

Proceso de negociación

Breve descripción:

Con los procesos de globalización y de internacionalización de las economías, los aspectos relacionados con la negociación están a la orden del día, lo que ha permitido un mayor desarrollo conceptual en el área. Aplicando, entre otros aspectos, los contratos de negociación, los cuales se deben llevar a cabo, basados en las normas existentes.

Noviembre 2024

Tabla de contenido

Introducción	4
1. Negociación	6
2. Estrategias y tácticas de negociación	20
3. Etapas de la negociación.....	22
3.1. Etapa 1. Antes de la negociación.....	22
3.2. Etapa 2. Durante la negociación.....	34
3.3. Etapa 3. Después de la negociación	46
4. Contrato.....	49
4.1. Contrato comercial o de venta	50
4.2. Tipos de contratos comerciales.....	53
4.3. Elementos de un contrato comercial	61
4.4. Formato de un contrato de compraventa	62
4.5. Contrato civil de prestación de servicios	62
5. Normas	63
5.1. Normas legales	63
5.2. Normas cambiarias	65
5.3. Normas del comercio internacional	66
Síntesis	71

Material Complementario	72
Glosario	73
Referencias bibliográficas	74
Créditos	76

Introducción

Toda negociación requiere de una serie de procesos, antes de obtener un resultado o acuerdo esperado; siempre y cuando, se apliquen las normas establecidas para estos tipos de acuerdos. Por lo anterior, se invita a revisar el siguiente video introductorio, el cual contextualiza sobre esta temática, abarcando los factores determinantes de la época:

Video 1. Proceso de negociación



[Enlace de reproducción del video](#)

Síntesis del video: Proceso de negociación

El ambiente de negocios de la segunda década del siglo XXI se caracteriza por factores como la eliminación de barreras al comercio y la estandarización de las leyes comerciales, entre los países que buscan integrarse a la economía internacional.

Bajo estos conceptos se hace necesario realizar una efectiva administración de los acuerdos comerciales que celebran las empresas, no solo para formalizar los mismos, sino también para lograr establecer cierta estabilidad en sus operaciones.

Para evitar confusiones y malos entendidos entre las personas que realizan intercambios de bienes y servicios, mediante procesos de negociación, es necesario formalizar los acuerdos a los cuales se llega en cuanto a duración, condiciones de entrega de pago, de especificaciones técnicas, entre otras.

Por tal motivo, se deben celebrar contratos comerciales en donde se establezcan las condiciones ya citadas y todas las necesarias para cerrar la negociación y formalizarla ante la ley y la sociedad.

En resumen, la negociación es una herramienta poderosa que influye en numerosos aspectos de la vida y los negocios, y dominarla puede tener un impacto significativo en el éxito y la satisfacción en diversas áreas, además que puede ser entendida desde varias perspectivas como son: resolución de conflictos, construcción de relaciones, maximización de recursos, toma de decisiones, logro de objetivos, desarrollo de habilidades, adaptabilidad y flexibilidad.

1. Negociación

De manera general, la palabra negociación viene del latín *Negotiari*, que significa comerciar o realizar una transacción. Sin embargo, como anotan Rodríguez & Ramos (1998), se ha ampliado el uso de la palabra para hacerla más incluyente y así utilizarla en todos los ámbitos en que se desempeña el ser humano, de manera que se piense como un “...proceso de tratar algún asunto, con el fin de llegar a una solución satisfactoria”.

Los autores, también afirman que “...la negociación no es un acto sino un proceso...”, mediante el cual el hombre utiliza argumentos y motivaciones para dirimir sus problemas de una manera pacífica o civilizada; es decir, sin utilizar la violencia.

A su vez, los procesos de globalización y de internacionalización de las economías, así como los procesos de negociación, permiten definiciones más amplias del término, tal como la que propone el Banco Nacional de Comercio Exterior de México - Bancomext, que en su publicación *Técnicas de Negociación Internacional*, realizada en (2001), plantea que la negociación es “...el proceso mediante el cual, las partes involucradas - donde una posee o puede hacer algo que la otra desea y viceversa - se comunican recíprocamente, con el objetivo de lograr un acuerdo que brinde las bases para un correcto entendimiento que ayude a la consecución de las necesidades y, por lo tanto, la satisfacción de las partes interesadas”.

1. Integrantes de una negociación

Un proceso de negociación tiene unos integrantes, que según Bancomext (2001), son:

- ✓ **Vendedor:** es quien representa a la empresa que demanda o busca un producto o servicio.
Ovejero (2004), también incluye a los expertos, que son asesores, mediadores o árbitros.
- ✓ **Objeto:** Es quien representa a la empresa que ofrece un producto o servicio.
- ✓ **Comprador:** algunos autores no incluyen este aspecto por no referirse a una persona, pero es importante conocerlo. Para asuntos comerciales, es el producto o servicio sujeto de la transacción. En otros tipos de negociaciones, como las de tipo laboral o político, se negocian condiciones para las personas o voluntades entre las partes.

2. Acuerdos comerciales

Por tratarse de una negociación de tipo comercial, el objetivo final será llegar a un acuerdo comercial, que no es más que un convenio celebrado por dos o más partes que se ponen de acuerdo en temas de interés para todos. Los acuerdos comerciales se utilizan para formalizar una transacción comercial, que puede ser una venta de un producto o un servicio, una permuta o un arrendamiento de un bien.

Los acuerdos comerciales más utilizados son:

✓ **La concesión**

Es un acuerdo mediante el cual una empresa que es dueña de una marca reconocida y posicionada, concede el uso de la misma a otra empresa, llamada concesionaria, en un mercado de interés para la primera. En contraprestación, la empresa concesionaria deberá cumplir ciertas condiciones de volúmenes de compra, de exclusividad en la venta del producto o por lo menos en su categoría y de aportes por sus utilidades que fijará el dueño de la marca.

✓ **La franquicia**

Es un acuerdo comercial en el que una empresa llamada franquiciante, concede a otra llamada franquiciado, el derecho de explotar en un sitio determinado el uso de su marca, sus conocimientos, su imagen y sus productos. En contraprestación, el franquiciado deberá pagar por estos derechos, un pago inicial y un porcentaje de sus ventas.

✓ **El leasing o arrendamiento financiero**

Es un acuerdo mediante el cual una entidad financiera que actúa como arrendador, adquiere un producto, que puede ser un bien inmueble o una máquina o vehículo de transporte para ser arrendado a una persona natural o jurídica, quien, como arrendatario, se compromete a pagar un canon o tarifa de arrendamiento mensual por un determinado lapso de tiempo y al final tendrá opción de compra del bien. La ventaja que tiene este acuerdo es que el arrendatario no tiene que realizar la inversión para adquirir el bien y, además, como el arrendamiento es un gasto, lo puede deducir de su pago de impuesto sobre la renta.

✓ **El acuerdo de depósito**

Es un arreglo mediante el cual una persona natural o jurídica, llamada depositante, quien posee una mercancía de valor y necesita dinero en efectivo, solicita a una entidad financiera, llamada depositaria dicho dinero por un período de tiempo determinado, la cual le exigirá el depósito de las mercancías hasta que el depositante devuelva el dinero prestado.

✓ **Un acuerdo de comisión**

Es aquel en que una persona natural o jurídica interesada en comprar o vender un bien, acuerda con un tercero la consecución, según sea el caso, de un vendedor o un comprador para dicho bien, a cambio de un porcentaje sobre el valor de la venta o la compra llamado comisión.

3. Dimensiones de la negociación

Scott (1991), plantea que la negociación tiene tres dimensiones:

- ✓ **El contenido o los temas por discutir:** dependen de los intereses de los negociadores.
- ✓ **Los procedimientos:** son los diferentes componentes de la negociación, como son la planeación, el control de las reuniones, la preparación de la agenda, la organización del espacio físico, los asuntos a negociar y el ritmo del proceso.
- ✓ **La interacción personal:** se da entre las partes que se disponen a negociar. Ello comprende la influencia que trata de ejercer cada uno en el otro y sus reacciones.

4. Aspectos a negociar

Los aspectos a negociar, según Bancomext (2001), son:

- ✓ **El ambiente en que ambos actúan:** es importante por su impacto en el proceso, ya que representa el contexto en que se realiza el mismo.
- ✓ **Objetivos de la negociación:** es lo que persigue cada parte dentro del proceso. Lo más importante es que coincidan con los objetivos de la organización. Debe tenerse muy en cuenta:
 - Consolidar una relación basada en la confianza.
 - Lograr condiciones para que ambas partes obtengan beneficios.
 - Realizar negocios de manera constante, es decir, a largo plazo.

5. Temas a negociar

Bancomext (2001), también plantea que los temas más comunes a tratar son:

- ✓ El precio de los bienes o servicios a negociar.
- ✓ Especificaciones del producto o servicio.
- ✓ Cantidades a transar.
- ✓ Condiciones de entrega (lugar y plazo).
- ✓ Servicio de apoyo requerido.
- ✓ Forma de pago.
- ✓ Plazos para el pago.
- ✓ Monto y referencia (nacional o internacional) de la tasa de interés de financiación si es del caso.
- ✓ Descuentos por volumen o por pronto pago.
- ✓ Pago de impuestos, seguros, transporte y manipulación de mercancías.

- ✓ Pago de derechos arancelarios.
- ✓ Divisa utilizada para la transacción comercial, en caso de ser una transacción internacional.
- ✓ Tipo de acuerdo comercial a utilizar.
- ✓ Entidades que servirán para el arbitraje en caso de conflictos entre las partes. En este orden, se pueden mencionar: entidades de derecho privado como las Cámaras de Comercio nacionales e internacionales, agremiaciones o bancos y entidades de derecho público, como ministerios, embajadas o consulados.
- ✓ Instrumentos para garantizar el pago, tales como cartas de crédito, pagarés, letras de cambio o pólizas de cumplimiento o estabilidad.

6. Tipos de negociación

Existen múltiples maneras de ver los diferentes tipos de negociación; por ello, a continuación, se buscará adaptar la clasificación que hacen Rodríguez & Ramos (1998), quienes plantean ocho categorías y lo que representan:

- ✓ **Según el campo de aplicación**
 - Negociación intrapersonal. (Reflexión personal).
 - Negociación interpersonal. (Dos o más personas).
 - Negociación organizacional. (Dentro de una organización).
 - Negociación interorganizacional. (Entre dos o más organizaciones).
 - Negociación internacional. (Entre estados u organizaciones de diferentes naciones o países).
- ✓ **Según las personas involucradas**
 - De individuos con individuos.

- De individuos con grupos.
- De grupos con grupos.
- ✓ **Según la participación de los interesados**
 - Negociaciones directas.
 - Negociaciones indirectas (a través de mediadores).
- ✓ **Según los asuntos que se negocian**
 - Comerciales.
 - Políticas.
 - Religiosas.
 - Técnicas.
 - Afectivas.
- ✓ **Según el status relativo de los negociadores. (El nivel que ocupa en determinada organización)**
 - Horizontales.
 - Verticales.
 - Oblicuas.
- ✓ **Según el clima humano**
 - Amistosas o polémicas.
 - Abiertas y sinceras o manipuladas.
- ✓ **Según los factores desencadenantes**
 - Libres o forzadas.
 - Morales o legales.
- ✓ **Según el canal de comunicación utilizado**
 - Cara a cara.

- Telefónico.
- Epistolar.
- A base de representantes.
- Vía internet.

Los procesos de negociación en que estos actores interactúan: fabricantes, proveedores de servicios e intermediarios comerciales, tienen que ver con las transacciones de compra y venta de productos y servicios, así como la realización de alianzas comerciales. Estas alianzas están destinadas a conformar canales de distribución para los productos o servicios fabricados o prestados. También es importante tomar la clasificación que hacen Puchol, Núñez & Puchol (2010), según las intenciones de los actores que participan:

✓ **Negociación distributiva**

Implica que cada una de las partes se queda con la mitad, pero supone que uno gana y otro pierde.

✓ **Negociación integrativa**

Cuando las partes se ponen de acuerdo para colaborar en el desarrollo o el aumento de lo negociado, para que al final ambos puedan ganar.

✓ **Negociación cooperativa**

Cuando las partes se ponen de acuerdo para obtener condiciones que individualmente no se obtienen.

✓ **Negociación punitiva**

Se presenta cuando una de las partes le causa algún tipo de daño a la otra; de esta manera, el infractor le garantiza al afectado que cesará en su conducta si el último accede a algo que el infractor le pide.

✓ **Negociación multifase**

Cuando después de un primer acuerdo, se hacen otros nuevos en el futuro.

7. Estilos de negociación

Hablar de estilos de negociación se ha tornado polémico y, por lo tanto, las diferentes visiones han enriquecido el conocimiento al respecto. Quien identifica primero unos estilos de negociación es Scott (1991), según él, en la práctica, pueden distinguirse tres posibles estilos de negociación, de acuerdo a quién negocia:

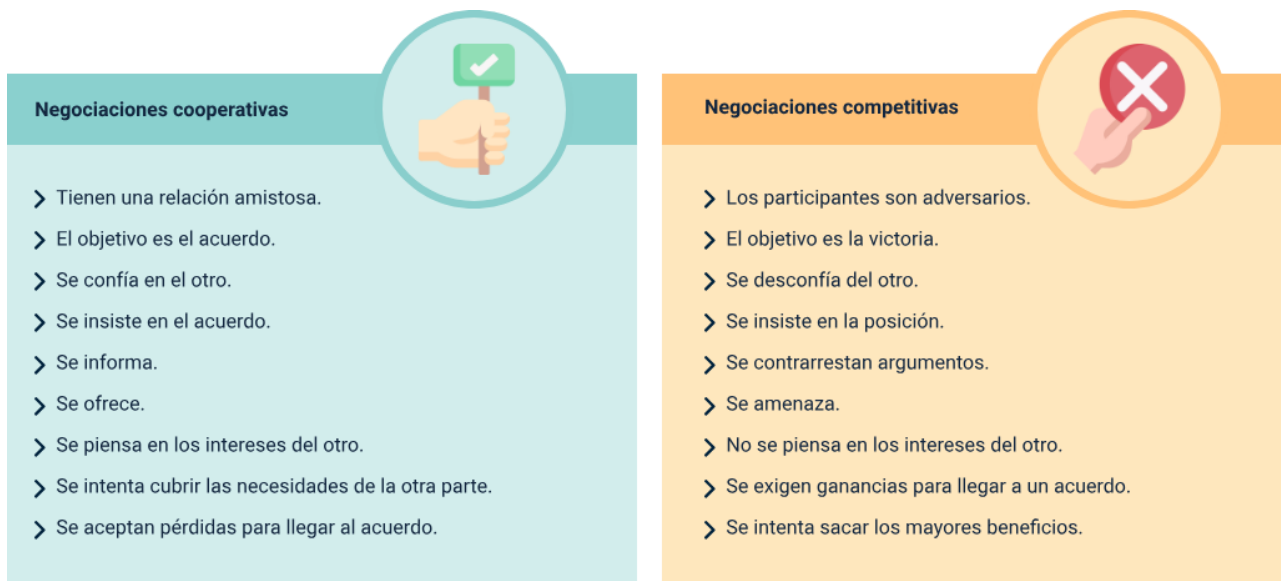
- ✓ **El luchador:** quien tiene una alta orientación al logro.
- ✓ **El colaborador:** quien pone todo al descubierto, confronta opiniones y logra acuerdos.
- ✓ **El compromisario:** quien siempre busca un compromiso al hacer tratos.

Esta clasificación se basa en la relación entre la orientación al logro y el interés por las personas; es decir, dos de los rasgos de personalidad que tiene un líder, en este caso un negociador.

Estos estilos dan origen a las dos formas de negociación más conocidas, que ya se mencionaron en los tipos de negociación, pero por su importancia se tratarán en este apartado: la negociación competitiva y la cooperativa. Estas dos formas pueden verse

también como posiciones que suelen adoptarse por cada una de las partes. Sus principales características según Ovejero (2004), son las siguientes:

Figura 1. Negociaciones cooperativas vs competitivas



Negociaciones cooperativas vs competitivas

Negociaciones cooperativas

- ✓ Tienen una relación amistosa.
- ✓ El objetivo es el acuerdo.
- ✓ Se confía en el otro.
- ✓ Se insiste en el acuerdo.
- ✓ Se informa.
- ✓ Se ofrece.
- ✓ Se piensa en los intereses del otro.
- ✓ Se intenta cubrir las necesidades de la otra parte.
- ✓ Se aceptan pérdidas para llegar al acuerdo.

Negociaciones competitivas

- ✓ Los participantes son adversarios.
- ✓ El objetivo es la victoria.
- ✓ Se desconfía del otro.
- ✓ Se insiste en la posición.
- ✓ Se contrarrestan argumentos.
- ✓ Se amenaza.
- ✓ No se piensa en los intereses del otro.
- ✓ Se exigen ganancias para llegar a un acuerdo.
- ✓ Se intenta sacar los mayores beneficios.

El mismo autor aclara que “...la negociación tal vez sea el proceso psicosociológico más complejo en las relaciones humanas, dada la mezcla de cooperación y competición que se necesita”. Esto indica que la negociación competitiva y cooperativa son más bien complementarias y no excluyentes entre sí. Justamente dice: “Un análisis más profundo muestra que los elementos competitivos y cooperativos están inextricablemente entrelazados. En la práctica no pueden separarse.”

Esta visión lleva además a pensar que el objetivo fundamental de la negociación es que todos ganen y nadie pierda, lo que puede sonar bastante idealista, pero si se le ve desde el punto de vista de la creación de valor, como mencionan Lax & Sebenius (1991), citados en Ovejero, (2004) “la esencia de la negociación está en ampliar la tarta, en perseguir ganancias conjuntas”.

Una posición contraria frente a los estilos de negociación es la adoptada por Rodríguez & Ramos (1998), quienes también se apoyan en las teorías del liderazgo para entender la negociación, pero utilizan concretamente la teoría del liderazgo situacional. De esta manera, plantean que un buen líder o negociador no se caracteriza por su estilo de negociación, sino más bien por las diferentes conductas específicas que utiliza, de acuerdo con la situación que afronta.

En consecuencia, Rodríguez & Ramos (1998) ilustran siete conductas que corresponden a los mismos valores o motivaciones del negociador:

Figura 2. Valor o motivo dinámico del negociador



Valor o motivo dinámico del negociador - Conducta

El poder – Competitiva.

La astucia – Manipulación.

La propia seguridad dentro del diálogo – Acomodaticia.

La propia seguridad a costa del diálogo - Evasiva.

La decisión de sobrehumanos - Fatalista.

La mutua buena voluntad - Colaboradora.

La razón y el derecho - Transigente.

Lo anterior sirve como preámbulo a la siguiente temática.

8. Personalidad del negociador

Rodríguez & Ramos (1998) plantean que, en gran medida, el éxito de la negociación se nutre de la personalidad del negociador y de sus conductas durante el proceso. Por consiguiente, un negociador debe caracterizarse por lo que se conoce comúnmente como madurez psicológica, la cual implica los siguientes aspectos, dentro de los rasgos de personalidad:

- ✓ Autocontrol: manejar sus emociones.
- ✓ Disposición hacia la autocrítica: reconocer sus errores para mejorar.
- ✓ Empatía.
- ✓ Superación del egocentrismo.
- ✓ Tolerancia al fracaso: aceptar la realidad.
- ✓ Asertividad: decir cualquier cosa sin agresividad.
- ✓ Honestidad.
- ✓ Sinceridad.
- ✓ Lealtad.
- ✓ Legalidad.
- ✓ Respeto a los derechos de los demás.

- ✓ Consideración de los valores de los demás.
- ✓ Apertura a los demás: confianza en ellos.
- ✓ Flexibilidad.
- ✓ Claridad de ideas: es comprender de manera adecuada una situación, luego de observar de manera cuidadosa las situaciones, analizar y sintetizar.
- ✓ Creatividad.

9. Conductas de un buen negociador

Basado en estos rasgos de personalidad, según Rodríguez & Ramos (1998), un buen negociador debe adoptar las siguientes conductas:

- ✓ “Se centra en los intereses, no en las posiciones...”. Si el negociador hace caso omiso de la posición de su contraparte, puede determinar sus verdaderos intereses.
- ✓ “Distingue bien entre las personas y los problemas...”. Es duro con el problema, pero suave con la persona, no entra en confrontación.
- ✓ “Manifiesta y explícita las emociones...”. Entiende que estas son fundamentales para el proceso.
- ✓ “Evita el dogmatismo...”, para no polemizar.
- ✓ “Retroalimenta...”. Con ello muestra respeto por la contraparte.
- ✓ “Evita hacer juicios de valor”. Nunca se conoce bien a una persona.
- ✓ “Observa mucho y objetivamente...”, para estar atento al lenguaje no verbal, el cual muestra los sentimientos.
- ✓ “Escucha activamente”. Importante para conocer las necesidades.
- ✓ “Pregunta”. Esto sirve para obtener información.

- ✓ “Recorre al dramatismo”, para persuadir.
- ✓ “Utiliza mucho el método de la lluvia de ideas”. Para generar mayores alternativas.
- ✓ “Es persistente y tenaz sin obstinación”. No hay que darse por vencido.

2. Estrategias y tácticas de negociación

Es preciso diferenciar inicialmente el concepto de estrategia y de táctica; la primera, vista desde el punto de vista empresarial, se entiende como la manera de alcanzar los objetivos propuestos, en este caso de la negociación. La estrategia es más amplia que la táctica; es decir, abarca numerosas y diferentes tácticas, y además representa un patrón general de la táctica.

Y la segunda, las tácticas, son las diferentes acciones concretas que integran y llevan a cabo la estrategia. Este concepto llevado al campo de la negociación, según Ovejero (2004), involucra las conductas adoptadas por los negociadores para poder lograr los objetivos propuestos.

Ahora, teniendo en cuenta lo anterior, puede decirse que la estrategia de negociación es un conjunto de comportamientos o conductas (tácticas), que adoptan los negociadores para alcanzar sus objetivos.

1. Estrategia de negociación

Las estrategias de negociación más conocidas son la estrategia dura y la estrategia blanda. Estas dos estrategias están íntimamente ligadas con las ya mencionadas negociación competitiva y negociación cooperativa. Ambas estrategias se diferencian, según afirma Ovejero (2004), en aspectos como el motivo de realización de

las concesiones y la anticipación que se haga de la manera en que el oponente reaccione frente a las concesiones del negociador. Su explicación es:

✓ **La estrategia dura**

Consiste en iniciar la negociación con un nivel alto de exigencia, tener un grupo reducido de concesiones, tener un nivel elevado de mínima expectativa y enser inflexible.

✓ **La estrategia blanda**

Busca establecer confianza entre las partes mediante la reducción de fricciones entre ellas y así consolidar una relación duradera.

Al respecto, el autor menciona que la estrategia blanda puede aplicarse en las siguientes circunstancias:

- ✓ Las dos partes tienen similar poder.
- ✓ Las partes están en un punto en que no avanzan o moviéndose fuera de un rango de soluciones que pueden ser contempladas; y las dos partes se están presionando mutuamente para lograr un acuerdo.

2. Tácticas de negociación

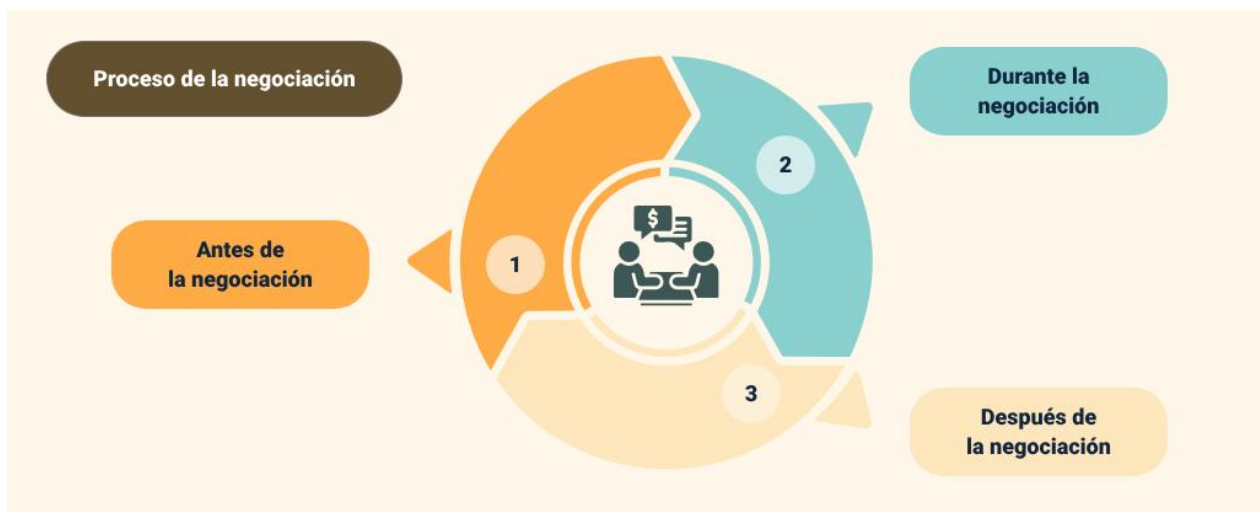
Al respecto, Puchol, Núñez & Puchol (2010), proponen las siguientes tácticas de negociación:

- ✓ Para ganar tiempo o lograr ablandar a la contraparte, se utiliza la dilación.
- ✓ Mencionar que no se tiene tiempo para presionar una rápida respuesta.
- ✓ Regatear el precio.
- ✓ Forzar la venta mediante pruebas o demostraciones.

3. Etapas de la negociación

Según Puchol, Núñez & Puchol (2010), un proceso de negociación está compuesto por las siguientes etapas:

Figura 3. Proceso de la negociación



3.1. Etapa 1. Antes de la negociación

Algunos autores como Ovejero (2004), Puchol, Núñez & Puchol (2010), involucran aquí las que otros denominan fase previa y de preparación. Esta es la etapa más importante del proceso, pues dentro de ella, se deben contemplar los siguientes temas:

1. Búsqueda de información

Debe cubrir los siguientes aspectos:

a) Los oponentes

Cuanto más se conozca de la otra parte, mejores serán las condiciones para obtener un resultado favorable. Algunos aspectos a estudiar son:

- ✓ Su historia de negociación en cuanto a resultados y objetivos anteriores, estrategias utilizadas, su cumplimiento de acuerdos, personas que han intervenido y que se sabe intervendrán.
- ✓ Calcular los puntos fuertes y débiles a nivel interno y externo, las necesidades percibidas y la estrategia de negociación de la otra parte.
- ✓ Conocer la cultura y el estilo de negociación de los negociadores de la contraparte.
- ✓ Identificar lo que desea la contraparte, lo que es esencial y lo que es deseable, pero no esencial, además de aspectos accesorios de su oferta en donde puede ceder con facilidad.
- ✓ Definir además con mucha claridad qué va a aceptar, que no va a aceptar, que va a pedir con más vehemencia y en qué puntos puede llegar a un acuerdo.

b) La negociación

Se trata de planear y buscar información desde el punto de vista del negociador y de su oponente. Al respecto es relevante lo siguiente:

- ✓ Temas prioritarios y de segunda línea para ambas partes.
- ✓ Necesidades importantes por resolver de los dos.
- ✓ Antecedentes de negociación con otras empresas, de otros lugares.
- ✓ Consecuencias económicas y sociales para ambos de no cerrar el trato.
- ✓ Consecuencias para ambos de no cerrar el trato, relacionadas con el entorno, el medio ambiente, clientes y proveedores.

c) Margen de maniobra o poder de negociación que tendrá el equipo

Hay que tener en cuenta:

- ✓ Persona delegada para realizar la negociación y cerrar el trato.
- ✓ Persona a quien se debe informar sobre el acontecer del proceso, a través de qué medios y con qué frecuencia.

d) La oferta

Al tratarse de una venta, se debe conocer completamente:

- ✓ El producto o servicio que se ofrece, sus especificaciones técnicas, colores, sabores, presentaciones, tamaños, empaque, cuidados que se debe tener.
- ✓ Sus atributos y beneficios; es decir, cuáles son sus prestaciones y qué beneficios le otorga al consumidor.
- ✓ El tiempo en que puede entregarse.
- ✓ La garantía a cubrir: puede definirse como hasta qué punto se respalda un producto por un defecto que presente, generalmente en el proceso de fabricación o sus materiales.
- ✓ El servicio técnico o de apoyo, que necesite el consumidor para el uso del producto o servicio.
- ✓ La instalación. Algunos productos, como máquinas, necesitan instalación y adecuación del sitio en donde se van a ubicar.
- ✓ Asesoría y acompañamiento, que por la complejidad del producto se requiere facilitar al cliente.
- ✓ Precio.
- ✓ Descuentos por pronto pago, especiales, por temporada o por volumen.

- ✓ Bonificaciones a entregar por la compra (más producto, dinero, otro producto), que en la práctica son descuentos.

e) Los objetivos de la negociación

Son los siguientes aspectos a tener en cuenta:

- ✓ Definir los objetivos de la negociación: es decir, tener claro qué se busca del proceso. Pueden fijarse objetivos máximos, medios, mínimos y línea de ruptura.
- ✓ Alternativas frente a posibles problemas, en cuanto al logro de los objetivos definidos.

f) Conformación del equipo de negociación

Tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ Número de integrantes.
- ✓ Nombre de los integrantes.
- ✓ Roles a desempeñar por integrantes.
- ✓ Posible acompañamiento de un experto interno o externo.
- ✓ Señales a utilizar.

g) El equilibrio de fuerzas

Fortalezas y debilidades de ambas partes. Pueden resumirse en el siguiente cuadro propuesto por Puchol, Núñez, & Puchol (2010):

Tabla 1. El equilibrio de fuerzas

	Puntos fuertes	Puntos débiles
Nosotros		
Ellos		

El equilibrio de fuerzas

- ✓ Nosotros – Puntos fuertes – Puntos débiles.
- ✓ Ellos - Puntos fuertes - Puntos débiles.

h) Planear el desarrollo de la negociación

Con los siguientes aspectos claves:

- ✓ Diseñar estrategias y tácticas a utilizar.
- ✓ Posibles respuestas a preguntas previsibles.
- ✓ Preguntas a formular.

i) Ayudas para la negociación

A tener en cuenta las siguientes:

- ✓ Cálculos matemáticos.
- ✓ Presentación de diapositivas.
- ✓ Uso de tablero.
- ✓ Gráficos explicativos.
- ✓ Muestras de productos.
- ✓ Catálogos.

- ✓ Manuales de usuario.
- ✓ Folletos.

2. Identificación de los intereses de la contraparte

Más allá de lo manifestado, se debe conocer qué es lo que la contraparte quiere realmente, qué opciones pueden preferir entre las que se le ofrecen, cuáles son las limitaciones y cuál será el punto en donde puede romper la negociación.

3. Consecución del MAAN

También conocido como MAPAN, es la traducción del acrónimo inglés de BATNA (Best Alternative to a Negotiate Agreement). Fue propuesto por Fisher & Ury (1981) y criticado y mejorado luego en 1992 por los mismos autores (1993).

MAAN significa la “mejor alternativa a un acuerdo negociado”; es decir, lo que se puede hacer si no se logra un acuerdo satisfactorio durante la negociación. De acuerdo con Fisher, Ury & Patton (1993) “...es el único criterio que puede protegerlo de aceptar acuerdos que son demasiado desfavorables y de rechazar términos que sería conveniente aceptar”. En consecuencia, si el negociador no tiene claro que hará en caso de no lograr un acuerdo, estará negociando a ciegas, debido a que no tendrá un marco de referencia que lo guíe.

De acuerdo con Fisher, Ury & Patton (1993, p.120), el MAAN puede determinarse a través de los siguientes pasos:

- a. Inventar una lista de acciones que se podrían realizar en caso de no llegar a un acuerdo.
- b. Mejorar algunas de las ideas más prometedoras y convertirlas en alternativas prácticas.

- c. Seleccionar en forma tentativa la mejor de estas alternativas.

También es importante averiguar cuál es el MAAN de la contraparte y procurar que esta no conozca la del negociador.

4. Establecer la ZOPA (Zona de Posible Acuerdo)

Antes de negociar, se deben marcar los límites mínimos y máximos, de lo que se quiere alcanzar, como de lo que se dispone a ceder. Puchol, Núñez & Puchol (2010), enumeran las zonas en que se mueve toda negociación:

- a. Utopía: son objetivos muy difíciles de alcanzar.
- b. Ideal: es un acuerdo bastante conveniente.
- c. Equilibrio: cuando se obtiene, abre la puerta para futuros acuerdos.
- d. Mínimo: zona de poco beneficio, que se obtiene cuando se arriesga a romper la negociación.
- e. Ruptura o reserva: cuando no se llega a ningún acuerdo las partes se levantan de la mesa.

4. Preparación de la agenda

Cada actor debe preparar su agenda, pero todos los actores deben ponerse de acuerdo, en la agenda definitiva de la negociación, la cual debe seguirse de manera estricta. Los apartes que debe llevar una agenda, en concepto de Puchol, Núñez & Puchol (2010), son:

- ✓ Temas a tratar y orden de discusión: aspectos prioritarios y tema de inicio o puente.
- ✓ Temas que deben ser condición de otros.
- ✓ Fecha de la negociación y horario de las reuniones.

- ✓ Tiempo que debe durar la negociación.
- ✓ Pausas para descanso y alimentación.
- ✓ Espacios para reflexión.
- ✓ Número de personas que participará.
- ✓ Participación en la reunión de terceros.
- ✓ Lugar de la negociación.
- ✓ Registro de lo que se va negociando.

4. Condicionantes de la negociación

Son aquellos aspectos que representan límites y condiciones a la negociación. De acuerdo con Puchol, Núñez & Puchol (2010), son:

- ✓ Acuerdos previos o costumbres comerciales ya establecidas.
- ✓ Límites de autoridad.
- ✓ Límites de política.
- ✓ Límites financieros.
- ✓ Límites tecnológicos.
- ✓ Límites legales.

5. Definición del equipo de negociación

Hindle (1998), citado por Puchol, Núñez & Puchol (2010, p.78), afirma que las personas que integran el equipo pueden ser:

- ✓ **El líder**

Dirige y coordina su equipo, da inicio a la reunión, otorga el uso de la palabra, realiza y recibe ofertas, acepta o rechaza.

✓ **El poli bueno o agente bueno**

Se ocupa de crear un ambiente favorable.

✓ **El poli malo o agente malo**

Hace el papel contrario al anterior, por lo que su trabajo es molestar a la contraparte sin que llegue a abandonar el proceso.

✓ **El ordenancista**

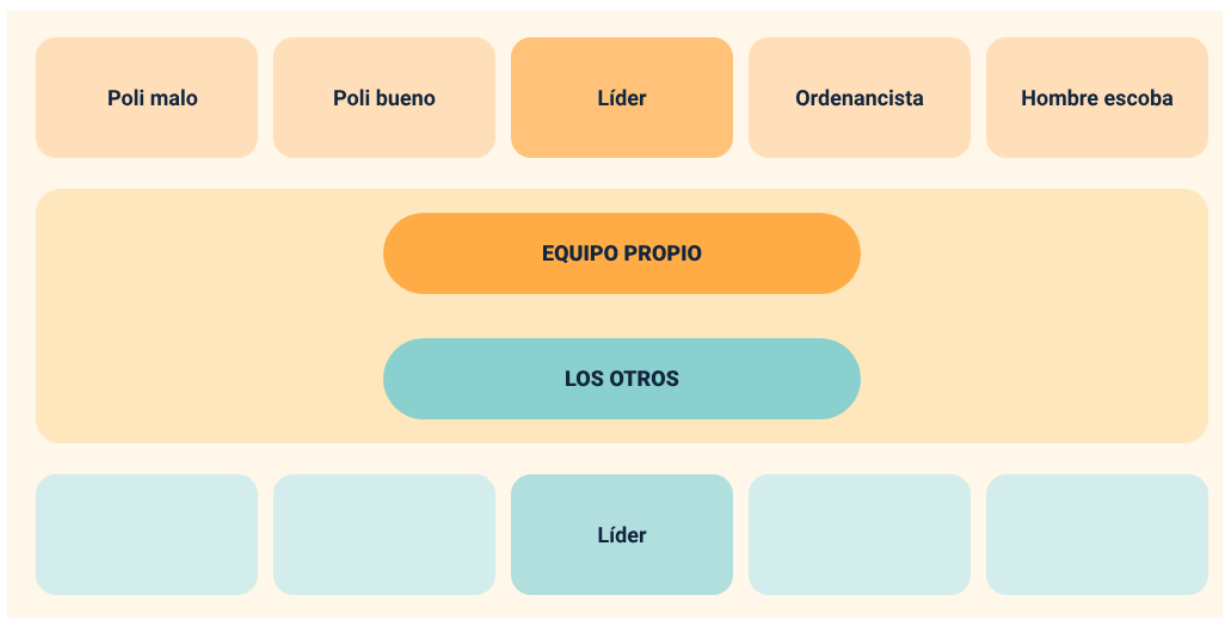
Maneja los ritmos de la negociación.

✓ **El hombre escoba**

Tiene como papel es estar atento a todas las señales del adversario y registrar aspectos tales como: tomar nota de reacciones, el lenguaje verbal y no verbal, la actuación de los integrantes de su propio equipo, hacer cálculos matemáticos sobre las diferentes alternativas que se presenten, los roles que asumen los integrantes del equipo contrario y registrar las conclusiones y acuerdos parciales.

Los integrantes del equipo deben ubicarse en la mesa de la siguiente manera, según los autores previos:

Figura 4. Integrantes del equipo



Integrantes del equipo

- ✓ Poli malo.
- ✓ Poli bueno.
- ✓ Líder.
- ✓ Ordenancista.
- ✓ Hombre escoba.
- ✓ Equipo propio.
- ✓ Los otros.
- ✓ Líder.

6. Entrenamiento de los negociadores

Las personas que van a negociar deben prepararse de manera teórica y práctica, en temas como escucha activa y técnicas de asertividad, entre otros aspectos.

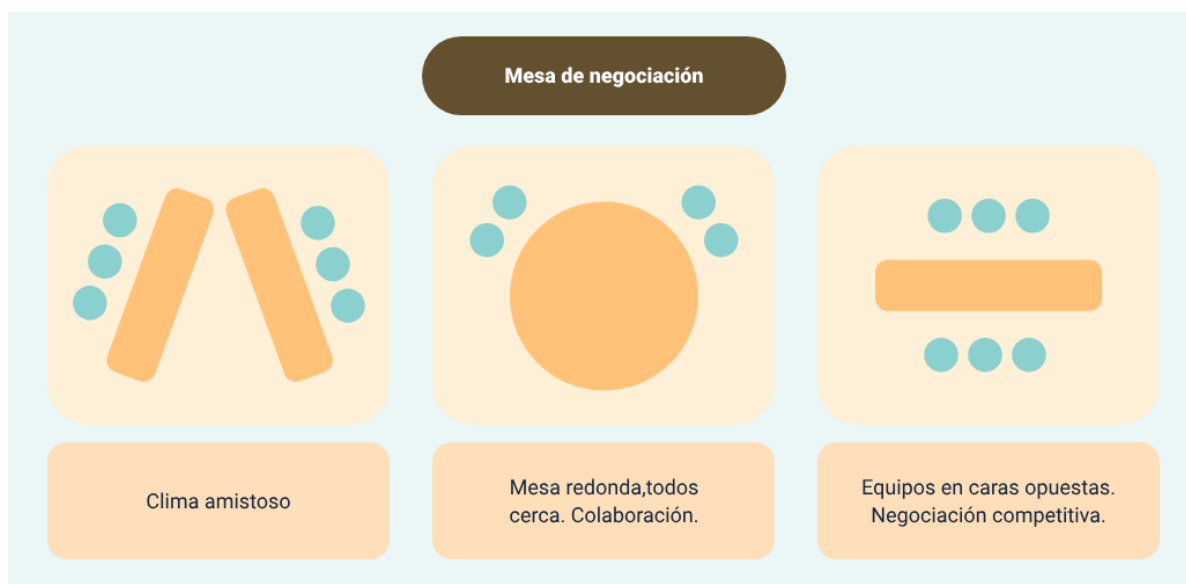
7. Preparación del ambiente físico

Esta preparación es fundamental, por razones prácticas y psicológicas, dada su influencia en la conducta humana. Esta preparación debe incluir:

- ✓ El lugar de la reunión y el espacio concreto depende de los objetivos que se persiguen con la reunión. En consecuencia, el lugar podrá ser la sede de trabajo de uno de los actores o preferiblemente un sitio neutral. Además, la elección de la sala o salón también responde a los mismos objetivos; por lo tanto, es necesario tener en cuenta aspectos como un tamaño acorde con el número de participantes, a razón de dos metros cuadrados por asistente, para así lograr un ambiente en el que las personas se sientan a gusto y no quieran abandonar antes de tiempo. Además, el lugar debe favorecer la comunicación entre todos y no permitir la creación de grupos informales.
- ✓ El espacio además debe ser cerrado para facilitar la discreción del proceso.
- ✓ También se deben tener en cuenta la iluminación que no debe ser muy intensa, los colores de las paredes deben ser suaves; la temperatura del ambiente no debe ser ni muy caliente ni muy fría; debe haber buena ventilación y aislamiento contra ruidos.
- ✓ El mobiliario, aunque no se crea, es más importante aún, debido a que tiene influencia tanto física como simbólica sobre el comportamiento de las personas, sus relaciones interpersonales e intergrupales. Por tal motivo, es importante decidir su forma y tamaño.
- ✓ En cuanto a la mesa, según un estudio realizado por M. Belvin, citado por Ovejero (2004), normalmente las personas se sienten más a gusto en una

mesa redonda, que en cualquiera que tenga otra forma y a una distancia mínima, pero tampoco muy grande que le quite dinamismo a la reunión. Puchol, Núñez, Puchol (2010), muestran distintos tipos de mesa de negociación bajo el siguiente esquema:

Figura 5. Tipos de mesa de negociación



Tipos de mesa de negociación

- a. Mesa de negociación
 - ✓ Clima amistoso.
 - ✓ Mesa redonda, todos cerca. Colaboración.
 - ✓ Equipos en caras opuestas. Negociación competitiva.
 - ✓ Las sillas deben ser medianamente cómodas; es decir, no tan rígidas que cansen a las personas muy rápido, ni tan blandas para que quieran dormir en ellas.
 - ✓ Deben ofrecerse bebidas para mostrar un deseo de acogida.

Importante: en toda negociación, el 80 % de los resultados se deben a la preparación y el 20 % restante a la interacción.

No se debe:

- ✓ Evaluar la posición de la contraparte desde nuestra cultura.
- ✓ Realizar procesos de negociación internacional sin prepararse previamente.

3.2. Etapa 2. Durante la negociación

Al igual que la primera etapa, el momento llamado durante la negociación, también contempla un proceso que consta de los siguientes puntos:

1. Inicio

No puede decirse que este es el inicio de la negociación, puesto que en realidad el verdadero inicio se encuentra en la primera etapa, que es el antes de la negociación. Por consiguiente, el inicio de la segunda etapa es cuando se encuentran los negociadores.

En esta parte del proceso:

- ✓ Las partes se conocen.
- ✓ Es importante crear un ambiente de confianza.
- ✓ Se declaran las metas y los objetivos de ambos.
- ✓ Se deben explorar las necesidades de la contraparte en cuanto a:
 - Lo que realmente quiere.
 - Sus estrategias de negociación.
 - Sus tácticas de negociación.

Esto hace que este encuentro deba ser amistoso y tranquilo, normalmente la conversación se inicia con un tema diferente al de la negociación, que puede ser tópico de actualidad o la presentación de las empresas para, de manera gradual, acercarse al objeto de la negociación.

Al entrar en materia, la parte vendedora presenta su oferta; para ello, debe presentar por escrito los términos económicos (precio, forma de pago, plazos y descuentos) y las especificaciones técnicas. Si se desea llegar pronto a un acuerdo, ambas partes deben hacerse concesiones para manifestar la voluntad de negociar.

2. Argumentación

Los negociadores deben tener preparado para el momento de la negociación una serie de razones por las cuales la contraparte debe considerar la oferta o respuestas a posibles preguntas u objeciones. Por consiguiente, las características de los productos o servicios se deben traducir en beneficios para la contraparte, pero también el oferente debe ser consciente de sus puntos débiles para poder minimizarlos y destacar los puntos fuertes, a través de la argumentación. De acuerdo con Puchol, Núñez & Puchol (2010), los componentes de un argumento son:

- ✓ **Declaración:** la idea que se busca es que la contraparte crea.
- ✓ **Datos:** los hechos que apoyan la declaración.
- ✓ **Garantía:** oración que sirve de enlace entre los datos y la declaración
- ✓ **Apoyo:** oración que garantiza la misma garantía.
- ✓ **Reserva:** palabra que restringe el valor de la declaración.

En la argumentación se debe tener especial cuidado con el manejo de las palabras; para ello, se debe tener en cuenta lo que recomiendan Puchol, Núñez & Puchol (2010):

- ✓ Usar lenguaje proactivo o positivo.
- ✓ No usar palabras que puedan poner al negociador en una situación de desventaja.
- ✓ No emplear la palabra no.
- ✓ Utilizar los verbos conjugados en presente o en futuro, en vez del condicional.
- ✓ Evitar las palabras sin embargo y pero.
- ✓ No emitir calificativos, pueden producir desconfianza, es mejor justificar o describir.
- ✓ Evitar dar órdenes.

Al presentar los argumentos, aparecen las objeciones, las cuales son inherentes al proceso, por lo que son verdaderas oportunidades para construir una relación de negocios duradera, puesto que al solucionarlas se genera confianza mutua. Al respecto Puchol, Núñez & Puchol (2010), plantean las siguientes maneras de manejar las objeciones:

- ✓ Aceptar las objeciones con seguridad.
- ✓ Escuchar.
- ✓ Hacer un alto antes de responder y precisarlas.
- ✓ Responder por medio de:
 - Hacer preguntas aclaratorias.
 - Repetir la pregunta.

- Responder a posibles desventajas con ventajas.
- Provocar al otro para que haga objeciones.
- Alargar el tiempo.

3. Comunicación

Que de acuerdo con Maubert (1993), es “...un estado de ánimo común entre aquel que comunica (el emisor) y el que recibe la comunicación (el receptor) ...”. Esto puede entenderse además como un intercambio de mensajes y por lo tanto, se constituye en el eje transversal de la negociación, debido a que por medio de ella, se manifiesta la interacción entre las partes, en el momento en que cada una anuncia a la otra sus planteamientos.

La comunicación no siempre será fluida, en ocasiones estará interrumpida por barreras que la entorpecen, la distorsionan o definitivamente la eliminan. Estas barreras son según Maubert (1993):

✓ Barreras físicas

Es el ruido ocasionado por factores del ambiente, problemas propios del medio por el cual se realiza o fallas técnicas en los mismos.

✓ Barreras psicológicas

Residen en la personalidad, las ideas, la cultura, los afectos o el estado de ánimo de los actores o de su capacidad para emitir o recibir los mensajes (conocimiento del idioma o lenguaje específico), por lo que se filtran o distorsionan los mismos.

✓ **Barreras sociológicas**

Son los obstáculos puestos por la interacción con personas o grupos de las mismas, debido a que pueden distorsionar los mensajes.

Mediante la comunicación se transmiten mensajes de manera consciente e inconsciente a través de dos tipos de lenguaje.

✓ **Lenguaje verbal o de palabras**

Es el que se manifiesta a través de las palabras, bien sea habladas o escritas y por lo tanto, las personas son conscientes y responsables de su uso.

✓ **Lenguaje no verbal**

Se evidencia a través de movimientos corporales, los cuales se realizan, en la mayoría de los casos, inconscientes.

Al respecto, Rodríguez & Ramos (1998), plantean que en la interacción que sucede en la negociación se manifiestan los siguientes aspectos:

- ✓ El yo o la dimensión interior de la persona.
- ✓ Los valores.
- ✓ Sus intenciones, las cuales no se manifiestan al inicio del proceso.
- ✓ Las expectativas o presunciones sobre la conducta de los demás.
- ✓ Mensajes no verbales.
- ✓ Mensajes verbales.
- ✓ La conducta.

Por su parte, Puchol, Núñez & Puchol (2010), hacen la siguiente clasificación, específicamente, sobre diferentes las formas de lenguaje no verbal:

- ✓ La ausencia o presencia de la persona.
- ✓ La ubicación que toma la persona en un recinto.
- ✓ Quedarse en silencio o por el contrario hablar, aplaudir o cantar.
- ✓ La vestimenta que se use.
- ✓ Algunos síntomas fisiológicos como ruborizarse, sudar, temblor en las manos o de la voz.
- ✓ La postura que la persona adopta con su cuerpo ante diferentes situaciones.
- ✓ Los gestos que se realizan al llevarse las manos a alguna parte del cuerpo como la cara, la boca o la cabeza.
- ✓ Las expresiones de la cara, tales como abrir o cerrar los ojos, levantar las cejas o mover los labios.
- ✓ Por medio del contacto físico entre las personas se expresan sentimientos, mediante apretones de manos, en los brazos, los hombros o pequeños golpes en la espalda.
- ✓ La distancia que toman las personas para hablar se denomina proxemia.

4. Saber hacer preguntas

En la interacción de propuestas y contrapropuestas se necesita saber hacer preguntas que lleven a esclarecer los interrogantes que vayan surgiendo en el proceso. Dependiendo del interés que se tenga y del momento que se esté atravesando, pueden hacerse preguntas abiertas, cerradas o de confrontación.

5. Saber escuchar

Si el negociador practica la escucha activa; es decir, estar atentos a la comunicación verbal y no verbal del otro, podrá ayudar a obtener la mayor información posible sobre la contraparte, además de construir confianza.

6. Dominar las emociones

Las emociones son propias de la condición del ser humano; por lo tanto, es inevitable experimentarlas. Frente a esta realidad, lo que queda por hacer es manejarlas y hasta cierto punto controlarlas. En caso de no hacerlo, estas pueden influir, casi siempre de manera negativa en la negociación.

7. Realizar peticiones

Puede verse como algo sencillo, pero en la práctica, se deben desarrollar las habilidades propuestas por Puchol, Núñez & Puchol (2010):

- ✓ Pedir lo que se necesita con un ligero incremento, pensando en el posterior regateo que haga la contraparte.
- ✓ Hacer la petición a la persona adecuada, que es quien realmente tiene el poder de decidir.
- ✓ Hacer la petición basada en razones sólidas y lógicas.
- ✓ Prepararse para la contrapetición.
- ✓ Prever los problemas que pueda acarrearle.

8. Regatear

Es una costumbre arraigada en algunos países del mundo, por lo que se debe estudiar primero la cultura de la contraparte, para saber si está dispuesta a entrar en el

juego de “tira y afloje” para solicitar rebajas en el precio o alguna contraprestación en cuanto a plazos para el pago, programas de asesoría o mantenimiento gratis, de acuerdo con los intereses de las partes. Al respecto, Puchol, Núñez & Puchol (2010) recomiendan:

- ✓ Tener tacto en el regateo para no ocasionar un desacuerdo que lleve a la ruptura de la negociación.
- ✓ Regatear algo de interés.
- ✓ Tener en cuenta los límites fijados para la negociación, el MAAN y el ZOPA.

Las siguientes son posibles opciones de conducta frente a la propuesta o contrapropuesta de acuerdo con Bancomext (2010):

✓ **Rechazar**

En caso de rechazar la primera oferta, esta se debe rechazar con una justificación convincente; por ello, es importante recoger la información necesaria para poder convencer. La contraparte se verá obligada a hacer una contrapropuesta.

✓ **Aceptar y cerrar el trato**

En caso de aceptar la primera oferta, se debe procurar que todos los puntos de la lista de verificación se cumplan al cierre de la negociación.

✓ **Proponer una contraoferta**

Una vez conocidas las posiciones de las partes, es momento de hacer pequeñas concesiones para mantener activa la negociación, a la vez que se abordan temas de interés común.

9. Hacer concesiones

Es sacrificar aspectos poco importantes para una parte, pero que son muy importantes para la otra, con el objetivo de llegar a consolidar el acuerdo. Puchol, Núñez & Puchol (2010), recomiendan lo siguiente a la hora de hacer concesiones:

- ✓ No exigir condiciones excesivas para no correr el riesgo de incumplir.
- ✓ Preguntarse:
 - En qué puntos ceder.
 - A cambio de qué se puede ceder. No se puede dar algo a cambio de nada.
 - Límite de las posibles concesiones.
 - Si se hacen varias concesiones, tenerlas en cuenta en su conjunto.
 - No olvidar los límites (MAAN y ZOPA).
- ✓ No creer nunca que la contraparte hará lo mismo que nosotros bajo las mismas circunstancias.
- ✓ Nunca discutir varios asuntos al mismo tiempo, es mejor uno a la vez.
- ✓ Decir las cosas de manera clara y concisa, sin entrar en la minuciosidad.
- ✓ Escuchar al otro sin interrumpirlo.
- ✓ Hacer sentir al otro que estamos haciendo un gran esfuerzo y que estamos en nuestro límite.

Al respecto, es importante analizar las siguientes posibles concesiones, según Bancomext (2010):

Tabla 2. Posibles concesiones

Descuentos	Servicios	Promoción	Tiempo	Pago
Por la compra de grandes volúmenes de producto.	Capacitación al personal para dar mantenimiento a los equipos.	Entrega y difusión de material promocional.	Por la compra de grandes volúmenes de producto.	Por la compra de grandes volúmenes de producto.
Por la repetición de pedidos.	Servicio posventa sin costo.			Comisiones más altas.

10.¿Qué hacer en caso de estancamiento?

Puchol, Núñez & Puchol (2010), plantean que en un proceso de negociación el estancamiento puede surgir en dos tipos de situaciones:

✓ El punto muerto

Sucede cuando una de las partes o ambas se niegan a negociar un aspecto en particular.

✓ La ruptura

Se presenta cuando alguno de los negociadores se niega a negociar la totalidad de temas a tratar.

El estancamiento surge cuando no se progresa en la negociación.

Puchol, Núñez & Puchol (2010), hacen las siguientes recomendaciones para superar una situación de estancamiento:

- ✓ Dejar de lado el tema que produjo el estancamiento para avanzar en otros, luego se retomará.
- ✓ Continuar con el mismo tema.
- ✓ Solicitar a la contraparte explicar las razones por las cuales se niega a negociar el tema.
- ✓ Buscar soluciones alternativas.
- ✓ Suspender la sesión.
- ✓ Buscar un mediador para conciliar las diferencias.

11.¿Quién debe hacer la primera oferta?

Puchol, Núñez & Puchol (2010), observan que quien esté mejor preparado en cuanto al conocimiento del producto y de la contraparte, debe hacer la primera oferta, con un ingrediente de agresividad que no la ofenda.

Al final de esta etapa, es importante mencionar las recomendaciones hechas por Bancomext (2010):

- ✓ Dejar que la contraparte haga el primer movimiento, este será el límite superior.
- ✓ No debe mostrarse enfadado al primer escollo, hay que buscar equilibrio emocional.
- ✓ Normalmente, la oferta inicial no es aceptada, entonces, es el momento de revisar la estrategia inicial y renovarla con la nueva información recolectada acerca de la contraparte.

- ✓ Con la información recolectada, puede conocerse el motivo del rechazo a la primera oferta, ello implica trabajar en las objeciones planteadas; para consiguiente, se debe encontrar el minimax (los límites, mínimo y máximo) de la contraparte.
- ✓ Se debe identificar el motivo de la resistencia de la contraparte. Estos son algunos de los más frecuentes:
 - **Lógicas:** precios, entregas anticipadas.
 - **Emocionales:** temas afectivos, percepciones personales y subjetivas.
 - **Cambio:** el cambio de entorno, lo desconocido.
 - **Probando minimax:** está probando los límites mínimos y máximos.
 - **Reglas organizacionales:** los presupuestos, las políticas o ciertas normas en muchas ocasiones se convierten en objeciones.
 - **Reglas personales:** algunas personas tienen sus propias reglas y estas obstaculizan los procesos de negociación.
- ✓ Es posible que en esta etapa se presenten el desacuerdo y el conflicto. Su manejo tiene dos variantes:
 - **Correcto o adecuado:** si se hace de esta manera, se estrecharán las relaciones entre los negociadores.
 - **Incorrecto o inadecuado:** las diferencias aumentan, al tratarse de esta manera.
- ✓ Algunas características del conflicto son:
 - Denota diferentes puntos de vista.
 - Saca a relucir los verdaderos deseos y necesidades.
- ✓ Estar preparados para cualquier reacción.

- ✓ Ser amable al escuchar y no ser efusivo.

12. Etapa de acuerdos

De llegarse a un acuerdo, Bancomext (2010), recomienda:

- ✓ Asegurarse o confirmar que se ha entendido perfectamente.
- ✓ Fijar por escrito los acuerdos a los que se vaya llegando, para evitar posteriores malentendidos.
- ✓ Considerar que un acuerdo es adecuado cuando protege la satisfacción de ambas partes.

3.3. Etapa 3. Después de la negociación

Al finalizar el proceso Puchol, Núñez & Puchol (2010) plantean seguir los siguientes pasos:

1. Hacer un compendio final

Es hacer una revisión general de los temas ya tratados y acordados, como de aquellos que se dejaron para el final. De este compendio se extraen los acuerdos y compromisos para cada una de las partes, Puchol, Núñez & Puchol (2010), recomiendan al respecto:

- ✓ Verificar el cumplimiento de lo acordado.
- ✓ Revisar si lo acordado era lo que las dos partes esperaban.
- ✓ Verificar si las partes están satisfechas con los acuerdos.
- ✓ Verificar si se cumplen todos los términos y condiciones.
- ✓ Retomar algunos puntos de interés que fueron desestimados en el proceso.

2. Cerrar la negociación o la venta

Con un acuerdo favorable a las dos partes, sin dejar de lado que puede ocurrir que no se logre el acuerdo. Puchol, Núñez & Puchol (2010), argumentan que si se llega a un acuerdo es necesario:

- ✓ Integrar todos los acuerdos en un documento contrato, que puede ser de compra-venta o de prestación de servicios.
- ✓ Supervisar la redacción del contrato y si es del caso contar con la participación de un abogado.
- ✓ Los términos empleados deben significar lo mismo para ambas partes.
- ✓ Prever sanciones a los incumplimientos que puedan ocurrir.
- ✓ Prever mecanismos de solución de posibles conflictos y la participación de mediadores, según el caso.
- ✓ Resaltar las ventajas que ha obtenido la otra parte y ser modestos con las propias.
- ✓ En caso de no lograr el acuerdo, los autores aconsejan:
- ✓ Dejar abierta la posibilidad de realizar otra negociación.
- ✓ Terminar la negociación de manera cordial, evitando los insultos causados por los desacuerdos.
- ✓ Conservar, dentro de lo posible, la relación personal.

3. Aprender de las experiencias del proceso

Buscando evaluar la actuación propia y de la contraparte. Esto ayudará a mejorar desempeños futuros. En la evaluación Puchol, Núñez & Puchol (2010), proponen analizar:

- ✓ Hacer una recopilación sobre los hechos ocurridos durante la negociación en cuanto a:
 - Participantes de cada bando.
 - Roles que desempeñaron.
 - Duración del proceso.
 - Temas de fácil y de difícil negociación.
 - Estrategias y tácticas utilizadas por ambas partes.
 - Percepción frente al clima vivido en la negociación.
- ✓ Analizar el desempeño propio en la negociación:
 - Logro de objetivos y magnitud de dicho logro.
 - Errores cometidos.
- ✓ Oportunidades de mejora para el futuro:
 - Aspectos actuales que vale la pena conservar.
 - Aspectos actuales que se deben cambiar.

4. Identificar los factores de riesgo

Puede ayudar a evitarlos y así escapar a futuros fracasos. Puchol, Núñez & Puchol (2010), plantean las principales causas de fracaso en un proceso de negociación:

- ✓ Las creencias, valores o la personalidad de los negociadores pueden influir de manera decisiva en el proceso.
- ✓ Las concepciones éticas o morales de los negociadores pueden llevar a emitir juicios o adoptar conductas que pongan en riesgo la negociación.
- ✓ La realización de la negociación a través de medios electrónicos, impide hacer lectura de la comunicación no verbal de las partes, la cual ayuda a determinar las verdaderas motivaciones de las personas.

- ✓ La cultura de cada uno de los negociadores, hace que las personas juzguen comportamientos y actitudes desde su propio punto de vista, sin tener en cuenta la cultura de la persona que tienen en frente.
- ✓ Las diferentes restricciones que tienen las empresas en cuanto a sus políticas comerciales, de devoluciones y de cartera, tiempos y volúmenes de producción y de entrega, se constituyen en riesgos para la negociación.
- ✓ El riesgo de no permanencia en el mercado por parte de las empresas, puede afectar a ambas partes, debido a que esta puede traer consecuencias como ausencia de respaldo en los productos y servicios o el no pago de las obligaciones contraídas.
- ✓ Debido al cambio permanente en las condiciones de mercado, en cuanto a fluctuaciones de los precios de las materias primas y el valor de las divisas, las empresas deben hacer ofertas que tienen validez limitada en el tiempo, lo que en ocasiones puede representar un riesgo para la negociación.

4. Contrato

Los procesos de negociación se formalizan a través de la celebración de un contrato, el cual, más que un documento, se convierte en el marco que regirá las relaciones comerciales entre las partes, puesto que, en él, se estipula todo lo pactado en la negociación.

Los contratos legales, sin importar de qué tipo sean, están regidos por instituciones gubernamentales en cada país. Por esa razón, toda esta temática recogerá citas de artículos consignados en el Código de Comercio o el Código Civil de Colombia.

El artículo 864 del Código de Comercio define el contrato como un acuerdo de dos o más partes para constituir, regular o extinguir una relación jurídica patrimonial y salvo estipulación en contrario, se entenderá celebrado en el lugar de residencia del proponente y en el momento en que este reciba la aceptación de la propuesta.

A su vez, el artículo 1495 del Código civil dice: “el contrato o convenio como un acto por el cual una parte se obliga para con otra a dar, hacer o no hacer alguna cosa. Ese dar, hacer o no hacer son las prestaciones de la obligación”.

Es así como, dada la multiplicidad de objetivos que puede perseguir un contrato, un contrato puede también definirse como “una relación jurídico-negocial”. (Álvarez, 2012).

4.1. Contrato comercial o de venta

No obstante, en su área de desempeño, la mayoría de los contratos que deberán establecer serán de tipo comercial, los cuales hacen referencia a “un acuerdo jurídico bilateral que tiene por objeto una acción de comercio” y su regulación se encuentra en los artículos 905 al 967 del Código de Comercio indicando:

a. Compraventa

La compraventa es un contrato en que una de las partes se obliga a transmitir la propiedad de una cosa y la otra a pagarla en dinero. El dinero que el comprador da por la cosa vendida se llama precio.

b. Precio

Cuando el precio consista parte en dinero y parte en otra cosa, se entenderá permuta si la cosa vale más que el dinero y venta en el caso contrario.

c. Títulos valores

Para los efectos de este artículo se equiparán a dinero los títulos valores de contenido crediticio y los créditos comunes representativos de dinero.

1. Requisitos de un contrato

Estos requisitos hacen referencia a los elementos que dan legitimidad a un contrato, sin los cuales el acto contractual pierde validez y, por consiguiente, se considera nulo. Encontrando:

✓ Dos partes capaces

Que quienes lo firman tengan absoluta capacidad personal y jurídica para contraer dichas obligaciones.

✓ La voluntad y consentimiento

Hace referencia a un acto libre, sin vicios o presiones que obliguen a una de las partes.

✓ Objeto

Debe establecerse claramente la finalidad y legalidad del contrato, ya sea un objeto jurídico o material.

✓ Causa

Se refiere a los motivos y razones que generan la necesidad del acuerdo (no es necesario que quede expresa en el documento).

✓ **Formalidades**

Son los requisitos y estipulaciones para cada una de las partes, que deben quedar consagradas en el documento y que dan legitimidad al acuerdo.

2. Personas o partes que intervienen en un contrato

Inicialmente y por principio básico, las partes que participan en la celebración de un contrato comercial son el vendedor y el comprador, el primero es quien ofrece el producto o servicio y el segundo, quien lo recibe y paga por este.

No obstante, según el tipo de producto o servicio, la complejidad o garantías que requiera alguno de los negociadores, los nombres varían o aparecerán otros, tales como:

✓ **En un contrato de seguro**

- El asegurador.
- Tomador.
- El asegurado.
- El beneficiario.

✓ **En un contrato de arriendo**

- Arrendador.
- Arrendatario.
- Codeudor.

3. Características de los contratos mercantiles

Las principales características del contrato comercial son:

- ✓ Bilateral.

- ✓ Consensual.
- ✓ Oneroso.
- ✓ De ejecución instantánea.
- ✓ De libre discusión.
- ✓ Principal.
- ✓ Nominado.

4.2. Tipos de contratos comerciales

Adicional al contrato de compraventa, que es el más importante y utilizado en las empresas, a continuación, se hará referencia a otros contratos comerciales que deben conocerse y que tal vez, también se deban manejar y negociar.

Por lo anterior y de acuerdo con Álvarez (2012), los contratos pueden clasificarse desde diferentes puntos de vista, de la siguiente manera:

1. Contrato desde el punto de vista de su objeto

Se incluyen los siguientes:

a. Contrato de comisión

El contrato de comisión es “una especie de mandato por el cual se encomienda a una persona que se dedica profesionalmente a ello la ejecución de uno o varios negocios en nombre propio, pero por cuenta ajena” (Artículo 1287 y s.s. Código de Comercio).

Las personas involucradas son:

- ✓ Comisionista: es la persona encargada de llevar a cabo uno o varios negocios por cuenta de alguien más que lo contrata, denominado comitente.
- ✓ Comitente: es quien encomienda al comisionista para realizar uno o varios negocios.

De acuerdo con el artículo 1288 del Código de Comercio, el comisionista acepta el trato con el comitente de la siguiente forma “se presumirá aceptada una comisión cuando se confiera a personas que públicamente ostenten el carácter de comisionistas, por el solo hecho de que no la rehúsen dentro de los tres días siguientes a aquel en que recibieron la propuesta respectiva”.

b. Contrato de agencia comercial

De acuerdo con el Código de Comercio: “un comerciante asume en forma independiente y establece el cargo de promover o explotar negocios en un determinado ramo y dentro de una zona específica como representante o agente de un empresario” (Artículo 1317 y s.s. Código de comercio).

Las personas involucradas son:

- ✓ Agente: la persona que recibe dicho encargo, este debe tener su propia empresa. Requiere de una relativa estabilidad.
- ✓ El empresario: quien encarga su negocio o servicios a un agente dentro de una zona específica.

c. Contrato de consignación o estimatorio

Dice el artículo 1377 del Código de Comercio “una persona llamada consignatario contrae la obligación de vender una mercancía de otra llamada consignante, previa fijación de un precio que aquel debe entregar a este”.

Según el mismo artículo, el consignatario puede vender la mercancía a mayor precio y conservar esa ganancia. Su compromiso es entregar el valor de la mercancía al consignatario, de esta forma “el consignatario tendrá derecho a hacer suyo el mayor valor de la venta de las mercancías y deberá pagar al consignante el precio de las que haya vendido o no le haya devuelto al vencimiento del plazo convenido o en su defecto, del que resultare de la costumbre.”

d. Contrato de fiducia

De acuerdo con el Código de Comercio, Libro cuarto título XI artículo 1226 de la Superintendencia Financiera de Colombia, el fideicomiso es “un negocio jurídico en que una persona llamada fiduciante o fideicomitente, transfiere uno o más bienes a otra llamada fiduciaria, quien se obliga administrarlos o a enajenarlos para cumplir una finalidad determinada por el constituyente a favor de este o de un tercero llamado beneficiario o fideicomisario”.

Es importante saber que “solo los establecimientos de crédito y las sociedades fiduciarias, especialmente autorizados por la Superintendencia Bancaria, podrán tener la calidad de fiduciarios”.

Dice el artículo 1228 que “la fiducia constituida entre vivos deberá constar en escritura pública registrada según la naturaleza de los bienes.” Por otra parte “la

constituida mortis causa, deberá serlo por testamento”. No está prohibido hacer negocios fiduciarios secretos o mayores a 20 años.

e. Contrato de leasing

En Colombia, este tipo de contrato hace parte de los contratos atípicos, por eso no hay ninguna disposición legal que sirva para emitir un concepto jurídico. Los decretos 148 (1949) y 913 (1993) definen este contrato, pero no estipula sus reglas. Se trata de un contrato de arrendamiento en el cual existe la opción de compra.

Una de las definiciones más claras la ofrece el profesor Broseta (1985) “la existencia de una operación de financiación a mediano o largo plazo, mediante la cual quien necesita un bien (normalmente maquinaria o bienes de equipo) contrata con un intermediario financiero para que este lo adquiera del fabricante, con el fin de cederle su uso por tiempo determinado durante el pago de un canon”. Cuando el plazo del contrato se termina, el bien regresa a manos del propietario o de quien lo tenía, si es que decide adquirirlo (generalmente a través de un negocio a su favor).

Hay dos tipos de contratos leasing: financiero y operativo. El primero tiene como agentes a la compañía de financiamiento (“la leasing”) y una persona natural o jurídica (“el locatario”). Generalmente, aquí se ofrece desde el inicio la opción de obtener el bien a través de un acuerdo a favor del locatario. El leasing operativo, cuyos involucrados se denominan arrendador y arrendatario rara vez ofrece esta opción de adquirir el bien y si lo hace es con el precio que tiene el bien en el mercado.

f. Contrato de factoring

Este contrato también es atípico. De acuerdo con el Banco de la República, se define como: “el acuerdo por el cual, una empresa comercial denominada cliente,

contrata con una entidad financiera denominada compañía de facturación, para que esta le preste un conjunto de servicios en los que se incluye principalmente la financiación de sus créditos con sus clientes, asumiendo el riesgo del cobro, a cambio de una contraprestación”. Al igual que el contrato de leasing, no está reglamentado específicamente por ninguna ley en Colombia.

g. Contrato de franquicia

La RAE (2024) define la franquicia, como la “concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada”.

De acuerdo con Paucar (2006), “El concepto de franquicia, que inicialmente fue visto como una exención para no pagar derechos por mercancías, se concreta hoy en términos de mercado como un sistema de comercialización de productos y servicios”. Entendiéndose que la franquicia es una forma muy apropiada de darle cabida a las pequeñas empresas, evadiendo de alguna forma el inmenso poder de las multinacionales que controlan los mercados.

2. Contrato desde el punto de vista de los efectos que surte

Se dividen en:

- ✓ **Contratos principales:** son los que surten efectos por sí mismos, sin recurrir a otros.
- ✓ **Contratos accesorios:** son los contratos en los que sus efectos jurídicos dependen de la existencia de otro contrato.

3. Contrato desde el punto de vista del nombre

Que le da la ley o la costumbre comercial, ellos son:

- ✓ **Nominativos:** son los que tienen un nombre dado por las razones anteriores.
- ✓ **Innominados:** son aquellos que no tienen nombre.

4. Contrato desde el punto de vista de la forma

Debido a la poca formalidad que caracteriza a la actividad comercial, es necesario resaltar el carácter vinculante para las partes y de validez ante la ley que tiene cualquier tipo de contrato. Desde este punto de vista los contratos se dividen en:

✓ **Formales**

Son “aquellos a los que la ley les exige una forma determinada”. (Álvarez, 2012, p. 24). Los contratos formales se dividen a su vez en solemnes, que son los que la forma es requisito indispensable para garantizar su validez y producir los efectos contemplados en el Artículo 1500 del Código Civil, además la solemnidad puede acordarse entre las partes. Por otro lado, en los no solemnes solo se exige la forma en el momento de practicar una prueba en juicio.

✓ **No formales**

Es aquel en que, a pesar de no seguirse la formalidad, el vínculo no deja de surgir por la ausencia de la misma.

5. Contrato desde el punto de vista de la obligación para las partes

Se dividen en:

✓ Contratos limitados o condicionales

Son aquellos en los que las obligaciones que genera se sujetan a una condición suspensiva o resolutoria.

✓ Contratos absolutos

Son aquellos en los que su eficiencia no está sometida a una condición.

6. Contrato desde el punto de vista del acuerdo o consentimiento entre las partes

Se dividen en:

✓ Consensuales

Son los que se perfeccionan con el solo consentimiento de las partes. Al respecto, el Artículo 1500 del Código Civil prescribe la naturaleza consensual de los contratos mercantiles.

✓ Reales

Son aquellos que para su perfeccionamiento requieren de la tradición de la cosa, en consonancia con el Artículo 1500 del Código Civil (Álvarez, 2012).

7. Contrato desde el punto de vista del tipo de las obligaciones que consagra

✓ Onerosos

Es la característica natural de los contratos mercantiles, en ellos se “tiene por objeto la utilidad de las dos partes, gravándose cada uno en beneficio del otro” (Álvarez, 2012, p. 24). Sin embargo, también se deben tener en cuenta los contratos gratuitos o de beneficencia.

- ✓ **Gratuitos o de beneficencia**

Son aquellos en los que una de las partes acuerda una prestación sin exigir nada a cambio. Se da en el caso de “asegurar el cumplimiento o para alcanzar el objeto de un contrato oneroso”. (Álvarez, 2012, p. 24).

8. Contrato desde el punto de vista de su aplicación en el tiempo

Se dividen en:

- ✓ **Instantáneos:** son los contratos que se cumplen en un solo instante.

Sucesivos o de ejecución diferida: son aquellos en los que su prestación puede ser cumplida de manera periódica.

9. Contrato desde el punto de vista de su tipicidad

Se dividen en:

- ✓ **Típicos:** son los descritos específicamente por la ley o reconocidos a nivel social.
- ✓ **Atípicos:** adolecen de descripción legal o normativa.

10. Contrato desde el punto de vista de la parte objeto de la obligación

Se dividen en:

- ✓ **Unilaterales:** en ellos la obligación recae solo en una de las partes.

- ✓ **Bilaterales:** ambas partes se obligan de manera recíproca.
- ✓ **Plurilaterales:** se obligan a cumplir de objeto más de dos partes.

4.3. Elementos de un contrato comercial

Dentro del contrato escrito existe un conjunto de disposiciones que se denominan, cláusulas. La RAE (2024) define 'cláusula' como: "Cada una de las disposiciones de un contrato, tratado, testamento o cualquier otro documento análogo, público o privado". En tal sentido, las principales cláusulas de un contrato comercial son:

- ✓ El objeto del contrato.
- ✓ El precio de las mercancías.
- ✓ La forma de envío de las mercancías.
- ✓ Duración.
- ✓ El momento y la forma de pago.
- ✓ El momento y lugar de entrega de las mercancías.
- ✓ Entrega de los documentos.
- ✓ Certificaciones de productos o servicios.
- ✓ Responsabilidad sobre el producto.
- ✓ Patentes y marcas.
- ✓ Vigencia del contrato.
- ✓ Rescisión por incumplimiento.
- ✓ Legislación aplicable.
- ✓ Solución de controversias.
- ✓ Reformas del contrato.
- ✓ Confidencialidad.

- ✓ Cesión.
- ✓ Terminación.

En general, las cláusulas son bastante explícitas en cuanto a su contenido; para ello, es importante que la redacción sea clara, coherente y lo más detallada posible, para evitar vicios y vacíos que afecten el cumplimiento por alguna de las partes. En el mercado, a través de manuales impresos, instructivos de algunas entidades y hasta en plataformas web, existe multiplicidad de formatos. Si los pequeños empresarios no cuentan con un abogado o experto comercial, pueden utilizar estos formatos con la respectiva adecuación a sus productos, servicios o necesidades puntuales.

4.4. Formato de un contrato de compraventa

A continuación, se presentan formatos de contratos de compraventa que cumplen con lo dispuesto en los artículos 525 a 533 del Código de Comercio. Son sencillos de diligenciar y de fácil comprensión. Se pueden utilizar como guía, tanto para comprender las disposiciones o contenido de cada una de las cláusulas como para diseñar los contratos que se requieran para los proyectos. Estos se harán más complejos, agregándole más cláusulas, ya sea por la naturaleza del producto o servicio, por las garantías que requieran las partes o las disposiciones estatutarias de las empresas o legales del país, se puede consultar el siguiente enlace web:

https://www.lawdepot.com/mx/contrato-de-compraventa/?webuser_data_id=187470605 .

4.5. Contrato civil de prestación de servicios

Debido a la dinámica del mercado colombiano y, más específicamente, a la necesidad de generar empleo y facilitar las relaciones para algunos trabajos y servicios

temporales, existe un tipo de contrato ampliamente conocido y de uso frecuente, que se denomina contrato de prestación de servicios.

Se trata de un contrato civil o comercial, donde una persona, natural o jurídica, se compromete u obliga a brindar a otra persona o empresa, sus servicios, ya sea profesionales u operativos, en un tiempo determinado y por un valor específico. No se trata de un contrato de trabajo, sino de naturaleza civil o de obligación comercial, ya que se utiliza también para la contratación de servicios específicos y adquisición de algunos productos ligados a un servicio personal.

✓ **Contrato de prestación de servicios**

Si desea conocer un formato de contrato de prestación de servicios, se invita a que descargue el siguiente documento que relaciona el Ministerio de Justicia y Derecho, el cual se encuentra Anexo 1. **Contrato de prestación de servicios Contractual**, ubicado en la carpeta anexos.

5. Normas

Si bien un contrato se constituye en ley de obligatorio cumplimiento para las partes, los contratos deben enmarcarse dentro de la normativa vigente, de acuerdo con su objeto y alcance. A continuación, se relacionan diferentes normas de interés para los contratos:

5.1. Normas legales

Las normas legales en Colombia que rigen la contratación de espacios publicitarios y medios de comunicación son:

✓ **Norma de normas**

La Constitución Política de Colombia se constituye en el marco en donde se deben circunscribir todas las leyes, decretos y acuerdos que se expidan por parte de todos los entes del Estado Colombiano.

✓ **Ley 182 de 1995**

Derogada por el Artículo 32 de la Ley 1150 de 2007. Por la cual se reglamenta el servicio de televisión en general y se establecen normas para la contratación de los servicios de televisión, en sus Artículos 5, 12, 16, 25, 29, 30, 31, 33, 34, 37, 48, 51, 52, 54, 57.

✓ **Acuerdo 002 de 1995**

De la Junta Directiva de la Comisión Nacional de Televisión, hoy denominada Autoridad Nacional de Televisión. Mediante el cual se reglamenta la comercialización de los canales regionales de televisión en todos sus artículos.

✓ **Resolución 415 de 2010**

Derogada por la Resolución 2614 de julio 27 de 2022. Del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Por la cual se expide el Reglamento del Servicio de Radiodifusión Sonora, en sus Títulos I, II y III.

✓ **Ley 140 de 1994**

Reglamenta la publicidad exterior en el territorio nacional. Sin embargo, cada municipio tiene una normativa particular que regula la actividad a nivel local.

5.2. Normas cambiarias

Las principales normas cambiarias son:

✓ **Ley 9 de 1991**

Derogado en lo pertinente por el Artículo 66 de la Ley 31 de 1992. Ley Marco de Cambios Internacionales. Por la cual se dictan normas a las que deberá sujetarse el Gobierno Nacional para regular los cambios internacionales y se adoptan medidas complementarias.

✓ **Decreto 1735 de 1993**

Mediante el cual el Gobierno Nacional establece la tipología de operaciones de cambio y su canalización, a través del mercado cambiario.

✓ **Resolución 8 de 2000**

Resolución derogada, con excepción del párrafo 1 del artículo 43, el cual tendrá vigencia hasta el 31 de diciembre de 2018, por el artículo 109 de la Resolución 1 de 2018. Define las normas para declarar el cambio de moneda extranjera, las diferentes operaciones del mercado cambiario, el manejo de divisas para la importación y exportación de bienes, el endeudamiento externo, las inversiones de capital provenientes del exterior, las inversiones colombianas en el exterior, la constitución de avales y garantías en moneda extranjera, las operaciones de derivados, el régimen especial para el manejo de divisas del sector de hidrocarburos y minería, las operaciones de divisas dentro de las zonas francas, las cuentas en moneda extranjera, la regulación para los intermediarios del mercado cambiario, el papel del Banco de la República en el mercado cambiario, el régimen de tenencia, posesión y negociación de divisas y las obligaciones en moneda extranjera.

5.3. Normas del comercio internacional

Al igual que en el caso anterior, el primer referente normativo a nivel general, es la Constitución Política de Colombia. De igual manera, existe una serie de normas específicas que rigen el comercio exterior en el país, mientras que, a nivel internacional, cada país cuenta con un cuerpo de normas que surten el mismo efecto.

Sin embargo, debido a los procesos de internacionalización de las economías y de integración y cooperación económica, los países han firmado acuerdos bilaterales y multilaterales para regular su actividad comercial, los cuales se convierten en las normas a seguir, por encima de las de cada país en particular.

También es necesario mencionar que existen organismos multilaterales que regulan la actividad comercial entre los países, estos son la Organización Mundial del Comercio - OMC y la Cámara de Comercio Internacional - CCI.

En Colombia, las siguientes son las normas que orientan el comercio exterior:

1. Leyes marco de comercio exterior

Se encuentran las siguientes:

✓ Ley 6 de 1971

O Ley Marco de Aduanas. Ley 1609 de 2013, Artículo 7. Vigencia y derogatorias. La presente ley rige a partir de la fecha de su promulgación y deroga la Ley 6 de 1971 y toda normativa que le sea contraria. Por la cual se dictan normas generales a las cuales debe sujetarse el Gobierno para modificar los aranceles, tarifas y demás disposiciones concernientes al régimen de aduanas.

✓ **Ley 67 de 1979**

Regula las Sociedades de Comercialización Internacional.

✓ **Ley 48 de 1983**

O Ley Marco del Comercio Exterior. Derogado por el Artículo 30 de la Ley 7 de 1991. Fija los criterios generales que orientan las regulaciones sobre comercio exterior.

✓ **Ley 7 de 1991**

Desarrollado parcialmente por el Decreto 2252 de 1993. Establece los criterios generales para la regulación del comercio exterior, crea el Ministerio de Comercio Exterior, el Banco de Comercio Exterior y el Fondo de Modernización Económica.

✓ **Ley 9 de 1991**

Derogado en lo pertinente por el Artículo 66 de la Ley 31 de 1992. Define los criterios generales para las regulaciones sobre cambios internacionales, inversión extranjera y comercio internacional de café.

2. Acuerdos de integración económica y acuerdos de cooperación económica y comercial

Se incluyen los siguientes:

✓ **Ley 170 de 1994**

Mediante la cual se aprueba el Acuerdo por el que se establece la Organización Mundial de Comercio (OMC), suscrito en Marrakech (Marruecos) el 15 de abril de 1994.

✓ **GAAT de 1947**

Se concibió como instrumento provisional que permitía poner en vigor las disposiciones de política comercial de la OIC. Actualmente no existe.

✓ **Ley 45 de 1981**

Por medio de la cual se firma el Tratado de Montevideo 1980, que le da vida a la Asociación Latinoamericana de Integración – ALADI.

✓ **Decreto 1011 de 1995**

Por el cual se da cumplimiento a los compromisos contraídos por Colombia en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración - ALADI.

✓ **Ley 316 de 1996**

Mediante la cual se aprueba el Protocolo Interpretativo del artículo 44 del Tratado de Montevideo 1980.

✓ **Alcance parcial y complementación económica**

Los acuerdos de alcance parcial y de complementación económica en el marco de la ALADI, tales como:

- El Acuerdo de Complementación Económica número 48, suscrito entre el gobierno de la República Argentina y los Gobiernos de las Repúblicas de Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, miembros de la Comunidad Andina.
- El Decreto 2891 de 1994, mediante el cual se da cumplimiento a los acuerdos contraídos por Colombia en el marco de la ALADI para un

acuerdo parcial sobre comercio y cooperación económica y técnica entre la República de Colombia y la Comunidad del Caribe CARICOM.

- Acuerdo de Complementación Económica número 24, para el establecimiento de un espacio ampliado entre Colombia y Chile.
- Como protocolo adicional al acuerdo número 24, el 27 de noviembre de 2006 se suscribe el Acuerdo de Libre Comercio entre Colombia y Chile, que entró en vigencia el 8 de mayo de 2009.
- El acuerdo de alcance parcial suscrito entre la República de Colombia y la República de El Salvador.
- El acuerdo de alcance parcial suscrito entre la República de Colombia y la República de Guatemala.
- El acuerdo de alcance parcial suscrito entre la República de Colombia y la República de Nicaragua.
- El acuerdo de alcance parcial suscrito entre la República de Colombia y la República de Panamá.
- El acuerdo de alcance parcial número 49, suscrito entre la República de Colombia y la República de Cuba.
- El acuerdo de complementación económica número 39, suscrito entre las Repúblicas de Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, miembros de la Comunidad Andina y la República Federativa de Brasil.
- El acuerdo de alcance parcial de renegociación número 18 concertado entre Colombia y Paraguay.

- El acuerdo de alcance parcial de renegociación número 23 concertado entre Colombia y Uruguay.
- El acuerdo de alcance parcial entre Colombia y Costa Rica.
- El acuerdo de complementación económica número 59 entre la Comunidad Andina de Naciones – CAN y los países del Mercosur (Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay)

✓ **Ley 172 de 1994**

Por la cual se suscribe el tratado de libre comercio entre los Estados Unidos Mexicanos, La República de Colombia y la República de Venezuela, más conocido como G3.

✓ **Ley 1166 de 2007**

Aprueba el Protocolo Modificatorio al Acuerdo de Promoción Comercial Colombia – Estados Unidos.

✓ **Ley 1363 de 2009**

Aprueba el Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Canadá.

✓ **Ley 1372 de 2010**

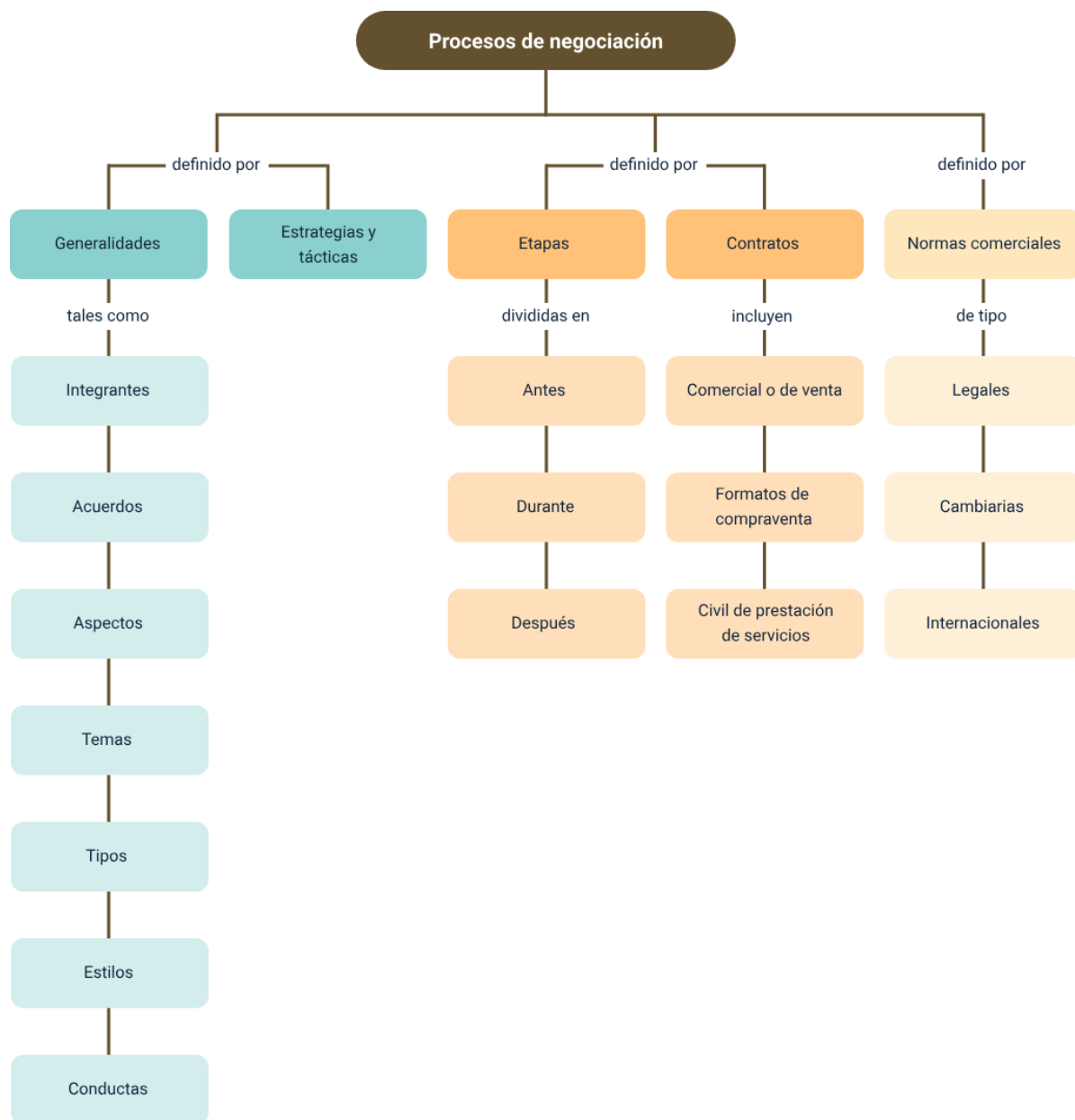
Aprueba el Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y los Estados AELC (Asociación Europea de Libre Comercio).

✓ **Ley 1669 de 2013**

Aprueba el Acuerdo Comercial entre Colombia y el Perú, por una parte, y la Unión Europea y sus miembros por otra.

Síntesis

A continuación, se describe a través de un mapa conceptual la temática tratada durante este componente formativo, el cual trata los aspectos más relevantes relacionados con los procesos de la negociación.



Material Complementario

Tema	Referencia	Tipo de material	Enlace del recurso
Negociación	Berberl, J., Ramón, M. & Vázquez, R. (2012). La Selección de Mercados Preferentes como Clave en la Internacionalización Empresarial.	Revista web	https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/582/507
Negociación	Parra, J., Santiago, E., Murillo, M. & Atonal, C. (2010). Estrategias para negociaciones exitosas.	Artículo web	https://www.redalyc.org/pdf/730/73013006009.pdf

Glosario

Acuerdo: hace referencia a una decisión que se toma de manera común entre una o más personas; de igual manera, puede hacerse entre una junta o tribunal, dado el caso.

Compendio: resumen o recopilación de información que presenta de manera concisa los puntos más relevantes de un tema específico.

Minimax: se basa en la estrategia de minimizar la posible pérdida máxima que se puede sufrir.

Mobiliario: conjunto de objetos y elementos que se utilizan para amueblar y decorar un espacio, proporcionando funcionalidad y comodidad.

Negociar: implica intercambiar propuestas, discutir intereses y buscar soluciones que sean aceptables para todas las partes involucradas.

Referencias bibliográficas

Álvarez, M. (2012). Contratos Mercantiles. Colombia: Universidad de Ibagué.

Arcaya, M. (2009). Los Seis Pasos de la Negociación. Buenos Aires: El Cid Editor.

Banco Nacional de Comercio Exterior. (2001). Técnicas de negociación internacional. 2ª ed. México: Bancomext.

Broseta, M. (1985). Manual de Derecho Mercantil. Madrid.

Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (1993). Sí... ¡de acuerdo!: Cómo negociar sin ceder. Ed. Norma.

Función Pública. (1887). Ley 57 de 1887. Código Civil de Colombia.

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=39535

Función Pública. (1971). Decreto 410 de 1971. Código Civil de Comercio.

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=41102

Gil, I., Berenger, G., González M. & Fuentes M. (2007). Segmentando Clientes a partir del valor del servicio. Cuadernos de Economía y Dirección de le Empresa, 31, 031-066.

Greco, O. (2005). Diccionario de comercio exterior. Argentina: Ed. Valletta Ediciones.

Kotler, P. & Keller, K. (2006). Dirección de Marketing. México: Pearson Educación.

Maubert, J. 1993). Negociar: Las Claves para Triunfar. Barcelona: Marcombo.

Milio, I. (2004). Diseño y comercialización de productos turísticos locales y regionales. Madrid: Paraninfo.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (s.f.). Manual del empresario sobre las negociaciones comerciales. Recuperado de: <http://www.mincit.gov.co/estudios-economicos/estudios-y-publicaciones/publicaciones/manual-del-empresario-sobre-las-negociaciones-come>

Ovejero, A. (Ed.). (2004). Técnicas de Negociación. Madrid: McGraw Hill.

Paucar, J. (2006). Contratos mercantiles. 6.ª ed., Biblioteca Jurídica Dike: Medellín.

Puchol, L., Núñez, A. & Puchol, I. (2010). El Libro de la Negociación. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Real Academia Española. (2024). Definiciones de diversos conceptos. <https://dle.rae.es/>

Rodríguez M. & Ramos, J. (1988). Técnicas de Negociación. México: McGraw Hill.

Salla, J., Ortega, J. (2008). Plan Estratégico de Relaciones Públicas. Madrid: Bosch Editor.

Scott. (1991). Cómo negociar con ventaja. Madrid: Paraninfo.

Zapata, A. (2005). Negociación. Bogotá: Ecoe.

Créditos

Nombre	Cargo	Centro de Formación y Regional
Milady Tatiana Villamil Castellanos	Responsable del equipo	Dirección General
Liliana Victoria Morales Gualdrón	Responsable de línea de producción	Centro de Comercio y Servicios - Regional Tolima
Santiago Lozada Garcés	Líder de la Línea de producción	Dirección General SENA
Mercedes Useche Céspedes	Líder experto temático	Centro de Gestión de Mercados y TIC – Regional Distrito Capital
Carlos Arturo Aristizábal Rodríguez	Experto temático	Centro de Comercio y Servicios - Regional Tolima
Juan José Botello Castellanos	Asesor pedagógico	Centro Industrial de Mantenimiento Integral - Regional Santander
Elsa Cristina Arenas Martínez	Asesor pedagógico	Centro Industrial de Mantenimiento Integral - Regional Santander
Zulma Yurany Vianchá Rodríguez	Líder de la Línea de producción	Centro de Desarrollo Agropecuario y Agroindustrial - Regional Boyacá
Jhon Jairo Buitrago Pastrana	Gestor de Curso	Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Sur Colombiano – Regional Huila

Nombre	Cargo	Centro de Formación y Regional
Janet Lucía Villalba Triana	Asesor pedagógico	Centro de Desarrollo Agropecuario y Agroindustrial - Regional Boyacá
Héctor Salinas Castellanos	Guionista	Centro de Desarrollo Agropecuario y Agroindustrial - Regional Boyacá
Andrés Felipe Velandia Espitia	Evaluador instruccional	Centro de Comercio y Servicios - Regional Tolima
José Jaime Luis Tang Pinzón	Diseñador web	Centro de Comercio y Servicios - Regional Tolima
Luis Fernando Botero Mendoza	Diseñador web	Centro de Comercio y Servicios - Regional Tolima
Oscar Ivan Uribe Ortiz	Diseñador web	Centro de Comercio y Servicios - Regional Tolima
Oscar Daniel Espitia Marín	Desarrollador full stack	Centro de Comercio y Servicios - Regional Tolima
Diego Fernando Velasco Güiza	Desarrollador full stack	Centro de Comercio y Servicios - Regional Tolima
Ernesto Navarro Jaimes	Animador y productor audiovisual	Centro de Comercio y Servicios - Regional Tolima
Gilberto Junior Rodríguez Rodríguez	Animador y productor audiovisual	Centro de Comercio y Servicios - Regional Tolima

Nombre	Cargo	Centro de Formación y Regional
Jorge Eduardo Rueda Peña	Evaluador de contenidos inclusivos y accesibles	Centro de Comercio y Servicios - Regional Tolima
Javier Mauricio Oviedo	Validador y vinculator de recursos educativos digitales	Centro de Comercio y Servicios - Regional Tolima