

INTRODUCCIÓN

Los intercambios comerciales en una economía mundial integrada conllevan que las partes en las negociaciones comerciales provengan de diferentes culturas y tradiciones empresariales, con intereses diferentes y experiencias y estilos de negociación muy variados. Mientras que esta rica variedad constituye los pilares actuales de una vibrante comunidad empresarial, ello también aumenta las posibilidades de costosos malentendidos que impiden el suave fluir de la actividad comercial.

Fiel a su misión de promover un comercio mundial eficiente y eficaz, la ICC, habiendo consultado con negociadores de grandes y pequeñas empresas, de todos los sectores y del mundo entero, ha desarrollado el siguiente conjunto de principios como una ayuda para facilitar el proceso de las negociaciones comerciales.

Los Principios de la ICC para Facilitar las Negociaciones Comerciales se basan en la idea de que los mejores acuerdos se logran entre aquellas partes negociadoras que no sólo desean o necesitan colaborar, sino que también se respetan y confían mutuamente. Cada vez más a menudo los intercambios comerciales exigen colaboraciones y acuerdos comerciales sólidos que puedan evolucionar con el paso del tiempo. En tales situaciones, una relación respetuosa y de buena comunicación con la otra parte negociadora puede representar un incalculable resultado por sí mismo.

Los Principios de la ICC establecen cuál puede ser el camino para crear o mejorar una relación de trabajo productiva.

Cada acuerdo o conjunto de partes negociadoras es diferente, y los Principios de la ICC pueden resultar útiles de modos diferentes para acuerdos diferentes. Los Principios pueden ser utilizados como:

- Una **lista de comprobación** (checklist) de las consideraciones de cada parte que deberán ser tomadas en consideración durante la preparación y el desarrollo de las negociaciones
- Un conjunto básico de **pautas** que las partes pueden pactar como punto de referencia durante el desarrollo de las negociaciones¹
- Un **marco de referencia** que sirva de guía para cada parte durante la negociación

En el caso de que los Principios de la ICC sean de utilidad en el contexto de la negociación y redacción de un acuerdo, las partes también pueden consultar la amplia gama de herramientas que ofrece la ICC, incluyendo la variedad de modelos de contratos, las reglas de los Incoterms®, las reglas de la ICC sobre créditos documentarios (UCP) y garantías (URDG) así como el Reglamento de la ICC de Arbitraje y Mediación, reflejo de la práctica comercial internacional y su aceptación en todo el mundo.

¹ Los Principios de la ICC no imponen ninguna obligación legal para las partes.

ABOUT THE INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE (ICC)

La ICC es la mayor y más representativa organización empresarial del mundo que cuenta entre sus miembros con más de 6 millones de empresas, cámaras de comercio y asociaciones empresariales en más de 130 países, con intereses en todos los sectores.

Una red mundial de comités nacionales mantiene informada a la sede internacional de la ICC en París de todas las prioridades empresariales tanto nacionales como regionales. Más de 2.000 expertos procedentes de las empresas socias de la ICC prestan sus conocimientos y experiencia para determinar la perspectiva empresarial de la ICC sobre las grandes cuestiones empresariales.

Las Naciones Unidas, la Organización Mundial del Comercio, el G20 y otras organizaciones internacionales son informadas de las perspectivas empresariales internacionales a través de la ICC.

Para mayor información, por favor visite: www.iccwbo.org

Para solicitar publicaciones de la ICC visite <http://store.iccwbo.org/>

Los Principios de la ICC pueden ser descargados en <http://www.iccwbo.org/Advocacy-Codes-and-Rules/Document-centre/2013/ICC-Principles-to-Facilitate-Commercial-Negotiation/>

Si desea ejemplares adicionales de los Principios de la ICC, puede contactar con Emily O'Connor at eoc@iccwbo.org



Comité Español de la Cámara de Comercio Internacional
Av. Diagonal 452-454 08006 Barcelona
T +34934169456 F +34934169301
E iccpain@cambrabcn.org www.iccpain.org



PRINCIPIOS DE LA ICC PARA FACILITAR LAS NEGOCIACIONES COMERCIALES



11

PRINCIPIOS DE LA ICC PARA FACILITAR LAS NEGOCIACIONES COMERCIALES

1 Preparar todo cuidadosamente

- Designar las personas adecuadas dentro de la organización, definir claramente los objetivos y revisar los antecedentes en materia de acuerdos con la contraparte.
- Conocer al máximo la otra parte negociadora y la realidad del contexto comercial en el que opera. Imaginar sus intereses, prioridades, limitaciones y el ámbito en el que puede tomar decisiones.
- Estar preparado para explorar con la contraparte las diferentes normas legales por las se regirá el acuerdo.

2 Tomar en consideración las diferencias culturales

- Conocer las prácticas comerciales locales de la otra parte negociadora
- Demostrar respeto hacia sus propios hábitos culturales enraizados y sus propias suposiciones acerca de cómo llevar a cabo negocios
- Establecer un método que permita poner en cuestión continuamente las suposiciones y averiguar las suposiciones que la otra parte pueda también tener.
- Recordar el valor de ser capaz de negociar bien con las divergencias.

3 Pactar acuerdos preliminares con la otra parte sobre el proceso formal de la negociación que facilite la consecución de acuerdos sobre temas sustantivos

- Decidir lo antes posible con la otra parte las cuestiones sobre procedimiento como plazos, lugares y fechas de las reuniones, idioma de la negociación, participantes en las reuniones y distribución de las responsabilidades.

4 Destinar los recursos humanos y técnicos apropiados para la negociación

- Decidir con antelación quienes serán las personas que van a participar en la negociación o darán apoyo a la misma, como por ejemplo las personas con autoridad para tomar una decisión, los expertos en los aspectos técnicos, los traductores, los redactores de los contratos, los asesores fiscales y un consejero jurídico local.
- Mantener un equipo negociador consistente y evitar cambios de personas en el mismo.

5 Desarrollar una relación de trabajo abierta y de confianza con la otra parte negociadora

- Los acuerdos son a menudo el resultado de compromisos que evolucionan con el tiempo según cambian las circunstancias. Una buena relación de trabajo entre las partes permitirá más fácilmente que se atiendan de manera eficiente y eficaz las futuras necesidades de ambas partes.
- Actuar de forma transparente y con verdadera voluntad de entendimiento y de encontrar soluciones puede ayudar a enfocar la esencia de la discusión.
- Las partes negociadoras no necesitan ser amigas para crear un entorno productivo de trabajo.

6 Comportarse con integridad

- No es necesario revelar todos los detalles, pero debe ser verdad todo lo que se diga.
- Mentir o engañar pone en peligro el acuerdo, la relación de trabajo emprendida y la reputación en la comunidad empresarial, y puede por último conducir a sanciones legales.
- La buena disposición por demostrar sus propios valores y la integridad a la hora de negociar demuestra a la otra parte la seriedad con la que se lleva la negociación.

7 Gestionar las emociones

- Actuar mejor que reaccionar – mostrar que se actúa con independencia a pesar de lo poderosa que pueda ser la provocación de la otra parte.
- Cuando la contraparte ve que usted actúa de forma razonable, ésta puede pedirle ayuda, permitiéndole colaborar en la solución, en lugar de ocultar información por orgullo o miedo que pueda conducir a un acuerdo irrealizable o a ningún acuerdo en absoluto.

8 Ser flexible

- Ser abierto pensando de forma creativa junto con la otra parte acerca de cómo los intereses de uno pueden complementar los del otro y sentirse satisfecho sin restarle valor a la otra parte.
- Únicamente un acuerdo recíprocamente beneficioso será sólido con el paso del tiempo. Si una parte sale desproporcionadamente aventajada, la otra parte no será capaz de cumplir el acuerdo.
- Asumir las dificultades de las otras partes negociadoras es un elemento importante en la construcción de un acuerdo realista y duradero.

9 Lograr compromisos realistas

- Los acuerdos deben basarse sobre aquellos aspectos que uno se compromete realmente a cumplir, como se desearía que hiciese la otra parte negociadora.
- Dejar claro cuál es el alcance del poder de representación: algunas personas pueden sobrevalorar sus competencias y llegar a acuerdos imposibles de cumplir por no disponer poderes suficientes.
- Conocer las alternativas y saber cuándo se puede abandonar la mesa de negociaciones porque es posible conseguir otro acuerdo más conveniente en otro lugar.

10 Confirmar el acuerdo para garantizar una comprensión común

- Revisar cuidadosamente todos los aspectos del acuerdo con la otra parte negociadora al finalizar cada sesión de la negociación y resolver cada detalle que pueda provocar puntos de vistas divergentes.

11 Estar preparado para el fracaso de las negociaciones

- Las negociaciones pueden no alcanzar un acuerdo por diferentes razones, tanto fuera del control de las partes como bajo su control.
- Anticiparse a dichas situaciones preparándose para discutir sobre opciones alternativas con la otra parte negociadora.