a la mesa de negociaciones, pero las partes no se limitará al juego sobre el tapete, sino que harán lo posible por mejorar sus MAPAN actuando simultáneamente en el mundo exterior. Para resumir la enorme casuística que puede darse, diremos a título de ejemplo, que los vendedores de pisos buscarán otros compradores y los compradores buscarán otros pisos, siendo ésta idea aplicable a cualquier tipo de negociación, de forma más o menos rebuscada.

Esta danza de MAPAN irá modificando la situación y nos llevará a lo que podríamos llamar nuevas MAPAN “de salida” ya que son los que cada parte considerará como confines del Área de Concesiones, que no debe sobrepasar con ulteriores negociaciones.

Otro aspecto fundamental para todo negociador que actúe en representación de un grupo es que la MAPAN y el correspondiente “punto de salida” deben estar aprobados por la “jerarquía” correspondiente.

Cómo negociar, el planteamiento estratégico posición de indudable debilidad, por un imperativo del grupo representado por nosotros y que nos ha desautorizado. Por último;

si no existe MAPAN, es decir si no existen alternativas mejores al acuerdo negociado:

¡Negocia! ¡Negocia! ¡Negocia!



## Bibliografía

Gershenson, C. Lógica multidimensional: un modelo de lógica consistente. XI Congreso Nacional ANIEI, Memorias, Xalapa, México. 1998, pp. 132-141.  
<http://turing.iimas.unam.mx/%7Ecgg/jlagunez/aniei98/lmd.html>

Gershenson, C. Modelling Emotions with Multidimensional Logic. Proceedings of the 18th International Conference of the North American Fuzzy Information Processing Society (NAFIPS '99), New York City, NY, pp. 42-46.  
<http://turing.iimas.unam.mx/%7Ecgg/jlagunez/mdl/mdlemotions.html>

Gödel, Kurt. "Über formal unentscheidbare Sätze der Principia Mathematica und verwandter Systeme, I." Monatshefte für Mathematik und Physik, vol. XXXVIII, 1931, pp. 173-198.

Capote, Alberto y María E. Duarte. "Técnicas en Negociaciones", 1996.

Carvajal, Acelia y Aida M. González. "Las Negociaciones", 1994.

Codina, Alexis. "Curso de Habilidades y Técnicas de Negociación", 1993.

Colosi, Thomas y Arthur E. Berkely. "Negociación Colectiva: El Arte de conciliar conflictos", 1981.

Correa, Juan C y María C. Navarrete. “Técnicas y Métodos de Negociación”, 1997

Desaunay, Gerard. “Cómo tratar con los subordinados”,1984.

Fisher, Roger y William Ury. “Sí, de acuerdo: Cómo negociar sin ceder”,1985.

Jandt, Edmundo. “Ganar-Ganar negociando”,1991.

Bygrave, W., y Zacharakis, A. (2008). Entrepreneurs hip. John Wiley & Son, Inc.

Carrión, J. (2006). Estrategia de la Visión a la Ac Madrid, España. Esic Editorial.

Casadesus-Masanell, R. (2004). Dinámica Competitiva Y Modelos de negocios.  
Universal.

## **Acerca del Autor**

**VINUEZA MORENO, JOSE LUIS**

ID 1703729671

PROFESOR DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

### **FORMACIÓN ACADEMICA EN UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR**

LICENCIADO EN COMUNICACION SOCIAL, ESPECIALIZACION EN  
TELEVISION

DIPLOMA SUPERIOR EN GERENCIA Y GESTION DE LA COMUNICACIÓN

ESPECIALISTA EN GERENCIA Y GESTION DE LA COMUNICACIÓN

MAGISTER EN GERENCIA Y GESTION DE LA COMUNICACIÓN

DIPLOMA SUPERIOR EN DOCENCIA UNIVERSITARIA