

Universidad Dr. José Matías Delgado
Facultad de Economía Santiago I. Barberena



Trabajo de Tesis:

Negociación en El Salvador,
técnicas y características

Presentado por:

Paola Geraldina Mateu Hernández 199701633

Claudia Beatriz Angulo Ochoa 199801693

Licenciatura en Administración de Empresas

Asesor: Ing. Roberto Sorto Fletes
San Salvador, diciembre 2004

INDICE

Capítulo I

<i>Antecedentes y situación actual</i>	1
1.1 Descripción sociocultural del mercado salvadoreño.....	1
1.2 Descripción socioeconómica del mercado salvadoreño.....	11
1.3 TLC con Estados Unidos.....	27
1.4 Costumbres y tradiciones de los salvadoreños.....	35
1.5 Cultura de negocios en el mercado salvadoreño.....	37
1.6 Surgimiento de la negociación en El Salvador.....	41

Capítulo II

<i>Conceptos generales de la negociación</i>	44
2.1 Concepto de negociación.....	44
2.2 Principales características de la negociación.....	47
2.3 Principales tipos de negociación.....	47
2.4 Perfil de las negociaciones.....	50
2.5 Los pasos básicos de la negociación.....	51
2.6 Etapas de la negociación.....	53
2.7 Principales formas de negociación.....	54

Capítulo III

<i>Investigación de Campo</i>	59
3.1 Objetivos.....	59
3.1.2 Objetivos del Trabajo.....	59
3.1.3 Objetivos de la Investigación.....	59
3.2 Formulación de Hipótesis.....	60

3.2.1 Hipótesis General.....	60
3.2.2 Hipótesis Específicas.....	60
3.3 Metodología de la Investigación.....	60
3.3.1 Población a investigar.....	60
3.3.2 Tamaño de la muestra.....	61
3.4 Análisis de Gráficos.....	63
3.4.1 Sector Privado.....	63
3.4.2 Sector Gubernamental.....	77
3.4.3 Sector Laboral.....	91
3.5 Limitantes de la investigación.....	105
3.6 Cuadro de cumplimiento de hipótesis.....	106
Capítulo IV	
Conclusiones y Recomendaciones.....	107
4.1 Conclusiones.....	107
4.1.1 Conclusión General.....	107
4.2 Recomendaciones.....	110
4.2.1 Extranjeros para negociar con salvadoreños.....	110
4.2.2 Salvadoreños para negociar con extranjeros.....	112
Capítulo V	
Técnicas y características de negociación en El Salvador.....	113
5.1 Sector Privado.....	113
5.1.1 La Preparación.....	113
5.1.2 La Ejecución.....	117
5.1.3 El Cierre.....	117
5.1.4 La Legislación.....	118

5.1.5 El Seguimiento del cumplimiento.....	118
5.1.5 Flujo del proceso de negociación, Sector Privado.....	120
5.1.7 Técnica de negociación sugerida.....	121
5.2 Sector Gubernamental.....	122
5.2.1 La Preparación.....	122
5.2.2 La Ejecución.....	123
5.2.3 El Cierre.....	124
5.2.4 La Legislación.....	124
5.2.5 El Seguimiento del cumplimiento.....	124
5.2.6 Flujo del proceso de negociación, Sector Gubernamental.....	126
5.2.7 Técnica de negociación sugerida.....	127
5.3 Sector Laboral.....	127
5.3.1 La Preparación.....	127
5.3.2 La Ejecución.....	128
5.3.3 El Cierre.....	130
5.3.4 La Legislación.....	132
5.3.5 El Seguimiento del cumplimiento.....	132
5.3.6 Flujo del proceso de negociación, Sector Laboral.....	134
5.3.7 Técnica sugerida.....	135
ANEXOS	
ANEXO 1 Legislación Salvadoreña.....	137
ANEXO 2 Requisitos para fundar una empresa en El Salvador.....	138
ANEXO 3 Tarifas de mediación y arbitraje.....	139
ANEXO 4 Encuesta.....	141

Introducción

El presente trabajo es un estudio sobre las técnicas y características de negociación en El Salvador, conteniendo los conceptos básicos de negociación, y recopilando las características culturales de los negociadores salvadoreños, de manera que cualquier lector que desee invertir o negociar en El Salvador conozca un poco más sobre la cultura, y la forma de negociar de los salvadoreños.

Este trabajo se enfoca, en tres sectores principales, el sector laboral, que definiremos como todas las personas empleadas en empresas privadas o públicas y que se agrupan en sindicatos o gremiales, cabe mencionar, que se ha decidido trabajar a estos grupos como un sector por separado, dado a que la forma de negociación de estos grupos, son muy especiales y tienen necesidades en particular. Los otros dos sectores son el sector privado, al cual definimos como cualquier persona empleada o propietaria de un negocio, empresa, o sociedad; y el sector gubernamental, que es el sector público.

Se decidió agrupar a la población salvadoreña en estos tres sectores porque la forma de negociación en cada uno de ellos, difiere en la mayoría de los casos.

En la investigación de campo se manejan los términos de corto, mediano, y largo plazo, se define corto plazo a todas aquellas actividades de menos de un año, el mediano plazo esta definido como todas aquellas actividades que comprendan de 1 a 3 años y el largo plazo, se tomarán todas las actividades que estén comprendidas en un período de 3 años en adelante.

El presente trabajo esta dividido por cada uno de los sectores, para así facilitar al lector la búsqueda del sector de interés



Capítulo I

ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL

1. 1 Descripción Sociocultural del Mercado Salvadoreño:

Ubicación Geográfica

El Salvador se encuentra localizado en el corazón de América Central, el país cuenta con una extensión territorial de 20742 kilómetros¹ cuadrados, por su latitud geográfica² dicho país pertenece al hemisferio norte, mientras que por longitud se adhiere al hemisferio occidental, y cuenta con un clima promedio de 25 ° centígrados. Las fronteras de El Salvador se definen a continuación: al poniente con la República de Guatemala, al norte con la República de Honduras, al oriente, con las Repúblicas de Honduras y Nicaragua en las aguas del Golfo de Fonseca y al sur con el Océano Pacífico. El Salvador tiene una población aproximada de 6.6 millones³ de habitantes localmente y a pesar que no existen datos estadísticos globales que midan efectivamente la población salvadoreña en el exterior, se presume que actualmente radican en el exterior una población cercana a los 2.5 millones de salvadoreños distribuidos en diferentes partes del mundo. Uno de cada cuatro salvadoreños se encuentra en el exterior; de este total, al menos un 94% se ha concentrado en los Estados Unidos (2.3 millones), con una mayor concentración en el Estado de California, en donde radican, aproximadamente, 1.3 millones de salvadoreños⁴.

El Salvador: País de Paz y Oportunidades

El Salvador vivió Una guerra civil de 12 años (1980-1992), que cobró cerca de 75.000 vidas y marcó para siempre la historia de este país. Esta guerra concluyó en 1992, año en que los rebeldes izquierdistas y el gobierno firmaron un tratado de paz que modificó las reformas militares y políticas.

En los años recientes, a partir de la firma de los Acuerdos de Paz en 1992 y la institucionalización de la democracia, El Salvador ha emprendido un proceso de desarrollo económico y social, situándose en una posición destacada dentro de la comunidad internacional. Recientemente, El Salvador fue reconocido por la opinión internacional, como un país que marcha hacia la modernización, con una economía en saludable y en crecimiento, un sólido sistema financiero y un marco de seguridad jurídica, lo cual favorece la inversión nacional y extranjera⁵.

El Salvador, Un País en Democracia

El Salvador es un Estado soberano. El Gobierno es Republicano, Democrático y Representativo. El Sistema Político es pluralista y se expresa por medio de partidos políticos. La Constitución vigente de la República es la de 1983.

Se eligen por medio del voto popular, al Presidente de la República, las Autoridades Municipales y el Congreso. Se respeta la independencia de los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial⁶.

¹ Fuente: www.camarasal.com (cámara de comercio e industria de el salvador)

² Fuente: Atlas Geográfica Universal y de El Salvador, por Océano Grupo Editorial , 1999.

³ Fuente: Boletines demográficos, Celade N ° 66 ,2000

⁴ Fuente: Artículo Salvadoreños en el mundo, en www.rree.gob.sv (Ministerio de Relaciones Exteriores).

⁵ www.poemundi.com/FMLN1.html

⁶ www.elsalvadorworks.com



El Salvador en Desarrollo

La mano de obra del trabajador salvadoreño es reconocida por su constancia y adaptación rápida a los cambios. La economía es una de las más abiertas en América Latina, las materias primas y los bienes de capital no pagan aranceles. Asimismo existen reglas claras que estimulan la inversión extranjera. Compañías de Estados Unidos de América, Canadá, España, Japón, Alemania, Corea, Taiwán y México mas otros países de la región han hecho inversiones con resultados favorables. El Salvador es un mercado único y dinámico que ofrece uno de los climas más transparentes para negocios en todo Latinoamérica. Con la reducción de los aranceles de importación y la eliminación de las barreras de comercio, el clima para negocios exitosos ha mejorado notoriamente durante los últimos años. La privatización del sistema bancario ha creado una gama de opciones financieras para importadores locales. La política económica de El Salvador durante el primer semestre del año 2001 ha estado orientada a la incorporación de la reconstrucción del país en el programa económico de mediano plazo cuyos objetivos son dinamizar el crecimiento preservando la estabilidad económica, al tiempo que se incorporen las diversas regiones del país en la reactivación económica.

Bajo este contexto y con la finalidad de reducir las tasas de interés entro en efecto la Ley de Integración Monetaria aprobada a finales del 2000. A partir del 1 de Enero del 2001, el dólar es moneda de curso legal, el cual circula paralelamente con el colon y no establece una fecha límite para la desaparición de la circulación del colon. El tipo de cambio se fijo en colones 8.75 por dólar, y el dólar pasa a ser la unidad de cuenta del sistema financiero. Los precios de los bienes y servicios se expresan en dólares y colones. La Ley de Integración Monetaria fija el colon a 8.75 por dólar a partir del primero de Enero del 2001. Para Julio del 2001, el dólar representaba el 80.3% del medio circulante.⁷

Población de calidad

"El Salvador ofrece a los inversionistas mano de obra abundante y productiva; el 60 % de la población está entre las edades de los 16 y 64 años, mientras que el 36 % es menor a los 15 años"

El Salvador, el país más pequeño de Centro América, con 6, 510,348 habitantes para el 2002, tiene como mayor riqueza su población, la cuál se caracteriza por su franca sonrisa, hospitalidad, capacidad de aprendizaje y laboriosidad, cualidades que le han merecido un reconocimiento a nivel mundial. El valor agregado de la mano de obra se refleja en los altos niveles de productividad, bajos niveles de rotación laboral y un porcentaje aceptable de la población bilingüe. La fuerza laboral de El Salvador se estima en 3.8 millones de personas, de una población total de 6.5 millones. Esto se traduce en un alto porcentaje laboral que representa la población económicamente activa para El Salvador, la cual consiste de un 60%, comparado con México (42%) y República Dominicana (58%). El alto nivel de alfabetismo de las personas que viven en las zonas urbanas, 96.56%, entre los 15 y 24 años, refleja los esfuerzos del Gobierno por mejorar los niveles de educación, contribuyendo a la disponibilidad de mano de obra calificada en el país. Esta abundancia de fuerza laboral, y el perfil de la población joven que se incorpora a la fuerza de trabajo, es una de las principales ventajas competitivas que tiene El Salvador, sin olvidar su proximidad a los grandes mercados de América.El Salvador se distribuye geográficamente en 14 departamentos con la mayor concentración de la población en las zonas urbanas del país.

Población de El Salvador		
Área	Cantidad	Porcentaje
Urbana	3,841,105	59%
Rural	2,669,243	41%
Total	6,510,348	100.00%

⁷ Fuente: Artículo Integración Monetaria, www.elsalvadoeworks.com, (Proesa)



La estructura de la población Salvadoreña refleja dos aspectos importantes. Primero, que El Salvador es un país con una población eminentemente joven, el 34.5% de la población es menor a los 15 años, alrededor del 58.5%, (3, 752,764 personas) están entre los 16 y 64 años y el 7 % representa a los mayores de 65 años. Segundo, la tasa de crecimiento poblacional se estima en 1.9 %, por lo que la población n para el año 2010 será alrededor de los 7.5 millones.



A nivel nacional, los resultados reflejan que la población femenina es mayor que la masculina; 3, 375,686, (52.5%) y 3, 052,986, (47.5%), respectivamente. La concentración de mujeres en el Área Metropolitana de San Salvador, incluyendo sus 22 municipios es mas acentuada, siendo ésta de 53.5%. La densidad de población es de 304 habitantes por kilómetro cuadrado. El 59% de la población vive en los departamentos de San Salvador, La Libertad, Santa Ana y San Miguel.⁸

El Salvador en Educación

La principal riqueza de El Salvador la constituye su gente, por lo cual el gobierno considera que para alcanzar el desarrollo económico sostenible es esencial tener una población saludable y capacitada. Actualmente funcionan escuelas de educación primaria y secundaria, pública y privada, así como centros de formación técnica y universidades, algunas de las cuales ofrecen cursos de post grado y maestrías en diferentes especialidades, hay 2 Universidades Públicas, 27 privadas, 5 institutos especializados, 4 institutos tecnológicos estatales y otros 4 privados. Así como también con un sistema nacional de formación formal e informal, que capaciten el trabajo y que buscan aumentar la productividad del recurso humano, instituciones como Insaforp y Fepade, entre otras. Además de ello se cuenta con un canal de televisión dedicado exclusivamente a la educación y difusión cultural, con el objetivo de brindar a toda la población la misma calidad educativa de los centros de enseñanza. Para mejorar la calidad y eficiencia del sistema educativo, se está desarrollando una profunda reforma orientada a proporcionar los conocimientos y capacidades que garanticen la igualdad de oportunidades y generen condiciones que promuevan la movilidad y equidad social, a la vez que se convierta en una herramienta que permita elevar la productividad de la mano de obra o el nivel de alfabetismo de la población se ha incrementado significativamente en los últimos años como resultado de los esfuerzos del Gobierno.¹⁰

⁸ Fuente: Población de Calidad, www.elsalvadorworks.com (PROESA)

⁹ Fuente: www.mcx.es

¹⁰ Fuente: Datos Generales de Educación, www.elsalvadorworks.com (PROESA)



El sistema educativo en El Salvador

El porcentaje de alfabetismo en El Salvador es de 83.4%, mientras que el nivel de analfabetismo es de un 16.6% para el 2002 para personas mayores de 10 años de edad.

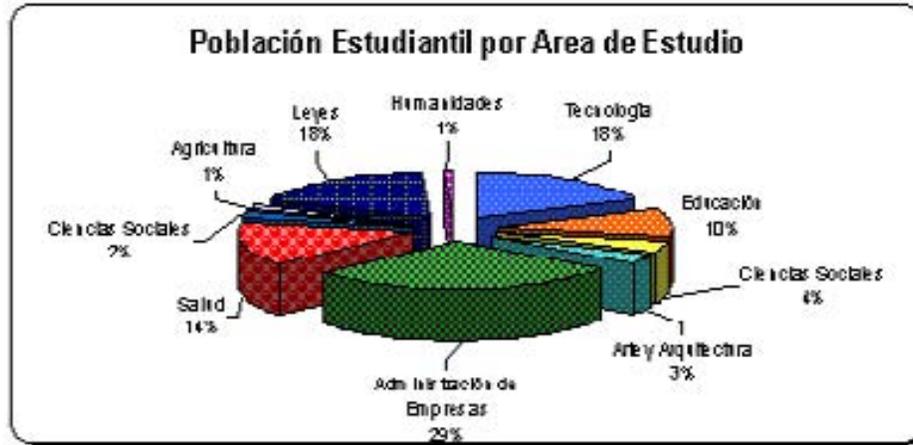
El Salvador: Condición de Analfabetismo en Población mayor de 10 años						
	1971		1992		2002	
Condición	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa
ALFABETA	1,529,689	56.4%	2,901,987	76.1%	4,520,601	79.9%
Hombres	786,970	51.4%	1,432,660	49.4%	2,154,753	47.7%
Mujeres	742,719	48.6%	1,469,327	50.6%	2,365,848	52.3%

Es importante recalcar que la población urbana entre los 15 y 24 años de edad tiene un nivel de alfabetismo de 96.56%.

POBLACIÓN URBANA ENTRE LOS 10-23 AÑOS DE EDAD	
	Cantidad
Jóvenes en área urbana(15-24 años de edad)	1,071,581
Adultos (más de 25 años)	1,977,991
GRUPOS DE EDAD	Porcentaje
10-15	43.9%
16-23	56.1%
ALFABETISMO	Porcentaje
Jóvenes Alfabetos(10 a 23 años de edad)	35.2%
SEXO	Porcentaje
Masculino	45.4%
Femenino	54.6%
CENTROS EDUCATIVOS	No.
Universidades	26
Institutos Tecnológicos	9
Institutos Especializados	6
Fuente: MINED	



Según las estadísticas de educación la población estudiantil universitaria se distribuye de la siguiente manera:

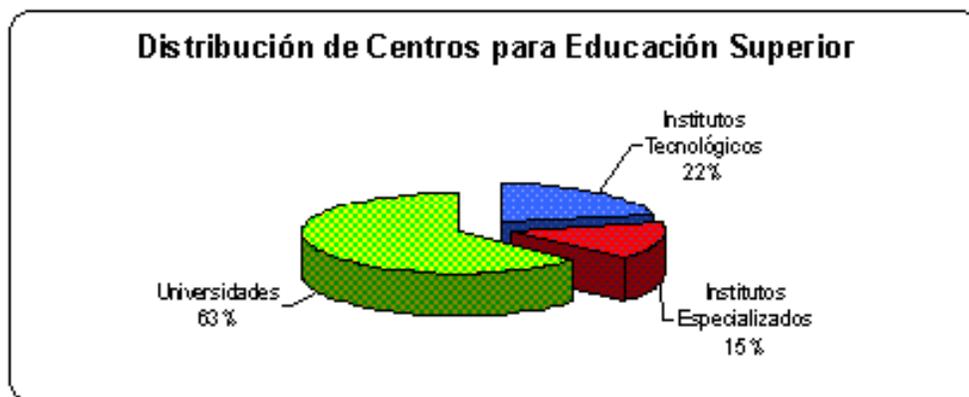


Fuente: Calificación de Instituciones de Educación Superior 2002

A nivel superior los graduados de carreras universitarias representan el 71%, mientras que los graduados de carreras técnicas representan el 29%¹¹.

Matrícula estudiantil nivel Universitario y Técnico			
	1998	1999	2000
Universidades	107,718	102,495	105,889
Institutos Tecnológicos	5,703	5,737	5,945
Institutos Especializados	1,254	1,306	1,532
Total	114,675	109,538	113,366
Fuente: MINED			

¹¹ Fuente: Datos Generales de Educación, www.elsalvadorworks.com (PROESA)



Fuente: Calificación de Instituciones de Educación Superior 2002

El Salvador, Trabaja y Produce.

El empuje del binomio empresario-trabajador permite que en la actualidad El Salvador diversifique la producción de sus bienes y servicios para el intercambio comercial con otros países del mundo. Además de sus productos tradicionales de exportación como el café, azúcar y camarón, en la actualidad el país exporta: Medicinas, Calzado, Manufacturas de papel y cartón, Productos Laminados de Hierro Y Acero; Hilados de Algodón, Ropa Interior, Manufacturas y Aluminio, Cervezas, Refrigeradoras, Publicidad, etc.

Infraestructura¹²

El gobierno está también modernizando los puertos y se está construyendo una nueva instalación para contenedores en el Golfo de Fonseca. El Salvador cuenta con el aeropuerto más moderno de Centro América. El edificio terminal de carga posee un área construida de 10,945 mts², que incluye las facilidades para la atención de mercadería de importación y exportación que se moviliza vía aérea, contando para ello con áreas para recepción, almacenaje de mercadería general, bodegas refrigeradas y congeladas, bóveda de seguridad, área de registro de mercadería, áreas para expedición y oficinas relacionadas con el trámite para el retiro de mercadería. Un plan de ampliación y modernización de las instalaciones llevada a cabo por el Gobierno desde 1998, ha posibilitado incrementar en un 30% los servicios. Su tráfico actual es de 1, 250,000 pasajeros y más de 25,000 vuelos comerciales anualmente.

El puerto de Acajutla con salida al Océano Pacífico cuenta con 8 atracaderos y con todo el equipo portuario requerido; además de un espacio de 28,722 metros cuadrados para almacenar carga en general. Para el 2007, El Salvador contará con un "Deep Sea Port", Puerto Cutuco localizado en el Golfo de Fonseca. Este proyecto consiste en el desarrollo de un área portuaria en la Bahía de La Unión, de aproximadamente 117 hectáreas de extensión. Durante la primera etapa se construirá un muelle marginal de 560 metros de frente de atraque con una profundidad de 14 metros (en marea baja) y un área terminal de 28 hectáreas. El nuevo puerto ofrecerá condiciones naturales favorables a la bahía, que garantiza operaciones seguras, vías de acceso, un espacio especializado para el manejo de contenedores, ahorros significativos en costos de transporte terrestre y en costo de manipulación de contenedores de El Salvador a puertos de países vecinos. La captación de carga de la región sur de Honduras y de Nicaragua está entre muchas de sus otras ventajas.

¹² Fuente: www.elsalvadorworks.com



Acceso a mercados

Las negociaciones comerciales internacionales de El Salvador se han constituido en pilares fundamentales para la promoción de inversiones y exportaciones, convirtiéndose en un instrumento importante en la estrategia de crecimiento y modernización del país. Ahora El Salvador cuenta con una economía globalizada dada por el acceso a los mercados de sus principales socios comerciales.

Hasta la fecha El Salvador ha negociado Tratados Bilaterales con México, República Dominicana, Chile y Panamá. Además, y el importante TLC con Estados Unidos que se está negociando actualmente, con el objetivo de ampliar y diversificar sus mercados de exportación.

Simultáneamente se están sosteniendo negociaciones con Canadá y está buscando negociar un acuerdo con la Unión Europea en lo que respecta a Tratados Multilaterales. El Salvador es parte de la Organización Mundial del Comercio (OMC) desde 1995, apoyando la integración de las Américas, por medio del ALCA. Además es beneficiario de los Programas Arancelarios Unilaterales otorgados por los países industrializados. En general, todos los acuerdos y tratados suscritos por El Salvador, tienen como objetivo intensificar las relaciones económicas y comerciales, aumentar y diversificar el comercio, coordinar y complementar actividades económicas, en especial en las áreas de productividad de bienes y servicios, estimular las inversiones, facilitar la creación y funcionamiento de empresas bilaterales e intensificar la integración entre los países¹³.

1.2 Descripción socioeconómica del mercado salvadoreño

La firma de los Acuerdos de Paz en 1992 marcó para El Salvador el inicio de su ruta hacia el desarrollo. El Salvador se ha convertido en una de las economías más seguras y estables de las Américas, recibiendo el merecido reconocimiento de las más prestigiosas calificadoras de riesgo - Moody's, Standard and Poor's and FITCH- que le han otorgado el codiciado "Grado de Inversión"¹⁴. Pocos países de América Latina gozan de la misma calificación con que cuenta El Salvador. A la vez, el Heritage Foundation del Wall Street Journal, ha reconocido a El Salvador como la segunda economía más abierta de América Latina para el presente año.

MOODY'S

Se destacó la exitosa transición económica de El Salvador en la década de los noventa, caracterizada por la estabilidad macroeconómica y el crecimiento sostenido. La calificación de riesgo para la deuda de largo plazo de El Salvador en moneda extranjera es actualmente de Baa3, grado asignado dentro de las categorías consideradas "de inversión y no especulativas".

Para Moody's la estabilidad de precios y el tipo de cambio ha sido garantizada por un manejo monetario conservador y políticas fiscales prudentes. Las reformas estructurales integrales también han llevado a un régimen de inversiones y de comercio altamente libres.

¹³ Fuente: www.elsalvadorworks.com

¹⁴ Fuente: www.elsalvadortrade.com



FUNDACIÓN HERITAGE

El índice de libertad económica publicado por esta institución, para el año 2003, ubica a El Salvador en el 26^{avo} lugar de una lista de 161 países. Esto nos coloca como uno de los países con mayor libertad económica en América Latina, lo cual se debe al esfuerzo gubernamental para reducir las cargas regulatorias sobre los negocios, entre otros factores.

ESTABILIDAD ECONÓMICA

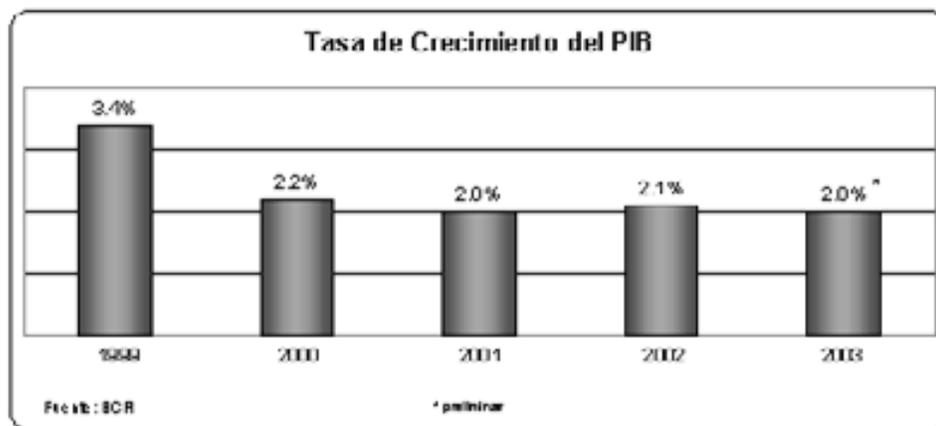
La estabilidad del país se consolidó después de la firma de los Acuerdos de Paz, que trajo consigo la reactivación de la economía Salvadoreña y el mejoramiento del ambiente de negocios. En 1989, con la llegada al poder de un nuevo gobierno, inicia la primera fase de las reformas, con el fin de estabilizar la economía y definir reglas claras para la inversión. Entre ellas, de las más importantes: la liberación de los precios de los combustibles, la reforma fiscal, la eliminación de barreras al comercio, el fortalecimiento de las finanzas públicas y la extensa reforma al sistema financiero.

PRODUCTO INTERNO BRUTO

El Salvador ha alcanzando un crecimiento promedio del PIB de 5.6 % para la década de los 90's. El positivo crecimiento de la economía durante 1995-2003, ha dado como resultado un aumento del 55% en el PIB, con un promedio anual de 3.1% de incremento.

PRODUCTO INTERNO BRUTO									
Precios Corrientes-millones US \$									
Año	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
PIB	9,500	10,315	11,135	12,008	12,465	13,139	13,739	14,439	14,800
Precios para 1990									
Crecimiento Anual PIB	6.4	1.7	4.2	3.7	3.4	2.2	2.0	2.1	2.0

No obstante el desempeño económico de El Salvador estuvo influenciado por la desaceleración mundial y la reorientación de esfuerzos para superar los efectos de los dos terremotos sufridos en el 2001, la actividad económica mantuvo tasas de crecimiento positivas, sustentadas en el dinamismo de la inversión pública y privada, favorecidas por las actividades de reconstrucción que incidieron en el desempeño positivo de los sectores de la industria manufacturera y construcción.





Entre 1993-2003 el PIB per capita incrementó 87%, lo cual refleja la estabilidad económica de El Salvador y el crecimiento sostenido de su producción doméstica en relación con su población.



INFLACIÓN

El Salvador obtuvo uno de los niveles de inflación más bajos en América Latina para el 2003, siendo este de 2.5%. A pesar del incremento en la inversión pública y privada en el 2002, el comportamiento de los precios ha logrado mantener estabilidad lo cual resulta en una inflación anual acumulada de 2.5% para el 2003. Estos factores revelan que El Salvador sigue obteniendo una de las inflaciones más bajas en América Latina¹⁵.



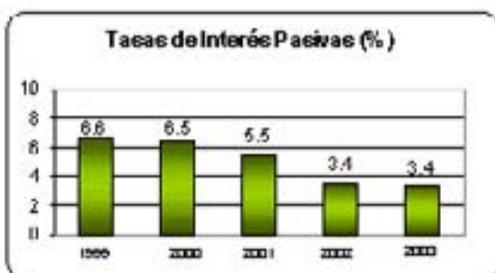
TIPO DE CAMBIO Y TASA DE INTERÉS

Se obtuvieron las tasas de interés más bajas de la región, a consecuencia de la eliminación del riesgo cambiario y a la estabilidad de los precios de la economía en el 2003. El tipo de cambio entre el Colón y el Dólar de los Estados Unidos de América es fijo e inalterable a partir del 1 de Enero de 2001, a razón de ₡8.75 por 1 US\$, según lo establecido en el artículo número 1 de la "Ley de Integración Monetaria". La aplicación de esta Ley permitió eliminar el riesgo cambiario, lo que trajo como consecuencia la reducción en las tasas de interés.

¹⁵ Fuente: www.elsalvadortrade.com (PROESA)



Ahora el país dispone de las tasas de interés más bajas en toda la región de América Latina y ello es producto de disponer de un sistema bancario dolarizado y de una estabilidad de los precios, así como, ajustes en costos operativos desarrollados por la banca comercial.



Fuente: Banco Central de Reserva

REMESAS FAMILIARES Y RESERVAS INTERNACIONALES NETAS

Los ingresos por remesas familiares mantuvieron su dinamismo, reportando un variación anual positiva de 8.8% al compararse 2002 y 2003. A Diciembre 2003, las reservas internacionales totalizaron US \$ 1,906 millones de dólares.

EXPORTACIONES

De 1998 al 2003 las exportaciones de El Salvador se incrementaron en un 248%. a Noviembre 2003, las exportaciones totales eran de \$ 2,900 millones de dólares, de los cuales el sector maquila representa el 60%. Un 67% de las exportaciones de El Salvador se dirigen a Estados Unidos, mientras que un 25% se orienta a Centro América, especialmente Guatemala¹⁶.



Para el año 2003, El Salvador continúa avanzando en la consolidación de acuerdos comerciales; el último acuerdo en concluir conversaciones fué el Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y Centro América en Diciembre del 2003. Para el primer semestre del año 2004 se espera concluyan las negociaciones para un TLC entre El Salvador y Canadá.

¹⁶ Fuente: www.elsalvadoetrade.com (PROESA)



GASTO PÚBLICO

En el aspecto fiscal, El Salvador elevó su nivel de inversión para atender la reconstrucción posterior a los sismos de principios de año 2001. Ello se reflejó en el incremento proporcional en los gastos con respecto a los ingresos totales. En el corto plazo el gobierno espera una reorientación del resultado financiero mediante la reducción de los gastos corrientes hasta de un 15% para el año 2002 y la utilización del financiamiento externo para la ejecución de obras de infraestructura en apoyo a la actividad de los agentes privados. Cabe destacar la reducción en el subsidio al agua, así como la eliminación del subsidio para el transporte público, el cual era financiado mediante el sobreprecio de la gasolina y transferido a los transportistas; la aplicación de ambas medidas favorecerá el ingreso disponible para la población.

RECONOCIMIENTO INTERNACIONAL

MOODY'S:

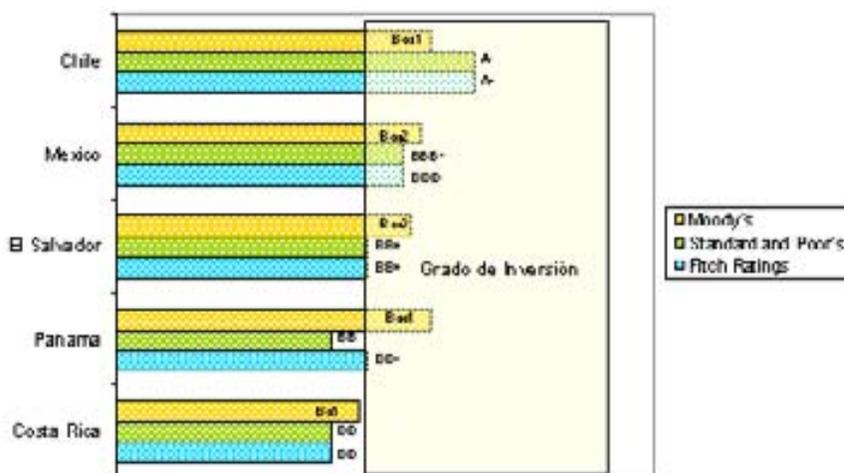
Presenta un panorama positivo para mantener el ritmo de las reformas económicas que han llevado a cabo hasta el momento, otorgado al país una calificación Baa3, lo que significa una mejora sustancial en las condiciones de confiabilidad crediticia entre la comunidad financiera mundial.

STANDARD AND POORS:

Califico al país con un BB+, basándose en factores como el compromiso gubernamental para la modernización del sector público, solidez en el sistema bancario, pluralismo político, progreso en la apertura económica para el comercio internacional entre otros.

FITCH:

En su último estudio califica al país por segundo año consecutivo con riesgo soberano de BB+, lo cual es considerado una de las mejores calificaciones para las economías emergentes. El contar con dicha calificación le permite al país poder contar con mayores posibilidades de acceso a financiamiento externo, como sería el caso de la emisión de bonos de El Salvador, lo cual genera un mayor grado de confianza crediticia en el extranjero.



Fuente: PROESA



Régimen de Inversiones¹⁷

El Gobierno promueve la inversión en general, y en particular mantiene una política favorable hacia la inversión extranjera. El régimen general es totalmente abierto y no discrimina entre inversores extranjeros y locales, El inversor extranjero goza de los mismos incentivos que el inversor local. Es necesario mencionar que no se requiere de autorización previa para la inversión extranjera. El Gobierno en su Política de Gobierno contempla los incentivos vigentes, orientados a la creación de fuentes de trabajo, introducir industrias de alta tecnología y aumentar las exportaciones, están disponibles tanto para los inversores locales como extranjeros. Además los inversionistas extranjeros y las sociedades mercantiles en las que éstos participen, tienen los mismos derechos para llevar a cabo sus actividades comerciales. La popularidad de El Salvador entre los inversionistas extranjeros se ha incrementado en los últimos años. Desde el comienzo de la década de los noventa, se ha consolidado el sistema democrático y se ha alcanzado la estabilidad macroeconómica. Se han abandonado las doctrinas estatales y se ha avanzado mucho en el terreno de la liberalización de la economía, marcada por las medidas tales como la eliminación de subsidios estatales, un cambio flotante, la privatización de servicios estatales, entre otros. Estas medidas han estimulado las iniciativas privadas, la competitividad, el establecimiento de nuevas empresas, crecimiento entre las existentes y la introducción en los mercados globales.

Este clima favorable de inversión ha sido propiciado por los siguientes factores:

- El Salvador firmó el GATT, y es ahora miembro de su sucesor, la Organización Mundial del Comercio, (OMC)
- Una esperada expansión de los mercados por la participación de El Salvador en tratados de libre comercio y la integración de los mercados centroamericanos y sudamericanos
- Un esfuerzo determinante por parte del gobierno para facilitar la eficiencia y la competitividad del sector productivo

LEY DE INVERSIÓN

La Ley de Inversiones vino a derogar la Ley de Fomento y Garantía de la Inversión Extranjera y la Ley Reguladora del Ejercicio del Comercio e Industria y sus posteriores reformas.

El objeto de esta ley es fomentar las inversiones en general y las inversiones extranjeras en particular, para contribuir al desarrollo económico y social del país, incrementando la productividad, la generación de empleo, la exportación de bienes y servicios y la diversificación de la producción.

Asimismo, esta Ley busca la creación de un marco legal apropiado que contenga reglas claras y precisas, de acuerdo a las mejoras prácticas en esta materia, que le permitirá competir internacionalmente en el esfuerzo de atraer inversiones nuevas. Por este propósito se creó "PROESA" (Promoviendo El Salvador) como oficina gubernamental encargado de promover las inversiones y facilitar el cumplimiento de los requisitos procedimientos requeridos en las leyes.

Algunas de las ventajas que ofrece la ley de inversión son:

- **La facilidad en trámites** mediante procedimientos breves y sencillos para establecer y desarrollar sus inversiones de conformidad de ley, y en el caso de las inversiones extranjeras, para poder repetirlos.
- **Igualdad para todos** los inversionistas extranjeros y las sociedades mercantiles en las que estos participen, tendrán los mismos derechos y obligaciones que los inversionistas de las sociedades nacionales.

¹⁷:Fuente: www.elsalvadortrade.com (PROESA)



- **Libertad para Realizar Inversiones:** Cualquier persona natural o jurídica, nacional o extranjera, podrá efectuar inversiones de cualquier tipo en El Salvador, salvo las que encuentre limitada por la ley.
- **La Transferencia de Fondos al Exterior:** Se garantiza a los inversionistas extranjeros, la transferencia al exterior de los fondos relacionados con su inversión, la cual se hará sin demora y su previa convertibilidad en moneda extranjera por medio del mercado bancario.
- **Residencia a inversionistas:** Los inversionistas extranjeros con una inversión superior a los cuatro mil salarios mínimos mensuales vigentes a la fecha de la misma, tendrán derecho a que se les otorgue la Residencia de Inversionista para permanecer y trabajar en el país. Esta residencia podrá ser temporal o definitiva y se extiende al grupo familiar del inversionista extranjero.
- **Acceso a Financiamiento Local:** El inversionista extranjero podrá tener acceso al financiamiento interno disponible en las instituciones financieras, de conformidad a los términos fijados por estas.
- **Protección y seguridad a la Propiedad:** La Constitución salvadoreña reconoce y garantiza al inversionista nacional y extranjero la protección de su propiedad y el derecho a la libre disposición de sus bienes.

La Ley de inversiones también crea la Oficina Nacional de Inversiones (ONI), como una dependencia del Ministerio de Economía, la cual de encargara de facilitar, centralizar y coordinar los procedimientos gubernamentales que de conformidad a la ley, deben seguir los inversionistas nacionales y extranjeros para la ejecución de sus diversas obligaciones económicas, mercantiles, fiscales, migratorias y de cualquier otra índole; así como también para generar estadísticas sobre dichas inversiones. Esta oficina y sus registros son públicos.

LEY DE ZONAS FRANCAS INDUSTRIALES Y DE COMERCIALIZACIÓN

Derogo la antigua ley de Régimen de Zonas Francas y Recintos Fiscales, así como sus reformas posteriores, con el fin de modernizar y actualizar el mercado legal del establecimiento y desarrollo de Zonas Francas.

Tiene por objeto regular el funcionamiento de zonas francas y depósitos para perfeccionamiento activo (antes denominados recintos fiscales), así como los beneficios y responsabilidades de los titulares de empresas que desarrollen, administren o usen de ellas dedicándose a la producción, ensamble o maquila, manufactura, procesamiento, transformación o comercialización de bienes y servicios para la exportación directa o indirecta en el área Centroamericana.

El establecimiento, administración y funcionamiento de zonas francas debe ser autorizado por el Ministerio de Economía y la vigilancia y control del régimen fiscal de dichas zonas corresponde al Ministerio de Hacienda.

Dentro de los beneficios e incentivos fiscales concedidos por esta ley tenemos:

- a) Personas que desarrollen zonas francas o desarrolladores: Exención total de impuestos: sobre la Renta, Municipales y a la Transferencia de Bienes Raíces.
- b) Personas que administren zonas francas o administradores: Exención total de impuestos: sobre la Renta y Municipales.
- c) Personas que establecen zonas francas o usuarios: Libre internación a las Zonas Francas, de maquinaria, equipo, herramientas, materias primas, partes piezas, maquinarias, aparatos, lubricantes, catalizadores, combustible, etc.: Exención total de impuestos: sobre la Renta, Municipales y a la Transferencia de Bienes Raíces.

Estas personas deben estar ubicadas en una zona franca o en un establecimiento declarado Depósito para Perfeccionamiento Activo por el Ministerio de Economía. Y en ambos casos no gozaran de los beneficios de la Ley de la Reactivación de las Exportaciones.



Para aplicación de la referida ley y con el fin de completar los principios establecidos en la misma, existe un proyecto del Reglamento General de la Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización, el cual hasta este momento no ha sido aprobado.

Los infractores por incumplimiento de las obligaciones señaladas en esta ley, pueden ser sancionados incluso con suspensión temporal o revocatoria definitiva de los beneficios otorgados al infractor.

Se puso especial énfasis en ampliar el número de actividades que no general el goce de los beneficios e incentivos fiscales de la ley, que abarcan la producción, ensamble, manufactura, procesamiento, transformación o comercialización de azucara, bienes empacados en: Bolsas, socos o costales, de fibras textiles naturales, sintéticas o artificiales. Así también, se incluyó la producción, ensamble, manufactura, procesamiento o transformación del alcohol de cualquier origen, así como de cualquier bien que incorpore directa o indirectamente alcohol de cualquier bien origen, a excepción de las que de dedican exclusivamente a la deshidratación del alcohol etílico.

LEY DE REACTIVACIÓN DE EXPORTACIONES

Dicha ley fue reformada en 1999 para otorgar beneficios establecidos a las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras titulares de empresas que exporten bienes y servicios salvadoreños fuera del área centroamericana, exceptuadas las exportaciones de productos minerales metálicos y no metálicos provenientes de la explotación del subsuelo, así como los de los productos tradicionales como el café, azúcar, y algodón.

Podrán gozar de tales beneficios el café y el azúcar cuando partiendo de su forma tradicional incorporen como mínimo un 30% de valor agregado de origen nacional, previa calificación de los ministerios de Hacienda y de Economía.

Para los fines de la presente Ley, no se consideran en su forma tradicional los cafés conocidos en el comercio internacional como Orgánico y Gourmet y la azúcar refinada, los cuales gozaran del beneficio, previa autorización de las autoridades competentes.

Esta Ley tiene por objeto, promover la exportación de bienes y servicios fuera del área Centroamericana por medio de instrumentos adecuados; gozan de los beneficios de esta Ley, las personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras que exporten bienes y servicios fuera del área Centroamericana. Se excluyen las exportaciones de café, azúcar y algodón, a menos que el café y el azúcar hayan sido sometidos a un proceso de transformación que incorpore como mínimo el 30% del valor agregado, al que poseían originalmente.

Algunos Beneficios que Otorga la Ley

- Devolución del 6% del valor FOB de las exportaciones fuera del área centroamericana, cuyo valor haya sido ingresado al mercado cambiario.
- Los exportadores están afectos a una tasa cero por ciento del Impuesto al Valor Agregado (IVA).
- Exoneración de los impuestos por la importación de materias primas y bienes intermedios para aquellas operaciones de Maquila parcial o temporal
- Los titulares de las empresas que exporten, comercialicen, maquilen parcial o temporalmente bienes o servicios, gozarán además de la exención del impuesto sobre el patrimonio en un porcentaje igual al valor exportado de conformidad a lo establecido por esta ley.

Estos beneficios son aplicables incluso a las actividades de maquila, sobre el monto del valor agregado.



Ubicación de Industrias.

Las industrias instaladas, las Zonas Francas que se encuentran en varias ciudades del país, cuentan con amplias exoneraciones y ventajas para poder cumplir con sus objetivos comerciales como las siguientes:¹⁸

El Estado garantiza la libre transferencia al exterior de los fondos relacionados con su inversión, la cual podrá hacerse sin ninguna demora. Libertad para realizar inversiones: cualquier persona, natural o jurídica, nacional o extranjera, podrá realizar inversiones de cualquier tipo en El Salvador, salvo las que estén limitadas en la Ley de Inversiones. Acceso a financiamiento local: el inversionista extranjero puede disponer al financiamiento interno en las instituciones financieras

Ubicación de Zonas Francas¹⁹

El Pedregal: Km. 46.5 Carretera a la Herradura, El Rosario, La Paz

Export Salva Free Zone: Km. 24, Carretera a Santa Ana, Colón, La Libertad.

Lido Free Zone: Está ubicada en el km. 31 de la Carretera Panamericana, en San Juan Opico, La Libertad.

Parque Industrial La Concordia, Está ubicado en Jiquilisco, Usulután, Km. 105 Carretera el Litoral

Parque Industrial y Zona Franca El Transito: Calle El Clavel Nro. 15G, colonia La Sultana II, Antiguo Cuscatlán

Zona Franca 10: Carretera a Ahuachapan Km. 76, Chalchuapa, Santa Ana.

Zona Franca American Park: Km. 36 de la Carretera Panamericana de San Salvador a Santa Ana, El Salvador, Centro América.

Zona Franca El Progreso: La Zona Franca El Progreso está ubicada en el Kilómetro 11 1/2 Carretera al Puerto de La Libertad, Nueva San Salvador, El Salvador, Centro América.

Zona Franca Internacional: Está ubicada a 45 minutos de la Capital, San Salvador, en Olocuilta, La Paz.

Zona Franca Miramar: Está ubicada a 30 minutos de la Capital, San Salvador, y a solo 15 minutos del Aeropuerto Internacional.

Zona Franca San Bartolo: Carretera Paramericana, Kilómetro 10,5 a Oriente, San Bartolo, Ilopango, San Salvador.

Zona Franca San Marcos: Situada en la ciudad de San Marcos, parte del área metropolitana del Gran San Salvador, sobre la carretera principal que conecta el aeropuerto internacional y las áreas al sur del país con la ciudad capital.

Zona Franca Santa Lucia: Situada en Santa Lucia, Ilopango

Zona Franca Santa Tecla: Está ubicada en el km. 12½ de la carretera principal a Puerto de La Libertad.

Zona Franca Calvo Conservas: La Unión

¹⁸ Fuente: Ley De Inversiones De El Salvador

¹⁹ Fuente: www.zonasfrancas.net



Zona Franca Santa Ana: Santa Ana

Zona Franca Pipil: San Juan Opico

Zona Franca Santo Tomas

1.3 El TLC con Estados Unidos

¿Que es un Tratado de Libre Comercio?

Los Tratados de Libre Comercio, más conocidos por sus siglas "TLC's", son instrumentos legales que recogen los acuerdos logrados entre dos o más países, cuyos objetivos son los siguientes:

1. Lograr eliminar todos los pagos de aranceles a la importación de productos entre sí y de eliminar toda medida que impida o dificulte el ingreso de productos al territorio de ambos países.
2. Establecer disposiciones legales que regulen todas las áreas relacionadas con el comercio.
3. Garantizar los derechos de toda persona o empresa de ambos países, cuando deciden invertir en el otro país.
4. Establecer disposiciones que regulen el comercio de los servicios entre nacionales de ambos países.
5. Asegurar el cumplimiento de los derechos y obligaciones que han sido negociados, estableciendo un mecanismo que en una forma rápida solucione cualquier problema que surja en el comercio de productos, servicios o aquellos relacionados con las inversiones.

Todas las ventajas que dos o más países se dan en un TLC, únicamente se dan entre ellos y no se dan a los demás países del mundo que no han negociado ese TLC. La negociación de un TLC requiere mucho tiempo de estudio para conocer todas las leyes y prácticas comerciales del país con el que se negocia, consultas con los diferentes sectores nacionales dedicados a la producción y con otros sectores importantes, como por ejemplo asociaciones de profesionales que se relacionan con la prestación de servicios. Asimismo, exige que se realicen reuniones en cada uno de los países para lograr lo más rápidamente posible, un TLC que de beneficios a los países que lo negocian.

Objetivos de los TLC

Los Tratados de Libre Comercio tienen objetivos establecidos para lograr mayores beneficios y brindar oportunidades de desarrollo nacional.

1. Lograr eliminar todos los pagos de aranceles a la importación de productos entre sí y de eliminar toda medida que impida o dificulte el ingreso de productos al territorio de ambos.
2. Establecer disposiciones legales que regulen todas las áreas relacionadas con el comercio.
3. Garantizar los derechos de toda persona o empresa de ambos países, cuando deciden invertir en el otro país.
4. Establecer disposiciones que regulen el comercio de los servicios entre nacionales de ambos países.
5. Asegurar el cumplimiento de los derechos y obligaciones que han sido negociados, estableciendo un mecanismo que en una forma rápida solucione cualquier problema que surja en el comercio de productos, servicios o aquellos relacionados con las inversiones.



Importancia del TLC con Estados Unidos para El Salvador

El Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos es importante ya que representa el primer socio comercial de los países centroamericanos, quienes desde tiempo atrás han venido impulsando la obtención de la paridad NAFTA, o bien el inicio de negociaciones entre la región y dicho país norteamericano. En la actualidad los países centroamericanos gozan de los beneficios de un Sistema Generalizado de Preferencias y de los beneficios que otorga la ICC, recientemente ampliados. Sin embargo, dichos beneficios no llegan a generar la certidumbre jurídica necesaria en el intercambio comercial con los Estados Unidos.

Oportunidades y retos del TLC para El Salvador

La firma de un TLC con Estados Unidos crea oportunidades grandes así como retos para la vida nacional.

Oportunidades:

1. Rompe el Mito: "Estrechez territorial y de mercado limitan nuestra inserción en el mercado externo y desarrollo"
2. Abre Grandes Oportunidades Comerciales y de Empleo: Hoy, nuestro mercado no tiene que limitarse a seis millones de salvadoreños. Los TLC suscritos y en negociación significan para el año 2004 un mercado potencial de 450 millones de consumidores. Adicionalmente, (mediano plazo) los mercados de ALCA y la Unión Europea.
3. Nos Convierte en Plataforma de Exportación para Nuevas Inversiones.
4. Promueve Transferencia de Tecnología, Mayor Formación de Recurso Humano
5. Nuevas Fuentes de Empleos y Divisas

No todas las personas se benefician directamente de los Tratados, pero sí lo hacen de manera indirecta. Por ejemplo: si una empresa produce bolsas de papas fritas y las exporta, la empresa, los empleados actuales y los nuevos que contrate para exportar dentro del Tratado, son directamente beneficiados. De manera indirecta también se benefician otras personas, entre ellas el agricultor que produce papas en el país y que le vende a esa empresa, quien tendrá que producir más papas que antes porque la empresa necesita más para exportar. También se beneficia indirectamente la persona o la empresa (y sus empleados) que le vende a ese agricultor abono para el terreno en donde siembra las papas, el que le vende insecticidas, el que le vende los sacos, cajas y bolsas para empacar las papas; la persona o la empresa (y sus empleados) dueña de los camiones en los cuales se transporta la papa, desde su terreno hasta la empresa que exporta, y así sucesivamente, se puede hacer una conexión con muchas personas que de manera indirecta se ven beneficiadas con la exportación de productos bajo un TLC.

Retos:

Crear condiciones para ser competitivos como nación y como región.

Como Nación:

- Gobierno: mayor eficiencia en la prestación de servicios, clima de negocios adecuado.
- Empresas: incrementos de productividad.
- Productos: identificación de oportunidades.
- Recursos humanos, financieros, infraestructura económica

Como Región: el reto es formar una verdadera integración, sinergias, y economías de escala.

Principales Beneficios del TLC con Estados Unidos:



1. Acceso al mercado más grande del mundo: Estados Unidos

(280 Millones de habitantes de alto poder adquisitivo)

- 100% de los productos industriales con libre acceso, libre de aranceles y cuotas.
- Libre acceso para productos agrícolas, con la excepción de productos con alto contenido de azúcar.
- Consolidación de los beneficios de la Iniciativa de la Cuenca del Caribe (ICC) y del Sistema General de Preferencias (SGP). Todos los productos que hoy tienen preferencias las mantienen.
- Beneficios de Zonas Francas, mientras lo permita la Organización Mundial del Comercio.

2. Protección para el producto salvadoreño

- Plazo largo de desgravación de hasta 20 años para el sector agrícola y de 10 años para el sector industrial. Todos los productos agrícolas sensibles con al menos 15 años de plazo de desgravación.
- Múltiples productos con desgravación no lineal. Productos que se desgravan en 15 años o más pero cuya desgravación es lenta o nula al principio, pero que se acelera al final del periodo.
- Asimetría en los plazos de desgravación a favor de los países centroamericanos. El Salvador tiene acceso inmediato a Estados Unidos con 0% de arancel. Los productos de Estados Unidos exportados a Centroamérica tendrán que pagar impuestos por periodos de hasta 10 ó 15 años.
- Salvaguarda arancelaria (general) que permite a los sectores productivos protegerse durante el período de transición de incrementos de importación que podría afectar al sector productivo nacional. Esta Salvaguarda permite reinstalar los aranceles actuales, temporalmente (hasta 4 años), para proteger al sector. Se incluye una cláusula "de minimis" que exige que para aplicar la salvaguarda, el volumen de importación de el país exportador exceda el 3% de la importación total de dicho producto. Por lo anterior, esta salvaguarda rara vez la podrán aplicar los Estados Unidos.
- Salvaguarda Agrícola Especial (SAE). Activada automáticamente si los niveles de precios de importación son menores a los que se establezcan en la negociación o si el volumen de importación supera el monto acordado. Esto protege comercialmente a los sectores agrícolas más sensibles.
- Salvaguarda Agrícola Especial (SAE) para productos extremadamente sensibles reestablece arancel de Nación Más Favorecida - NMF - para los periodos iniciales de desgravación y altos niveles de NMF para el resto del periodo de desgravación.
- Eliminación de los subsidios a la exportación por parte de los Estados Unidos en el comercio recíproco. Esto es muy importante en productos lácteos tales como leche en polvo y queso cheddar.

2. Acuerdo Multilateral

- Los centroamericanos tendrán, al menos, los mismos derechos que logren los estadounidenses en Centroamérica. La aplicación del tratado será entre todos los países parte. Esto es de beneficio en compras de gobierno, transparencia, servicios (financieros, seguros, telecomunicaciones), inversión, facilidades aduaneras, entre otros.
- Nivel y homogeniza el nivel de las exigencias institucionales y políticas a nivel Centroamérica²⁰.

TRATADO DE LIBRE COMERCIO CENTRO AMERICA – ESTADOS UNIDOS

La primera reunión de las negociaciones entre Centro América y Estados Unidos se desarrollo en San José, Costa Rica, del 24 al 28 de febrero de 2003, donde se reunieron funcionarios de alto nivel de los Gobiernos de Centro América y Estados Unidos para iniciar conversaciones para la negociación de un Tratado de Libre Comercio.

Los temas de negociación fueron acceso a mercado donde se ven temas como: normas técnicas, zonas francas, cuotas, impuestos a las exportaciones y otros relacionados con el acceso de los productos a ambas partes, acceso y uso de las telecomunicaciones, solución de controversia, compras del sector público, propiedad intelectual, normas sanitarias.

²⁰ Fuente:TLC con Estados Unidos ,www.minec.gov.sv (Ministerio de Economía)
www.cafta.gob.sv



Después de largas rondas de negociación finalmente el 31 de Mayo de 2004 el Salón de las Américas en la sede de la Organización de Estados Americanos fue uno de los testigos, junto a funcionarios, periodistas y empresarios de todos los países involucrados, de la firma que estamparon los Ministros de Economía de Centroamérica y el Representante Comercial de Estados Unidos en los textos del Tratado de Libre Comercio recién negociado.

El pasado 30 de septiembre dirigentes Empresariales del Sector Industrial, Exportador, Agrícola y de la Pequeña y Mediana Empresa se reunieron con la Ministra de Economía, Yolanda Mayora de Gavidia, con el propósito de establecer una agenda de trabajo de cara a la futura implementación del TLC con Estados Unidos, así como para el seguimiento de los Acuerdos Comerciales vigentes en nuestro país.

El encuentro se llevó a cabo en el marco de una Reunión Extraordinaria de la Comisión Nacional Administradora de Tratados Comerciales, en la cual también se aprobaron reformas al Decreto de Creación de la mencionada Comisión, con el objetivo de darle un renovado impulso a este mecanismo de administración de los Acuerdos Comerciales.

La Ministra de Gavidia señaló que la Comisión Nacional fue creada con el propósito de velar por la correcta administración de los Instrumentos Comerciales vigentes en nuestro país, por lo que constituye un mecanismo idóneo de participación y cooperación mutua entre el sector público y privado para garantizar el cumplimiento de los acuerdos negociados, así como para resolver los obstáculos que se presentan en el comercio.

1.3 Costumbres y tradiciones de los salvadoreños

El consumidor salvadoreño promedio, está muy familiarizado con los productos norteamericanos y es un ávido comprador de productos de buena calidad. Adicionalmente, 2.5 millones de salvadoreños residen en los Estados Unidos y estos envían a su país además de dinero, sus preferencias de consumo a sus parientes y amigos.

Muchos consumidores creen que los productos de USA son de superior calidad y están dispuestos también a pagar un precio especial por ellos. Sin embargo, los precios relativamente altos de los mismos pueden constituirse en un obstáculo, ya que estos encuentran dura competencia en este mercado, con productos de otros países centroamericanos, México, Chile y la Unión Europea.

Alrededor de un 20% de la población salvadoreña compra regularmente productos importados de los Estados Unidos. Durante el año-calendario del 2001, la exportación agrícola y pesquera de los EUA hacia El Salvador estuvo valuada en casi US \$250 millones²¹.

Con la tendencia a que la mujer se integre a la fuerza laboral, la disminución de empleadas domésticas ha ocasionado un incremento de la demanda de comida rápida lo cual le esta dando un mayor impulso económico a la actividad económica del país.

La imagen positiva proyectada por las marcas norteamericanas brinda una ventaja importante, ya que el consumidor salvadoreño presenta una fuerte lealtad a la marca.

Los alimentos básicos en la dieta de los salvadoreños, en orden de importancia son: tortillas de maíz blanco, frijoles, huevos y arroz. Pan, leche, carnes, frutas, vegetales, bocadillos y jugos son consumidos en distintas proporciones según el nivel económico; generalmente la población urbana consume más pan y carnes que tortillas y frijoles.

El salvadoreño urbano está muy familiarizado con la comida estilo americano y la mayor parte de las franquicias de comida rápida tienen locales en El Salvador. Las áreas de comidas ubicadas en los centros comerciales son muy populares en El Salvador y se los percibe como el lugar perfecto para socializar. El servicio de "entrega a domicilio" también está recibiendo buena aceptación.

Comidas norteamericanas como la hamburguesa y el perro caliente (hot dog), la pizza, son la preferencia de la juventud y las sopas estilo Ramen han llenado un nicho con los obreros de la construcción, como un almuerzo barato y rápido.

²¹ Fuente: Datos de Exportaciones 2001, www.bcr.gob.sv (Banco Central de Reserva)



1.5 Cultura de negocios del mercado salvadoreño

En El Salvador para llevar a cabo negocios, tienen ciertas costumbres en su forma de negociar a continuación se describen algunas de esas costumbres:

1. Los almuerzos y desayunos de negocios son actividades muy comunes en las agendas de empresarios.
2. Se requiere hacer citas con anticipación, la cual se espera que se cumpla con un margen aceptable de puntualidad. Cualquier contratiempo o atraso que surja será conveniente hacer el aviso correspondiente con la mayor antelación posible.
3. El uso de tarjetas de presentación es importante al momento de atender una reunión de negocios. Prácticamente las reuniones se inician con el intercambio de tarjetas personales.
4. Es acostumbrado el saludo de mano entre hombres y mujeres.
5. Contar con los servicios de asesoría de un abogado local es importante, así podrá dar seguimiento a los trámites al momento de formalizar sus operaciones en el país.
6. En El Salvador es frecuente que ejecutivos de empresas hablen inglés, sin embargo es preferible que se asegure si es necesario que se haga acompañar de un intérprete a fin de que no haya contratiempos en la comunicación al momento de atender una reunión.
7. Es conveniente que traiga muestras de sus productos para facilitar la presentación de sus bondades.
8. Para la vestimenta, en las actividades empresariales es acostumbrado el uso de ropa casual para el día y traje formal para algunas reuniones especiales, indispensable en los eventos durante la noche a menos que se indique lo contrario.
9. Dentro de la cultura salvadoreña, cultivar relaciones interpersonales es muy importante y en el campo de los negocios conlleva la facilidad de mantener un vínculo comercial satisfactorio.

El negociador salvadoreño es básicamente un regateador amistoso e informal, que a veces no es muy preciso en sus términos. Prefiere negociar entre amigos, base central de su confianza en la contraparte. No sacrifica el corto plazo para obtener ventajas a la larga, prefiere satisfacciones inmediatas, en cada trato. Las decisiones están centralizadas al más alto nivel, y por lo general las decisiones solo son tomadas por las personas de más alto nivel en las empresas. El salvadoreño por lo general suele iniciar las negociaciones en tónica tradicional, con una petición alta, y es muy cuidadoso de la reacción de la contraparte. Los salvadoreños como latinoamericanos que son tienden a argumentar de una manera general, argumentan personalmente sobre las necesidades propias y de la contraparte tomándolos como criterios legítimos y válidos²².

El Comportamiento negociador de los latinoamericanos²³

A continuación se presenta un resumen de un estudio realizado en por el INCAE sobre el comportamiento de negociación de los latinoamericanos, el cual es bastante similar al proceso de negociación de los salvadoreños, del cual se han extraído las siguientes conclusiones:

La esencia de la negociación para los latinos es el regateo; confrontándolos con culturas de poco regateo, que utilizan otros procesos para llegar a un acuerdo (como la japonesa), el latinoamericano se siente perplejo y casi desilusionado: "Pues si yo fui a Tokio, pero en realidad no hubo negociación: ellos pidieron 450 mil dólares por esa maquinaria y dos semanas después cerramos en 450 mil dólares! Ahí no hubo negociación". En otras palabras, si no hay regateo no hay negociación, si no hay concesiones (o rebajas) el proceso es una pérdida de tiempo.

Otro electo fundamental es que los latinos prefieren que la negociación ocurra entre amigos, en un ambiente cordial. Esto es idéntico a la preferencia japonesa, el aspecto que mejores puentes tiende entre las dos culturas, pero no funciona tan bien en todas partes. A los anglosajones, por ejemplo, esto les resulta informales y hasta embarazoso, pues prefieren un clima impersonal (así sean informales el protocolo y el trato) en el cual se negocia como una representación de intereses y no como el proceso personalizado que prefieren los latinoamericanos.

²² Fuente: www.elsalvadorworks.com

²³ Fuente: Folleto Técnicas de Negociación y Resolución de Conflictos, Banco Interamericano de Desarrollo, 1998



Comparado con otras culturas, el latino piensa a corto plazo, en el ámbito de lo inmediato, lo espontáneo, lo improvisado, la súbita idea genial, la prelación del momento sobre lo planeado. El latino está más orientado al presente que al futuro y su vivencia latina del tiempo es policrónica: varias cosas a la vez, mezcla de lo personal y el negocio. Por contraste, las culturas anglosajonas tienen un sentido fragmento del tiempo, hacen una cosa a la vez, negocian punto por punto. Para los latinoamericanos es más fácil hacer negociaciones en bloque, todo el paquete de puntos a la vez e intercambiando unos por otros, que es la tendencia internacional de negociaciones.

Los latinoamericanos creen en su intuición sobre los demás, especialmente influida por la cercanía personal y la semejanza: se confía en el que puede ser amigo, se cimentan las negociaciones como anglosajona (que confía en contratos escritos y el sistema legal), la japonesa (que desarrolla confianza lentamente a través de la experiencia), o hasta la francesa (que tienden a ver la negociación como un debate o confrontación, en la cual se desconfía de principio a fin). Las culturas árabes y del medio oriente comparten algo de esta actitud hacia la amistad como base de la confianza en las negociaciones.

1.3 Surgimiento de la negociación en El Salvador

Cuando hablamos de negociación o negociar nos referimos a un área importante del ejercicio de mercadeo de una empresa sin importar su tamaño. Para esto debemos de conocer los conceptos básicos y las reglas del juego al igual que un vendedor conocen su producto o servicio. En la ausencia de estos conocimientos y reglas estaríamos en desventaja en lo que se puede llamar la "mesa de negociadores". El resultado sería infructuoso o en detrimento de la empresa.

Se puede decir que en El Salvador, una de las negociaciones más importantes ha sido sin duda la negociación de los acuerdos de paz, esta negociación dio la pauta para que ya, bajo un ambiente de paz, se comenzara a reconstruir un país dañado por la guerra y comenzara un clima de crecimiento comercial, dicho clima ha estado y seguirá trayendo muchos tipos de negociaciones más.

A continuación una breve reseña histórica sobre la negociación de los acuerdos de paz de El Salvador:

En El Salvador, como en la mayoría de los países de América Latina, la década de los años setenta, ochenta, se vio convulsionada con el accionar de movimientos insurgentes que se auto denominaron de liberación que, inspirados por el triunfo de la revolución Cubana y patrocinados por los países del bloque socialista, buscaban la toma del poder a través de la vía no democrática, o sea de la violencia armada. En El Salvador la confrontación bélica tuvo lugar entre el movimiento insurgente autodenominado Frente Farabundo Martí para la liberación nacional (FMLN) y el gobierno. Este conflicto duró 12 años aproximadamente y se finalizó a través de un proceso de negociación. Este proceso de negociación se inició en el año de 1984 y finalizó el 31 de diciembre de 1991, fecha en que expiró el mandato del Señor Secretario General de la Organización de las Naciones Unidas, el Doctor Javier Pérez de Cuellar, quien desempeñó un papel protagónico en este proceso de paz. Este proceso, comenzó a tomar lugar en el país y posteriormente en el exterior. En la fase inicial, el papel preponderante lo tuvo la iglesia Católica, ya que sin ser nombrada oficialmente por las partes, se aceptó su papel mediador en las negociaciones; de tal manera que para las primeras conversaciones se utilizó como sede de éstas reuniones los templos Católicos del interior del país, llegándose en el periodo final de esta fase a reunirse en la Nunciatura Apostólica. Esta fase del proceso negociador sirvió para establecer entre las partes en conflicto los primeros contactos directos en una mesa de negociación. Desgraciadamente, las condiciones no estaban dadas y una de las partes aprovechó los primeros intentos de negociación para movilizar a sus masas, haciendo espectáculos políticos, al mismo tiempo que dilataba las reuniones buscando oxigenar a sus fuerzas combatientes. Por esta época, el FMLN todavía le apostaba a una victoria militar, ya que consideraba que con el apoyo externo con que contaba podía lograrlo. Este proceso de negociación comenzó a consolidar aquellos aspectos en donde habían puntos de coincidencia, hasta llegar a buscar alternativas de solución en aquellos tópicos en que las diferencias eran mayores. Una vez superadas las diferencias, las partes comenzaron a establecer los mecanismos para lograr el desarme, desmovilización, y reincorporación a la sociedad de los alzados en armas. También se establecieron los mecanismos necesarios para darle seguimiento a los acuerdos pactados, los cuales se firmaron el 16 de enero de 1992, en el Castillo de Chapultepec, en la ciudad de México. Al finalizar el conflicto, un punto importante de negociación fue la creación de dos instituciones importantes para el pueblo salvadoreño: la Procuraduría de Derechos Humanos y la Policía Nacional Civil. La primera es responsable de velar por el respeto a los derechos humanos de los ciudadanos; el procurador es electo por la asamblea legislativa, o sea que no es impuesto por el gobernante de turno. La segunda, la PNC, se creó para velar



por la seguridad pública; misión que anteriormente era la responsabilidad de la Fuerza Armada a través de diferentes organizaciones especializadas para este fin. Estos acuerdos de paz modificaron la misión de la Fuerza Armada, que queda responsable exclusivamente de velar por la defensa de la soberanía del estado y de la integridad del territorio nacional. Esta representa una de las primeras negociaciones importantes realizadas en El Salvador, y marcó el principio de una era de muchas otras negociaciones que irían surgiendo en varios ámbitos de la República Salvadoreña. Para orgullo de los salvadoreños, desde inicios de la década pasada El Salvador se ha desarrollado dentro de un ambiente del proceso de paz, elogiado por las Naciones Unidas y otras organizaciones internacionales como un modelo para ayudar a resolver conflictos alrededor del mundo. Ahora, de cara al nuevo milenio y camino hacia la consecución de una nueva meta: "Transformar a El Salvador en una de las economías de mercado más flexibles y competitivas del mundo", el objetivo central de todo un país focalizado en una estrategia de nación, se ve empañado por dos sucesos ajenos y adversos al campo de lo político, económico y social.



Capítulo II

Conceptos generales de la negociación

La experiencia demuestra que las negociaciones en las que se obtienen mejores resultados son aquellas donde los participantes se dedican a estudiar los intereses de las partes involucradas, a desarrollar opciones creativas y a apoyarlas, con criterios, objetivos de legitimidad, ajenos a la voluntad de los negociadores, a continuación se presenta cuales son los conceptos generalmente utilizados de negociación y las técnicas más rentables para que se lleven a cabo negociaciones exitosas.

2.1 Concepto de negociación

Este es un proceso de comunicación entre las partes cuyo objetivo es llegar a un compromiso mediante el intercambio de propuestas formales o informales, en una forma verbal o no verbal, táctica o explícita. La negociación es propia de cada cultura, y tiene que ver con la forma como se aprende a manejar diferencias en el hogar, en las escuelas y en el trabajo diario.

La actitud es siempre importante al momento de negociar, pues las actitudes influyen en los objetivos, y los objetivos controlan la manera de como negociar. La manera de negociar determina el resultado.

En las negociaciones, cada una de las partes dispone de derecho a veto sobre cualquier propuesta. Por lo tanto, es necesario que un acuerdo aceptable contenga los intereses de cada uno de los negociadores.

Hay que tener siempre en cuenta las circunstancias en las que se plantea la negociación. Por ejemplo, si alguien entra en un gran almacén e intenta regatear el precio de un artículo con una vendedora, seguramente no consiga establecer una negociación, ya que no es la política de la empresa.

Ahora bien, si utiliza esta misma técnica en un mercadillo, seguramente el resultado será distinto: los vendedores están acostumbrados a negociar el precio de sus artículos. El principio de la negociación está en la comunicación, en el intercambio de ideas, y en la formulación de propuestas, la negociación se puede ver como un caso específico de la comunicación.

Los problemas que pueden ocurrir en la comunicación son similares a los problemas de la negociación.

Para explicar el concepto de comunicación se toma el siguiente modelo de Berlo (2004)²⁴:

En la época contemporánea fue muy empleado el modelo de Shannon, difundido por Weaver, pese a que está referido a comunicaciones electrónicas y no aludía a la comunicación entre seres humanos. Más recientemente, Berlo formuló un modelo utilizable para describir la conducta individual de las personas que intervienen en un proceso de esta naturaleza y, aplicado a distinto nivel de análisis, para describir desde el punto de vista de la red de comunicación, la operación del organismo de que se trate, a partir de los siguientes componentes: 1. la fuente de comunicación, 2. el codificador, 3. el canal, 4. el decodificador y 5. receptor de la comunicación. También entran a juego 2 factores importantes que pueden cambiar o interferir en el mensaje, nos referimos a 6. el ruido y 7. la cultura.

A continuación un breve concepto de cada uno de estos factores en forma simplificada:

- El emisor: La persona que quiere producir la información
- El codificador: la persona escoge sus palabras u otras señales para emitir la información. Depende de su concepción (dominio informacional).
- Canal de transmisión: el medio que transporta la información (lenguaje, señales, etc.)
- El decodificador: la persona que descodifica las palabras u otras señales que llegan al receptor ("uno escucha lo que quiere escuchar"), depende de su concepción (dominio informacional).
- El receptor: la persona que recibe e interpreta la información, de acuerdo con su percepción específica.
- Ruido: señales "contaminantes" del entorno que influyen en la emisión de la información desde el emisor hasta el receptor y que puede cambiar el sentido original de la información.
- Cultura: las influencias del entorno, costumbres e historia de las personas, lo cual determina su manera de generar, codificar, decodificar e interpretar señales.

²⁴ Fuente: www.conocimientosweb.net



La efectividad de la comunicación depende de la interacción de estos elementos como un todo. En el medio de transmisión puede ocurrir "ruido" al lado del mensaje principal. La recepción del mensaje esta afectada por este ruido.

2.2 Principales características de la negociación:

- Existen por lo menos 2 partes involucradas.
- Las partes tiene interés o conflicto con respecto a uno o más asuntos.
- Las partes están unidas por lo menos temporalmente, en una relación voluntaria especial.
- La actividad de relación esta vinculada con la división o el intercambio de uno o más recursos específicos y/o la resolución de uno o más problemas intangibles entre las partes o entre aquellos a quienes representan.
- Por lo general, la actividad involucra la presentación de demandas y propuestas por una parte y la evaluación de estas por la otra, seguida de concesiones y contra-propuestas. Así, la actividad más bien es secuencial que simultánea.

2.3 Principales tipos de negociación:²⁵

- Negociaciones Bilaterales: sólo involucran a dos partes principales. En un mundo cada vez más interconectado, las negociaciones entre dos estados ocurren dentro un amplio contexto geopolítico que influye en las negociaciones. La etapa de pre-negociación es muy importante para este tipo de negociaciones debido a que en ella las partes identifican sus fortalezas, evalúan sus intereses y trabajan para entender el contexto general de la negociación.
- Negociaciones Multilaterales: involucran tres o más partes. Estas negociaciones tienden a ser especialmente complejas. Cada vez que una nueva parte se incorpora a la mesa, añade una nueva serie de asuntos, intereses, posiciones y prioridades. Esta dinámica debe manejarse cuidadosamente en diferentes ejes para asegurar que se llegue a un acuerdo que satisfaga las necesidades básicas de todas las partes. Los múltiples asuntos involucrados deben ser entendidos, todas las partes relevantes deben ser identificadas, debe evaluarse las alianzas potenciales y desarrollar cuidadosamente las estrategias de negociación. El manejo de todo el proceso es de extrema importancia.

-

Colectiva e Internacional.

Negociación Colectiva.

Es el proceso de negociaciones entre un sindicato y un patrón que intentan resolver puntos de diferencias como salarios, condiciones de trabajo, prestaciones, etc. De acuerdo a los sindicatos analizados, la razón principal de la negociación colectiva es que se negocia con la fuerza de todo un grupo de trabajadores, ya que en muchos casos, si se negocia individualmente, no se logra los mismos resultados, que al negociar con poder de grupo. Los sindicatos insisten en que la única manera que los trabajadores puedan gozar de una igualdad de poder con los patrones es a través de una negociación colectiva.

La negociación colectiva tiene también ciertas ventajas para el patrón:

- Un contrato Colectivo liga a ambas partes.
- Si un contrato colectivo con un sindicato tiene vigencia durante varios años la administración puede ejecutar análisis detallados de costos con base en el contrato laboral.
- El contrato sindical aunque se logra con negociación colectiva, por lo general libera a la administración de los tratos cotidianos con las personas. En cambio, las quejas y las inconformidades se manejan a través de un representante sindical.

²⁵Fuente: Seminario "La negociación en el nuevo escenario. Estrategias interculturales para un mercado global", McCall .Año 2000.



Negociación Internacional

Las metodologías que por lo general se utilizan en las negociaciones internacionales, son detalladas a continuación:

- 1) Negociación directa entre las partes. En este caso se trata de una situación de diferendo en el que no hubo ruptura entre las partes. Ellas buscarán mecanismos para la resolución de sus conflictos de manera directa. En el caso de que haya habido ruptura de relaciones se procede a la vía diplomática, en la que intervienen terceros.
- 2) Buenos oficios, orientado a restablecer las relaciones entre las partes y buscar formas de resolución del diferendo.
- 3) La investigación. Se trata de la constatación de los hechos generadores del conflicto.
- 4) La mediación, en la que un tercero acerca a las partes alternativas de resolución del conflicto, siguiendo la documentación e información que cada parte aporta.
- 5) La conciliación, que comprende alternativas relacionadas a la mediación y a la investigación. Pasadas estas situaciones, la resolución pacífica de conflictos se realizará por métodos jurisdiccionales, a través de la intervención de "jueces":
- 6) El arbitraje, es un método de solución jurisdiccional.

2.4 Perfil de los negociadores

Una negociación por su propia naturaleza, consiste primordialmente en una comunicación verbal entre una y otra parte, en consecuencia, la primera cualidad del negociador que habrá de poseer será la habilidad para expresarse y exponer con eficacia su argumentación. Asociada con la facilidad de expresión esta la de pensar clara y velozmente. Otro atributo que ha de poseer el negociador es el de la Objetividad, el sentido impersonal de la discusión. La paciencia es siempre una virtud en cualquier circunstancia y resulta especialmente útil para un negociador.

2.4 Los pasos básicos de la negociación

1. CONOCERSE

Negociar es como cualquier otra situación social con propósitos comerciales, funciona mejor cuando las partes dan tiempo para conocerse. Resulta útil evaluar a las personas que participan en la negociación antes que estas comiencen. Los antecedentes individuales nos dan una guía excelente sobre el nivel de importancia que tiene cada cosa para cada uno y el nivel de experiencia en el tema. Una regla de oro es que desde el inicio se sea amistoso y tranquilo pero que se conserve el carácter comercial.

2. EXPRESAR METAS Y OBJETIVOS

Por lo general la negociación surge después de una declaración general de las metas y objetivos de las partes interesadas. Probablemente en este momento no surjan temas específicos porque las partes solo están empezando a explorar las necesidades de la otra. La persona que hace la declaración debe esperar que la otra parte le de una retroalimentación, para analizar si tienen metas y objetivos en común. Por lo general es buena idea que las afirmaciones iniciales sean positivas y agradables, no es el momento para ser hostiles o estar a la defensiva.

3. INICIO DEL PROCESO

Algunas negociaciones son complejas y tienen muchos asuntos vinculados. La complejidad de los temas individuales para discutir puede variar mucho. Resulta difícil predecir la dirección que tomarán las negociaciones a menos que ambas partes hayan expuesto estos puntos con anterioridad, pero siempre pueden haber necesidades ocultas que no haya expuesto ninguna de las partes, aunque estas surgirán mediante transcurran las negociaciones.

Muchas veces los temas están mezclados, por lo que la solución de uno está supeditada a otros.

Por el contrario puede haber un intento por delimitar los temas a discutir para hacerlos mutuamente excluyentes. En algunas negociaciones, todos los puntos a discutir se relacionan. No se considera resuelto ninguno de ellos hasta que todos han sido solucionados.

Un negociador es hábil cuando estudia cuidadosamente los temas antes de que empiecen las negociaciones para determinar donde hay ventajas en lo que se refiere a deslindar o combinar los puntos a discutir.



Una vez que los negociadores han revisado los puntos a discutir, deben empezar a tratarlos uno por uno. Algunos piensan que se debe iniciar la negociación con un tema sin importancia que tenga el potencial de una fácil solución, ya que esto establecerá un ambiente favorable para otros acuerdos. Otros consideran que empezar por un tema importante es lo mejor porque si no se le resuelve en forma satisfactoria, los demás temas perderían importancia.

2.5 Etapas de la negociación:

En la negociación se distinguen las siguientes etapas:

ETAPA PREVIA ²⁶

En esta etapa se realiza las importantes tareas referidas a la recopilación, procesamiento y evaluación de la información general y particular de la negociación, la planificación de la misma, incluida la atinente al ritmo de ella, y la generación de la mayoría de la documentación y papeles del negociador.

LA APERTURA

En un juego de ajedrez también existe un juego de apertura, y frecuentemente como sea esta se desarrolla el juego. En la apertura de toda negociación se producen un acuerdo que nada tiene con lo que se va a negociar sino en la forma en que se va a negociar, es decir, un acuerdo sobre las reglas del juego, cuya observación deberá ser controlada a lo largo de todo el trayecto de la negociación hasta arribar al acuerdo mismo.

Esta etapa de la negociación es importante que se realice en forma explícita y no implícita, puesto que en este último caso se corre el riesgo de dar por sentado cosas que en realidad no lo están.

En la aplicación de un método cooperativo esta necesidad de ser explícito es aún mayor y frecuentemente arroja resultados positivos.

EL MEDIO JUEGO

Sin duda en el medio se realizarán la mayor cantidad de ofertas. En esta etapa los negociadores se han visto las caras, es decir, tienen la información directa que afectará los pronósticos previos realizados a la luz de expectativas futuras.

De todo esto se desprende que es el tiempo ideal para revisar los papeles de trabajo, de cotejar información y revisar planes. Es en el medio de juego donde se da la etapa de mayor creatividad, el negociador experimentado demuestra la posibilidad de crear más valor y sobre todo negociar más de una variable.

EL ACUERDO

Esta etapa marca el fin de toda negociación y su eventual éxito. Un acuerdo es bueno cuando protege la relación de las partes a corto plazo y consolida dichas relaciones a mediano y largo plazo.

Los mejores negocios son los que se pueden repetir.

Un acuerdo es bueno cuando el reparto del valor es equitativo. Si esto no ocurre a pesar de que el trato se complete con satisfacción momentánea de las partes, la falta de equidad inherente a este acuerdo comprometerá la posibilidad de futuras transacciones.

²⁶ Fuente: Manual de pequeñas industrias, Walter Hoffman, 1998



2.6 Principales formas de negociación

Hay cuatro formas principales de negociación:

- **Actitud Dura:** la amenaza y la advertencia están presentes desde el principio. Las personas pueden adoptar posiciones intransigentes en determinados puntos para mostrar su posición de poder sobre la otra parte.
- **Actitud Blanda:** no se trata de ganar sino de ceder. Las relaciones personales están por encima de la negociación y de los problemas que de ésta se derivan.
- **Actitud Objetiva:** el objetivo está presente desde el principio, siempre incluye la satisfacción mutua y la resolución del problema. Las personas pueden ser diferentes pero pueden estar unidas si encuentran intereses comunes.
- **Actitud Pasiva:** impera la falta de dinamismo. Se trata de esperar a que las cosas se resuelvan por sí mismas.

En la negociación dura

El objetivo es ganar y para ello es necesario mostrarse duro y firme.

Incluso si las cosas se voltean, se puede recurrir a la amenaza.

Se tiene que tener siempre en cuenta que una persona que mantiene una posición negociadora dura recurrirá al engaño si lo cree necesario para llegar a un acuerdo. Pero, ¿qué debe hacer si la otra parte le amenaza?:

Una manera de desviar el ataque es que usted haga caso omiso a la amenaza. Por ejemplo: usted quiere negociar un aumento de salario con el director de su empresa. Si se trata de una persona intransigente es probable que le amenace con prescindir de usted y contratar a otra persona que desempeñe su mismo puesto de trabajo por el sueldo que usted tiene ahora. Si usted le desafía a hacerlo es posible que lo induzca a demostrar que está hablando en serio. En cambio, si desvía la conversación, su rival se dará cuenta de que las tácticas agresivas no le sirven y cambiará su actitud. Una segunda manera de desviar las amenazas es reinterpretar el ataque. Imagine que usted trabaja en una empresa de publicidad como creativa y tiene una reunión con una gran firma comercial para presentar su propuesta sobre el tipo de anuncio que deben realizar. Uno de los gerentes de la empresa comenta que su propuesta no es buena. Entonces usted puede reinterpretar el ataque haciendo que su oponente se concentre en el problema. Hágale la siguiente pregunta: ¿cómo mejoraría usted la propuesta para que fuera aceptada?

Hay otras fórmulas para desviar las amenazas como son:

- Replantear los ataques personales como si fueran comentarios amistosos.
- Replantear los errores del pasado y convertirlos en material del que aprender en el futuro.
- Utilizar la palabra: nosotros en lugar de "usted" o "yo".
- Poner al descubierto los trucos y tácticas de la otra parte mediante la formulación de preguntas aclaratorias.
- Negociar las reglas del juego.

En la negociación blanda

El objetivo es cultivar las relaciones, quedar bien y hacer amigos mediante un acuerdo por el cuál la parte contraria se sienta agradecida. Es decir, cuando usted decide poner en práctica una táctica de negociación blanda debe pensar: ¿si yo llego a un acuerdo tal y como quiere la otra parte, entonces me deberán algo y en un futuro tendrán que devolverme el favor?

Las personas que negocian de forma blanda tienen una serie de características comunes: creen que su generosidad y su buena fe harán que les consideren buenas personas y les aprecien. Dejan claro hasta dónde pueden llegar. Así como en la negociación dura siempre hay desgaste debido a que se toman medidas ante la suposición de que la otra parte quiere aprovecharse, en la negociación blanda todo se desarrolla de forma más rápida ya que hay menos desacuerdos. No se trata de amenazar o luchar por defender su posición sino cederla.



Ciertamente, la negociación blanda es una estrategia de penetración ya que neutraliza la resistencia de la otra parte debido a que actúa contrariamente a las expectativas de ésta: en lugar de cambiar la manera de pensar de la otra persona, usted cambia el entorno en el que toma las decisiones.

La negociación objetiva

Se trata de una técnica que consiste en separar el problema de las personas. Cuando se habla de separar el problema de las personas debe sobreentenderse que se considera a la otra parte como posible solucionadora del problema. Usted debe pensar que sus adversarios también pueden generar ideas y propuestas que den una buena solución. Por lo tanto, usted debe centrar su energía en el problema y en la búsqueda de opciones y soluciones y no en las personas que componen la otra parte. El problema no son ellas. Llegar a un acuerdo es el objetivo, pero siempre buscando el beneficio mutuo. No se tome las cosas de forma personal ya que cada negociador tiene dos tipos de intereses: en la esencia y en la relación. Cada negociador quiere alcanzar un acuerdo que satisfaga sus intereses esenciales y que no perjudique su relación con la otra parte. Un vendedor quiere sacar provecho de la venta y además desea que los clientes se conviertan en habituales. Por lo tanto, un negociador siempre querrá mantener una relación buena. Si al negociar ambas partes estudian conjuntamente el problema, la solución siempre será más sencilla, justa y eficaz.

La negociación pasiva

Como su propio nombre indica, carece de dinamismo. Las personas que llevan a cabo este tipo de negociación son apáticas y su lema es que los problemas ya se resolverán de alguna manera. Los negociadores pasivos tienen una serie de características por las que usted podrá reconocerlos:

- Piensan que todas las personas son esclavas de las normas y la burocracia.
- No desean complicarse la vida, por eso evitan cualquier tipo de problema.
- Piensan que el origen de todos los males está en el gobierno, las leyes, la crisis.
- No les importa hacer concesiones aunque no creen que esa sea la manera de llegar a un acuerdo.
- Piensan que es casi imposible hallar soluciones para los problemas.
- No enfrentan las situaciones comprometidas.

2.7 Principales objetivos e importancia de la negociación

Cuando hablamos de negociación o negociar nos referimos a un área importante del ejercicio de mercadeo de una empresa sin importar su tamaño. Para esto debemos de conocer los conceptos básicos y las reglas del juego al igual que un vendedor conoce su producto o servicio. En la ausencia de estos conocimientos y reglas estaríamos en desventaja en lo que se puede llamar la "mesa de negociadores". El resultado sería infructuoso o en detrimento de la empresa. El vendedor no es "negociador". Empresario no es "negociante". El negociador es un profesional entrenado y con experiencias. El trueque, sistema desfasado en la nueva economía global, puede considerarse no ético, a corto y mediano plazo tiende a traer confusiones y malos entendidos. Operativamente viola los métodos contables ya que las entradas en los libros o programas pueden ser cuestionadas. Más aun, altera los reportes porcentuales de la empresa y complican desfavorablemente la gestión del área contable. Para negociar exitosamente hay que tener objetivos claros y definidos, un buen negociador sabe lo que quiere lograr tiene un plan estratégico de cómo llegar a su cometido a la mayor brevedad. Para este tipo de negociador mientras mas corto, claro y directo sea el proceso de negociación mejor es. Aunque algunas negociaciones requieren un plazo de tiempo que se pudiese considerar como largo plazo esto no significa que "largo plazo" no sea corto" o sea, que una negociación de dos años clara y directa hubiese tomado el doble de tiempo y lo mas seguro que todo el tiempo fuese perdido al no realizarse el objetivo. Hay que quienes dicen que los mejores negocios se sellan tomándose un trago, menos de 4 horas. Cualquier negociación por ética empresarial debe beneficiar a las partes, esta regla no se debe de violar y es uno de los más importantes aspectos de la transparencia empresarial. Desafortunadamente no siempre se cumple.



Capítulo III Investigación de Campo

3.1 OBJETIVOS

3.1.2 OBJETIVOS DEL TRABAJO

OBJETIVO GENERAL:

Brindar al inversionista extranjero Información útil que le permita conocer como actualmente se negocia en El Salvador en los distintos sectores.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Presentar al inversionista extranjero cuales son los lineamientos generales que faciliten la negociación en El Salvador
2. Determinar cuales son las políticas en las que se basa el sector gubernamental, empresarial y laboral para lograr tratados y acuerdos con el exterior.
3. Presentar cuales son los procesos y características de negociación comunes para los tres sectores

3.1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

OBJETIVO GENERAL:

Conocer cuales son los procesos y características de negociación

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Definir cuales son las formas de negociación del sector laboral del Salvador.
2. Definir cuales son las formas de negociación del sector empresarial de el Salvador.
3. Definir cuales son las formas de negociación del sector gubernamental de el Salvador.

3.2 FORMULACION DE HIPÓTESIS

3.2.1 HIPÓTESIS GENERAL

HG: Dependiendo del sector varían los procesos Y Características de Negociación.

3.2.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

H1: El Sector laboral utiliza prioritariamente la violencia en sus procesos y características de negociación.

H2: Para el Sector empresarial el lucro es prioritario en sus características y procesos de negociación.

H3: El sector gubernamental se basa en sus intereses políticos partidaristas para determinar sus procesos y características de negociación.

3.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.3.1 POBLACIÓN A INVESTIGAR

Para efectos de la investigación se considerará como universo de trabajo a todas a los sectores Gubernamental, Laboral y Empresarial, que se encuentran ubicadas en el área metropolitana de San Salvador (AMSS), entendiendo como esta el área desde Santa Tecla, Antiguo Cuscatlán, San Salvador, Soyapango, San Marcos, San Martín. Siendo estas las zonas de mayor concentración de fabricación y comercio en el país.

3.3.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para el establecimiento de la muestra de la investigación se determino que ya que nuestro segmento de estudio se divide en tres Sectores como son el Privado; Laboral y gubernamental, se obtendrá una muestra para cada uno de ellos ya que la Población es distinta para cada uno, lo cual se detalla a continuación:



SECTOR PRIVADO

Para determinar la población tomaremos como base todas aquellas empresas asociadas a la ANEP

Población: 171 empresas⁷

Formula a utilizarse:

$$n = p \cdot q \cdot Z^2 \cdot N / (N-1) E^2 + p \cdot q \cdot Z^2$$

Adonde:

Z = Nivel de Confianza

p y q = Variabilidad del Fenómeno Estudiado

p = 0.5 q = 0.5

E = Margen de Error 5%

$$n = (0.5) (0.5) (0.95)^2 (171) / (171-1) (0.05)^2 + (0.5) (0.5) (0.95)^2$$

$$n = 38.58 / 0.425 + 0.23$$

$$n = 59$$

SECTOR LABORAL:

Para determinar la población tomaremos como base todos aquellos sindicatos inscritos en el Ministerio de Trabajo.

Población = 121⁸

$$n = (0.5) (0.5) (0.95)^2 (121) / (121-1) (0.05)^2 + (0.5) (0.5) (0.95)^2$$

$$n = 27.30 / 0.30 + 0.23 \quad n = 52$$

SECTOR GUBERNAMENTAL⁹

Para determinar la población tomaremos como base todos los Ministerios de la República y Las empresas autónomas del país:

Ministerios: 14

Entidades Autónomas: 28

Población total = 42

Ya que la población es menor que 100 el tamaño de la muestra será igual a la población. n = 42

Con los cálculos realizados anteriormente en cada uno de los sectores se ha obtenido una muestra total de 153.

La cual se encuentra distribuida de la siguiente forma:

Sector Empresarial:	39%	n = 60
Sector Laboral:	34%	n = 52
Sector Gubernamental:	27%	n = 42

⁷ Fuente: www.ANEP.ORG.SV

⁸ Fuente: Instituto Salvadoreño de Formación Profesional

⁹ Fuente: www.MHGOV.SV



3.4 ANALISIS DE GRAFICOS

3.4.1 ANALISIS DE GRAFICO SECTOR PRIVADO

ASPECTOS GENERALES

A) SEXO

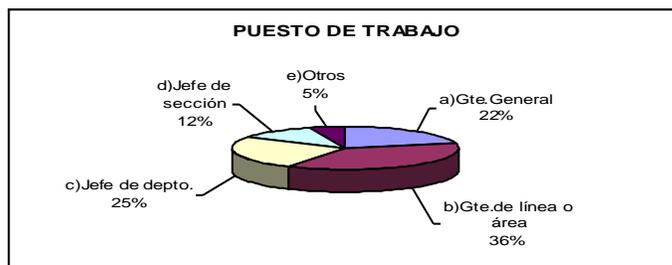
Categoría	Frecuencia	%
Femenino	21	35
Masculino	39	65
Total	60	100



COMENTARIOS: Se puede observar que el género masculino es el que predomina en este sector ya que abarca el 65% y el 35% representa al género Femenino.

B) PUESTO DE TRABAJO

Categoría	Frecuencia	%
a) Gte. General	13	22
b) Gte. de línea o área	22	36
c) Jefe de depto.	15	25
d) Jefe de sección	7	12
ñ) Otros	3	5
TOTAL	60	100



COMENTARIOS: En lo que al puesto de trabajo respecta, la mayoría trabaja como gerentes de línea o de área (36%), también se observa que otro buen porcentaje de los encuestados son gerentes generales (22%), lo que nos indica que la gran mayoría de personas encuestadas son elementos claves para las empresas a donde trabajan y en gran parte son tomadores de decisiones, luego se encuentran los Jefes de Departamento (25%), los Jefes de Sección (12%) y finalmente Otros representa con una pequeña proporción (5%) (Esta opción representa a personas que tienen participación en las negociaciones pero no son directamente quienes toman decisiones)



PREGUNTA # 1

INDIQUE EL TIPO DE NEGOCIACIONES EN QUE HA PARTICIPADO:

Categoría	Frecuencia	%
Comercial	38	63
Financiera	19	32
Cooperación	1	2
Culturales	2	3
TOTAL	60	100

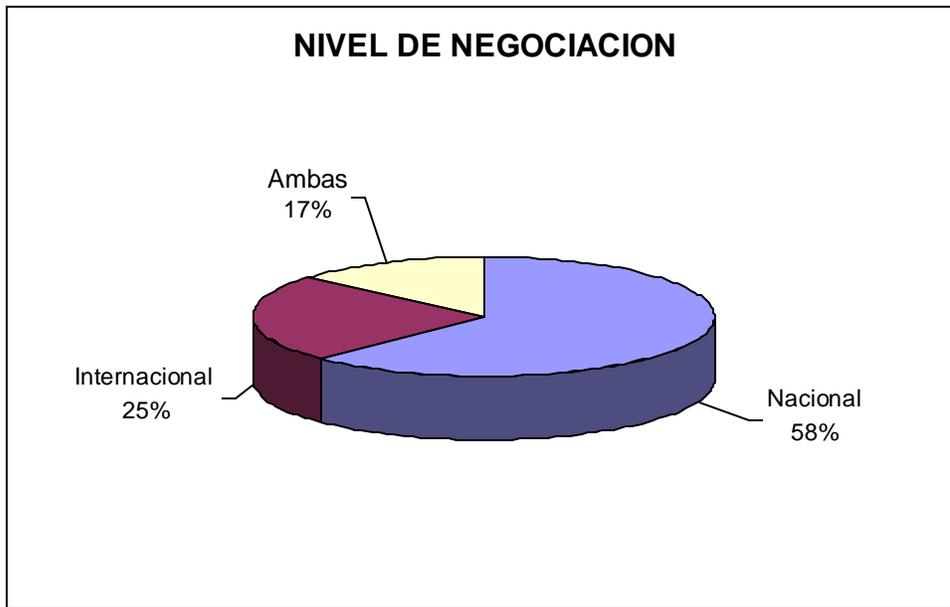


COMENTARIOS: En cuanto al tipo de negociación en los que los encuestados han participado se pudo observar que la mayor parte de sus negociaciones fueron de tipo comercial (63%), pues esta es el área en la que el sector privado tiene más concentradas sus actividades. Luego se encuentran las negociaciones de índole Financiera (32%) y las de tipo Cultural (3%) y Cooperación que están representadas con un pequeño porcentaje (2%).

EN EL CASO DE QUE LA RESPUESTA ANTERIOR SEA AFIRMATIVA, FAVOR CONTESTAR LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

¿Cual es el Nivel de Negociación en el que ha participado?

Categoría	Frecuencia	%
Nacional	35	58
Internacional	15	25
Ambas	10	17
TOTAL	60	100

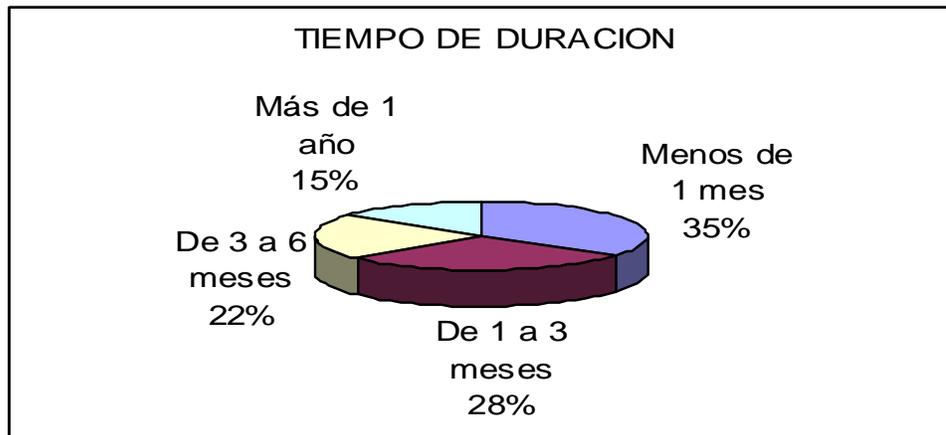


COMENTARIOS: En cuanto al nivel de negociación de los que han formado parte los encuestados, se puede ver que la mayoría se han dado a Nivel Nacional (58%)Luego se encuentran las de Nivel Internacional (25%) y una mezcla de estas dos (17%).

CON RELACION A LA PREGUNTA ANTERIOR

De cuánto es el tiempo aproximado que duró la negociación?

Categoría	Frecuencia	%
Menos de 1 mes	21	35
De 1 a 3 meses	17	28
De 3 a 6 meses	13	22
Más de 1 año	9	15
TOTAL	60	100

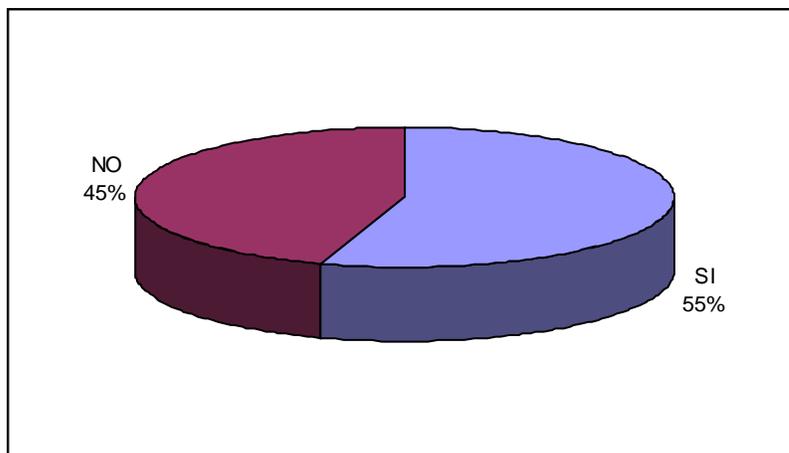


COMENTARIOS: Se puede observar que el tiempo aproximado de duración de las negociaciones en es entre 1 y 3 meses (28%) son relativamente cortas. Las decisiones tienen que tomarse rápido, pues mas tiempo significa mas dinero, ya que todo lo que se negocia en este sector es de índole comercial. Hay otras negociaciones que se han tomado Menos de 1 Mes (35%), de 3 a 6 meses (22%) y finalmente se encuentran las que se tardan más de Un año (15%).

PREGUNTA # 2

¿ESTA PARTICIPANDO ACTUALMENTE EN ALGUNA NEGOCIACION?

Categoría	Frecuencia	%
SI	33	55
NO	27	45
Total	60	100



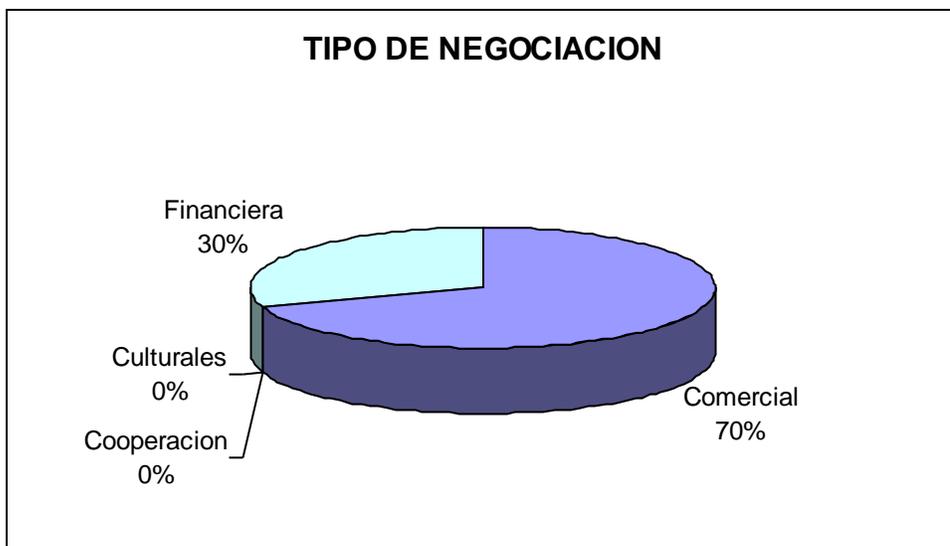
COMENTARIOS: La mayor parte del sector en estudio esta participando actualmente en diferente tipos de negociaciones (55%) en cambio hay cierto porcentaje de la población que no esta llevando a cabo ningún tipo de negociación (45%)



EN EL CASO DE QUE LA RESPUESTA ANTERIOR SEA AFIRMATIVA, FAVOR CONTESTAR LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

En que tipo de negociación esta participando?

Categoría	Frecuencia	%
Comercial	23	70
Financiera	10	30
Cooperación	0	0
Culturales	0	0
TOTAL	33	100



COMENTARIOS: Tomando en cuenta el número de encuestados que están participando en una negociación se ha determinado el Tipo de negociación, y se puede ver que la mayor parte esta participando en negociaciones Comerciales (70%) y el resto de los encuestados esta participando en negociaciones de tipo Financieras (30%).

CON RELACION A LA PREGUNTA ANTERIOR

Cual es el Nivel de negociación en el que esta participando?

Categoría	Frecuencia	%
Nacional	22	67
Internacional	8	24
Ambas	3	9
TOTAL	33	100



COMENTARIOS: Además se ha determinado el nivel de negociación y se puede ver que actualmente, los encuestados están participando en su mayoría en negociaciones Nacionales (67%) y cierta parte también en Internacionales (24%), finalmente se puede ver una pequeña proporción que participa en una mezcla de estos (9%).

CON RELACION A LA PREGUNTA ANTERIOR

Cuánto es el tiempo aproximado que tiene de haber iniciado la negociación?

Categoría	Frecuencia	%
Menos de 1 mes	20	61
De 1 a 3 meses	3	9
De 3 a 6 meses	4	12
Más de 1 año	6	18
TOTAL	33	100

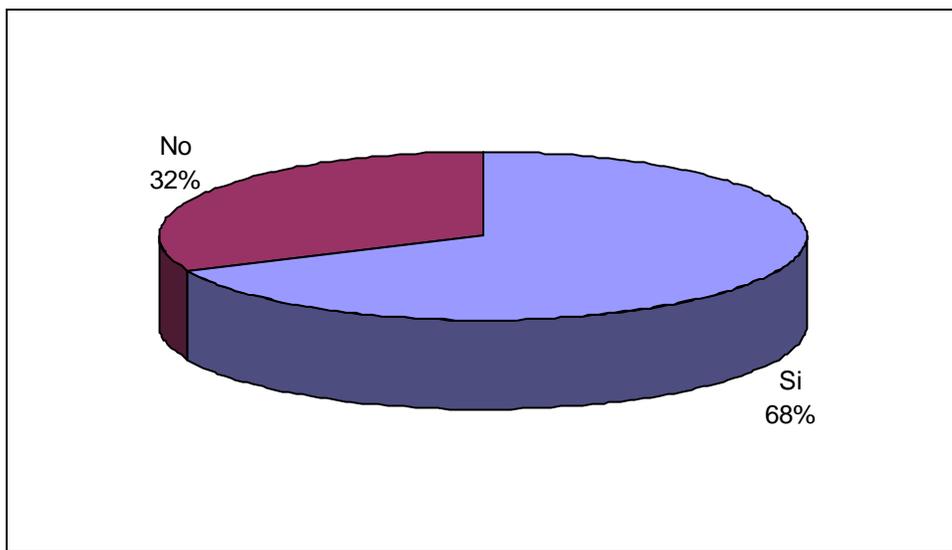


COMENTARIOS: De los encuestados que están participando actualmente en una negociación, se observa que la mayoría de estas han durado menos de 1 mes (61%), luego se encuentran aquellas que tiene mas de un año (18%) hay otras negociaciones que llevan entre 3 y 6 meses (12%) y son poca representativas las negociaciones que tienen de uno a tres meses de estar en proceso (9%).

PREGUNTA # 3

¿UTILIZA ALGUN TIPO DE METODOLOGIA PARA LLEVAR A CABO LAS NEGOCIACIONES?

Categoría	Frecuencia	%
SI	41	68
NO	19	32
Total	60	100



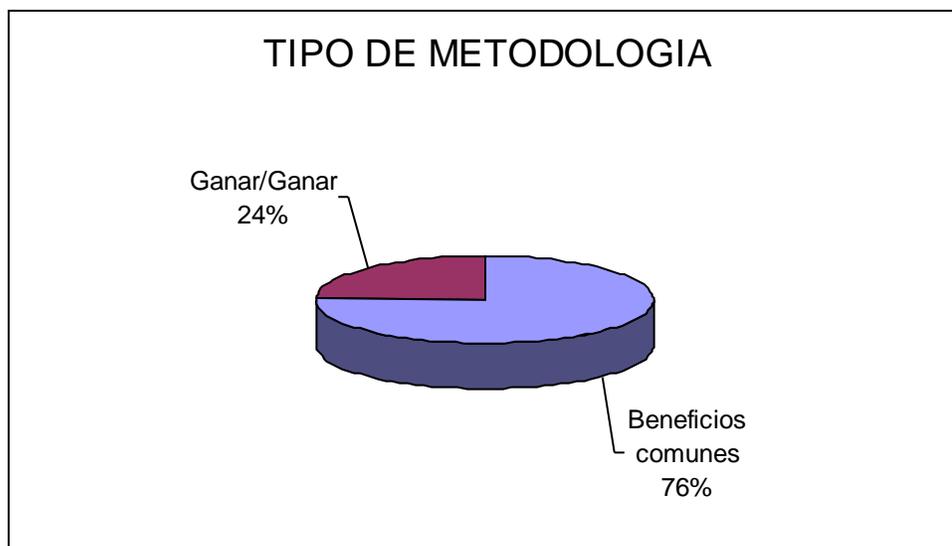


COMENTARIOS: La mayor parte de la población encuestada si utiliza algún tipo de metodología para organizar y llevar a cabo las negociaciones (68%), caso contrario son aquellos que aseguran no usar metodologías para planificar sus estrategias de negociación (32%).

EN EL CASO QUE LA RESPUESTA ANTERIOR SEA AFIRMATIVA, FAVOR CONTESTAR LA SIGUIENTE PREGUNTA:

Cual es el tipo de metodología utilizada?

Categoría	Frecuencia	%
BENEFICIOS COMUNES	31	76
GANAR/GANAR	10	24
Total	41	100



COMENTARIOS: Como se puede ver en este gráfico la mayor parte de las Negociaciones se dan utilizando el Método beneficios comunes pues se refleja con el 76% y también la muy utilizada estrategia: "ganar-ganar", la cual se representa con el 24%.

PREGUNTA # 4

¿COMO INFLUYE LA NACIONALIDAD EN EL PROCESO DE NEGOCIACION?

Categoría	Frecuencia	%
Hay Países que se sienten superiores	32	54
Culturas Pasivas	8	13
Culturas Agresivas	20	33
TOTAL	60	100

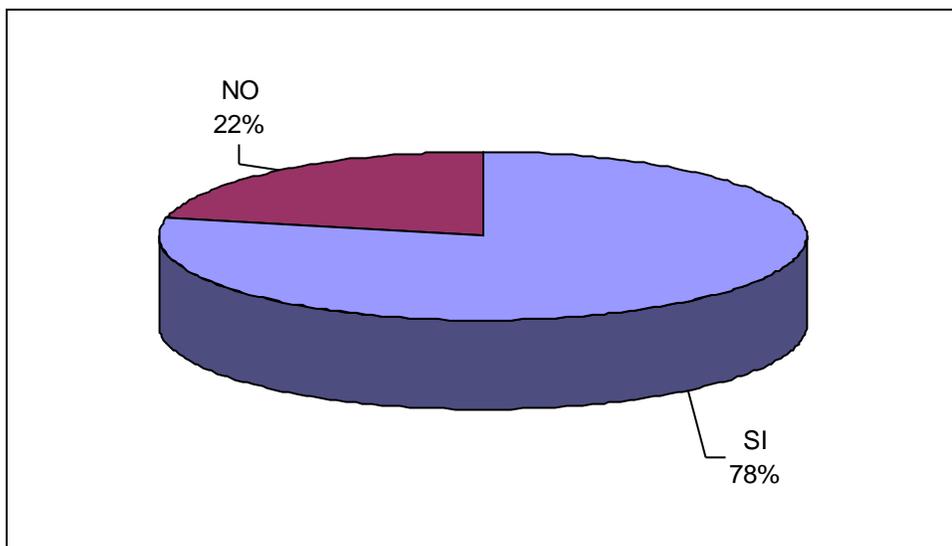


COMENTARIOS: La nacionalidad de la contraparte negociadora, influye muchísimo en el rumbo de la negociación, hay culturas muy pasivas, (13%) o por el contrario culturas que se creen superiores (como en el caso de los norteamericanos) que dificultan un poco la negociación, en nuestro País en particular, la mayoría de encuestados opina que influye y afecta en sus negociaciones el hecho de que existan culturas que se creen superiores (54%). Además hay ciertas Culturas que se denominan Agresivas (33%).

PREGUNTA # 5

¿PIENSA QUE INFLUYE LA POLITICA NACIONAL/ INTERNACIONAL EN EL PROCESO DE NEGOCIACION?

Categoría	Frecuencia	%
SI	47	78
NO	13	22
Total	60	100



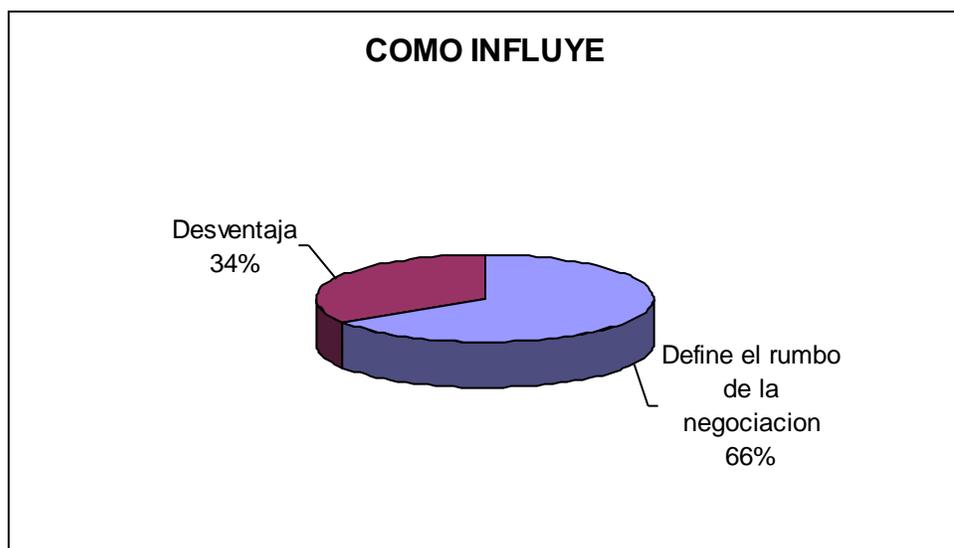


COMENTARIOS: Se ha determinado el porcentaje de la población que opina que se ve afectado ya sea positiva o negativamente en el proceso de negociación por la Política, y como se puede apreciar la mayoría asegura que este factor afecta en la toma de decisiones para negociar (78%) y son poco representativos los que no se ven afectados por la política (22%).

EN EL CASO QUE LA RESPUESTA ANTERIOR SEA AFIRMATIVA, FAVOR CONTESTAR LA SIGUIENTE PREGUNTA:

Cómo influye la política nacional e internacional en el proceso de negociación?

Categoría	Frecuencia	%
Define el rumbo de la Negociación	31	66
Desventaja	16	34
Total	47	100



COMENTARIOS: Ya que la política ejerce gran influencia en el proceso de negociación se ha determinado en que factores es que mas afecta y se puede ver que hay quienes opinan que es una desventaja que la política influya en la negociaciones comerciales (34%), y define el rumbo de la negociación (66%).

PREGUNTA # 6

¿CUAL ES LA IMPORTANCIA QUE LE DA UD. AL PROCESO DE NEGOCIACIÓN?

Categoría	Frecuencia	%
Bastante	35	59
Poca	20	33
Ninguna	5	8
TOTAL	60	100



COMENTARIOS: Se determinó el nivel de importancia que los encuestados le dan al proceso de negociación y como resultados se puede ver que la mayoría le da Bastante importancia (59%) luego están quienes le dan Poca Importancia (33%) y finalmente hay una pequeña representación de quienes no le dan Ninguna Importancia (8%).

PREGUNTA # 7

¿EN SUS NEGOCIACIONES A QUE PLAZO PROYECTA EL LOGRO DE OBJETIVOS?

Categoría	Frecuencia	%
Corto	13	22
Mediano	38	63
Largo	9	15
TOTAL	60	100

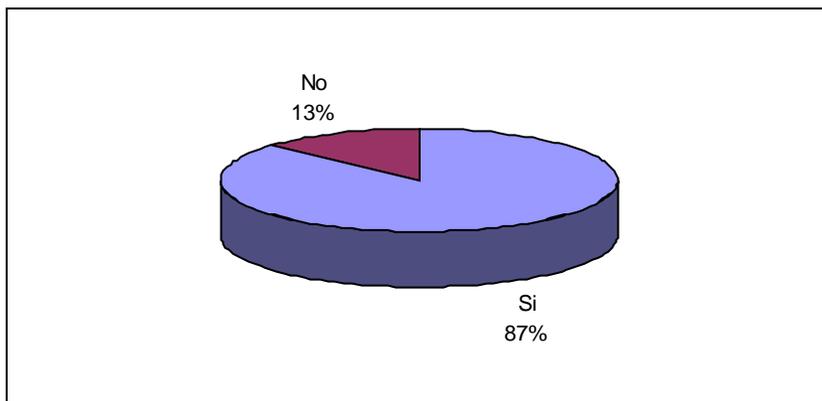


COMENTARIOS: Con respecto al plazo en que los encuestados se proponen alcanzar sus objetivos en la negociación se puede ver que la mayoría de los encuestados planifican sus logros a Mediano plazo (63%), luego se tiene a quienes proyectan sus objetivos a Corto Plazo (22%) y finalmente encuentran aquellos que proyectan el Logro de Objetivos a Largo Plazo(15%).

PREGUNTA # 8

¿PIENSA USTED QUE LAS ULTIMAS NEGOCIACIONES REALIZADAS HAN TERMINADO CON EXITO PARA AMBAS PARTES?

Categoría	Frecuencia	%
SI	52	87
NO	8	13
Total	60	100



COMENTARIOS: La mayor parte de los encuestados opina que ha tenido éxito en las negociaciones (87%) pues lograron sus objetivos de la forma esperada y solo un pequeño porcentaje no esta satisfecho con los resultados obtenidos (13%).



SI LA RESPUESTA ANTERIOR FUERE AFIRMATIVA

Indique de que forma considera que han sido exitosas o han fracasado sus negociaciones:

Categoría	Frecuencia	%
Se llega a un acuerdo de ganar/ ganar	13	25
Ambas partes sacrifican algo para ganar	39	75
Total	52	100



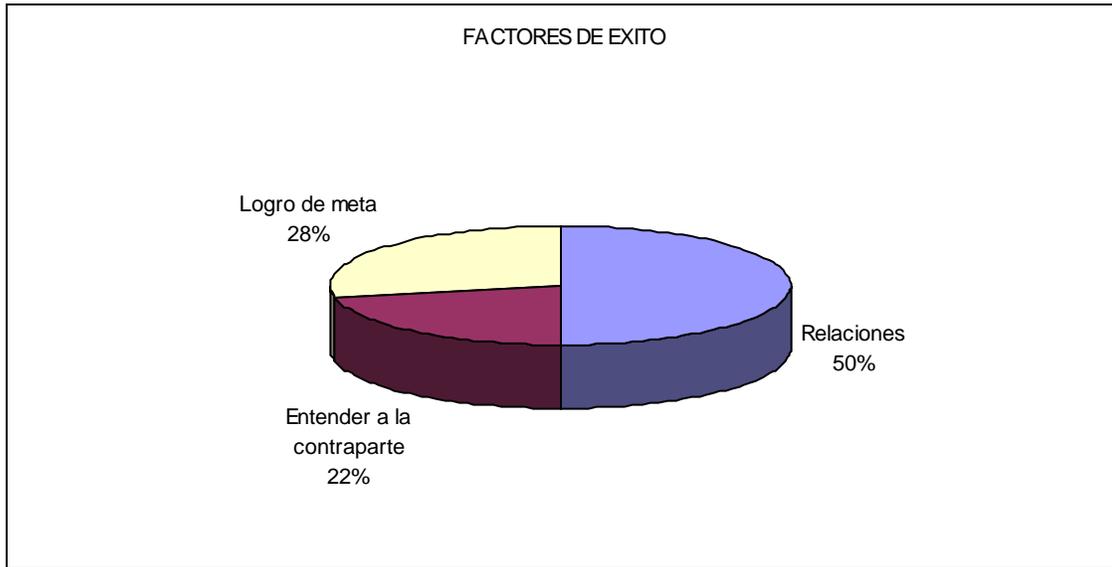
COMENTARIOS: El resultado en su mayor parte se ha dado cuando ambas partes sacrifican parte de su propuesta (75%) y el resto de los encuestados logro un acuerdo de ganar/ganar (25%).

PREGUNTA # 9

¿CUALES HAN SIDO LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LAS NEGOCIACIONES?

Éxito

Categoría	Frecuencia	%
Relaciones	30	50
Entender a la contraparte	13	22
Logro de meta	17	28
TOTAL	60	100



COMENTARIOS: En toda negociación se dan factores de éxito y de fracaso y como se puede ver en este gráfico están enumerados los de éxito y la mayor parte ha logrado obtener buenas Relaciones con la contraparte como fruto del proceso (50%) luego se encuentran quienes han Logrado la meta esperada (28%) y muy de cerca están aquellos que lograron "Entender a la contraparte" (22%).

CON RELACION A LA PREGUNTA ANTERIOR

Cuáles han sido los factores de Fracaso?

Categoría	Frecuencia	%
Se sacrificio mucho	20	33
Falta de comunicación	24	40
Nadie logro nada	16	27
TOTAL	60	100



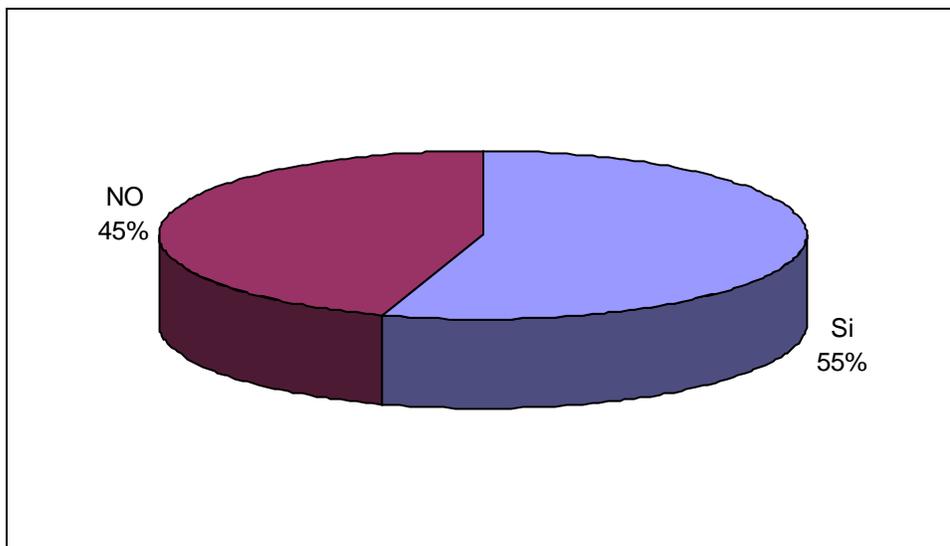


COMENTARIOS: Los Factores de Fracaso que se dieron se clasifican de la siguiente manera: Falta de Comunicación (40%) luego, Se Sacrificio Mucho (33%) y finalmente cuando Nadie Logro Nada (27%)

PREGUNTA # 10

¿SE HA PREPARADO PARA LLEVAR A CABO LAS NEGOCIACIONES?

Categoría	Frecuencia	%
SI	33	55
NO	27	45
Total	60	100



COMENTARIOS: Generalmente en las negociaciones hay cierto nivel de preparación y como se puede ver la mayoría si se prepara (55%) pero hay cierto porcentaje que es muy representativo que no se prepara de ninguna forma y negocian de una manera espontánea (45%).

SI SU RESPUESTA ANTERIOR FUE AFIRMATIVA

Favor indique durante cuanto tiempo se ha preparado?

Categoría	Frecuencia	%
1 mes	12	36
Mas de 1 mes	15	46
1 Año	4	12
Más de 1 año	2	6



TOTAL	33	100
--------------	----	-----

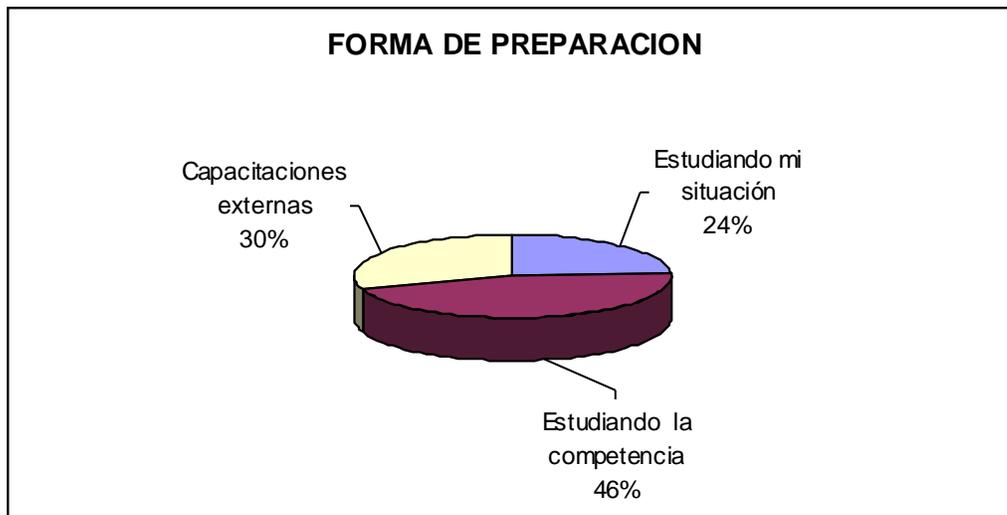


COMENTARIOS: En su mayoría se han preparado Mas de un Mes (46%), luego se encuentran los que se preparan Un Mes(36%) hasta un Año (12%) y por mas de Una Año (6%)

CON RELACION A LA PREGUNTA ANTERIOR

Como ha sido su preparación?

Categoría	Frecuencia	%
Estudiando mi situación	8	24
Estudiando a la competencia	15	46
Capacitaciones externas	10	30
TOTAL	33	100

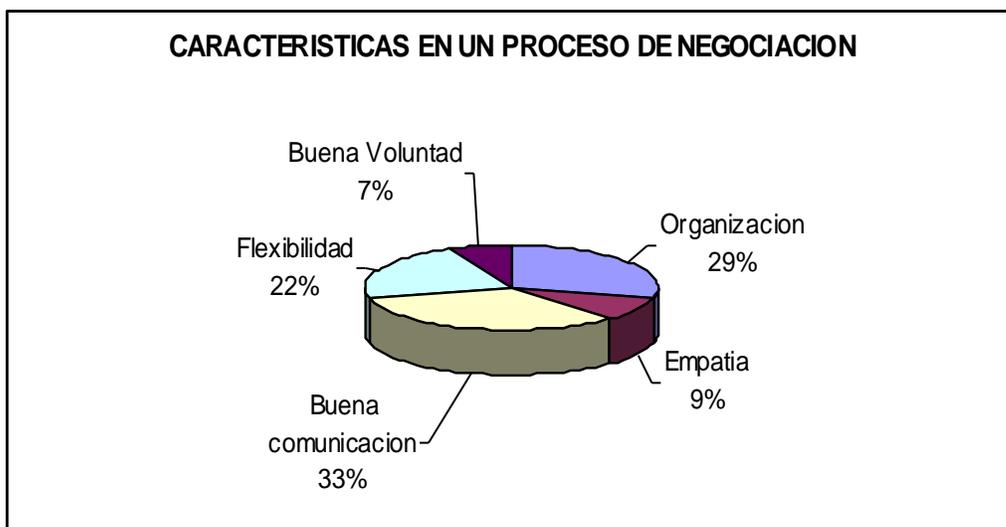


COMENTARIOS: Este grafico, tiene relación con el anterior, ya que aquí se aprecia como se capacitan los encuestados que respondieron que si se preparan para llevar a cabo sus negociaciones. Podemos apreciar que la gran mayoría se prepara estudiando a su competencia (46%), estudiando su posición actual (24%), con Capacitaciones Externas (30%).

PREGUNTA # 11

¿A SU CRITERIO CUALES CREE QUE SON LAS CARACTERISTICAS QUE DEBE TENER UNA NEGOCIACION?

Categoría	Frecuencia	%
Organización	25	29
Empatía	8	9
Buena comunicación	28	33
Flexibilidad	19	22
Buena Voluntad	6	7
TOTAL	86	100



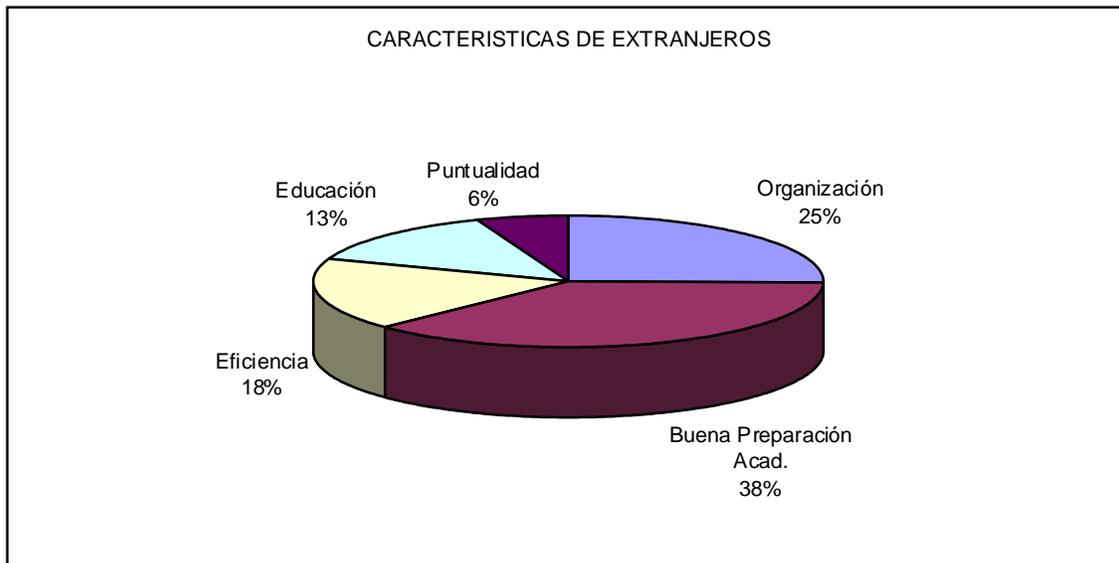
COMENTARIOS: Entre las principales características que debe de tener un proceso de negociación, las opiniones son muy diferentes pero mayoritariamente se distinguen 5 principales características en las cuales los encuestados coincidieron, y son las que se muestran en este gráfico.

Nota: Como se puede ver el tamaño de la frecuencia ha variado en este gráfico, esto se da debido a que los encuestados han elegido mas de una característica que se debe tener en el proceso de negociación.

PREGUNTA # 12

¿CUALES CARACTERISTICAS DE NEGOCIACION TIENEN A SU JUICIO LOS NEGOCIADORES EXTRANJEROS?

Categoría	Frecuencia	%
Organización	17	25
Buena Preparación Acad.	25	38
Eficiencia	12	13
Educación	9	18
Puntualidad	4	6
TOTAL	67	100



COMENTARIOS: Las características más comunes de los entes negociadores extranjeros que tienen relaciones con el sector privado son las que se representan en este gráfico, y las más sobresalientes han sido Buena formación académica (38%), Organizados (25%), luego quienes los califica como eficientes (18%), educación (13%) y finalmente se resalta la puntualidad (6%)

Nota: La cantidad de la frecuencia ha variado de 60 a 67 debido a que los encuestados han tenido la opción de elegir más de una característica de los extranjeros.

PREGUNTA # 13

¿CUAL ES SU OPINION CON RESPECTO A LA IMPORTANCIA QUE SE LE DA AL TEMA DE NEGOCIACION EN EL SALVADOR?

Categoría	Frecuencia	%
Mucha importancia	37	62
Importancia necesaria	17	28
Poca importancia	6	10
TOTAL	60	100

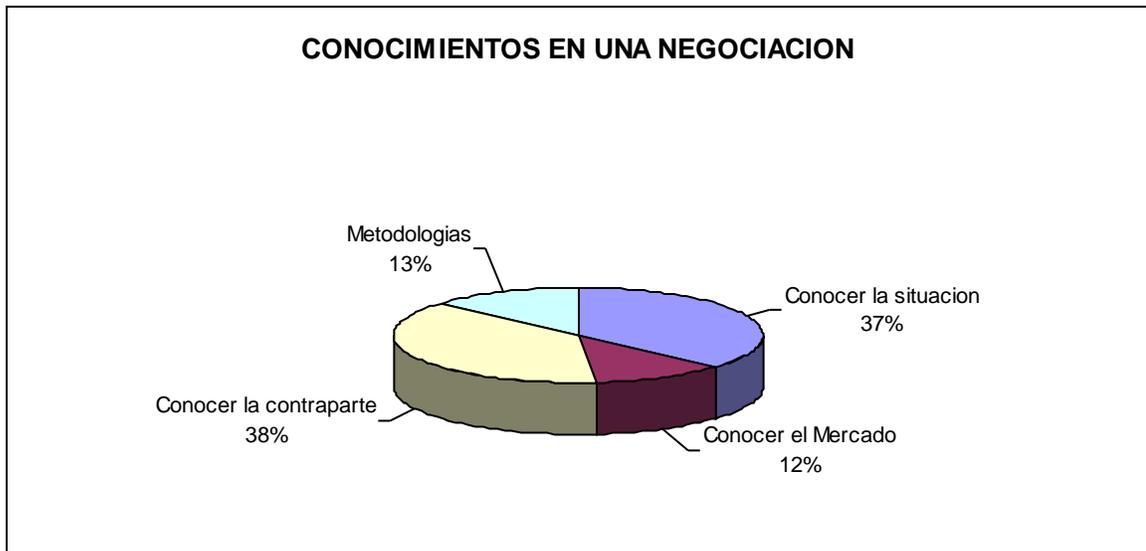


COMENTARIOS: Esta pregunta, trata de evaluar, la opinión de los encuestados con respecto al nivel de importancia que se le da a las negociaciones, aquí en el País, como podemos observar la gran mayoría opina que se le esta dando mucha importancia y pocos opinan que solo se le da la importancia necesaria. También hay quienes opinan que se le da Poca Importancia.

PREGUNTA # 14

¿CUALES PIENSA QUE DEBEN SER LOS CONOCIMIENTOS PRINCIPALES QUE DEBE TENER UN NEGOCIADOR PARA OBTENER MEJORES RESULTADOS?

Categoría	Frecuencia	%
Conocer la situación	22	37
Conocer el Mercado	7	12
Conocer la contraparte	23	38
Metodologías	8	13
TOTAL	60	100



COMENTARIOS: En este grafico se refleja la opinión de los encuestados respecto a cuales deben ser los conocimientos básicos que todo negociador debe de saber. Y se puede ver que uno de los conocimientos que mas se recomiendan es Conocer a la Contraparte (38%), Luego conocer la Situación (37%), y finalmente conocer Metodologías y el Mercado con el 13% y 12% respectivamente.

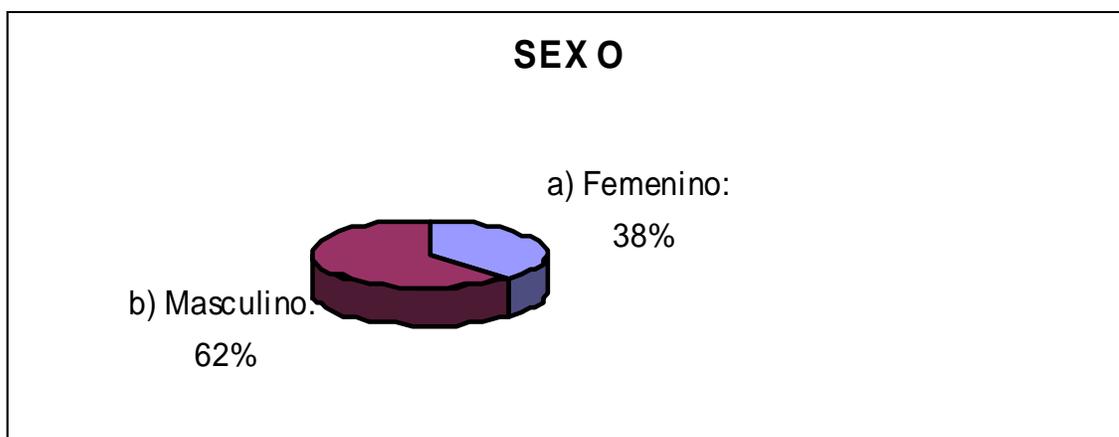


3.4.2 ANALISIS DE GRAFICOS SECTOR GUBERNAMENTAL

ASPECTOS GENERALES:

A) SEXO

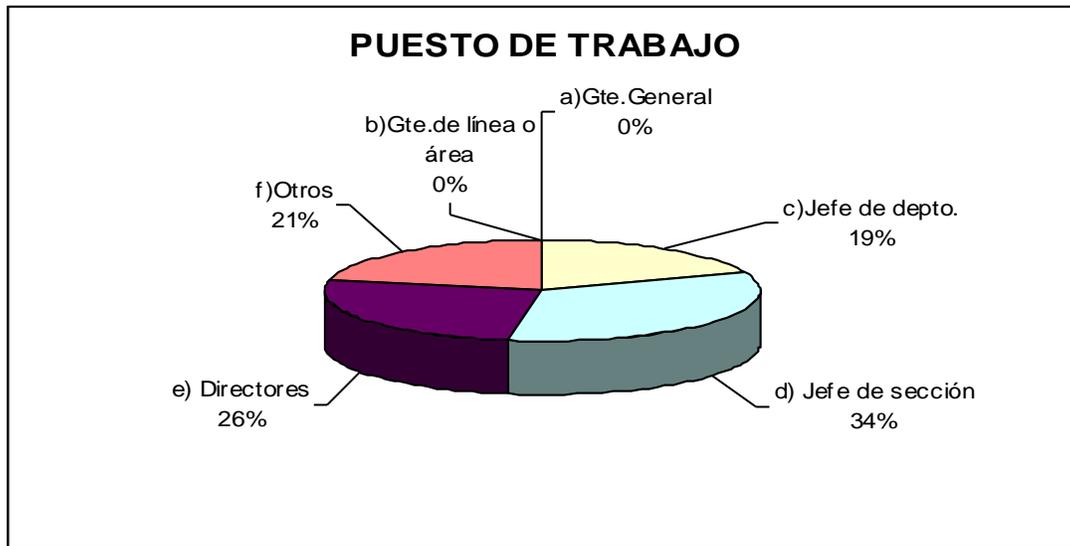
Categoría	Frecuencia	%
Femenino	16	38
Masculino	26	62
Total	42	100



COMENTARIOS: Como se puede apreciar en el presente grafico, el sector gubernamental que fue encuestado se encuentra dividido en un 38% Femenino y un 62% Masculino respectivamente.

B) CUAL ES SU PUESTO EN SU LUGAR DE TRABAJO?

Categoría	Frecuencia	%
a) Gte. General	0	0
b) Gte. de línea o área	0	0
c) Jefe de depto.	8	19
d) Jefe de sección	14	34
e) Directores	11	26
f) Otros	9	21
TOTAL	42	100

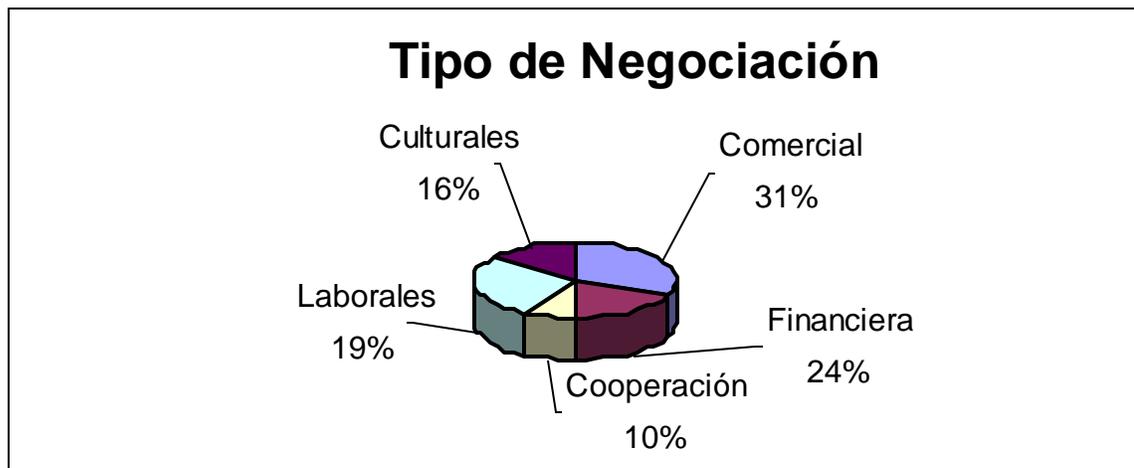


COMENTARIOS: En el gráfico anterior se puede notar claramente cuales con los puestos de trabajo mayormente representados en este estudio, se puede ver que no hay Gerentes de Línea ni Gerentes Generales ya que ambos representan un 0%, caso contrario son los Jefes de departamento con un 19% y los Jefes de Sección con un 34%, hay un 26% representado por Directores y la opción Otros cuenta con un 21% (la cual incluye variedad de puestos como asesores, consultores, asistentes, etc.)

PREGUNTA # 1

INDIQUE EN QUE TIPO DE NEGOCIACIONES HA PARTICIPADO

Categoría	Frecuencia	%
Comercial	13	31
Financiera	10	24
Cooperación	4	10
Laborales	8	19
Culturales	7	16
TOTAL	42	100



COMENTARIOS: Este gráfico representa el tipo de Negociaciones en las cuales han participado, se pudo observar que las negociaciones de tipo Comercial son las que mas se llevan a cabo en este sector representadas con un



31%, luego se encuentran las Financieras con el 24%, luego las laborales con el 19%, las Culturales con un 16%, finalmente las de Cooperación con 10% de la población.

CON RESPECTO A LA PREGUNTA ANTERIOR

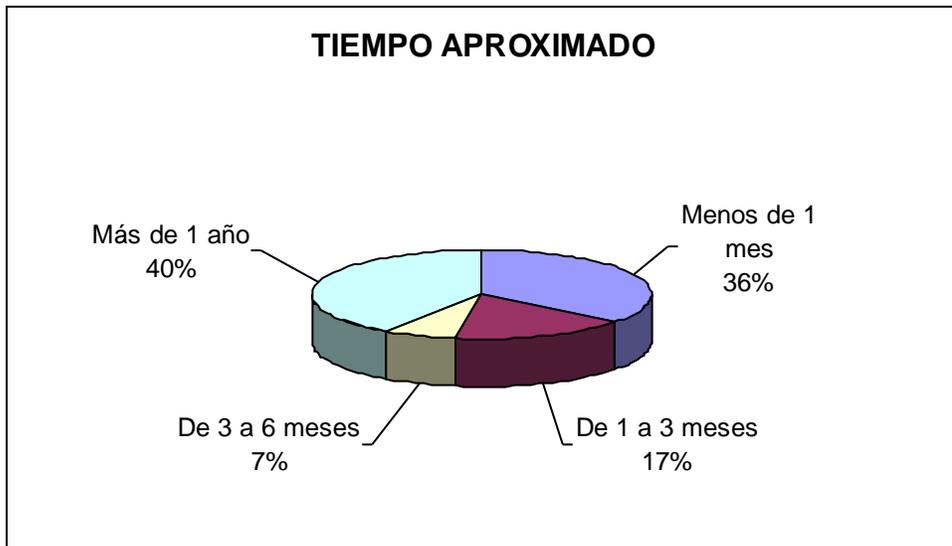
Categoría	Frecuencia	%
Nacional	20	48
Internacional	13	31
Ambas	9	21
TOTAL	42	100



COMENTARIOS: En este gráfico se puede observar el Nivel de Negociación en los que ha participado el sector gubernamental y la mayor parte de las negociaciones se han dado en el Nivel Nacional con un 48%, las negociaciones Internacionales también tienen mucha presencia en este sector con un 31%, y hay quienes han realizado ambos tipos de negociación con el 21%.

CON RELACION A LA PREGUNTA ANTERIOR

Categoría	Frecuencia	%
Menos de 1 mes	15	36
De 1 a 3 meses	7	17
De 3 a 6 meses	3	7
Más de 1 año	17	40
TOTAL	42	100

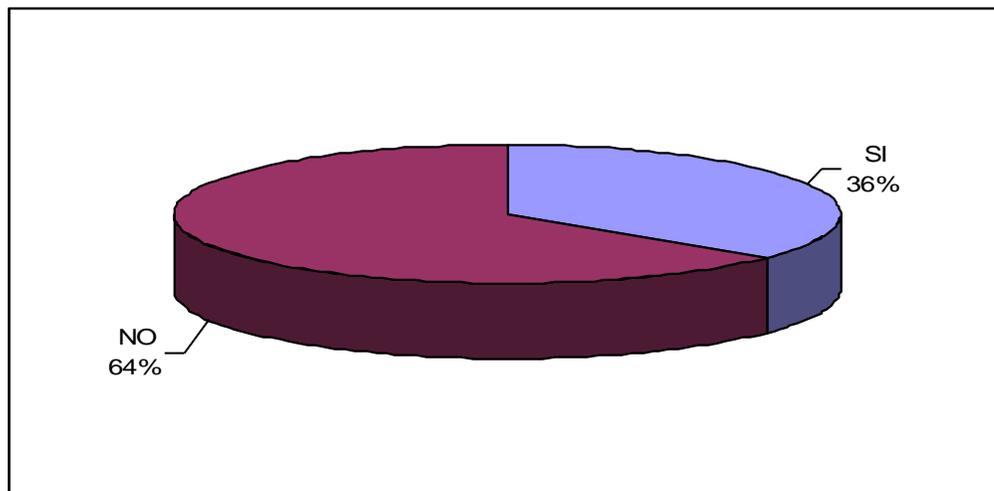


COMENTARIOS: Al preguntar a los encuestados el tiempo que duran las negociaciones se obtuvo este resultado, ya que el sector gubernamental tiene negociaciones que implican largas rondas, que son muy complejas, y que de estas dependen resultados que afectan a la nación en general se tiene que tomar mas tiempo para finalizarlas, la mayoría de estas duran mas de un año, como se puede ver en el gráfico se representan con un 40%, también hay negociaciones que no requieren demasiado tiempo que en su mayoría se dan con proveedores del gobierno estas se representan por las que duran menos de 1 mes con un 36%, de 1 a 3 meses con un 17% y finalmente de 3 a 6 meses con un 7%.

PREGUNTA # 2

ESTA PARTICIPANDO ACTUALMENTE EN ALGUNA NEGOCIACION?

Categoría	Frecuencia	%
SI	15	36
NO	27	64
Total	42	100





COMENTARIOS: El presente gráfico representa el porcentaje de la población que actualmente participa en negociaciones, y como se puede ver el 36% Si participa en estos momentos y el 64% no esta participando en ninguna.

CON RELACION A LA PREGUNTA ANTERIOR

Categoría	Frecuencia	%
Comercial	9	65
Financiera	3	21
Cooperación	1	7
Culturales	2	7
TOTAL	15	100



COMENTARIOS: Cuando se preguntó a la población en que tipo de negociaciones se encuentran participando actualmente se pudo observar que las negociaciones de tipo Comercial son las que mas se están dando en este sector con un 65%, luego se encuentran las Financieras con el 21% y finalmente las Culturales, Cooperación con un porcentaje de 7%.

CON RELACION A LA PREGUNTA ANTERIOR

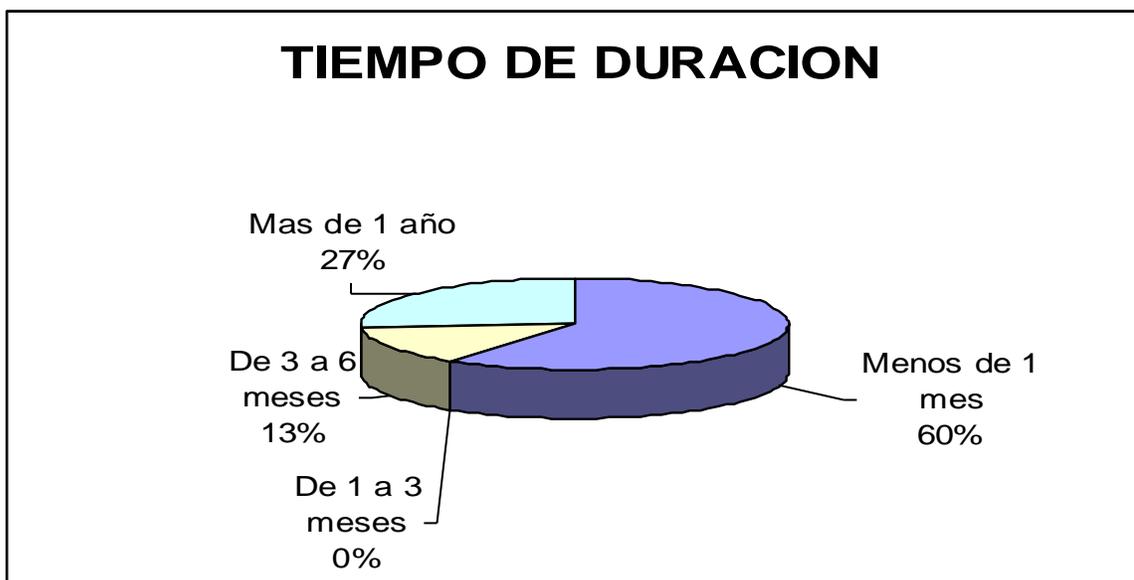
Categoría	Frecuencia	%
Nacional	5	33
Internacional	10	67
Ambas	0	0
TOTAL	15	100



COMENTARIOS: Este Gráfico representa los niveles de negociación en los cuales se están llevando negociaciones actualmente en el gobierno, y contrario al caso anterior, aquí es el nivel Internacional el más representativo, con un 67%, y el Nivel Nacional con un 33%.

CON RELACION A LA PREGUNTA ANTERIOR

Categoría	Frecuencia	%
Menos de 1 mes	9	60
De 1 a 3 meses	0	0
De 3 a 6 meses	2	13
Más de 1 año	4	27
TOTAL	15	100

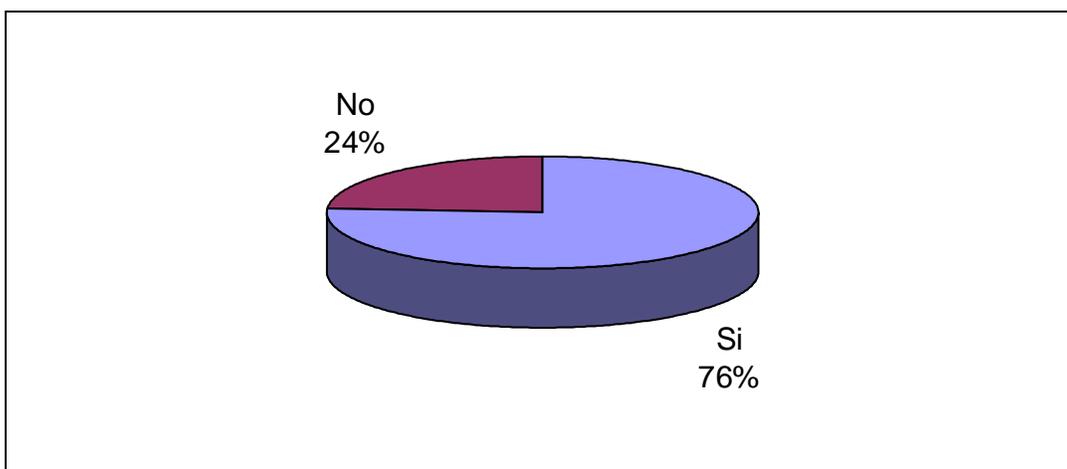


COMENTARIOS: Este gráfico representa el tiempo que han durado las negociaciones en el sector gubernamental, y en su mayor parte han durado menos de un mes con el 60%, ciertas negociaciones han durado mas de un año representando con el 27%, de tres a seis meses esta representado con el 13% y finalmente se puede determinar que no hay negociaciones que hayan durado de uno a tres meses ya que cuenta con el 0%.

PREGUNTA # 3

¿UTILIZA ALGUNA METODOLOGÍA PARA LLEVAR A CABO LAS NEGOCIACIONES?

Categoría	Frecuencia	%
SI	32	76
NO	10	24
Total	42	100

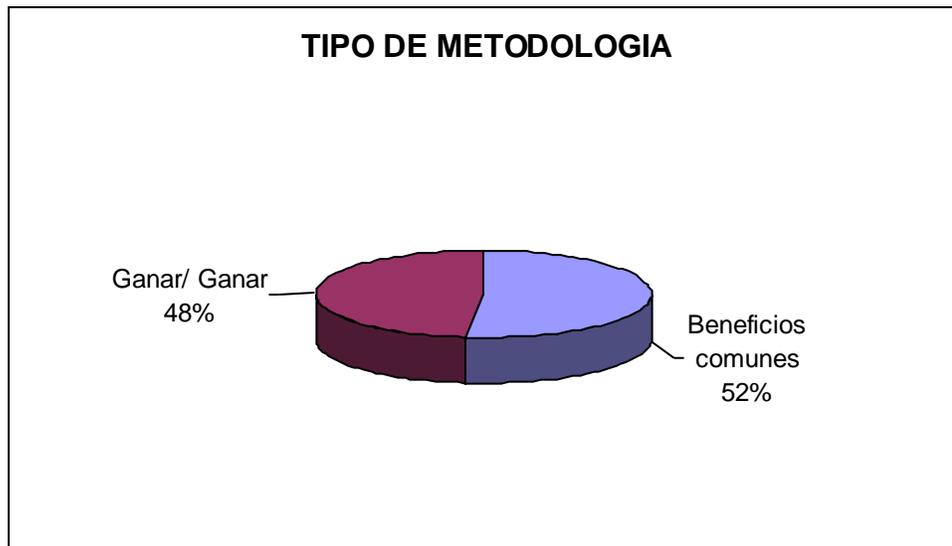




COMENTARIOS: Este gráfico representa que más del 50% de la población en estudio esta utilizando Metodologías para llevar a cabo las negociaciones de una manera más eficiente, lo cual representa un 76%, en cambio el 24% afirmó no prepararse con metodologías antes de negociar.

EN EL CASO DE QUE LA RESPUESTA HAYA SIDO AFIRMATIVA, QUE TIPO DE METODOLOGÍAS?

Categoría	Frecuencia	%
BENEFICIOS COMUNES	17	52
GANAR/GANAR	15	48
Total	32	100

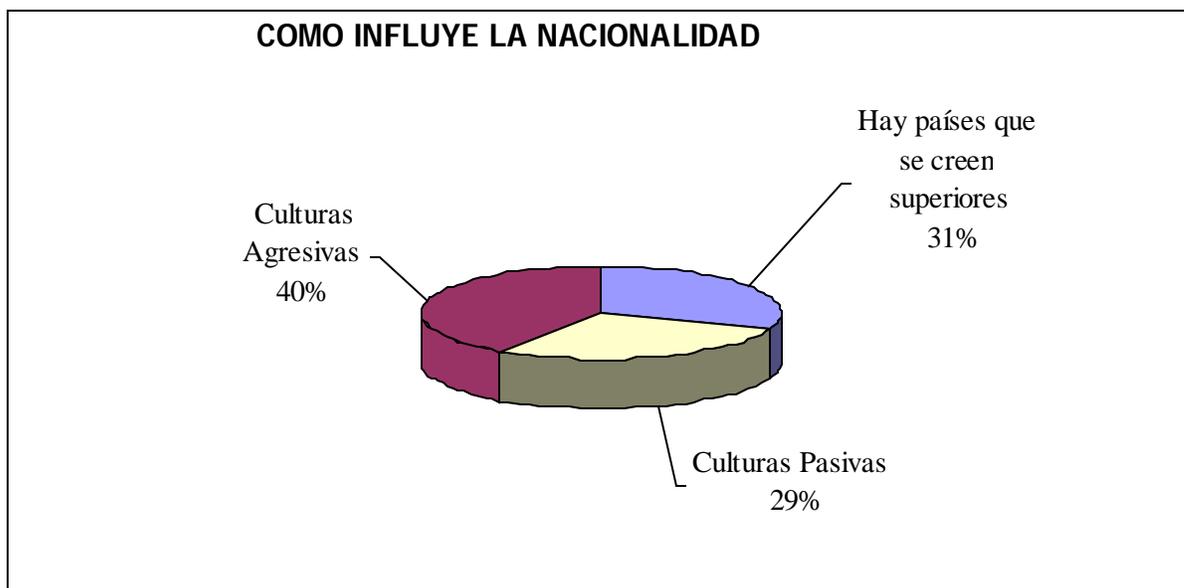


COMENTARIOS: En este gráfico se ha logrado determinar con mejor precisión cual es la Metodología que se utiliza generalmente para negociar en el sector gubernamental y se puede percibir claramente que la mayor parte de encuestados buscan obtener Beneficios Comunes con un 52%, también hay quienes se basan en la metodología Ganar/ Ganar 48% que ocupa casi el 50% de la población.

PREGUNTA # 4

¿COMO INFLUYE LA NACIONALIDAD DE LA CONTRAPARTE EN EL PROCESO DE NEGOCIACION?

Categoría	Frecuencia	%
Hay Países que se sienten superiores	13	31
Culturas Pasivas	12	29
Culturas Agresivas	17	40
TOTAL	42	100

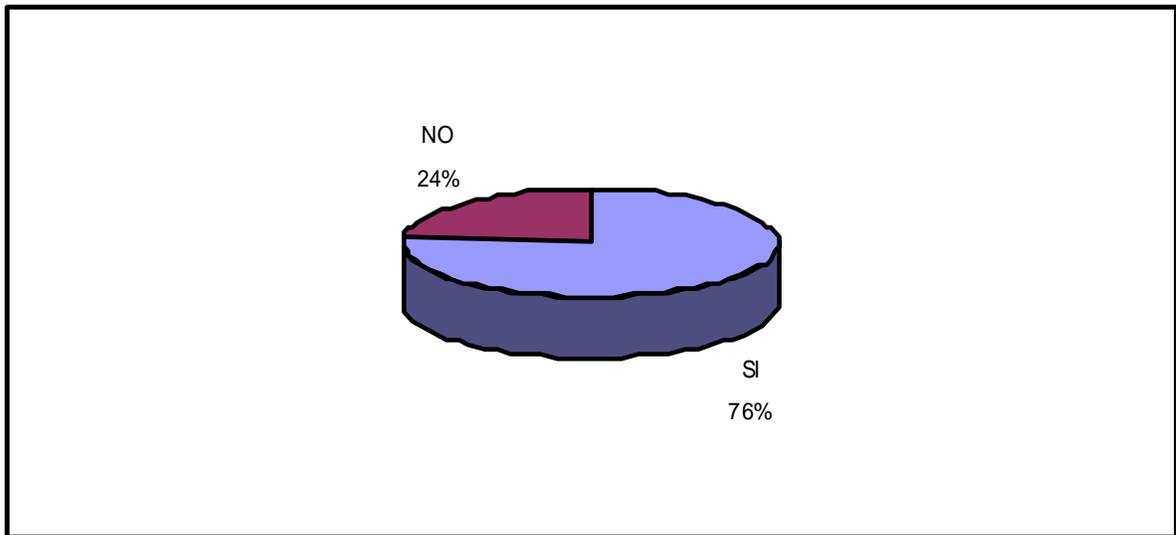


COMENTARIOS: Como se puede ver en el presente gráfico la Nacionalidad de los negociantes tiene gran influencia en las negociaciones internacionales, en la mayoría de las negociaciones con el exterior se ha encontrado que hay una gran cantidad de Culturas Agresivas con un 40%, Hay países que se creen superiores, ya sea en conocimiento, experiencia, tecnología, etc. lo cual abarca un 31% y se cuenta con un 29% de Culturas que son Pasivas, para negociar con El Salvador.

PREGUNTA # 5

¿PIENSA QUE INFLUYE LA POLITICA NACIONAL Y/O INTERNACIONAL EN LA MANERA DE LLEVAR A CABO UNA NEGOCIACION?

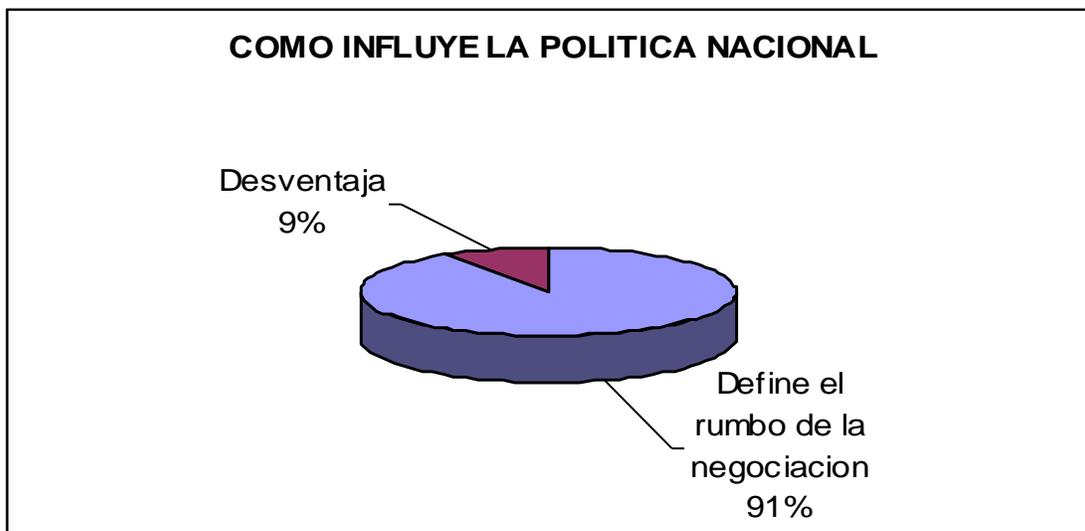
Categoría	Frecuencia	%
SI	32	76
NO	10	24
Total	42	100



COMENTARIOS: El presente gráfico representa como influye la política nacional en el proceso de Negociación, los resultados reflejan que mas del 50% piensan que la Política Nacional afecta directamente la toma de decisiones en este proceso con un 76%, en caso contrario el 24% afirma que no se ven afectados por la política Nacional.

EN EL CASO QUE SU RESPUESTA SEA AFIRMATIVA, EXPLIQUE COMO:

Categoría	Frecuencia	%
Define el rumbo de la Negociación	29	91
Desventaja	3	9
Total	32	100



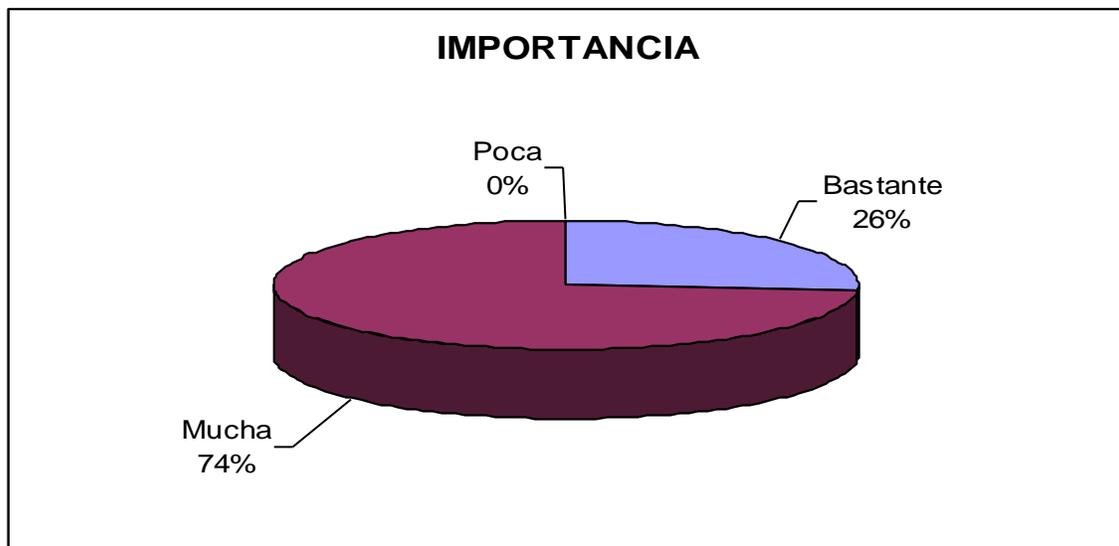


COMENTARIOS: En este gráfico se observa en que aspectos afecta la Política Nacional a los entes negociadores, y se puede observar que según el 91% de la población encuestada la Política es la que define el rumbo que tomara el proceso de Negociación ya que se depende de la situación actual para determinar las estrategias con las que los negociadores pueden elaborar sus estrategias de negociación, un 9% afirma que la Política Nacional es una Desventaja .

PREGUNTA # 6

¿CUAL ES LA IMPORTANCIA QUE LE DA USTED AL PROCESO DE NEGOCIACION?

Categoría	Frecuencia	%
Bastante	11	26
Mucha	31	74
Poca	0	0
TOTAL	42	100



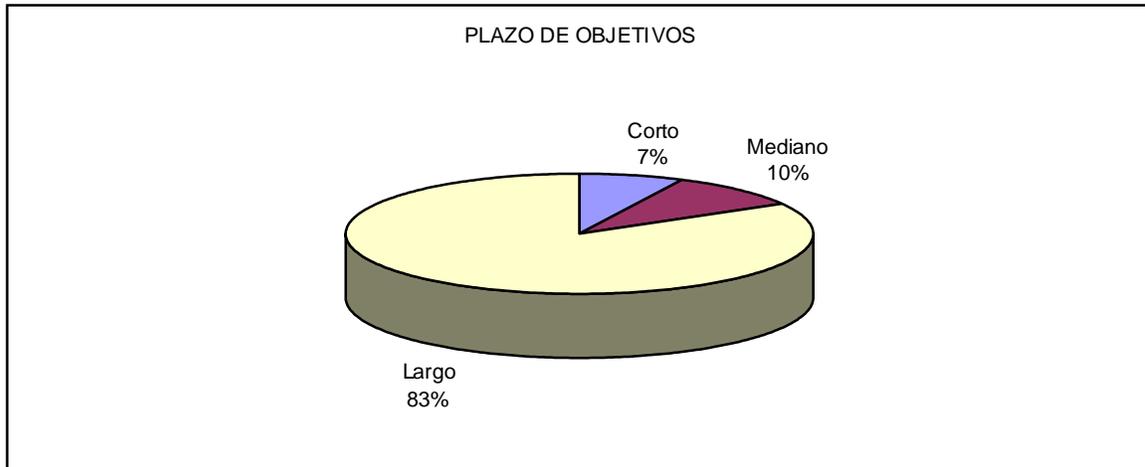
COMENTARIOS: Al investigar cual es la importancia que se le da al Proceso de Negociación, estos han sido los resultados obtenidos, un 74% opina que es de Mucha Importancia, un 26% opina que es Bastante Importante.



PREGUNTA # 7

¿EN SUS NEGOCIACIONES A QUE PLAZO PROYECTA EL LOGRO DE OBJETIVOS?

Categoría	Frecuencia	%
Corto	3	7
Mediano	4	10
Largo	35	83
TOTAL	42	100



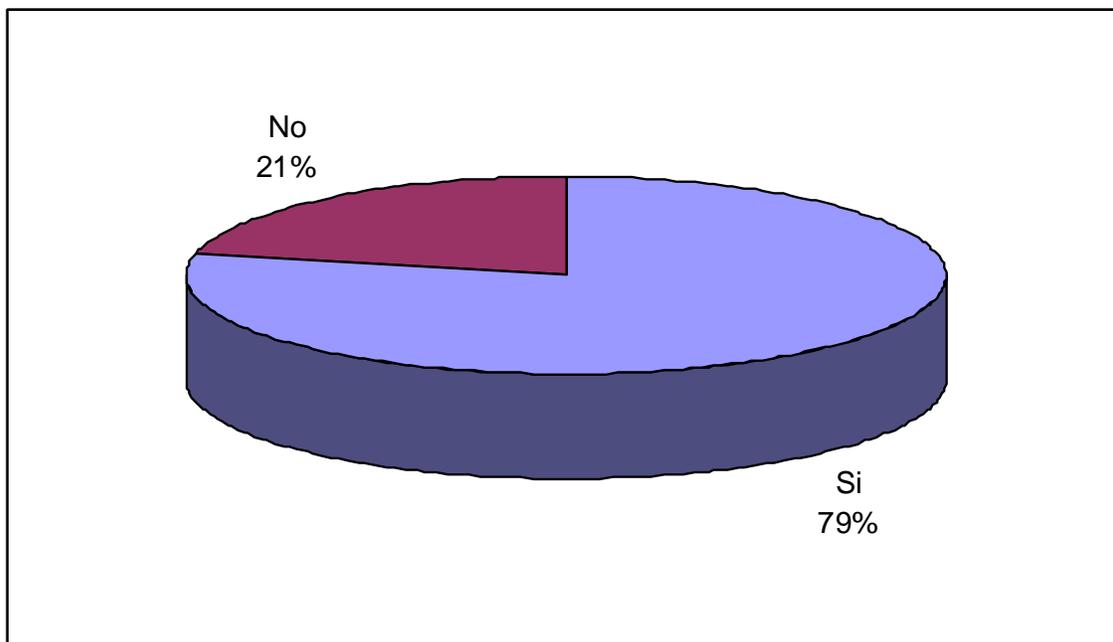
COMENTARIOS: Según el presente gráfico en el sector gubernamental los Objetivos son determinados a Largo Plazo con un 83% ya que el tipo de negociaciones llevadas a cabo en el gobierno son mucho más complejas y su duración es mas larga que en otros sectores, un 10% proyecta el logro de objetivos a Mediano Plazo, y solo un 7% los proyecta a Corto Plazo.



PREGUNTA # 8

¿PIENSA USTED QUE LAS ULTIMAS NEGOCIACIONES REALIZADAS HAN TERMINADO CON ÉXITO PARA AMBAS PARTES?

Categoría	Frecuencia	%
SI	33	79
NO	9	21
Total	42	100



COMENTARIOS: Como se puede apreciar en este gráfico el 79% de los encuestados opina que las negociaciones han finalizado con éxito para ambas partes ya que han obtenido Beneficios Mutuos, o se ha logrado obtener todo lo esperado en la negociación, en cambio un 21% opina que no han tenido éxito en las ultimas negociaciones.

EN EL CASO DE QUE LA RESPUESTA FUERE AFIRMATIVA, INDIQUE COMO:

Categoría	Frecuencia	%
Se llega a un acuerdo de ganar ganar	25	76
Ambas partes sacrifican algo para ganar	8	24
Total	33	100



COMENTARIOS: Este gráfico refleja el resultado obtenido en las últimas negociaciones, el tipo de acuerdo Ganar/Ganar se representa con el 76%, es decir que todo lo esperado se logró en estas negociaciones, y el 24% está representado por aquellas negociaciones en las que Ambas Partes han sacrificado parte de su propuesta para llegar a un acuerdo beneficioso para ambos.

PREGUNTA #9

¿CUÁLES HAN SIDO LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN QUE HA PARTICIPADO?

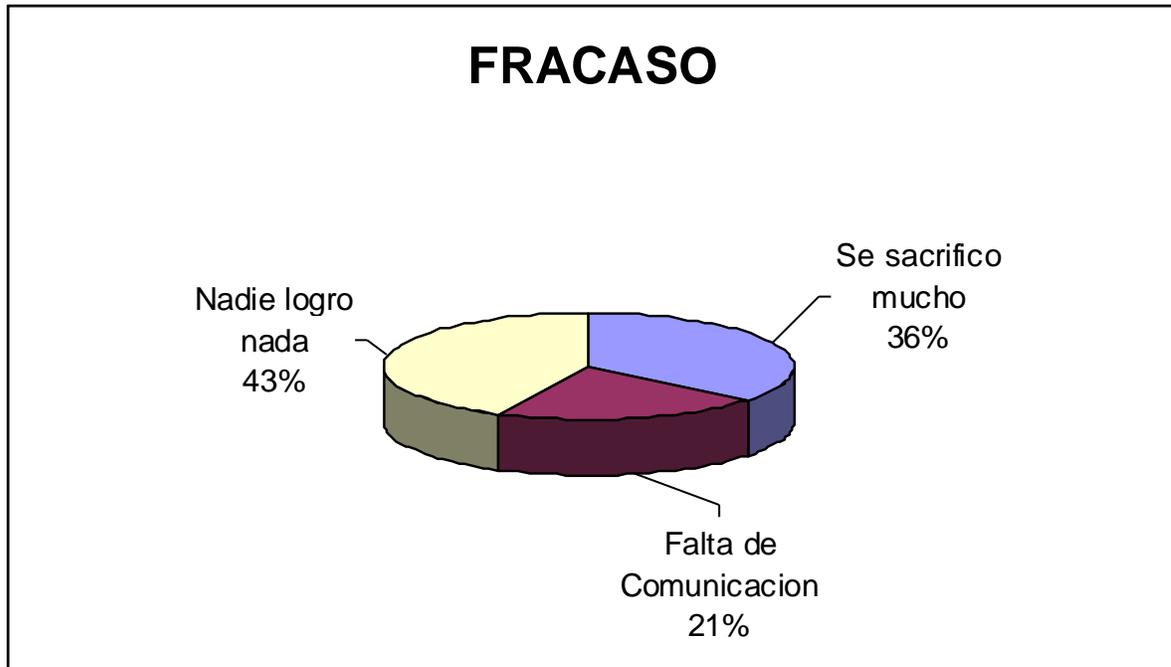
Categoría	Frecuencia	%
Relaciones	13	31
Entender a la contraparte	12	29
Logro de meta	17	40
TOTAL	42	100



COMENTARIOS: En este Gráfico se presentan los factores en lo que se ha tenido éxito en las Negociaciones, y la mayor parte ha obtenido resultados favorables en las Relaciones exitosas que se han generado en los procesos de Negociación con un 31%, Entender a la Contraparte con un 29% y un 40% ha logrado sus metas de acuerdo a lo esperado.

CON RELACION A LA PREGUNTA ANTERIOR

Categoría	Frecuencia	%
Se sacrifico mucho	15	36
Falta de Comunicación	9	21
Nadie logro nada	18	43
TOTAL	42	100

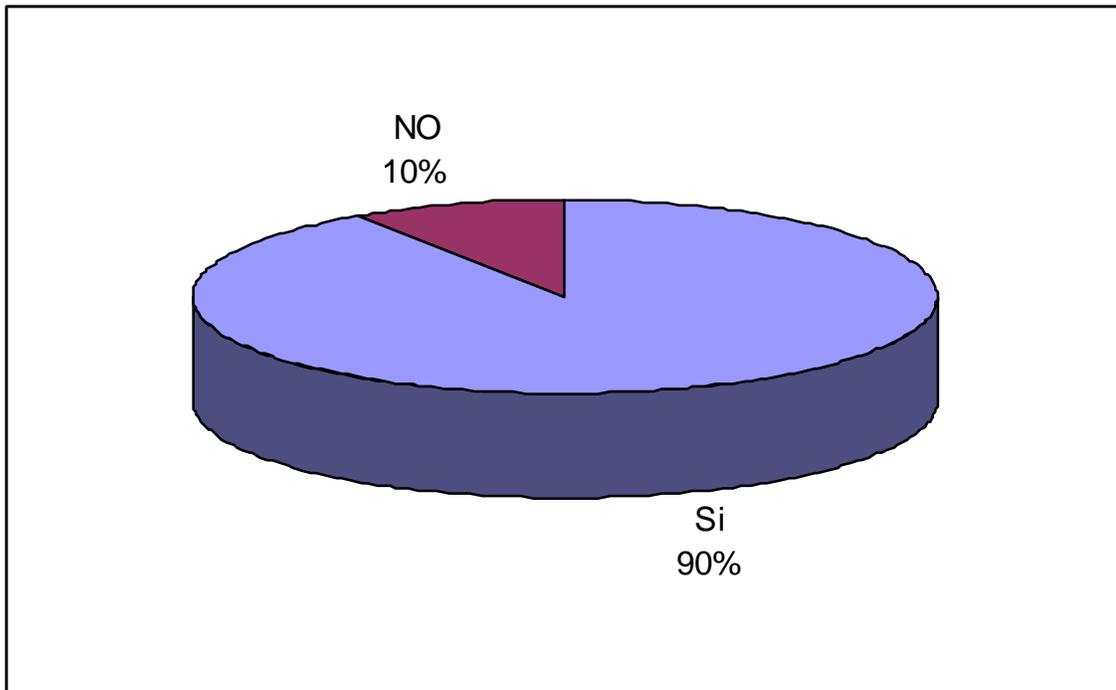


-COMENTARIOS: El presente gráfico presenta los factores considerados de fracaso en las diferentes negociaciones del Sector Gubernamental, y se puede ver en los resultados que en los procesos de Negociación la mayor parte de Fracazos se dan porque ninguna de las partes Logra nada de lo esperado con un 43%. Luego hay quienes opinan que Sacrifican mucho de su propuesta con un 36%, y también se da una Falta de Comunicación entre los entes negociadores con un 21%.

PREGUNTA # 10

¿SE HA PREPARADO PARA LLEVAR A CABO LAS NEGOCIACIONES?

Categoría	Frecuencia	%
SI	38	90
NO	4	10
Total	42	100



COMENTARIOS: Este gráfico demuestra que casi el total de la población afirma que se prepara antes de negociar, con un 90% y un 10% no tiene ningún tipo de preparación es decir negocian de una forma espontánea, sin ningún respaldo ó investigaciones previas.

SI SU RESPUESTA ES AFIRMATIVA, ¿DURANTE CUANTO TIEMPO?

Categoría	Frecuencia	%
1 mes	16	42
Mas de 1 mes	22	58
1 Año	0	0
Más de 1 año	0	0
TOTAL	38	100



COMENTARIOS: Este gráfico muestra el tiempo aproximado que los entes negociadores del sector gubernamental toman en Prepararse para negociar, y se puede ver que la preparación generalmente dura mas de un mes representando con un 58%, luego hay quienes se preparan durante un mes representado con un 42% como se puede apreciar si hay un tiempo prolongado en el cual los entes negociadores elaboran sus propuestas e investigaciones correspondientes para negociar de una manera efectiva.

¿COMO HA SIDO SU PREPARACION?

Categoría	Frecuencia	%
Estudiando mi situación	20	53
Estudiando a la contraparte	16	42
Capacitaciones externas	2	5
TOTAL	38	100

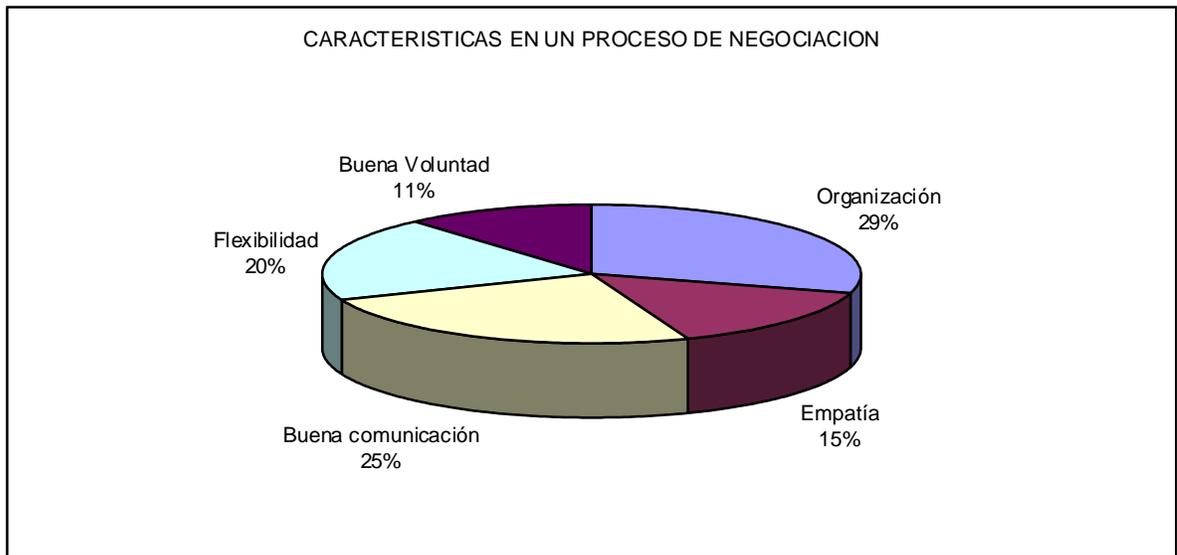


COMENTARIOS: Este gráfico muestra como ha sido la forma de preparación de los entes negociadores, generalmente se hace un estudio de la contraparte es decir que se determina los pro y los contra en comparación con el oponente, la mayor parte de los encuestados lleva a cabo este tipo de sondeo lo cual se representa con el 42%, además se lleva a cabo un Estudio propio de la situación representado con el 53%, y capacitaciones externas las cuales se representan con el 5%.

PREGUNTA #11

¿A SU CRITERIO CUALES SON LAS CARACTERISTICAS QUE DEBE TENER UN PROCESO DE NEGOCIACION?

Categoría	Frecuencia	%
Organización	18	29
Empatía	9	15
Buena comunicación	15	25
Flexibilidad	12	20
Buena Voluntad	7	11
TOTAL	61	100



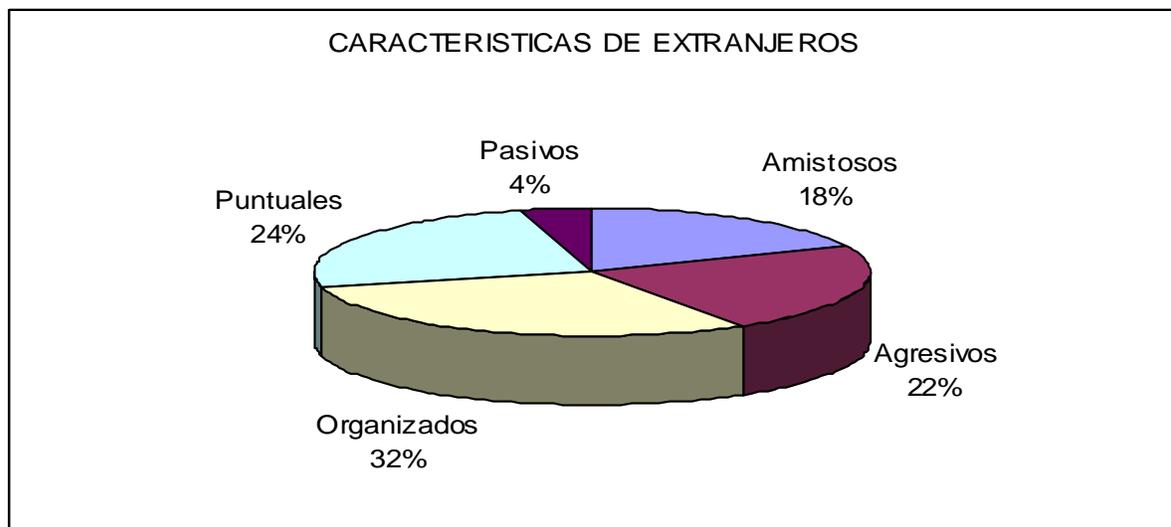
COMENTARIOS: Hay quienes opinan que es importante establecer buena comunicación (25%), Flexibilidad en la posición del oponente(20%), y de igual forma de espera que exista mas Organización,(29%) Buena Voluntad de ambos lados(11%) y Empatía es decir buenas relaciones entre las partes(15%).

Nota: Es necesario remarcar que la frecuencia ha cambiado se 42 a 61 ya que los encuestados tienen mas de una opción como respuesta.

PREGUNTA #12

¿CUALES SON LAS CARACTERISTICAS DE NEGOCIACION TIENEN A SU JUICIO TIENEN LAS EMPRESAS EN EL EXTRANJERO?

Categoría	Frecuencia	%
Amistosos	9	18
Agresivos	11	22
Organizados	15	32
Puntuales	12	24
Pasivos	2	4
TOTAL	49	100





COMENTARIO: Los entes negociadores en el extranjero, en su mayoría son Organizados, lo cual se representa con el 32%, la Puntualidad representada con el 24%, también se caracterizan por ser Agresivos en su forma de negociar representado con el 22%, Amistosos con el 18% y Pasivos con el 4%.

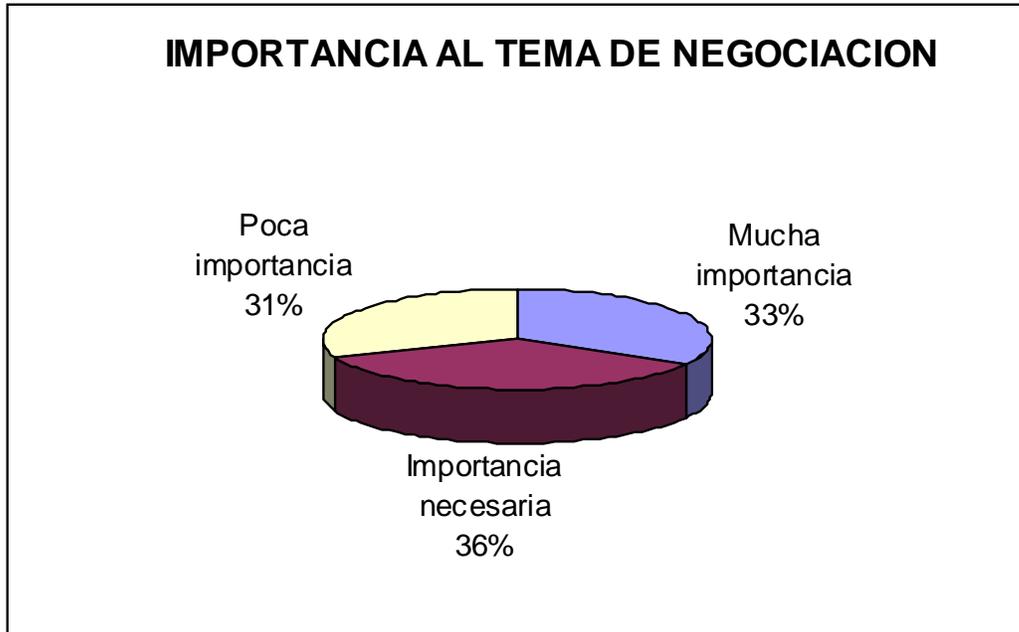
La frecuencia ha cambiado de 42 a 49 ya que los encuestados han tenido más de una opción de respuesta



PREGUNTA #13

¿CUAL ES SU OPINION CON RESPECTO A LA IMPORTANCIA QUE SE LE DA AL TEMA DE NEGOCIACION?

Categoría	Frecuencia	%
Mucha importancia	12	33
Importancia necesaria	19	36
Poca importancia	11	31
TOTAL	42	100

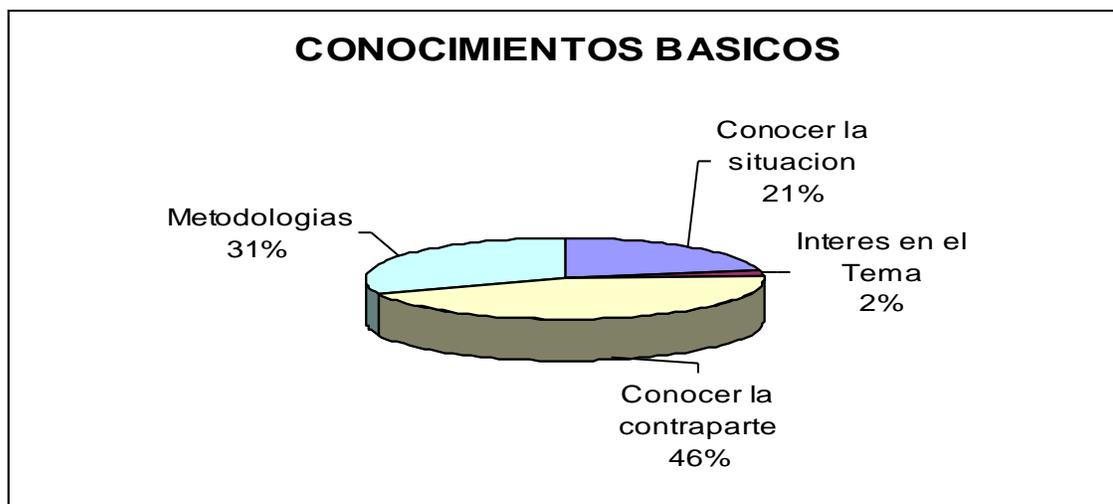


COMENTARIOS: En el presente gráfico se puede determinar cual es la importancia que se le da a la negociación, es decir a llevarla a cabo de una forma eficiente, organizada, etc. según el sector en estudio tiene una Importancia Necesaria en un 36%, es decir que no es del todo importante en los procesos, además un 33% opina que la Negociación tiene Mucha Importancia. Y el 31% opina que es de Poca Importancia.

PREGUNTA #14

¿CUALES PIENSA QUE DEBEN SER LOS CONOCIMIENTOS BASICOS QUE DEBE CONOCER UN NEGOCIADOR PARA OBTENER MEJORES RESULTADOS EN UNA NEGOCIACION?

Categoría	Frecuencia	%
Conocer la situación	9	21
Interés en el Tema	1	2
Conocer la contraparte	19	46
Metodologías	13	31
TOTAL	42	100



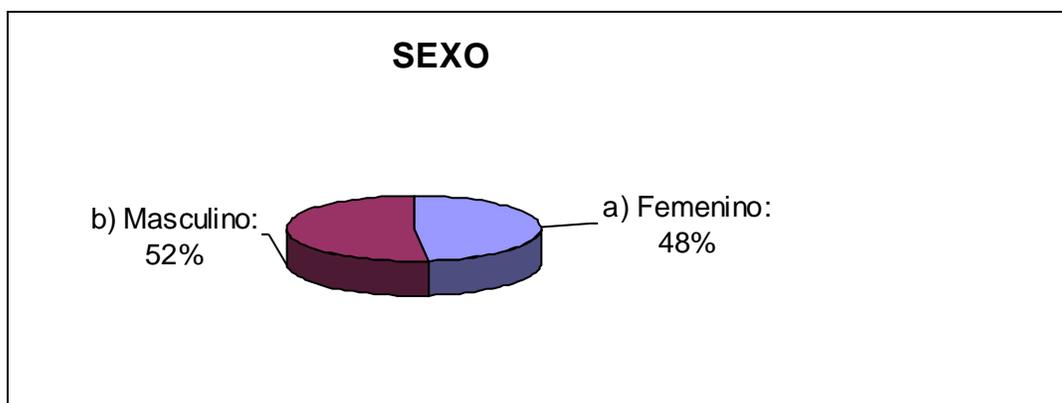
COMENTARIOS: Conocer a la contraparte esta representado con el 46%, conocer la metodología de la negociación se representa con el 31%, además se recomienda conocer la situación, es decir la situación propia como negociante, que es lo se quiere y hasta donde se quiere llegar, lo cual esta representado con el 21% y finalmente se recomienda Interés en el Tema con el 2%.

3.4.3 ANALISIS DE GRAFICOS SECTOR LABORAL

DATOS GENERALES

A) SEXO

Categoría	Frecuencia	%
Femenino	25	48
Masculino	27	52
Total	52	100

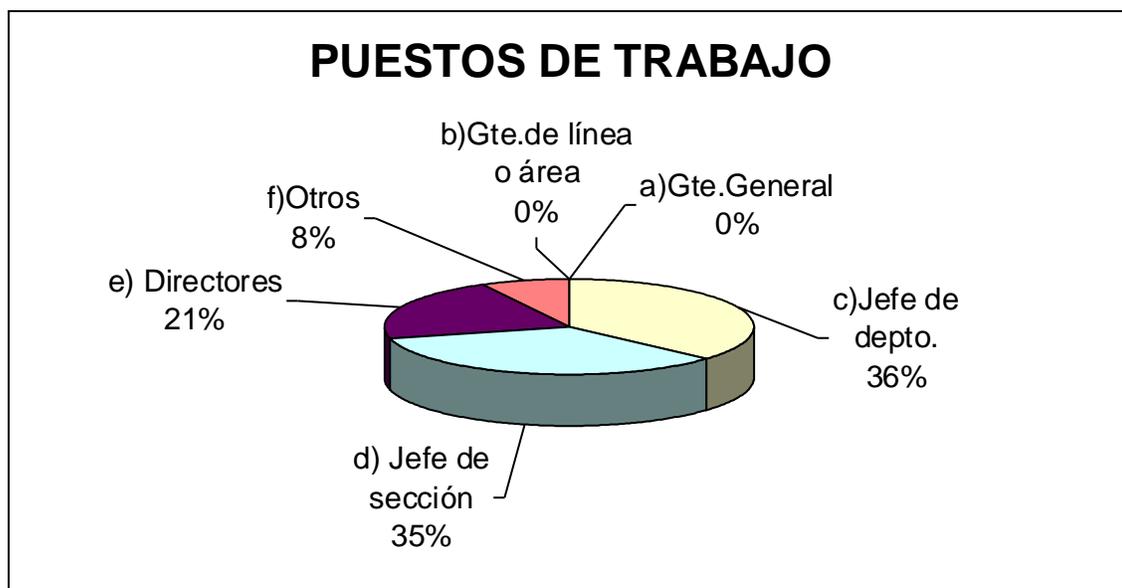


COMENTARIOS: Según el presente gráfico el sector en estudio se encuentra dividido en un 48% del género Femenino y el 52% pertenece al género Masculino.



B) PUESTO EN EL LUGAR DE TRABAJO

Categoría	Frecuencia	%
a) Gte. General	0	0
b) Gte. de línea o área	0	0
c) Jefe de depto.	7	36
d) jefe de sección	18	35
e) Directores	11	21
f) Otros	16	8
TOTAL	52	102



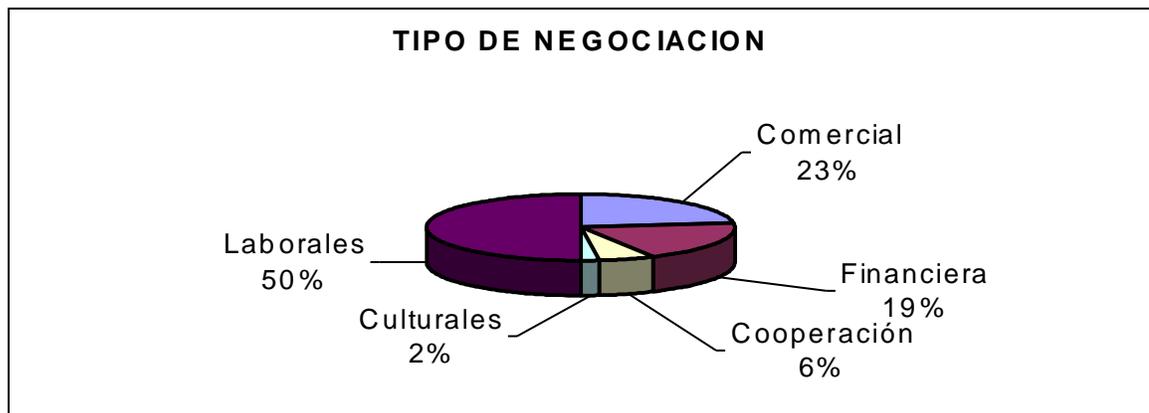
COMENTARIOS: Este gráfico muestra los puestos de trabajo de las personas encuestadas en el sector laboral, como se observa la mayor parte la representan los Jefes de Depto. con el 36%, los Jefes de Sección con el 35%, hay cierto porcentaje de Directores de sindicatos los cuales se representan con el 21%, el 8% se representa con Otros (son puestos que se encuentran a nivel de consultores, asesores, etc.) como se puede observar no hay puestos gerenciales en este sector pues ambas opciones están con un 0%.



PREGUNTA # 1

INDIQUE EL TIPO DE NEGOCIACIONES EN LAS QUE HA PARTICIPADO

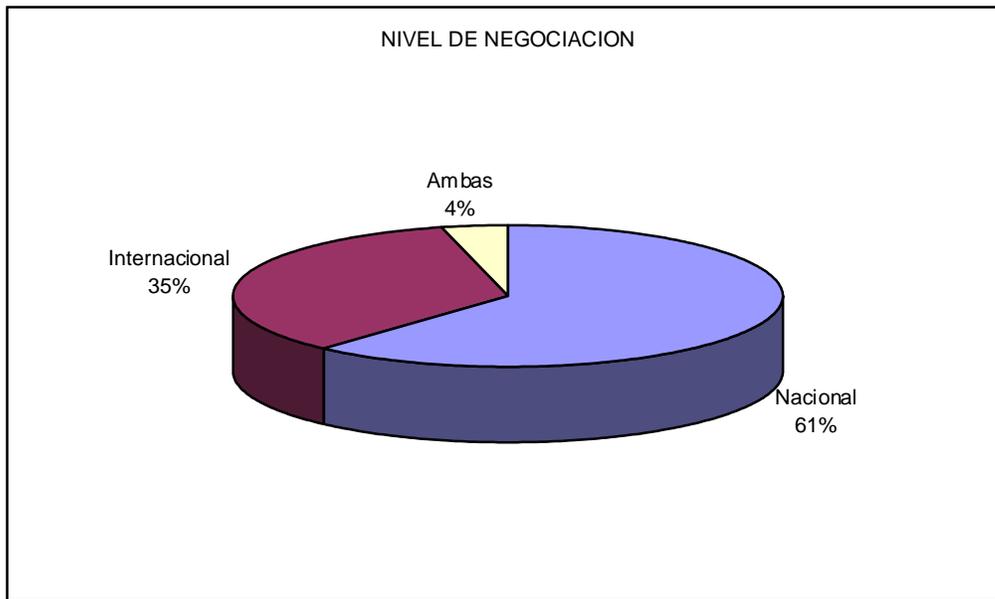
Categoría	Frecuencia	%
Comercial	12	23
Financiera	10	19
Cooperación	3	6
Culturales	1	2
Laborales	26	50
TOTAL	52	100



COMENTARIOS: Este gráfico representa el tipo de negociación en los que el sector ha participado anteriormente, y en su mayoría las Negociaciones han sido de tipo Laboral representadas con el 50%, Comerciales las cuales están representadas con el 23%, las Negociaciones Financieras con el 19%, las Negociaciones de Cooperación están representadas con el 6% y finalmente son las Culturales las de menor peso con el 2%.

CON RELACION A LA PREGUNTA ANTERIOR

Categoría	Frecuencia	%
Nacional	32	61
Internacional	18	35
Ambas	2	4
TOTAL	52	100



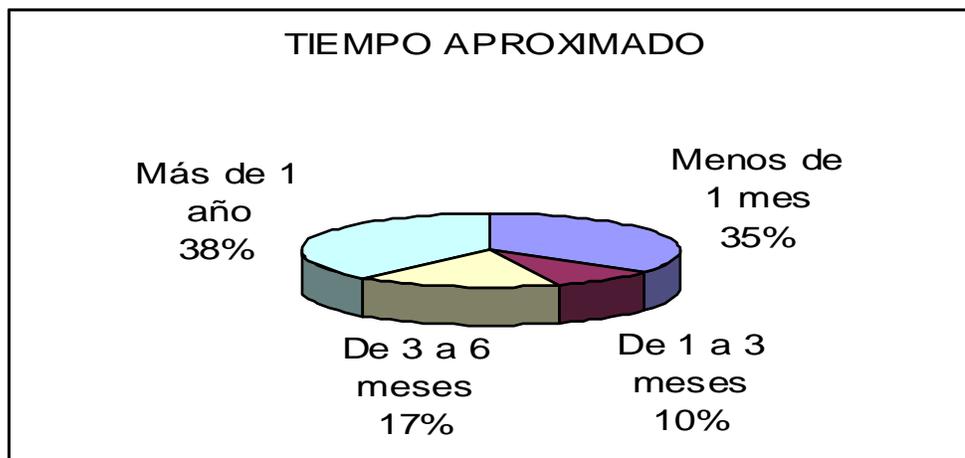
COMENTARIOS: Este gráfico representa el Nivel de Negociación en el cual han participado el sector en estudio, y generalmente estas se dan a Nivel Nacional ya que este sector tiene negociaciones en su mayor parte con áreas del gobierno y del sector privado para hacer escuchar los derechos laborales del empleado, lo cual esta representado con el 61%, también se dan negociaciones a Nivel Internacional, lo cual se representa con el 35%, y hay quienes realizan ambos tipos de negociaciones lo cual se representa con el 4%.



CON RELACION A LA PREGUNTA ANTERIOR

De cuánto es el tiempo aproximado que duró la negociación?

Categoría	Frecuencia	%
Menos de 1 mes	18	35
De 1 a 3 meses	5	10
De 3 a 6 meses	9	17
Más de 1 año	20	38
TOTAL	52	100



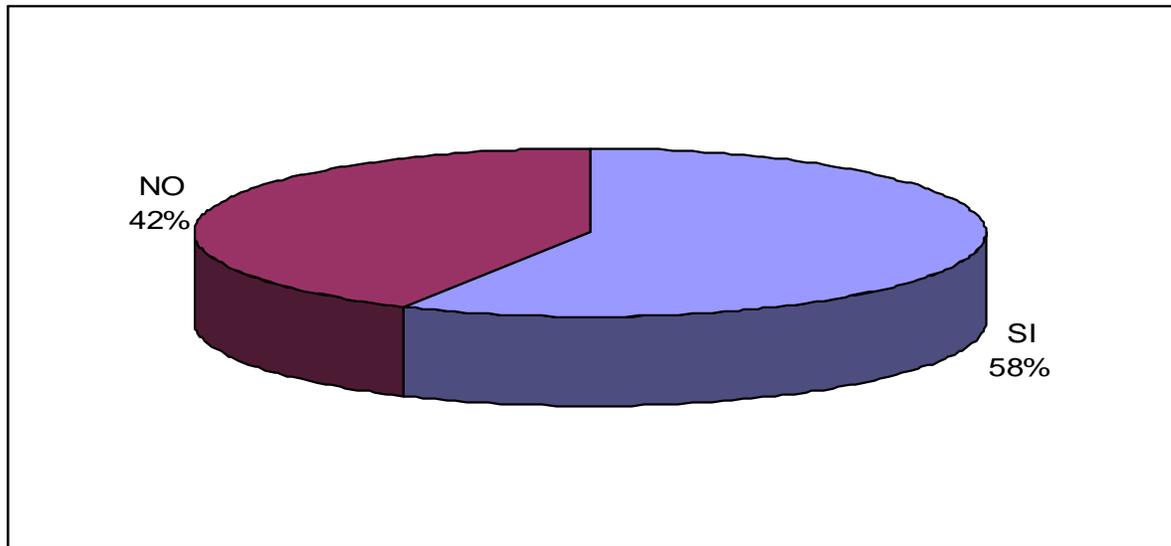
COMENTARIOS: Se puede observar que el tiempo aproximado de duración de las negociaciones es entre 1 y 3 meses (10%) son relativamente cortas. Hay otras negociaciones que se han tomado Menos de 1 Mes (35%), de 3 a 6 meses (17%) y finalmente se encuentran las que se tardan más de Un año (38%).



PREGUNTA # 2

¿ESTA PARTICIPANDO ACTUALMENTE EN ALGUNA NEGOCIACION?

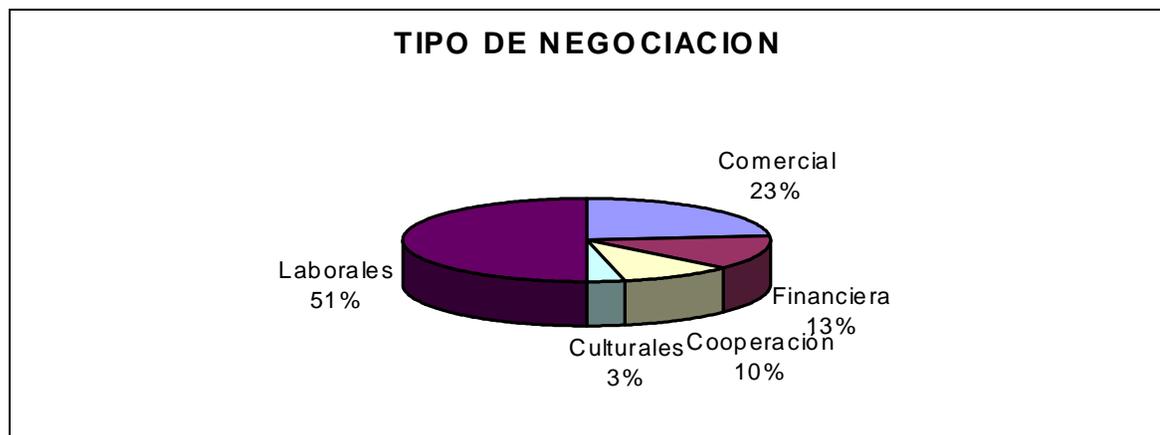
Categoría	Frecuencia	%
SI	30	58
NO	22	42
TOTAL	52	100



COMENTARIOS: Se observa el porcentaje de la población que actualmente participa en alguna negociación, y según los resultados se puede observar que más del 50% de la población en estudio se encuentra negociando, lo cual se representa con el 58%, en cambio el 42% no está participando en ninguna negociación.

EN EL CASO DE QUE SU RESPUESTA SEA AFIRMATIVA, CONTESTAR LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:
¿QUE TIPO DE NEGOCIACION?

Categoría	Frecuencia	%
Comercial	7	23
Financiera	4	13
Cooperación	3	10
Culturales	1	3
Laborales	15	51
TOTAL	30	100

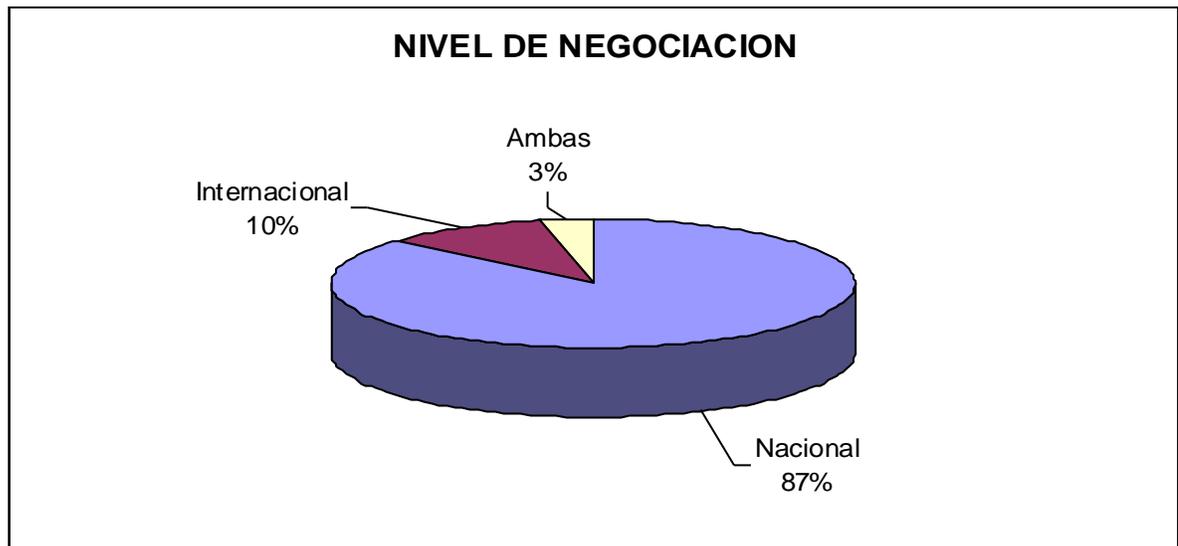




COMENTARIOS: El presente gráfico muestra el tipo de negociación en el cual el sector laboral esta negociando actualmente, el 51% esta participando en negociaciones laborales, el 23% esta participando en negociaciones de tipo comercial, el 13 % en negociaciones de tipo Financiera, el 10% en negociaciones de Cooperación y finalmente hay un 3% participando en negociaciones Culturales.

¿EN QUE NIVEL DE NEGOCIACION?

Categoría	Frecuencia	%
Nacional	26	87
Internacional	3	10
Ambas	1	3
TOTAL	30	100



COMENTARIOS: Este gráfico muestra el Nivel de Negociación en el que se esta participando, y se puede determinar que el mayor porcentaje de Negociaciones son a Nivel Nacional con el 87% ya que el sector en estudio realiza negociaciones generalmente con sectores del gobierno y el sector privado, el 10% de las negociaciones de dan a nivel internacional, Y el 3% se encuentra realizando ambos tipos de negociaciones.



¿CUAL ES EL TIEMPO APROXIMADO QUE HAN DURADO LAS NEGOCIACIONES?

Categoría	Frecuencia	%
Menos de 1 mes	3	10
De 1 a 3 meses	9	30
De 3 a 6 meses	4	13
Más de 1 año	14	47
TOTAL	30	100

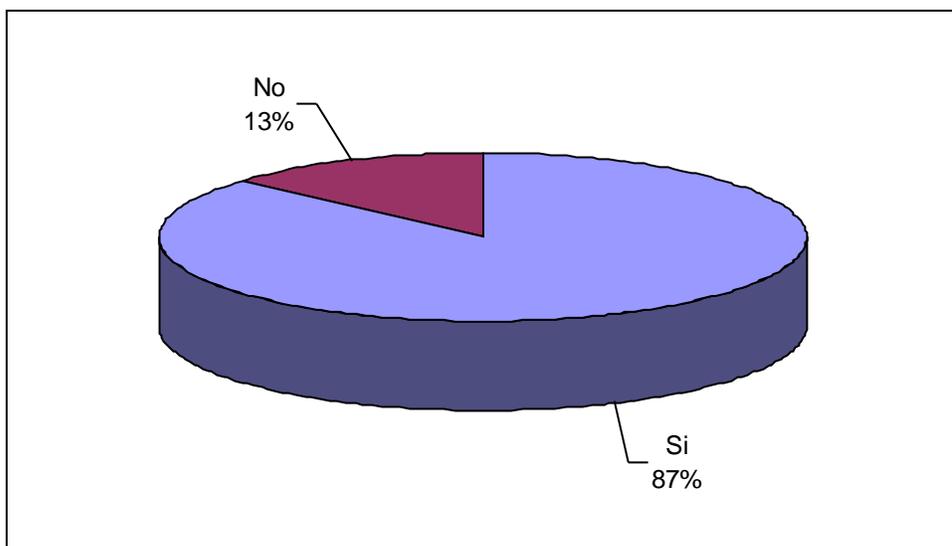


COMENTARIOS: Este gráfico presenta el tiempo que han durado las negociaciones en las cuales han participado y la mayor parte de estas han durado más de un año, lo cual se representa con el 47%, luego se encuentran las negociaciones que han durado de uno a tres meses con el 30%, de tres a seis meses con el 13% y finalmente se ha determinado que solo el 10% dura menos de un mes.

PREGUNTA # 3

¿UTILIZA ALGUN TIPO DE METODOLOGIA PARA LLEVAR A CABO LAS NEGOCIACIONES?

Categoría	Frecuencia	%
SI	45	87
NO	7	13
Total	52	100

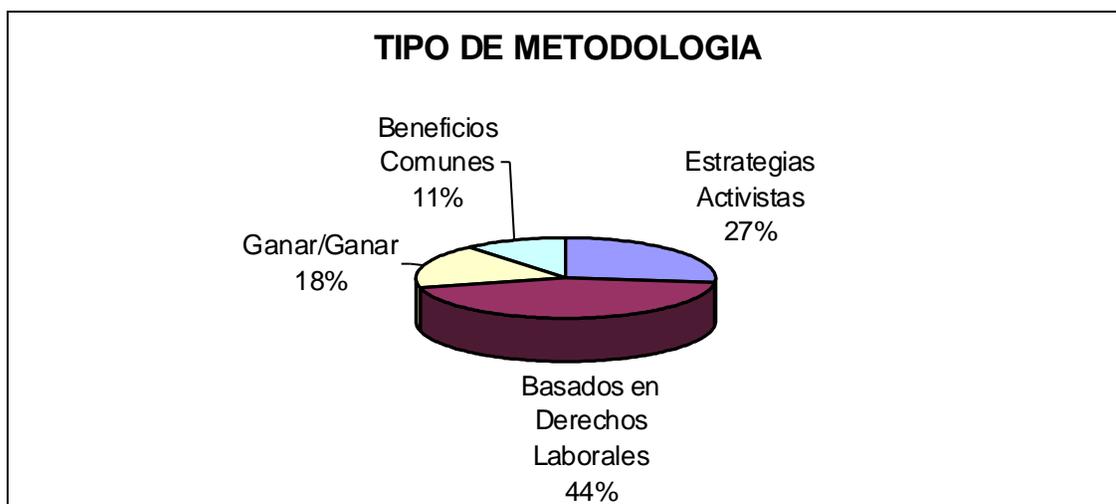


COMENTARIOS: El presente gráfico muestra que el 87% del sector si realiza metodologías de negociación, es decir que se basa en ciertos lineamientos previos para negociar más eficientemente, y el 13% afirma que no lleva a cabo metodologías y llevan a cabo las negociaciones sin algún estudio de la situación.

¿QUE TIPO DE METODOLOGIA UTILIZA?

Categoría	Frecuencia	%
Estrategias Activistas	12	27
Basados en Derechos Laborales	20	44
Ganar/Ganar	8	18
Beneficios Comunes	5	11
TOTAL	45	100

COMENTARIOS: El presente gráfico muestra el tipo de Metodología que se utiliza para llevar a cabo negociaciones



de una manera mas eficiente, y como se puede ver la mayor parte de los sindicatos negocia basando sus ideas y propuestas en los derechos laborales del trabajador, es decir en el Código de Trabajo, ya que la mayor parte de



estas negociaciones son para hacer valer estos derechos, lo cual se representa con el 44%, además se realizan Estrategias Activistas para hacerse escuchar por la contraparte, lo cual está representado con el 27%, la metodología Ganar/ Ganar es poco utilizada ya que cuenta con el 18%, en ciertas negociaciones se busca que ambas partes salgan beneficiadas pero esta no es siempre ya que esta opción cuenta solo con el 11%.



PREGUNTA # 4

¿COMO INFLUYE LA NACIONALIDAD DE LA CONTRAPARTE EN EL PROCESO DE NEGOCIACION?

Categoría	Frecuencia	%
Hay Países que se sienten superiores	31	59
Culturas Pasivas	6	12
Culturas Agresivas	15	29
TOTAL	52	100

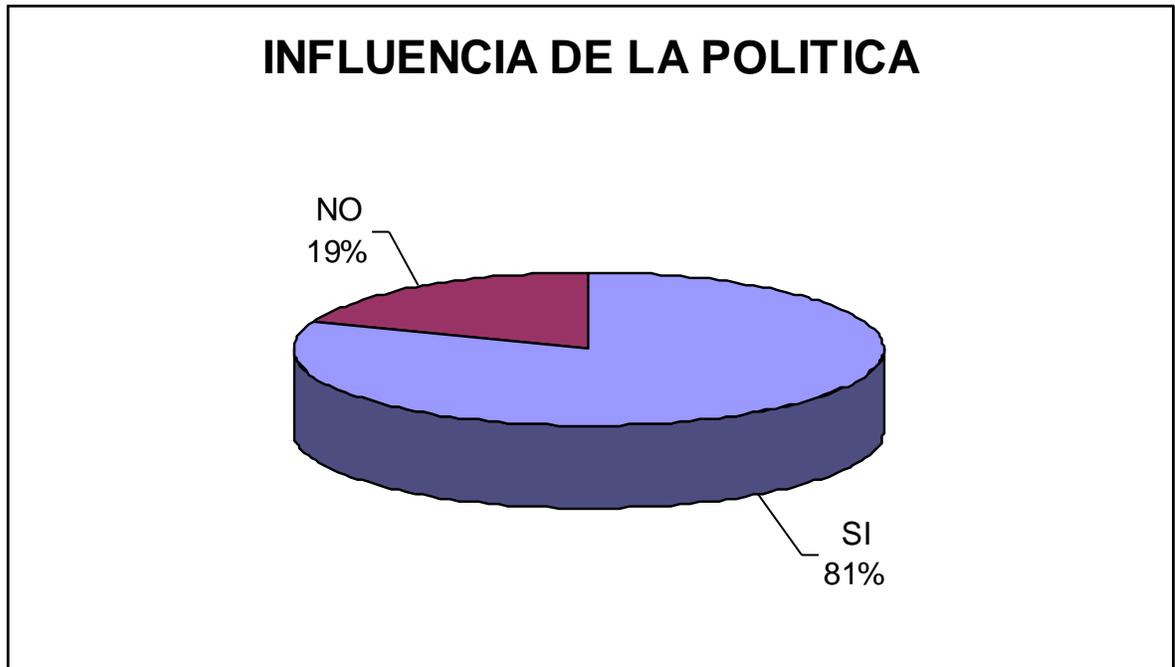


COMENTARIOS: En este gráfico se reflejan los aspectos en que influye la nacionalidad en el proceso de negociación, la mayor parte de los encuestados manifiesta que en los procesos de negociación con países extranjeros se puede percibir que hay países que se sienten superiores en varios aspectos y eso influye fuertemente en las relaciones humanas entre las partes, este aspecto se refleja con el 59%, además hay Culturas que son agresivas para negociar, lo cual se refleja con el 29% y son pocas las culturas catalogadas como Pasivas para negociar, lo cual se representa con el 12%.

PREGUNTA # 5

¿PIENSA QUE INFLUYE LA POLITICA NACIONAL/ INTERNACIONAL EN LA MANERA DE LLEVAR A CABO UNA NEGOCIACION?

Categoría	Frecuencia	%
SI	42	81
NO	10	19
Total	52	100

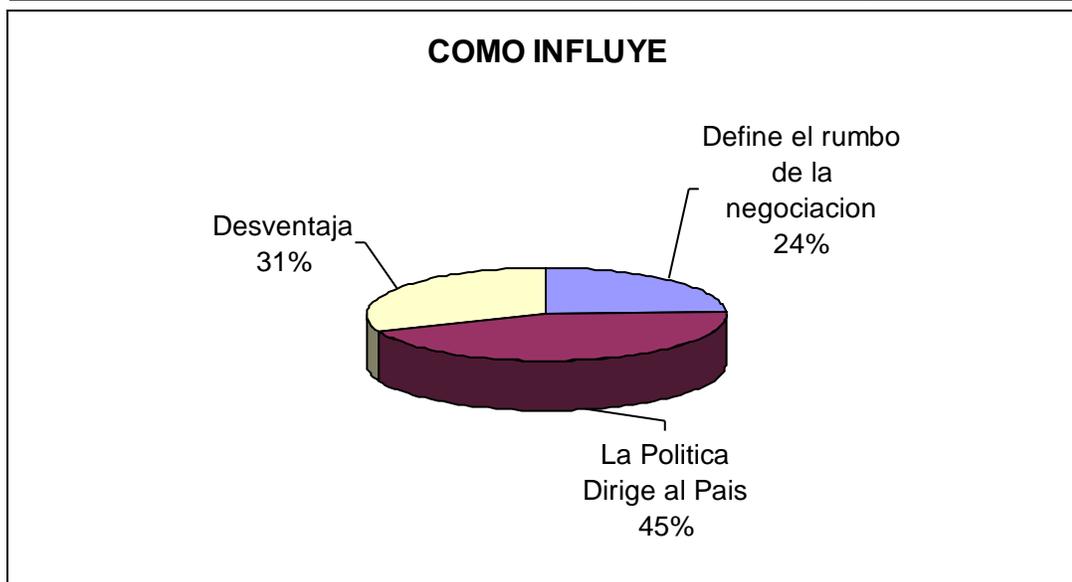


COMENTARIOS: Con el presente gráfico se ha determinado si influye ó no la política en el proceso de negociación, y un 81% opina que se ha visto afectada ya sea de una forma positiva o negativa por la política, en cambio el 19% afirma que no, esta no le afecta en sus procesos de negociación.



EN EL CASO DE QUE SU RESPUESTA SEA AFIRMATIVA, EXPLIQUE COMO:

Categoría	Frecuencia	%
Define el rumbo de la Negociación	10	24
Desventaja	13	31
La Política dirige al País	19	45
Total	42	100

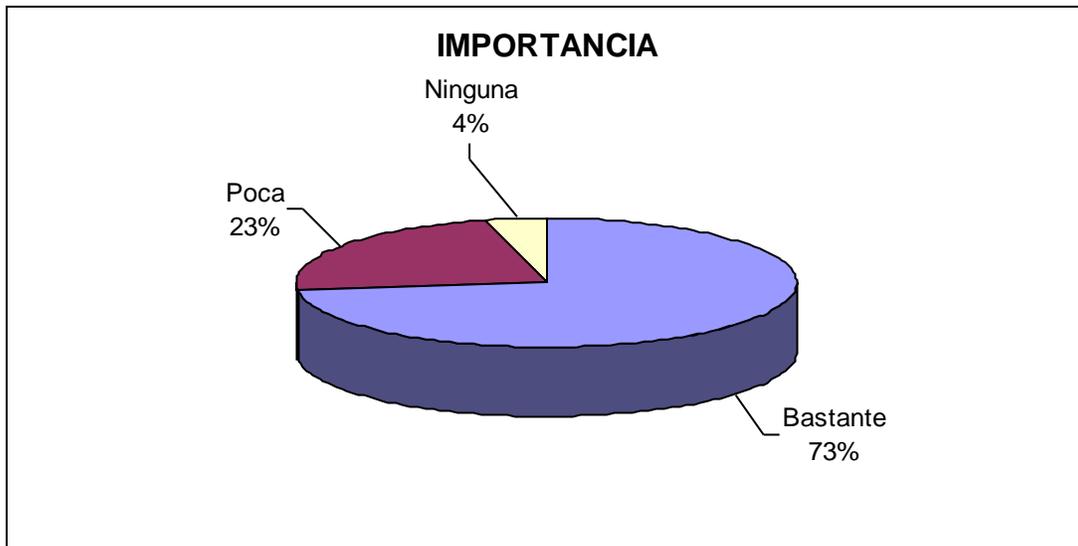


COMENTARIOS: El presente gráfico define cual es la influencia que tiene la política nacional e internacional para tomar decisiones en los procesos de negociación, según el 24% de la población la situación en que se encuentre la política es la que define el rumbo de las negociaciones ya que se depende enormemente de este factor para llegar a un acuerdo, según el 31% la situación política del país crea una Desventaja en ciertos momentos, pues se convierte en una limitante, y restringe muchos proyectos e ideas que desean incluirse en las propuestas de negociación, el 45% afirma que la política es la que dirige el funcionamiento del país y se encuentran afectados positiva o negativamente por esta.

PREGUNTA # 6

¿CUAL ES LA IMPORTANCIA QUE LE DA USTED AL PROCESO DE NEGOCIACION?

Categoría	Frecuencia	%
Bastante	38	73
Poca	12	23
Ninguna	2	4
TOTAL	52	100

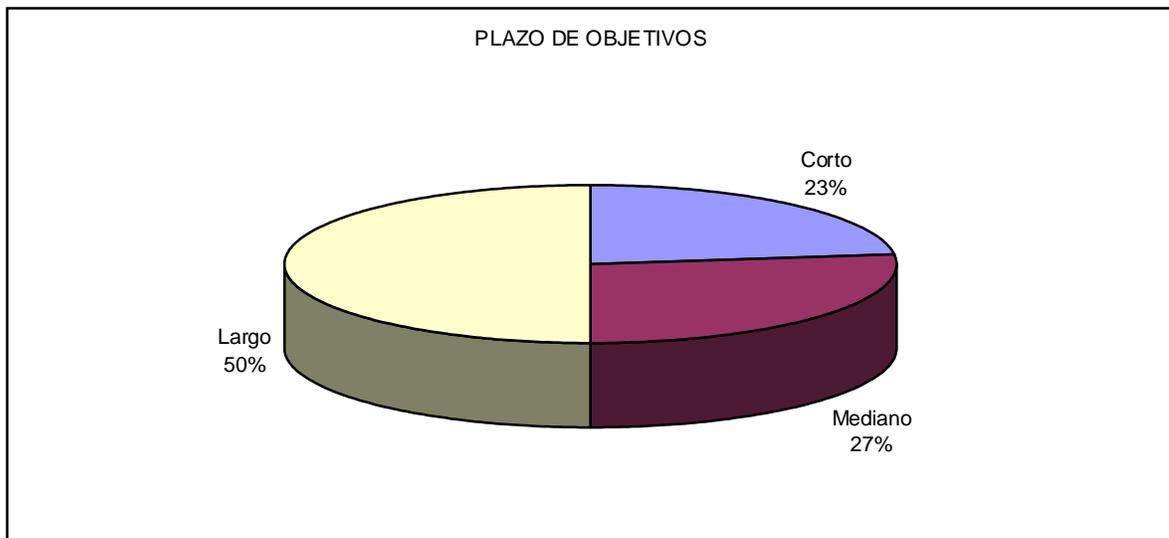


COMENTARIOS: El presente gráfico refleja la importancia que este sector le da al proceso de negociación, y se puede observar que en su mayor parte se considera que es de Bastante Importancia lo cual se representa con el 73%, luego están quienes piensan que el proceso de negociación es de Poca Importancia, lo cual se refleja con el 23% y finalmente con un 4% se representa a quienes consideran que el proceso de Negociación no tiene Ninguna Importancia.

PREGUNTA # 7

¿EN SUS NEGOCIACIONES A QUE PLAZO PROYECTA EL LOGRO DE OBJETIVOS?

Categoría	Frecuencia	%
Corto	12	23
Mediano	14	27
Largo	26	50
TOTAL	52	100





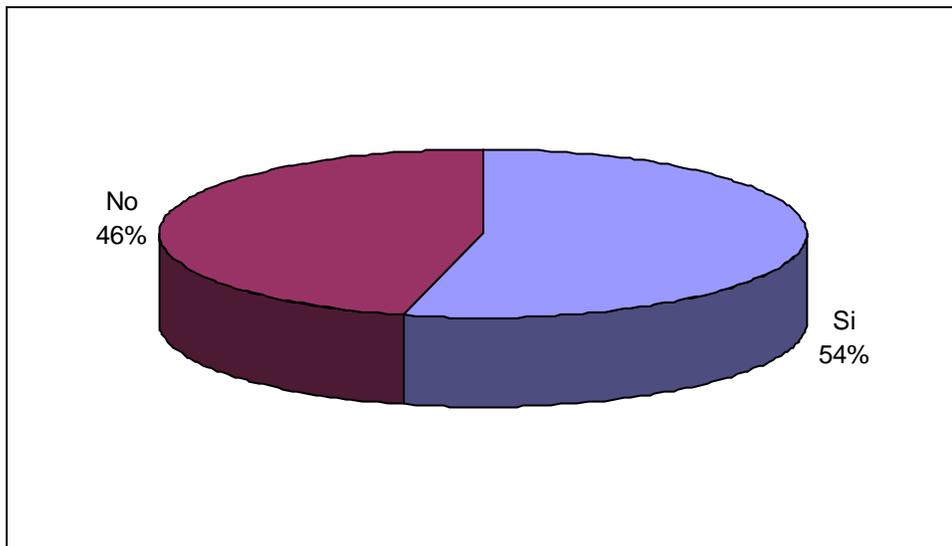
COMENTARIOS: El presente gráfico refleja el plazo a que se proyecta el logro de objetivos en los procesos de negociación, la mayor parte de la población encuestada proyecta objetivos a Largo Plazo lo cual se representa con el 50%, luego se puede ver que el 27% proyecta el logro de objetivos a Mediano Plazo y finalmente el 23% los proyecta a Corto Plazo.



PREGUNTA # 8

¿PIENSA USTED QUE LAS ULTIMAS NEGOCIACIONES REALIZADAS HAN FINALIZADO CON ÉXITO PARA AMBAS PARTES?

Categoría	Frecuencia	%
SI	28	54
NO	24	46
Total	52	100



COMENTARIOS: El presente gráfico refleja en que medida las negociaciones han sido satisfactorias para ambas partes, y se puede apreciar que el 54% de la población se encuentra satisfecha con los resultados de las negociaciones realizadas, en cambio el 46% afirma que en las negociaciones realizadas no se han obtenido los resultados esperados.



EN EL CASO DE QUE SU RESPUESTA FUERE AFIRMATIVA, INDIQUE COMO:

Categoría	Frecuencia	%
Se llega a un acuerdo de Ganar/Ganar	7	25
Ambas partes sacrifican algo para ganar	21	75
Total	28	100



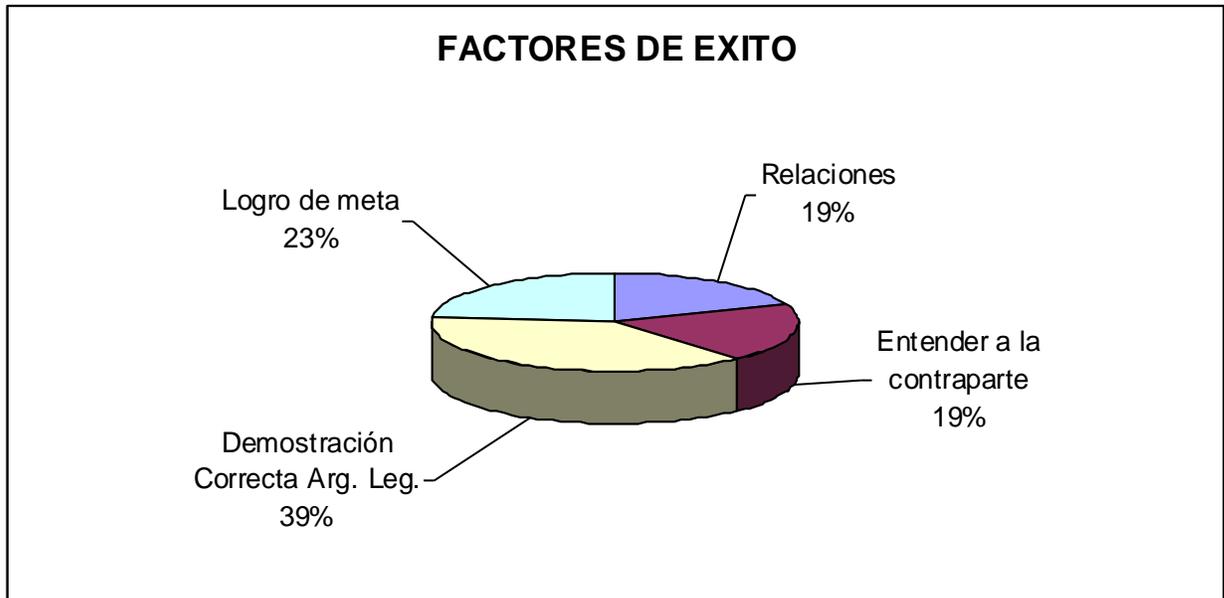
COMENTARIOS: Este gráfico representa los factores de éxito y fracaso que se han dado en las diferentes negociaciones, y se puede ver que el 25% está representado por los que lograron llegar a un acuerdo de Ganar/Ganar, es decir que lograron que su propuesta haya sido aceptada en su totalidad, el 75% está representado por aquellos entes negociadores que han obtenido como resultado que Ambas partes que han sacrificado algo para Ganar.



PREGUNTA # 9

¿CUALES HAN SIDO LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LOS PROCESOS DE NEGOCIACION QUE HA PARTICIPADO?

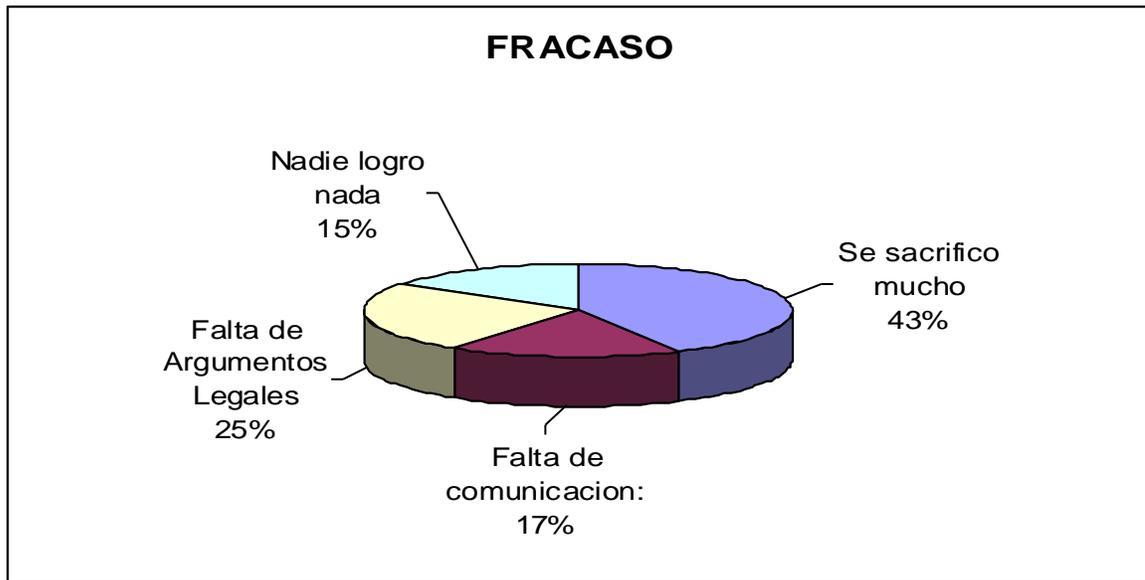
Categoría	Frecuencia	%
Relaciones	10	19
Entender a la contraparte	10	19
Demostración Correcta de ARG. LEG.	20	39
Logro de meta	12	23
TOTAL	52	100



COMENTARIOS: El presente gráfico refleja los factores considerados de éxito que se han dado en las diversas negociaciones en las que ha participado el sector laboral, factor se representa con el 39%, otro factor de éxito se Logra la Meta deseada en el proceso lo cual se representa con el 23%, se representa con el 19% y finalmente se encuentran las Relaciones Humanas se representa con el 19% de igual forma.

FACTORES DE FRACASO

Categoría	Frecuencia	%
Se sacrificio mucho	22	43
Falta de Comunicación	9	17
Falta de Argumentos Legales	13	25
Nadie logro nada	8	15
TOTAL	52	100

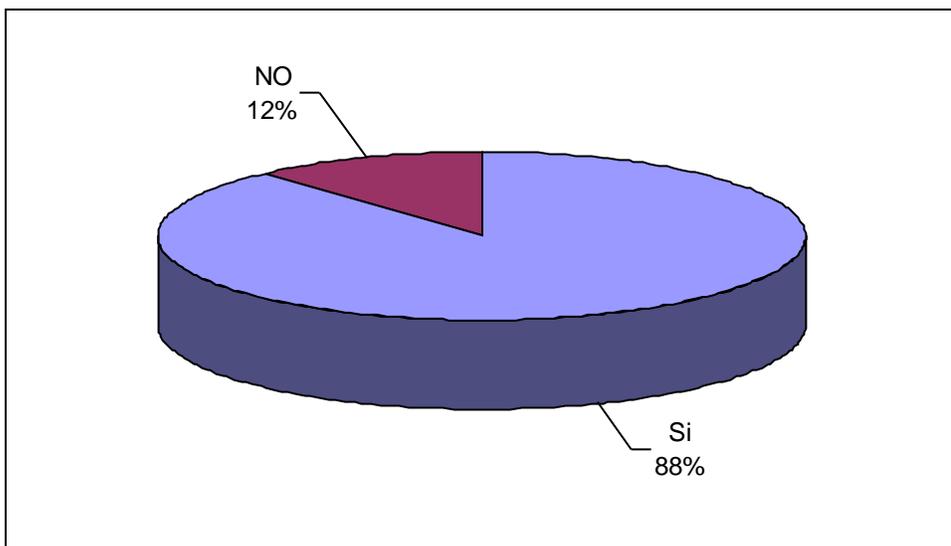


COMENTARIOS: En el presente gráfico se reflejan los factores de Fracaso que se han dado en las diferentes negociaciones en las que ha participado este sector, la mayor parte esta representada por aquellos negociadores que tuvieron que Sacrificar Mucho de su propuesta lo cual se refleja con el 43%, luego se encuentran aquellas negociaciones en las que por falta de Argumentos Legales no se lograron resultados favorables lo cual se representa con el 25%, de igual manera ha habido Falta de Comunicación lo cual se representa con el 17% y finalmente cuando nadie logró nada representado con el 15%.

PREGUNTA # 10

¿SE HA PREPARADO PARA LLEVAR A CABO LAS NEGOCIACIONES?

Categoría	Frecuencia	%
SI	46	88
NO	6	12
Total	52	100





COMENTARIOS: El presente gráfico refleja al porcentaje de la población que se prepara continuamente para negociaciones previamente lo cual se representa con el 88%, en cambio el 12% asegura que no tiene ningún tipo de preparación para negociar.

SI SU RESPUESTA ES AFIRMATIVA, ¿DURANTE CUANTO TIEMPO?

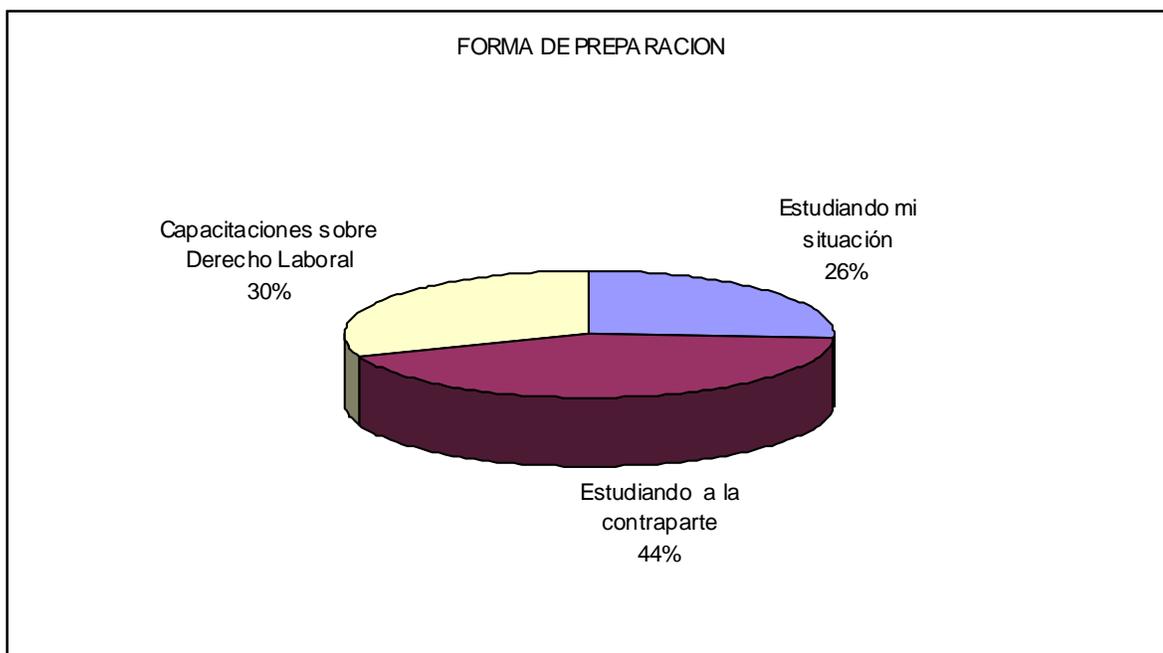
Categoría	Frecuencia	%
1 mes o menos	17	37
Mas de un mes	11	24
1 año	8	17
Más de 1 año	10	22
TOTAL	46	100



COMENTARIOS: En el presente gráfico se refleja el tiempo de preparación que se ha dado previamente a un proceso de negociación y como se puede ver la mayor parte de preparación se da en un mes ó menos representado con el 37%, hay otras que se dan en Mas de un Mes lo cual se representa con el 24%, y finalmente Mas de Un Año se representa con el 22% y un Año con el 17%.

COMO HA SIDO SU PREPARACION?

Categoría	Frecuencia	%
Estudiando mi situación	12	26
Estudiando a la contraparte	20	44
Capacitaciones sobre Derecho Laboral	14	30
TOTAL	46	100



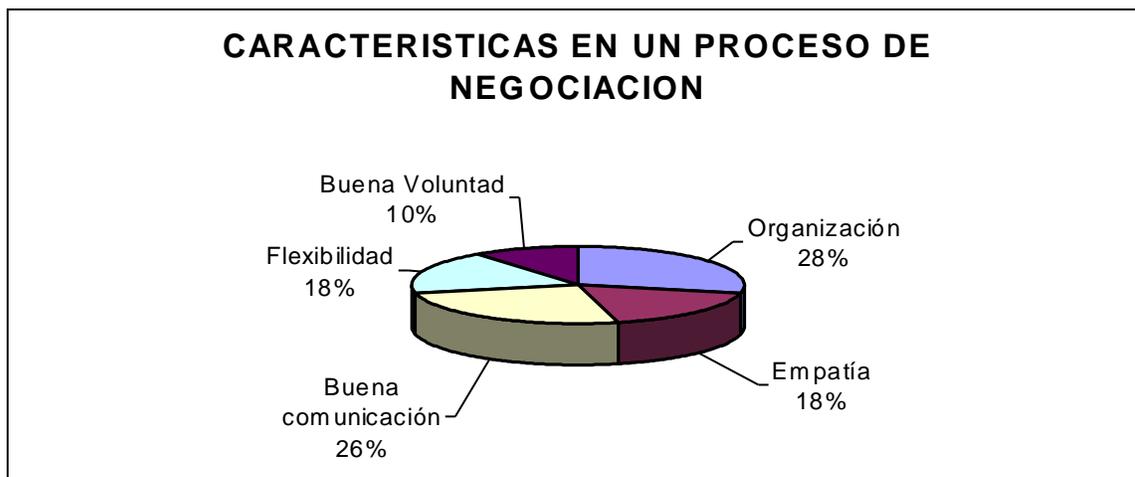
COMENTARIOS: En el presente gráfico se refleja el tipo de preparación que los encuestados han recibido y como se puede ver el 44% esta representado por aquellos que Estudian la Situación de la Contraparte, además el sector laboral recibe Capacitaciones sobre derecho laboral para tener fundamentos verídicos al momento de negociar lo cual se representa con el 30% y finalmente se encuentran quienes estudian su propia situación con el 26%.

PREGUNTA # 11

¿A SU CRITERIO CUALES SON LAS CARACTERISTICAS QUE DEBE TENER UN PROCESO DE NEGOCIACION?

Categoría	Frecuencia	%
Organización	22	28
Empatía	14	18
Buena comunicación	20	26
Flexibilidad	14	18
Buena Voluntad	8	10
TOTAL	78	100

COMENTARIOS: En el presente gráfico se reflejan las características idóneas para los negociadores en un proceso





de negociación, como se puede ver lo que mas se espera es que exista Buena Comunicación en la contraparte esto se representa con el 26%, además se espera que exista Organización se representa con el 28%, Empatía y Flexibilidad con el 18% y finalmente Buena Voluntad con el 10%.

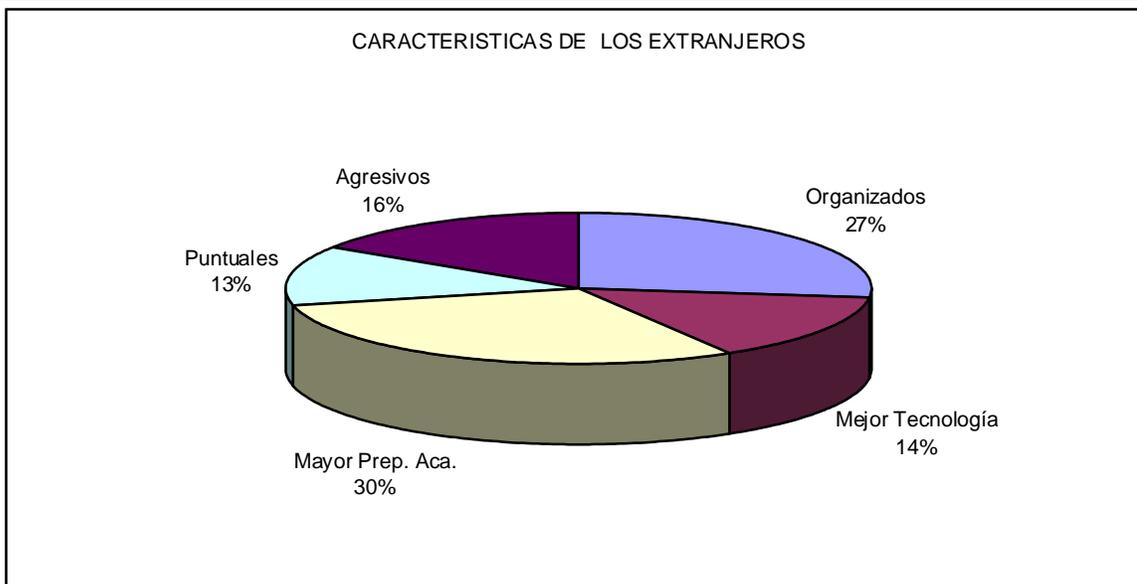
La frecuencia ha variado de 52 a 78 ya que el encuestado tiene la opción de dar más de una respuesta.



PREGUNTA # 12

¿CUALES CARACTERISTICAS DE NEGOCIACION TIENEN A SU JUICIO TIENEN LAS EMPRESAS EN EL EXTRANJERO?

Categoría	Frecuencia	%
Organizados	17	27
Mejor Tecnología	9	14
Mayor Prep. Aca.	19	30
Puntuales	8	13
Agresivos	10	16
TOTAL	63	100



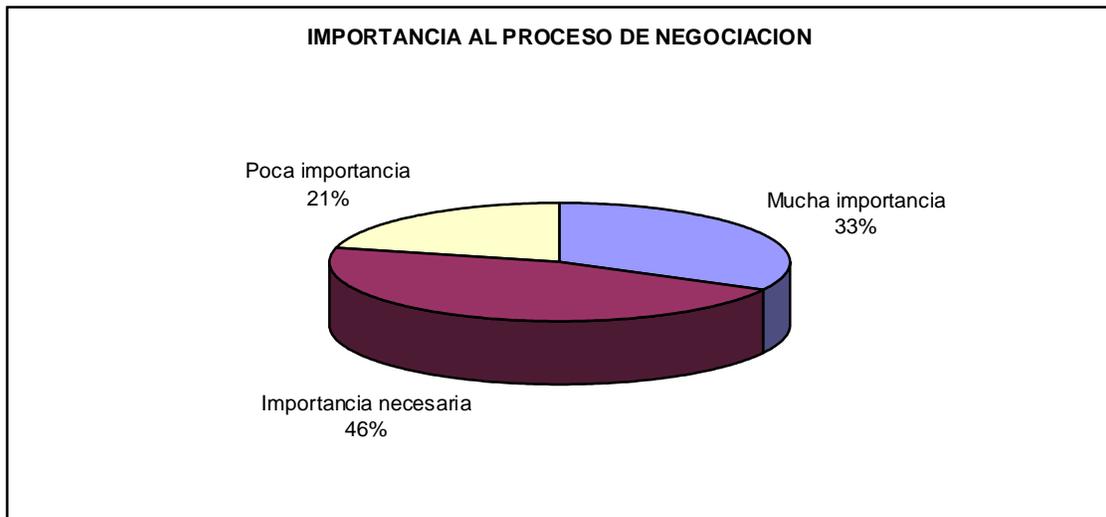
COMENTARIOS: La característica mas común según este sector es Mayor Preparación Académica esto se representa con el 30%, Nivel de Tecnología mejor al de El Salvador con el 14%, Organización lo cual se representa con el 27%, además se caracterizan por ser agresivos para negociar, lo cual se representa con el 16% y finalmente la Puntualidad con el 13%.

Nota: al frecuencia cambia de 52 a 63 ya que los encuestados tuvieron la opción de elegir mas de una respuesta.

PREGUNTA # 13

¿CUAL ES SU OPINION CON RESPECTO A LA IMPORTANCIA QUE SE LE DA AL TEMA DE NEGOCIACION EN EL SALVADOR?

Categoría	Frecuencia	%
Mucha importancia	17	33
Importancia necesaria	24	46
Poca importancia	11	21
TOTAL	52	100



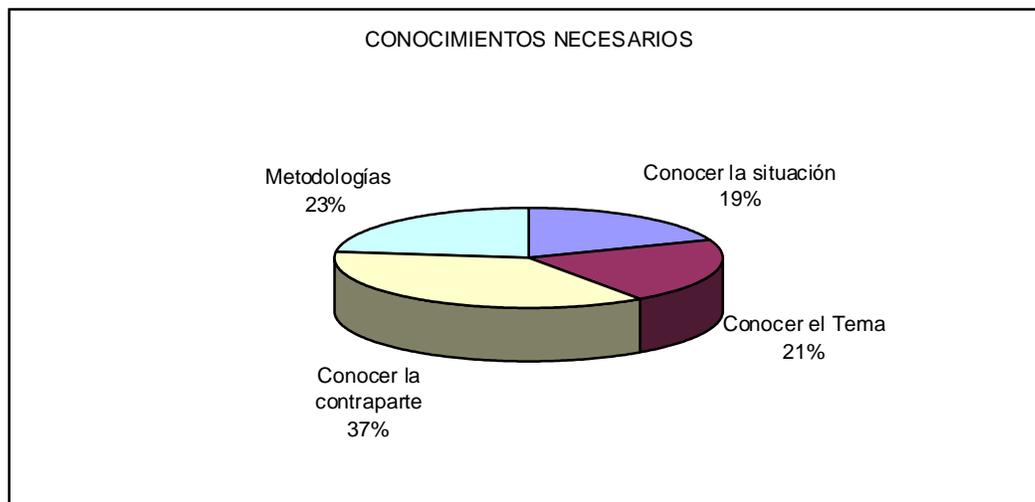
COMENTARIOS: Este gráfico refleja la importancia que se le da al proceso de negociación en el sector Laboral, la mayor parte de los encuestados le da una Importancia Necesaria lo cual se representa con el 46%, luego se puede ver que hay quienes le dan Mucha Importancia, lo cual se representa con el 33% y finalmente hay un 21% de quienes le dan Poca Importancia al proceso.



PREGUNTA # 14

¿CUALES PIENSA QUE DEBEN SER LOS CONOCIMIENTOS QUE DEBE SABER UN NEGOCIADOR PARA OBTENER MEJORES RESULTADOS EN UN PROCESO DE NEGOCIACION?

Categoría	Frecuencia	%
Conocer la situación	10	19
Conocer el Tema	11	21
Conocer la contraparte	19	37
Metodologías	12	23
TOTAL	52	100



COMENTARIOS: Este gráfico refleja los conocimientos que al menos deberían de tener los entes negociadores, la mayor parte esta representada con el 37% en la que se sugiere necesario conocer a la contraparte, el 19% opina que es importante conocer la situación, el 23% opina que los negociadores deben conocer mas sobre Metodologías y finalmente el 21% opina que se debe conocer el tema en cuestión.

3.5 LIMITANTES DE LA INVESTIGACION

Durante la investigación de campo se dieron una serie de limitantes que no permitieron que lograra obtener cierta información esperada con los objetivos las cuales se detallan a continuación:

Sector Privado

1. En la investigación no se pudo constatar que en realidad este sector se base en el lucro como algo prioritario en sus procesos de negociación, pues este tema trato de abordarse durante la entrevista y no se obtuvo una respuesta puntual a la pregunta.

Sector Gubernamental

1. Se trato de determinar si en realidad este sector se basa en intereses prioritariamente políticos para tomar decisiones en las negociaciones y siempre la pregunta fue evadida o se negó esta hipótesis por los encuestados.
2. No se logro llevar a cabo entrevistas con Ministros, pues no tenían la disponibilidad para atendernos.

Sector Laboral

1. Este sector se conoce generalmente por la dureza en la forma de negociar y muchas veces hasta por la violencia, lo cual trató de constatarse en la investigación y la respuesta siempre fue evadida o negada.

3.6 Cuadro de cumplimiento de Hipótesis



DETERMINACION DE CUMPLIMIENTO DE HIPOTESIS		
Hipótesis	Pregunta	Resultado
HG: Dependiendo del sector varían los procesos Y Características de Negociación.	- Indique en que tipo de negociaciones ha participado o participa?	- Se logro determinar cuales son los diferentes tipos de negociación en los que cada sector participa
	- Cual es el nivel de negociación en el que ha participado o participa?	- Se determinaron cuales son los distintos niveles de negociación.
	- Cual es el tiempo aproximado de duración de las negociaciones?	- Se determino que para algunos sectores el tiempo de la negociación es mas largo que en otros.
	- Cual es la importancia que le da usted al proceso de negociación	- Se determino cual es el sector que le da más importancia al proceso de negociación.
	- A que plazo proyecta el logro de objetivos.	- Se determino el tiempo aproximado en que se cumplen los objetivos en cada sector.
	- Como se ha preparado para llevar a cabo las negociaciones?	- Se determino cual es la forma de preparación para negociar.
	- Durante cuanto tiempo se ha preparado?	- Se determino cuanto es el tiempo que se utiliza en cada sector para preparación.
HI: El Sector laboral utiliza principalmente la violencia en sus procesos y características de negociación.	- Utiliza algún tipo de metodología? Que tipo utiliza?	- Los entes negociadores del sector aseguran que se utilizan otros tipos de mecanismos no enfocados a la violencia
H2: Para el Sector empresarial el lucro es prioritario en sus características y procesos de negociación.	- Indique en que tipo de negociaciones ha participado o participa?	- Este sector generalmente participa en negociaciones de índole comercial y según las entrevistas los objetivos no son prioritariamente de lucro.
H3: El sector gubernamental se basa en sus intereses políticos partidistas para determinar sus procesos y Características de negociación.	- Afecta la política nacional e internacional en la forma de llevar a cabo un proceso de negociación?	- Las negociaciones que este sector realiza generalmente dependen de la situación política.



CAPITULO IV

Conclusiones y Recomendaciones

4.1 CONCLUSIONES

4.1.1 CONCLUSIÓN GENERAL:

- Los tres sectores manifiestan que la mayoría de los ejecutivos que negocian son hombres.
- A la vez se determinó que al negociar con la cultura americana y/o europea, estos se sienten superiores, y son directos y fríos.
- También la encuesta muestra que en todos los sectores, los ejecutivos aseguran prepararse antes de salir a negociar.

SECTOR LABORAL

- Las negociaciones en este sector, por lo general a nivel nacional, debido a que los que los principales entes que negocian son el gobierno y la empresa privada, y la duración de las mismas comprenden un periodo de mediano a largo plazo.
- Este sector tiene un alto nivel de conocimiento, y manejo del código de trabajo y sus aplicaciones. Se inclinan a hacer que las empresas contratantes cumplan con el código de trabajo, y lograr beneficio adicional a los de la ley.

SECTOR GUBERNAMENTAL

- El partido gobernante encamina las negociaciones según su plan de gobierno y los proyectos incluidos en dicho plan, la realización de estos proyectos pueden verse afectados por situaciones específicas a las cuales el gobierno tendrá que priorizar, por ejemplo, si el plan de la nación tenía contemplado construir una escuela o una carretera, el proyecto puede postergarse si surge otra necesidad mayor, como un terremoto, o una inundación, etc. Estas son necesidades que el gobierno tiene que atender primero con un plan de reconstrucción inmediata, y tendrá que posponer la negociación de otros proyectos.
- Por su responsabilidad constitucional se tiene una amplia relación con el exterior, determinándose que las características más relevantes en los entes negociadores extranjeros son la organización y la puntualidad.
- Los procesos de negociación con este sector es de mediano a largo plazo, y en la mayoría de los casos cuando este sector negocia con la empresa privada lo hacen por medio de "licitaciones", que son como concursos en los cuales la empresa privada compete y quien gane se queda con el proyecto, además casi todos los objetivos y programas se visualizan al periodo en que el gobierno está en el poder (5 años).

SECTOR PRIVADO

- Los encuestados demostraron que el tipo de negociación que más predomina en este sector es el comercial a nivel local o internacional con proveedores de bienes y servicios.
- Nuestros encuestados manifestaron conocer y aplicar las diferentes técnicas de negociación existentes, dependiendo del tipo de negociación que se este llevando a cabo.
- Con respecto a los negociadores extranjeros, hay muchas culturas que se creen superiores a la cultura salvadoreña en lo que a negociaciones respecta, principalmente la cultura europea y americana, que tienden a ver a los latinos como personas tercermundistas y poco conocedoras.
- La mayor parte de este sector traza sus objetivos a mediano plazo, ya que este sector cambia constantemente según las tendencias de los mercados, la evolución de los consumidores, las leyes de cada país y la globalización.
- El factor de éxito más común en este sector es tener buenas relaciones y el logro de meta.

4.2 RECOMENDACIONES



4.2.1 A los extranjeros que quieren negociar los salvadoreños, se recomienda usar las siguientes técnicas:

- Escuche con interés las propuestas de las que le están hablando, pero este conciente de que no todo lo que le dicen se va a cumplir. Trate de explorar con su contraparte lo que realmente le interesa y no se desgaste en el resto hasta que no este seguro que se va a trabajar sobre eso hasta el final.
- Trate de ser amigable también, responda con interés por lo que la contraparte quiere decirle y aporte de su propuesta también, para lograr cierto aire de amistad, de “caer bien” en la relación.
- Cuando negocie con el sector gubernamental, estudie previamente el clima y la realidad actual del País, trate de entender y respetar las tendencias políticas del salvadoreño, recuerde que El Salvador es un país en donde la izquierda y la derecha son puntos extremos.
- Al negociar con el gobierno tenga en cuenta que el proceso puede ser un poco largo, y la tecnología y los recursos con los que cuenta el país no son los mismos a que en Estados Unidos, Europa o Asia.
- A pesar que en la encuesta no se manifestó, se puede observar en todo momento que al negociar con los salvadoreños, es muy común el “regatear” esta practica, es normal para ellos.
- Este preparado para empezar y terminar más tarde de lo que se acordó 15 o 20 minutos están prácticamente implícitos, no deje espacios muy pequeños entre citas, de espacios a imprevistos. Aproveche la oportunidad de tener a alguien disponible por más tiempo y no se sienta mal por llamarlo en cualquier momento.
- Trate de cerrar el negocio de una sola vez, extraiga la sustancia de la larga sesión que probablemente le tocara escuchar, los latinos y en especial los salvadoreños tienden mucho a darle vueltas al asunto y no concluir en nada.
- Aun cuando la encuesta no lo indica, se observó en las entrevistas que el salvadoreño no guarda ciertas normas de ética a la hora de negociar tales como que en una reunión de negocios se salgan para hacer alguna actividad, y que contesten o hagan llamadas por el celular.
- Se pudo observar en las entrevistas (sin embargo no manifestado en las encuestas) que los salvadoreños a la hora de negociar, no les gusta comprometerse, ya que se pudo observar que nunca dicen un sí muy comprometedor o un no muy tajante, no les gusta asumir total responsabilidad, y a veces no son claros en sus opiniones o no se queda en nada más que “estamos en contacto” o un “nos llamamos”.
- Se recomienda a los extranjeros que se hagan asesorar por expertos en las leyes vigentes de El Salvador.

4.2.2. A los salvadoreños que quieren negociar con los extranjeros, se les recomiendan las siguientes técnicas:

- Las culturas como las americanas y europeas son muy claras en su forma de expresarse no existe la mas mínima intención de faltarle el respeto a la contraparte. Los salvadoreños los consideran directos, así que cuando se negocia con esta cultura se recomienda mostrar un poco de calidez humana, y amistad, para romper con el paradigma de frialdad.
- Para algunas culturas extranjeras la confianza es un sentimiento duradero. Es importante saber que la confianza de los europeos o americanos se gana poco a poco, pero una vez ganada, es sólida y de largo plazo.
- Se recomienda a los salvadoreños que quieren negociar con el exterior que se asesoren por expertos en leyes vigentes en el extranjero.



CAPITULO V

Técnicas y Características de Negociación en El Salvador

Este capítulo, tienen como finalidad presentar una propuesta de cómo debe ser la preparación para las negociaciones de cada sector y cuales técnicas y características de negociación deben aplicarse para cada uno de estos.

En la investigación de campo, tanto como en las entrevistas realizadas, se encontraron rasgos comunes que tienen los sectores, cuyo análisis da lugar al siguiente Plan de negociación, que pone en acción las técnicas y características anteriormente expuestas y va vinculado con las conclusiones y recomendaciones sugeridas en el presente trabajo.

Este plan comprende cinco pasos claves para su implementación los cuales son: 1. la preparación, 2. la ejecución, 3. el cierre, 4. la legislación y 6. el seguimiento del cumplimiento, para cada uno de los sectores en estudio.

5.1 Sector Privado

5.1.1 La Preparación

Esta sección identifica los principios básicos y esboza los asuntos que deben de considerarse al preparar al equipo para las negociaciones.

Conozca sus Intereses

Los negociadores necesitan comprender lo que su parte realmente quiere. Para alcanzar resultados satisfactorios en las negociaciones, es esencial que los negociadores conozcan cómo estos intereses satisfacen los valores y las necesidades subyacentes, para desarrollar prioridades claras sobre las cuales pueden diseñar estrategias y posiciones flexibles.

Prepare los materiales en forma concisa para que pueda articular claramente los puntos importantes y tenga un resumen de la situación de la otra parte. Si todos los miembros de la delegación reciben instrucciones similares, se fortalecerá la coordinación y podrá trabajar efectivamente en conjunto.

Comprenda su Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (BATNA, *Best Alternative to a Negotiated Agreement*)

Esta es una manera de volver a pensar "la línea mínima de negociación" que tradicionalmente ha guiado a las negociaciones con base en posiciones. Esto implica evaluar las relativas fortalezas y debilidades que usted y la otra parte llevan a la mesa de negociación. Por lo general, las personas asumen que el poder de negociación está determinado por el acceso a los recursos y a la fuerza militar. Con frecuencia, la fuerza relativa en las negociaciones está determinada por las percepciones de cada parte sobre una alternativa viable para lograr un acuerdo. Por consiguiente, es importante recordar la razón por la cual se está negociando y la posible alternativa a un acuerdo negociado. Si la alternativa es buena y conlleva un mínimo costo, su parte está en una posición fuerte y podría satisfacer de mejor manera sus intereses por medio de una acción no negociada.



*Considere la importancia de su relación con la otra parte cuando desarrolle su BATNA. En algunos casos, el desarrollo de una solución mutuamente satisfactoria por medio de un proceso negociado fortalecerá la relación de trabajo a largo plazo, aun cuando otros intereses puedan ser satisfechos más fácilmente por medio de un enfoque no negociado. El conocimiento de su BATNA impedirá que las negociaciones se desarrollen en un proceso independiente, evitando con ello el problema de *negociar por el hecho de negociar*. Este conocimiento también evitará que su parte llegue a un acuerdo sólo por hacerlo, aunque no satisfaga sus intereses. Usted sabe que siempre puede perseguir sus otras alternativas.*

Formule un Plan de Juego

Es muy útil preparar una estrategia de negociación. Para no quedarse atrapado en negociar proposiciones, es muy importante priorizar sus intereses y estimar su valor relativo. Piense en la forma en que usted comunicará lo que quiere y en el modo en que la otra parte responderá a la articulación de su posición. Dado el análisis de todos los factores mencionados previamente, establezca las opciones disponibles. Aunque su entendimiento de la situación cambiará una vez se inicien las negociaciones oficiales, es útil separar las estructuras para posibles acuerdos.

Logro de un Acuerdo sobre el Proceso de Negociación

Antes de que las negociaciones formales puedan comenzar, se deben obtener acuerdos básicos sobre el formato y los procesos que guiarán las negociaciones. Usualmente, esto incluye *acuerdos sobre los participantes, los principios de negociación y la agenda*. Lograr un acuerdo sobre estos criterios, tiende a disminuir el temor al riesgo de involucrarse en las negociaciones porque se reduce la incertidumbre y se esclarecen los intereses en juego.

Principios de Negociación. El desarrollo de un acuerdo sobre los principios que guían la negociación puede ser un paso importante en esclarecer los objetivos del proceso de negociación. Algunas veces, estos principios pueden establecer un amplio marco para tratar una serie de asuntos. Otras veces, las partes acuerdan tratar sólo un asunto a la vez. Las discusiones sobre los principios están íntimamente relacionadas con la definición de las fronteras de las negociaciones y claramente tratan asuntos substantivos. Este proceso es llamado "estableciendo los términos" de las negociaciones.

Agenda. La definición de los asuntos que estarán en la agenda de negociación es una de las tareas más difíciles e importantes en la etapa de pre-negociación. Lo que se pone y lo que se deja fuera de la mesa es muy significativo y el desacuerdo en la agenda puede impedir las negociaciones formales. El acuerdo sobre una agenda minimiza el riesgo y la incertidumbre que las partes pueden llegar a sentir cuando entran a las negociaciones oficiales.

5.1.2 La Ejecución

Una vez ya contactados los posibles clientes o proveedores salvadoreños se debe proceder con el segundo paso que es la ejecución, aquí lo primero que se debe de hacer es ver la mejor forma de proyectarse a los intereses del mercado salvadoreño y al tipo de producto o servicio que se pretende plantear, es aquí donde se debe decidir cual es la mejor forma de buscar negocio: si organizando una feria informativa para buscar nuevas oportunidades de negocio y nueva clientela, ó buscando personas o empresas claves que puedan ser representantes oficiales del bien o servicio que se quiere ofrecer, o si puede ser la clásica forma de concretar una cita e ir a hablar con la persona contactada y cerrar negocio directamente.

Aunque siempre hay otras formas de negociación para este sector que son opcionales y que se mencionaran mas adelante.

5.1.3 El Cierre

Un acuerdo es bueno cuando el reparto del valor es equitativo. Si esto no ocurre a pesar de que el trato se complete con satisfacción momentánea de las partes, la falta de equidad inherente a este acuerdo comprometerá la posibilidad de futuras transacciones.



Es necesario para cerrar un trato que ambas partes estén claras y de acuerdo en lo negociado, es muy importante también que ambas partes tengan una "mentalidad de cierre" se debe evaluar si se esta tratando con la persona adecuada, es decir si este es el "tomador de decisiones".

5.1.4 La Legislación²⁷:

En la legislación, para TODOS los sectores, se hacen todos los preparativos para legalizar la empresa y comenzar operaciones, este es el paso que sigue una vez negociadas todas las condiciones con proveedores y empleados, lo que sigue es: firmar contratos, inscribirse en el registro, abrir locales, etc.

5.1.5 El seguimiento del cumplimiento

Conocido también como el "servicio post venta" (sobretudo para el sector privado) ya que muchos representantes de ventas cometen el error de suponer que el proceso de ventas finaliza cuando se cierra el negocio.

El término seguimiento del cumplimiento, se utiliza para describir las importantes actividades que siguen a la venta.

Un efectivo seguimiento de ventas *reduce la falta de acuerdo a las dudas del cliente y aumenta la posibilidad de que vuelva a comprar a futuro.*

Los representantes de ventas siempre deben hacer el seguimiento a la venta. Las relaciones a largo plazo con el cliente se construyen sobre una base de integridad y seguimiento efectivo.

Conceptualización de la postventa

Siendo la postventa "la serie de actos cuyo fin inmediato es la satisfacción de las necesidades que experimenta la clientela", en muchas empresas es poco conocida y forma parte del área funcional de la venta, siendo en ocasiones descuidada por las entidades.

La postventa es un ejercicio de atención al cliente, este servicio puede ser desde operaciones de mantenimiento, como venta de repuestos, cuidados técnicos, etc.; también puede ser el ofrecer al cliente accesorios o servicios adicionales al bien o servicio adquirido.

Datos para el análisis previo de posibles resultados

Una empresa debe realizar un análisis de la situación y ponderar las circunstancias que le hagan o impidan estructurar el servicio de postventa.

Los servicios postventa siempre generarán una inversión de dinero, pero a la larga es compensada un una mejor atención a la clientela, lo que fortalecerá sus ventas y mejorará su relación con el cliente. Considerando que trabajaremos con la estructura de que se realizará el servicio de postventa, tendremos:

VENTAJAS

- Mayor satisfacción al cliente,
- Mejor imagen de la empresa y del producto
- Mejor conocimiento directo del mercado.
- Recepción más rápida de la información.
- Mayor objetividad en las prestaciones.
- Probable incremento de las ventas
- Más posibilidad de aplicación de medidas correctoras sobre el mercado.

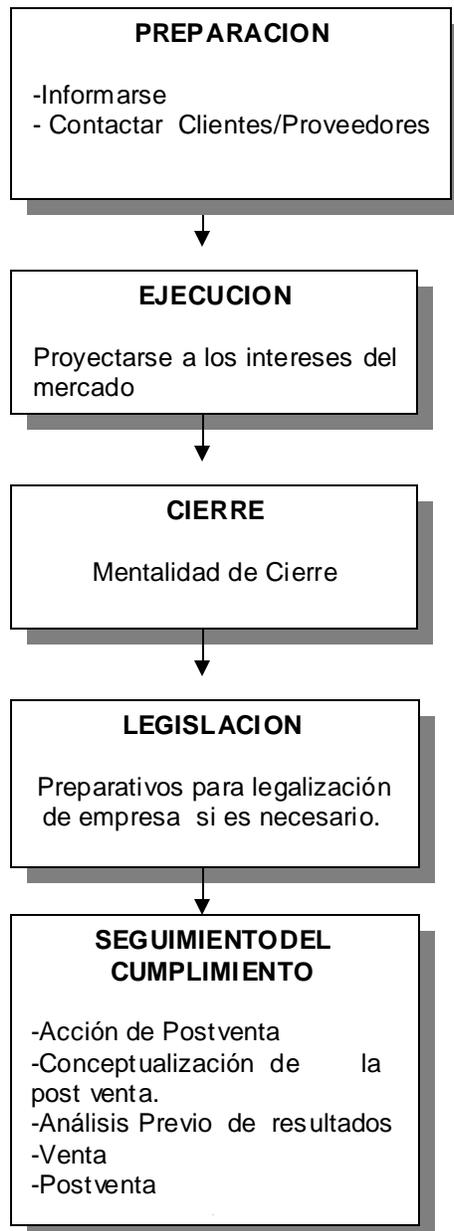
DESVENTAJAS

- Se tiene que incurrir en gastos para dar este servicio.
- Necesidad de control, esto significa designar a una persona como supervisor o jefe de este departamento.
- Mayores exigencias de servicio y calidad
- Modificaciones en la propia empresa.

²⁷ Ver anexo 1: La Legislación



5.1.6 FLUJO DEL PROCESO DE NEGOCIACION EN EL SECTOR PRIVADO





5.1.7 TECNICA DE NEGOCIACION SUGERIDA PARA EL SECTOR PRIVADO:

Ayudar a la contraparte.

En este caso, hemos elegido la técnica de “ayudar a la contraparte” ya que se puede aplicar en cualquier situación y en el caso particular de

El Salvador que es un país en vías de desarrollo, muchas de las empresas con las que se pretende negociar aun no tienen una organización, infraestructura, tecnología o administración bien definida, y ahorraría mucho tiempo y esfuerzo si una empresa transnacional con mas experiencia, le ayuda transmitiéndole algo de cómo es que ellos hacen las cosas, para agilizar el proceso de la negociación, entre ambas partes.

Ayudar a la contraparte es tenderle salidas, darle la oportunidad de que le parezca que no ha perdido la negociación, convencerlo de que ha llegado a un buen acuerdo. Ayudar al oponente es colaborar para que supere los obstáculos. Una de las maneras es hacer que las ideas parezcan suyas. Si tenemos una solución, no se debe de decir “tengo una solución”, sino que debe insinuarse de manera vaga “tal vez por el camino de...”, “si lo viésemos de esta otra manera...” y dejemos *que el oponente complete la idea*. Haremos ver que no la hemos perfilado totalmente para que el pueda completarla y la haga suya. De esta manera la defenderá. En ocasiones no solo nos bastara con dar una pequeña pista para que nuestra contraparte construya lo que nosotros ya tenemos claro.

Es importante que ayudemos a nuestra contraparte a quedar bien, aunque hayamos conseguido nuestros objetivos también hemos conseguido que nuestra contraparte no tenga la sensación de haber fracasado. Por eso debemos insistir en la gran aportación que este ha hecho a la reunión, lo importante que ha sido su contribución y sobretodo manifestarle que sus ideas y sugerencias han servido para llegar a un acuerdo. De esta manera nuestra contraparte salva las apariencias ante otras personas o ante si mismo. Recordemos lo importante que son las apariencias para el ego, a veces es un ego que intuye el fracaso se convierte, solo por las apariencias y el que dirán, en un opositor acérrimo, que se niega a llegar a un acuerdo. Pero si hinchamos ese ego; si le hacemos ver que sus sugerencias y sus ideas son las que están haciendo posible llegar a un acuerdo, aunque no sea el más favorable, estará dispuesto a firmar, porque le habremos dado una salida victoriosa en apariencia.

5.2 Sector Gubernamental

5.2.1 La Preparación

Informarse

Para que se puedan dar negociaciones exitosas con el área gubernamental es importante que los interesados en negociar con este, se encuentren principalmente informados sobre las distintas costumbres que el salvadoreño tiene en su forma de llevar a cabo negociaciones.

Conocer debidamente la propuesta de ambos es algo que no tiene que faltar en esta etapa de información, así como conocer la legislación del país y las restricciones que se aplican a las negociaciones.

Proponer una Junta Negociadora

Dependiendo del tema que se este proponiendo en la negociación, es importante tomar en cuenta a todas las áreas que se pueden ver afectadas o beneficiadas.

Durante la Junta negociadora con el gobierno generalmente hay un protocolo a seguir, el cual se puede tomar en cuenta:

1. Preámbulo
2. Disposiciones iniciales
3. Definiciones generales
4. La transparencia (la propuesta)
5. La administración del acuerdo
6. Disposiciones Finales

Con esto se busca que el mecanismo de solución de controversia sea sencillo, expedito y sin altos costos monetarios.

5.2.2 La Ejecución

Como se menciono anteriormente es importante que la idea de una Junta Negociadora este en mente de aquellos que desean llevar a cabo negociaciones con el gobierno, pues en esta área siempre se dan ciertas reglas y procedimientos a seguir para que el intercambio de ideas se de, de forma mas eficiente.

El procedimiento después de presentar la propuesta podría ser:

- Cualquiera de las partes pide Consultas



- Se establece un Panel de tres personas, los nombres son tomados de un listado de 20 elaborado en conjunto.
- El panel hace su primer informe, las partes hacen aportes 30 días después el panel hace su informe final.
- Alcanzar una resolución satisfactoria para ambas partes.
- Se da un mes para alcanzar acuerdo mutuo sobre una compensación. Si no hay acuerdo la parte demandante tiene el derecho de suspender beneficios.

5.2.3 El Cierre

Entender la situación, evaluar si realmente vale la pena seguir el proceso de negociación, y tratar de percibir si realmente la contraparte posee una "mente de cierre", al negociar con el sector gubernamental difiere en cuanto a que el gobierno de un país elegirá a su proveedor a través de una licitación y el ganador será quien presente las mejores condiciones de servicio y la mejor oferta. *Muchas veces no se tendrá la oportunidad de "negociar", si no que por la naturaleza del proceso, el proveedor solo se enterará que su trato fue cerrado por un anuncio en el diario, es decir muchas veces esto es totalmente impersonal, no es como en la empresa privada que existe un solo tomador de decisiones, en los gobiernos existen comités o juntas directivas quienes son los que normalmente tienen la última palabra y muchas veces no hay oportunidad de negociar.*

5.2.4 La Legislación²⁸

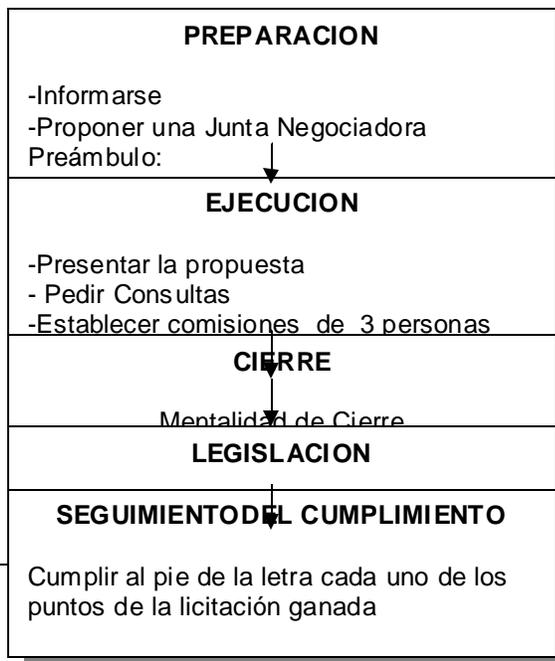
En la legislación, para TODOS los sectores, se hacen todos los preparativos para legalizar la empresa y comenzar operaciones, este es el paso que sigue una vez negociadas todas las condiciones con proveedores y empleados, lo que sigue es: firmar contratos, inscribirse en el registro, abrir locales, etc.

5.2.5 El Seguimiento del cumplimiento

Las empresas que negocian con el sector gubernamental lo hacen por medio de licitaciones, el gobierno elige la mejor opción, y luego se cierra el contrato, es muy importante tomar en cuenta todas las condiciones y sugerencias que propone este sector, y darles la importancia debida también tomar en cuenta que en muchos casos se va a trabajar en conjunto con empleados de gobierno que muchas veces hay que capacitarlos antes de entrar en materia, estas capacitaciones deben ser tomadas en cuenta al hora de negociar y cumplirlas en el tiempo indicado; también tomar en cuenta que en

El Salvador existen diferentes partidos políticos con opiniones diferentes y que se debe indagar bien en que ambiente se va a trabajar, por ejemplo si se trabaja con una alcaldía, es necesario averiguar a que partido le pertenece o si se esta trabajando directamente con el gobierno, cuales son sus limitantes y condiciones de trabajo. Una vez se ha hecho el proceso de publicar la licitación y elegir al ganador de esta, el sector gobierno pública en los medios de comunicación el ganador de la licitación.

5.2.6 FLUJO DEL PROCESO DE NEGOCIACION EN EL SECTOR GUBERNAMENTAL.



²⁸ Ver anexo 1: La Legislación



5.2.7 TECNICA SUGERIDA PARA EL SECTOR GUBERNAMENTAL:

Trabajar con la constructividad.

Toda discusión alberga una crítica, y esa crítica, cuando se convierte en destructiva, adquiere tintes de llevar la negociación a la ruptura. Debemos cortar los síntomas destructivos en el momento mismo en que aparecen. Se trata de buscar un giro a la situación, no negarle nuestra contraparte la crítica, sino hacerle ver que la mejor crítica que puede realizar es la constructiva. Le pediremos que evalúe la situación, que no la destruya, le animaremos a hacer comentarios constructivos que encaminen la negociación hacia la solución de los problemas que en ella se plantean.

En esta situación hay que plantear sugerencias en las cuales la crítica negativa sirva para elaborar nuevas propuestas que incluyan la de nuestra contraparte, como ya es conocido, al negociar con el sector gubernamental, se hace a través de licitaciones.

5.3 Sector Laboral

5.3.1 La Preparación

Este sector es uno de los más complejos para llevar a cabo negociaciones pues en la mayoría de los casos es sumamente difícil para el gobierno y el área privada llevar a cabo un acuerdo que satisfaga a ambas partes, o que alguien termine sacrificando gran parte de su propuesta.

Informarse

Por la manera en que los componentes de este sector están empapados de conocimiento sobre el Código de Trabajo y las distintas leyes que protegen directamente los derechos de los trabajadores es primordial que quien este dispuesto a negociar con este sector también estudie y conozca los derechos del patrono así como del trabajador.

Proponer una Junta Negociadora.

Antes de intentar llegar a un acuerdo es importante que los interesados estén dispuestos a escuchar a la contraparte proponiendo una mesa de negociación, para ello ambas partes tienen que poner de su parte, para escuchar y ceder hasta cierto punto tanto los sindicatos como los entes internacionales, gobierno, sector privado, etc.

Esta fase es tan importante como la apertura en el ajedrez desde el primer momento que empieza la mesa de negociación, pues la contraparte está siempre pendiente de todo aquello que digamos que podrá ser utilizado en nuestra contra, por tanto, es necesario se intente que todo aquello que se hace y se dice vaya en la dirección de reforzar su posición, apoyar sus intereses y presentar una imagen de coherencia, solidez y confianza.

5.3.2. La Ejecución

El mundo de la negociación por su propio dinamismo necesita de medios ágiles y efectivos por medio de los cuales, sus actores puedan resolver sus diferencias. Para ejecutar la negociación en este sector se pueden utilizar otro recurso que La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador ofrece al área Gubernamental, Privada, Laboral en lo que son los procesos de negociación, lo cual se presenta a continuación:

Centro de Mediación y Arbitraje²⁹

La mediación y arbitraje institucional, permite que una entidad como la Cámara de Comercio e Industria supervise y administre estos servicios; en este caso la Cámara brinda además instalaciones cómodas y adecuadas y un sistema de software especialmente diseñado que facilita el desarrollo de las actividades; garantizando en todo momento la imparcialidad y probidad de estas funciones.

Ante la inminente firma de tratados de libre comercio, los Medios Alternos de Solución de controversias y negociaciones, cobran mayor relevancia ya que son los procedimientos utilizados para dirimir este tipo de diferencias en materia de comercio internacional. Además los inversionistas extranjeros generalmente optan por incluir en sus contratos cláusulas de mediación o arbitraje para solucionar sus conflictos.

Anteriormente no se contaba con un centro que administrara este tipo de servicios, pero este viene a suplir esta urgente necesidad y con el tiempo se ha convertido en un incentivo a la inversión en el país; ya que se cuenta con una entidad que puede resolver negociaciones de manera proba, confidencial, eficiente, ágil e imparcial.

La mediación posee la ventaja de que son las partes las que tienen siempre el poder de decisión, ya que el mediador es un facilitador del acuerdo (que en la legislación tiene fuerza ejecutiva en caso de incumplimiento)³⁰ quien propugna por una negociación basada en intereses, que responde al teorema «ganador- ganador», y a través de la cual se

²⁹Fuente: Folleto "Mediación Y Arbitraje", Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, 2004

³⁰ Fuente: Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública



pueden obtener fórmulas que beneficien a ambas partes e imposibles de obtener a través de la vía judicial o arbitral que responden al esquema «ganador- perdedor» (una parte gana y la otra pierde).

Sin embargo, puede que según la intensidad del conflicto (puede que éste se haya polarizado hasta un nivel en el cual las partes ya no poseen ánimo alguno de negociar) y su propia naturaleza, el camino más recomendable sea el arbitraje.

El arbitraje se define como « el proceso por el cual las partes en una disputa acuerdan someterla a un tercero conocido como árbitro, y le confieren la autoridad de revisar la evidencia y rendir una decisión».

Lo trascendental para el eficaz y correcto funcionamiento de los Medios Alternos de Solución de Controversias, no sólo radica en una legislación moderna, sino también en el elemento humano debidamente capacitado en la materia y en los principios éticos que deben cumplir en el desempeño de sus funciones.

El Centro de Mediación y Arbitraje de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, cuenta además de estos elementos, con un Reglamento que establece un procedimiento expedito y confidencial para la mediación y arbitraje institucional.

5.3.3 EL Cierre

El cierre es la parte más importante de la negociación, como lo indican las recomendaciones, cuando se trata con negociadores salvadoreños y principalmente sindicalistas, hay que procurar hacer el cierre de una sola vez, llevar la batuta en esta parte de la negociación.

Sin duda alguna negociar, con este sector y cerrar un acuerdo con este mismo no es tan simple, ni tan rápido, muchas veces este proceso toma algún tiempo, debido a la complejidad de las peticiones propuestas por parte de los sindicatos, a veces no se negocia un salario de un pequeño grupo de empleados si no cientos de empleados que la empresa tiene que cumplirles y analizar el impacto económico de cada situación.

Es importante al negociar con este sector, llevar la mentalidad de cierre desde el primer momento, tratar de cerrar lo antes posible para que la negociación no se haga más compleja y no se le agregan más peticiones a la propuesta.

Para obtener una “mentalidad de cierre” con el sector laboral se recomienda:

1. Planear todo movimiento y acción en el camino de la negociación
2. Prepararse con la información de lo que piden los sindicatos, del ambiente laboral de empresas similares, y del ambiente y beneficios que brindas las empresas de la competencia.
3. Pensar creativamente
4. Pensar objetivamente
5. Olvidar su egocentrismo y Egoísmo.
6. Controlar sentimientos y reacciones
7. Ser proactivo
8. Ser honesto.
9. Pensar en el beneficio de todos los empleados, no solo en beneficiar a un pequeño grupo de estos.

5.3.4 La Legislación

En la legislación, para TODOS los sectores, se hacen todos los preparativos para legalizar la empresa y comenzar operaciones, este es el paso que sigue una vez negociadas todas las condiciones con proveedores y empleados, lo que sigue es: firmar contratos, inscribirse en el registro, abrir locales, etc. ³¹

5.3.5 El Seguimiento del cumplimiento

El Seguimiento del cumplimiento en el sector laboral, se da después de ejecución, y es llevar la teoría a la práctica, aquí se verifican que se cumpla todo lo acordado en el cierre de la negociación.

Se tiene que hacer el espacio necesario y designar a una persona o a varias que lleve el control y que este entregando reportes actualizados de todo lo que se va cumpliendo; como ya antes se había mencionado cuando nos referimos al sector laboral incluimos al sector de los sindicatos, quienes son empleados de la empresa quienes realizan su trabajo y además velan por mantener un ambiente óptimo de trabajo.

Estos sindicatos están muy pendientes de que se cumplan a cabalidad todo lo acordado con la empresa en cuanto a salarios, beneficios laborales, etc. Los sindicatos son los intermediarios entre los empleados y la empresa y están pendientes que se cumpla todo lo negociado y solicitado por los empleados a los empleadores.

Es muy importante, mantener una buena relación con los sindicatos, ya que un descontento de este sector puede reparar en marchas de protesta, o huelgas que pueden costarle mucho dinero a la empresa.

³¹ Ver anexo 1: La Legislación

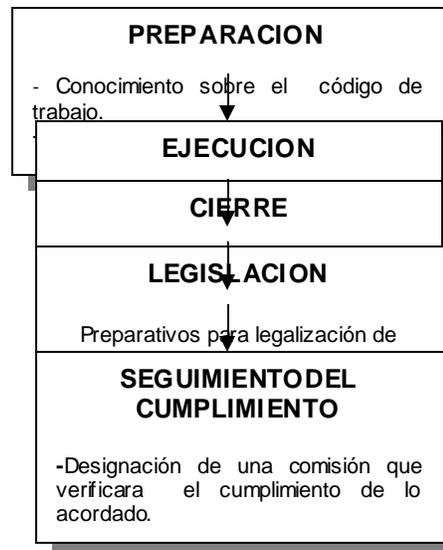


Desde el año 2003 El Salvador, se ha visto en un problema de sindicatos que se podría decir que ha sido uno de las más largas y violentas negociaciones entre un sindicato y el gobiernos, y nos referimos a la problemática de la oposición de la privatización del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), el sindicato de esta institución se opone a toda costa a la privatización de la salud, y ha hecho todo lo que esta a su alcance por evitarlo, llevando a cabo actividades tales como: huelgas de médicos, marchas de protesta, paros laborales, hasta la toma de la Catedral Nacional.

El caso del ISSS, aunque complicado, sirve como ilustración del porque la necesidad de darle cumplimiento y seguimiento a lo acordado.

A continuación una nota de prensa que fue presentada por los sindicatos del ISSS en los medios de comunicación: "La única fuerza que hasta estos momentos ha podido detener el plan privatizador ha sido la resistencia sindical y el rechazo popular a estas medidas que desde hace varios años se manifiesta en marchas multitudinarias y en la simpatía y respaldo que reciben los sindicatos.

5.3.6 FLUJO DEL PROCESO DE NEGOCIACION EN EL SECTOR LABORAL



5.3.7 TECNICA SUGERIDA PARA EL SECTOR LABORAL:

Escuchar y no discutir.

Los errores más comunes de toda negociación son el de no escuchar a la contraparte. Así, un primer paso es escuchar a nuestra contraparte, atender a sus puntos de vista y, con esta actitud, ganarnos su respeto. Es muy común que al tratar de negociar con el sector laboral se den fricciones entre ambas partes, ya que es el sector más difícil para negociar, a veces los sindicatos no están dispuestos a escuchar o viceversa, o muchas veces, los sindicatos exigen más de lo que se les puede dar.

Al negociar con este grupo de personas tan delicado, complejo, y a veces hasta violento, recomendamos aplicar esta técnica, de escuchar y no discutir, ya que con esta postura calmada y abierta a escuchar, inicialmente satisfacemos la necesidad del ser escuchados y creamos una oportunidad para cambiar el curso de la negociación.

Satisfechos por haber sido escuchados, nuestra contraparte nos ofrecerá la misma oportunidad. Puede decirse que es una jugada táctica y, según lo miremos, lo es, pero nos permite sentarnos tranquilamente a escuchar los puntos de vista y poner los temas sobre la mesa para tratar de encontrarles solución.

Para saber escuchar necesitamos ciertas dotes, las principales son:

- La paciencia: que es la virtud de tolerar y escuchar con calma, esperar.
- Autocontrol: es la potestad de contenerse y controlar se a uno mismo.



El hecho de estar escuchando nos impide reaccionar de inmediato ante las explicaciones en que no estamos de acuerdo; pero no impide que, si no confiamos en nuestra memoria, tomemos nota de los puntos que se explican, aunque sin fraguar estrategias ni jugadas.

Hay momentos en que son mas propicios para que escuchemos, en especial cuando nuestra contraparte esta enfadada o alterada. En estos casos no debemos interrumpirlo, sea cual fuere su grado de enfado. Si esta muy enojado y furioso posiblemente dirá cosas que nunca expondría en un estado normal hablara con el corazón, sin que el razonamiento le impida ocultar sus verdaderos motivos o sentimientos. En esos momentos debemos hacerle saber que lo escuchamos, afirmando con la cabeza e intercalando alguno que otro "comprendo". Una vez que ha pasado esta explosión de furia y llegada la calma, le sugeriremos: "diga todo lo que piensa"; debemos aprovechar para que saque todo lo que le molesta o todo lo que en el fondo *se interpone a la negociación*. Con esta postura y el simple hecho de escucharlo respetuosamente hasta el final a veces es suficiente para que no se produzca una ruptura.

Por lo general, tras estos estadios de ira el oponente se mostrara razonable, menos agresivo y mas dispuesto a encontrar soluciones. Ha descargado toda su adrenalina, sabe que su comportamiento no ha sido el adecuado, que ha dicho cosa que tal vez no hubiera dicho, aunque no se arrepiente, pero algo en su interior le dice que ha cometido un error. Seguidamente solo por el hecho de haberlo escuchado, se sentirá en la obligación de escucharnos.

ANEXO 1

Legislación Salvadoreña

- Ley de adquisiciones y contrataciones de la Administración Pública ver www.camarasal.com
- Código de Trabajo de El Salvador ver www.conamype.com.sv
- Código de Comercio de EL Salvador ver www.asamblea.gob.sv
- Código Tributario de El Salvador ver www.mh.gob.sv
- Ley de Medio Ambiente ver www.marn.gob.sv
- Ley de Zonas Francas Industriales y comercialización ver www.asamblea.gob.sv
- Ley de Extranjería de El Salvador ver www.acnur.org
- Ley de Marcas de El Salvador ver www.asamblea.gob.sv
- Ley de la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador. www.opamss.org.sv

ANEXO 2

REQUISITOS PARA FUNDAR UNA EMPRESA EN EL SALVADOR

En El Salvador, las empresas o sociedades pueden tener como socios a personas naturales o jurídicas (empresas), se requiere un mínimo de 2 socios para constituir una sociedad salvadoreña, y su capital mínimo de función es de US \$11,428.57.

Información y documentos que se necesitan para fundar una empresa:



- * Número de Identificación Tributaria - NIT- de los socios.
- * Documento Único de Identidad (DUI), Carnet de Residente ó Pasaporte de cada uno de los socios; para el caso de ser accionistas otras empresas se requiere el documento de fundación de la sociedad.
- * Nombre con el que se pretende denominar a la Sociedad; para investigar si esta disponible su uso en el Registro de Comercio, este servicio lo proporcionamos en forma gratuita.
- * Finalidad: El giro o actividad principal a lo que se dedicará la Empresa.-
- * Capital Social: La ley de El Salvador expresa que tanto para salvadoreños como para Extranjeros el Capital Social debe ser de US \$ 11,428.57, de los cuales deberán pagarse con cheque certificado de un Banco salvadoreño a nombre de la nueva Sociedad la cantidad de US \$2,857.14 (que es la cuarta parte del capital mínimo requerido) El saldo del Capital social se pagará en un plazo no mayor de dos años.-
 - * El porcentaje de participación accionaria para cada socio; forma en que se repartirán las acciones.
 - * Quien será el Representante Legal y quien será el suplente o como estará conformada la Junta Directiva.-
 - * La sociedad se inscribe en el Registro de Comercio en un plazo promedio de 10 días hábiles.-
 - * Las sociedades que se forman con el capital social mínimo de US \$11,428.57 pagan impuestos de registro por US \$57.14.-

ANEXO 3

TARIFAS DE MEDIACION Y ARBITRAJE

Las tarifas administrativas del Centro y los honorarios de los mediadores y árbitros, se detallan a continuación:³²

HONORARIOS DEL MEDIADOR Y GASTOS DE ADMINISTRACION:

El Centro de Mediación y Arbitraje, aplicará la siguiente tabla de tarifas para los procedimientos de Mediación, las cuales toman como base la cuantía estimada del conflicto, para establecer el respectivo porcentaje:

³² Fuente: Folleto Mediación y Arbitraje, Cámara de Comercio e Industria de El Salvador. 2004



CUANTIA		TARIFAS DE MEDIACION			
De	\$	Hasta	\$	MEDIADOR	CENTRO DE MEDIACION Y ARBITRAJE
	1	500		50 + 1.00%	25 + 0.50%
	501	5,000		100 + 0.90%	50 + 0.45%
	5,001	10,000		150 + 0.80%	75 + 0.40%
	10,001	15,000		200 + 0.70%	100 + 0.35%
	15,001	25,000		300 + 0.60%	150 + 0.30%
	25,001	35,000		400 + 0.50%	200 + 0.25%
	35,001	50,000		500 + 0.40%	250 + 0.20%
	50,001	75,000		600 + 0.30%	300 + 0.15%
	75,001	100,000		700 + 0.20%	350 + 0.10%
	100,001	150,000		800 + 0.10%	400 + 0.05%
	150,001	200,000		900 + 0.10%	450 + 0.05%
	200,001	En adelante		2,000	1,000

En caso de cuantía indeterminada el valor será el de la tarifa mínima, incrementada en la mitad. En este último caso; si en el transcurso del procedimiento de mediación se lograra determinar la cuantía del caso; se reajustarán los honorarios del mediador y los gastos de administración del Centro, de acuerdo a la cuantía determinada. El cincuenta por ciento de los honorarios del mediador se los entregará el Centro en el momento de su aceptación del cargo, conforme a las reglas precedentes; y el resto al término de la mediación.

HONORARIOS DE ARBITROS, OFICIALES O SECRETARIOS DE TRIBUNAL Y GASTOS DE ADMINISTRACIÓN:

Los honorarios de los Árbitros, Oficiales o Secretarios de Tribunal y los gastos de administración del Centro de Mediación y Arbitraje serán fijados en un porcentaje de acuerdo con la siguiente tabla de tarifas, la cual toma como base la cuantía estimada del litigio

CUANTIA	TARIFAS DE ARBITRAJE		CENTRO DE MEDIACION Y ARBITRAJE
	ARBITRO	OFICIAL O SECRETARIO	



DESDE	HASTA	DE TRIBUNAL		
\$	\$			
1	3,000	100 + 1.50%	50 + 0.75%	50 + 0.75%
3,001	10,000	400 + 1.45%	200 + 0.73%	200 + 0.73%
10,001	25,000	500 + 1.40%	250 + 0.70%	250 + 0.70%
25,001	50,000	600 + 1.35%	300 + 0.68%	300 + 0.68%
50,001	100,000	800 + 1.10%	400 + 0.55%	400 + 0.55%
100,001	500,000	1,000 + 0.90%	500 + 0.45%	500 + 0.45%
500,001	1,000,000	3,000 + 0.50%	1,500 + 0.25%	1,500 + 0.25%
1,000,001	3,000,000	5,000 + 0.30%	2,500 + 0.15%	2,500 + 0.15%
3,000,001	5,000,000	8,000 + 0.20%	4,000 + 0.10%	4,000 + 0.10%
5,000,001	15,000,000	10,500 + 0.15%	5,250 + 0.07%	5,250 + 0.07%
15,000,001	EN ADELANTE	0.15%	0.07%	0.07%

En caso de cuantía indeterminada el valor será el de la tarifa mínima, incrementada en la mitad. Si en desarrollo del proceso se hace evidente que la cuantía es superior a la inicialmente considerada, los honorarios de los árbitros se incrementarán proporcionalmente.

HONORARIOS DE OFICIALES O SECRETARIOS DE TRIBUNALES DE ARBITRAMENTO:

Los honorarios del Oficial o Secretario del Tribunal de Arbitraje los fijará el Tribunal de Arbitraje y no podrán exceder del 50% de los honorarios correspondientes a un árbitro.



ENCUESTA

Tenga muy buen día, somos estudiantes de la Universidad Dr. José Matías Delgado, nos encontramos realizando el estudio "Proceso de Negociación en El Salvador" por lo cual el rogamos su valiosa colaboración en llenarnos esta encuesta.

DATOS GENERALES

A) Sexo: Femenino _____ Masculino _____

B) A que sector del país pertenece?

A) Laboral____ B) Gubernamental ____ C) Privado____ D) Otros ____

C) Cual es su puesto laboral en su lugar de trabajo?

a) Gerente General ____ b) Gerente de Línea o área____ c) Jefe de Departamento____d) Jefe de Sección____ e) Otros____

1. Indique en que tipo de negociaciones ha participado:

Tipo de Negociación	Comercial	Financiera	Cooperación	Culturales	Laborales
Nivel de Negociación	Nacional	Internacional	Ambas	Otras	
Tiempo aprox. que han durado	Menos de 1 mes	De 1 a 3 meses	De 3 a 6 meses	Mas de 1 año	

2. Esta participando actualmente en alguna negociación?

SI ____ NO____

En el caso que su respuesta sea afirmativa, favor llenar el siguiente cuadro:

Tipo de Negociación	Comercial	Financiera	Cooperación	Culturales	Laborales
Nivel de Negociación	Nacional	Internacional	Ambas	Otras	
Tiempo aprox.	Menos de 1	De 1 a 3 meses	De 3 a 6 meses	Mas de 1 año	



que ha durado	mes			
----------------------	-----	--	--	--

3. Utiliza alguna metodología para llevar a cabo las negociaciones?

Si ___ No ___

Qué tipo de metodología?

Ganar/Ganar ___ Beneficios Comunes ___ Otras (especificar) ___

4. Cómo influye la nacionalidad de la contraparte en el proceso de negociación?

1. Hay países que se sienten superiores ___
2. Culturas Pasivas ___
3. Culturas Agresivas ___

5. Piensa que influye la política nacional y/o internacional en la manera de llevar acabo una negociación?

SI ___ No ___

Cómo? 1. Define el Rumbo de la negociación

2. Desventaja

3. Otros (especificar) _____

6. Cuál es la importancia que le da ud. al proceso de negociación?

Bastante ___ Mucha ___ Poca ___ Ninguna ___

7. En sus negociaciones a qué plazo proyecta el logro de los objetivos?

A) Corto ___ B) Mediano ___ C) Largo ___

8. Piensa ud. que las última (s) negociación (es) realizada (s) ha (n) finalizado con éxito para ambas partes?

Si ___ No ___

A) Se llegó al acuerdo de ganar/ ganar ___

B) Ambas partes sacrificaron algo para ganar ___

9. Cuáles han sido los factores de éxito y fracaso en los procesos de negociación en que ha participado?

Éxito

- Relaciones _____
- Entender a la contraparte _____
- Logro de Meta _____
- Otras _____

Fracaso

- Se sacrifico Mucho _____
- Falta de Comunicación _____
- Nadie Logro Nada _____
- Otros _____



10. Se ha preparado para llevar a cabo la(s) negociación(es)?

Si____ No____

Durante cuanto tiempo? _____

De que Forma?

- Estudiando mi Situación _____
- Estudiando a la Contraparte _____
- Otras _____

11. A su criterio, Cuales cree son las características que debe tener un proceso de negociación?

- A) Organización ____ B) Empatía ____ C) Buena comunicación ____
- D) Flexibilidad __ E) Buena voluntad ____

12. Cuales características de negociación tienen a su juicio los negociadores en el extranjero?

País	Características

13.Cuál es su opinión con respecto a la importancia que se le da al tema de negociación en El Salvador?

Mucha importancia ____ Importancia Necesaria ____
Poca Importancia _____

14. Cuales piensa que deben ser los conocimientos básicos que debe saber un negociador para obtener mejores resultados en un proceso de negociación?

Conocer la Situación ____ Conocer la contraparte ____
Conocer el tema ____ Otros _____







GLOSARIO DE TERMINOS

ALCA: Área de Libre Comercio de las Américas. Fue diseñado por sectores empresariales y gubernamentales de los Estados Unidos para ampliar y reforzar el dominio sobre los pueblos y países del hemisferio y, a la vez, consolidar la hegemonía a nivel mundial.

NAFTA: El Tratado de Libre Comercio o North American Free Trade Agreement, es un conjunto de reglas que acuerdan los países de Estados Unidos, Canadá y México, para vender y comprar productos y servicios de América del Norte.

OMC: Organización Mundial del Comercio, es la única organización internacional que se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países. Los pilares sobre los que descansa son los Acuerdos de la OMC, que han sido negociados y firmados por la gran mayoría de los países que participan en el comercio mundial y ratificados por sus respectivos parlamentos.

ICC: Iniciativa de la Cuenca del Caribe es un programa de los Estados Unidos de Norteamérica para promover el desarrollo económico a través de iniciativas del sector privado en el área del Caribe y Centroamérica.

Dumping: Una definición más amplia, sería la acción deliberada y persistente de venta en un mercado de mercancías a un precio inferior a su costo con el objeto de apoderarse del mismo, anulando a la producción interna, con el ánimo de alcanzar una situación de monopolio que le permita resarcirse con posterioridad, mediante la elevación abusiva de sus precios, de las pérdidas sufridas anteriormente.

Globalización: Fenómeno de repercusión automática, instantánea y de alcance mundial que se da en el ámbito de las actividades sociales, económicas y financieras.

INSAFORP: Instituto Salvadoreño de Formación Profesional

Infraestructura: Es la base o el esquema de un proyecto, es la facilidad básica para el buen funcionamiento de un sistema.

PIB: Producto Interno Bruto, el PIB representa el resultado final de la actividad productiva de las unidades de producción residentes.

TLC: El Tratado de Libre Comercio o North American Free Trade Agreement (NAFTA), es un conjunto de reglas que los países acuerdan para vender y comprar productos y servicios en América del Norte.

Zona Franca: Es un área aislada del territorio nacional, donde se estimula la actividad económica a través la Ley de Zonas Francas del El Salvador, que contempla beneficios aduaneros y exenciones fiscales

Salvaguarda: Custodia, amparo, Protección, salvaguardia.

Benchmarking: es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.

Riesgo País: Mide la capacidad financiera de una nación de pagar sus deudas externas.

Calificadora de Riesgo: Sociedades anónimas cuyo objeto social exclusivo, según dispone la Ley Reguladora del Mercado de Valores, es la calificación de riesgo de los valores inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios y las actividades complementarias a dicho objeto que sean autorizadas por la Superintendencia General de Valores.

BIBLIOGRAFIA

Título: La cara humana de la negociación
Autor: Julio Decaro
Editorial: McGrawHill
México 1998

Título: Negocie para Ganar
Autor: Andrés Senlle
Editorial: Gestión 2000, SA,
Barcelona, 2003

Título: Como Negociar
Autor: George Fern
Editorial: Robinbook.
Barcelona 2003

Título: Sistema Japonés de Negociación
La experiencia de América latina
Autor: Enrique Oglastri
2ª edición revisada.
Editorial: Un iandes
Bogotá, 1996

Título: Cómo negociar con éxito, Estrategias y tácticas efectivas para
ganar/ganar.
Autor: Robert B. Maddux
Editorial: Grupo Editorial Iberoamericana 1992.

Seminario: La Negociación en el nuevo escenario
Estrategias interculturales para un mundo global
Autor: Ian McCall
Barcelona 2000.

Título: Atlas geográfico universal y de El Salvador
Editorial: Océano,
Barcelona, ES 1999

Título: El negociador Industrial
Autor: Stephen Kozicki
Editorial: Veccni,
Australia 1993
Boletín Demográfico No 66
Editorial: Celade
México, 2000
Folleto: Mediación y arbitraje
Autor: Cámara de Comercio e Industria de El Salvador

San Salvador, 2004

Folleto: Técnicas de Negociación y resolución de conflictos

Autor: BID (Banco Interamericano de Desarrollo)

Bogotá, 1998

Folleto: Manual de pequeñas Industrias

Autor: Walter Hoffman

Bogotá, 1998

Ley de Inversiones de EL Salvador

Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública

Sitios web consultados:

www.camarasal.com

www.cafta.gob.sv

www.minec.gob.sv

www.mh.gob.sv

www.proesa.gob.sv

www.anep.com

www.elsalvadorworks.com

www.elsalvadortrade.com

www.stormpages.com/marting/laguerrasalvador.html

www.poemundi.com/fm ln 1/html

<http://home.pacbell.net/nmolina/paginasdelinks.html>

www.rree.gob.sv

www.mcx.es

www.zonasfrancas.net

NEGOCIACION EL SALVADOR

técnicas y características



El presente trabajo es una recopilación de las características culturales de los negociadores salvadoreños.

Nos enfocamos en tres sectores principales:

SECTOR LABORAL

SECTOR GUBERNAMENTAL

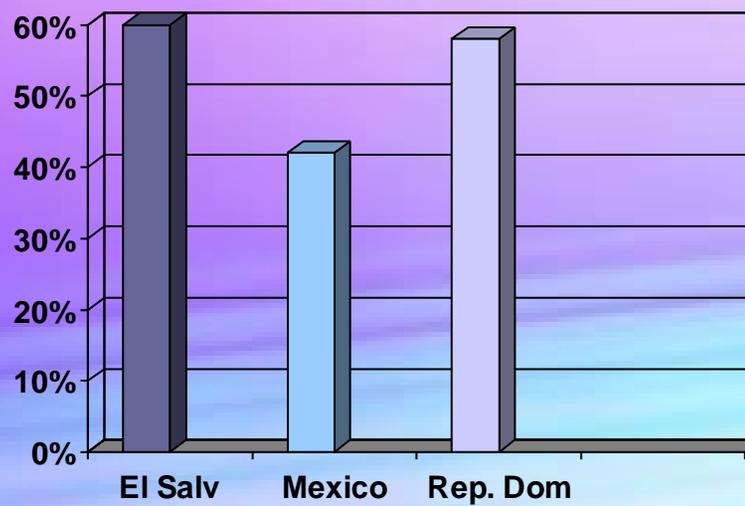
SECTOR PRIVADO

Capitulo 1

Descripcion socio-cultural actual de El Salvador

- Somos el país mas pequeño de C.A (20,742 km²)
- Nos vimos afectados por una guerra civil de 12 años
- 2 Terremotos en el año 2001
- Somos un país dolarizado
- Nuestra mayor riqueza es nuestra población

Nuestra fuerza laboral constituye el 60% de la población (3.8m) comparado con México 42% y Rep. Dominicana 48%.



Fuente: elsalvadorworks.com

Acceso a mercados

Actualmente tenemos tratados de libre comercio con:

- México
- Chile
- Panamá
- Rep. Dominicana
- TLC con Estados Unidos y Canadá que esta en negociación
- Buscamos otro TLC con la Unión Europea



Objetivos de estos TLC:

Intensificar las relaciones económicas y comerciales, aumentar y diversificar el comercio, coordinar y complementar actividades económicas, en especial en las áreas de productividad de bienes y servicios, estimular las inversiones, facilitar la creación y funcionamiento de empresas bilaterales e intensificar la integración entre los países.

Fuente: www.elsalvadorworks.com

TCL con Estados Unidos y Canadá

Situación actual del TLC:

- El 31 de Mayo del 2004 se firmó el TCL, entre los ministros de economía de C.A y EE.UU.
- La ratificación de este podría estar entre diciembre del 2004.
- Se eliminarán las fronteras entre El Salvador y Guatemala el 15 de noviembre del 2004, próximamente se eliminarán las fronteras entre El Salvador y Honduras.
- Empresa Nippon Coheshi, son los encargados de construir el puerto Cutuco que se espera este listo para el 2007.

¿Cuál es la ganancia de Centroamérica de negociar un TLC con los Estados Unidos y Canadá?

Si bien es cierto los países centroamericanos tienen ya acceso libre al mercado de EEUU, lo cierto es que es un esquema unilateral, que tiene una vigencia determinada y que no ofrece las garantías que ofrece un tratado de libre comercio, en el que ambas partes se comprometen a respetar un conjunto de reglas claras y transparentes que limitan la aplicación de medidas unilaterales que restrinjan el comercio.



USA

Surgimiento de la negociación en El Salvador

En El Salvador, una de las negociaciones más importantes ha sido sin duda la negociación de los acuerdos paz, esta negociación dio la pauta para que ya, bajo un ambiente de paz, se comenzara a reconstruir un país dañado por la guerra y comenzara un clima de crecimiento comercial, dicho clima seguirá trayendo muchos tipos de negociaciones exitosas más.



- Los acuerdos de paz se firmaron el 16 de enero de 1992.

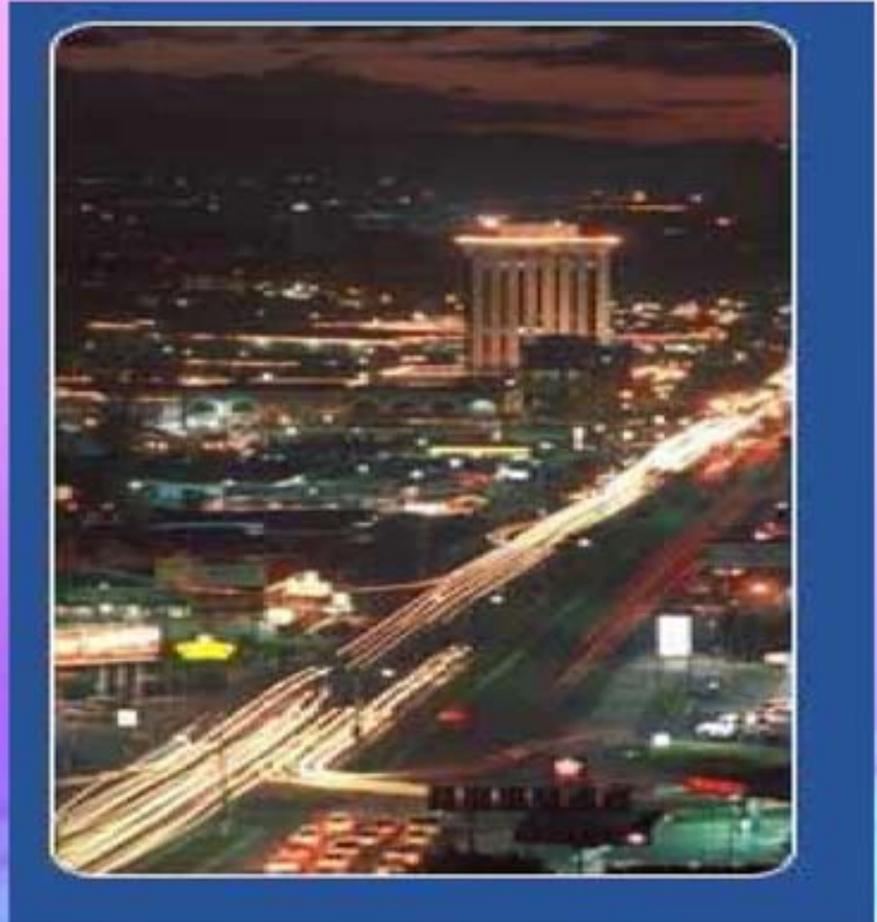
- A partir de esta fecha, se respiró un ambiente de paz, y comenzaron a venir importantes firmas e industrias internacionales a radicarse en el país.

- Luego se da el surgimiento de venta de grandes empresas como telecomunicaciones, supermercados, etc.

- Privatización de servicios.



El Salvador esta listo para la inversion extranjera





Capitulo 2

Conceptos básicos de negociación

Este es un proceso de comunicación entre las partes cuyo objetivo es llegar a un compromiso mediante el intercambio de propuestas formales o informales, en una forma verbal o no verbal, táctica o explícita.

La negociación es propia de cada cultura, y tiene que ver con la forma como se aprende a manejar diferencias en el hogar, en las escuelas y en el trabajo diario.

Tipos de Negociación:

- Bilateral
- Multilateral
- Colectiva e Internacional



Conceptos básicos de negociación

Formas de Negociación:

- Actitud Dura
- Actitud Blanda
- Actitud Objetivo
- Actitud Pasiva



Etapas de la negociación:

- Etapa Previa
- La Apertura
- El ½ juego
- El acuerdo

Capítulo 3

Investigación de campo

Objetivos del trabajo:

Objetivo General

- Brindar al inversionista extranjero información útil que le permita conocer como se negocia actualmente en los distintos sectores de El Salvador.

Objetivos Específicos:

- Presentar al inversionista extranjero cuales son los lineamientos generales que facilitan la negociación en El Salvador.
- Determinar cuales son las políticas en las que se basa el sector gubernamental empresarial y laboral para negociar.
- Presentar cuales son los procesos y características de negociación comunes en los tres sectores.



Objetivos de la Investigación:



Objetivo General:

Conocer cuales son los procesos y características de negociación en El Salvador

Objetivos Específicos:

- Definir cuales son las formas de negociación del sector laboral de El Salvador
- Definir cuales son las formas de negociación del sector empresarial de El Salvador
- Definir cuales son las formas de negociación del sector gubernamental de El Salvador

Formulación de Hipótesis

Hipótesis General

Hg: Dependiendo del sector varían los procesos y características de negociación

Hipótesis Específicas:

H1: El sector laboral utiliza prioritariamente la violencia en sus procesos y características de negociación

H2: Para el sector empresarial el lucro es prioritario en sus características y procesos de negociación

H3: El sector gubernamental se basa en sus intereses políticos para determinar sus procesos y características de negociación

Que hipótesis podrá ser ...??



METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Población a Investigar

Se consideró como universo de trabajo a los sectores Gubernamental, Laboral y Empresarial que se encuentran ubicados en el área Metropolitana de San Salvador.

Tamaño de la muestra

Para el establecimiento de la muestra, se determinó ya que nuestro segmento de estudio se divide en los sectores antes mencionados, se obtuvo una muestra para cada uno de ellos ya que la población es distinta.

DETERMINACION DE LA MUESTRA

SECTOR PRIVADO

Para determinar la población tomaremos como base todas aquellas empresas asociadas a la Anep

Población= 171 empresas

Formula a utilizarse: $n = \frac{p \cdot q \cdot Z^2 \cdot N}{(N-1) E^2 + p \cdot q \cdot Z^2}$

Adonde:

Z= Nivel de Confianza

p y q= Variabilidad del fenómeno estudiado

p= 0.5 q= 0.5

E= Margen de error (0.05)

$n = \frac{(0.5) (0.5) (0.95)^2 (171)}{(171-1) (0.05)^2 + (0.5) (0.5) (0.95)^2}$

$n = 38.58 / 0.425 + 0.23 = 60$



SECTOR LABORAL

Para determinar la población tomaremos como base todos aquellos sindicatos inscritos en el Ministerio de Trabajo.

Población= 121

$$n = \frac{(0.5)(0.5)(0.95)^2(121)}{(121-1)(0.05)^2 + (0.5)(0.5)(0.95)^2}$$

$$n = 27.30 / 0.30 + 0.23 = 52$$

SECTOR GUBERNAMENTAL

Para determinar la población tomaremos como base todos los ministerios de la república y las empresas autónomas del país

Ministerios= 14 Entidades Autónomas = 28

Población Total = 42

Ya que la población es menor que 100 la muestra será de 42

La muestra total será de: 154.

CUADRO DE CUMPLIMIENTO DE HIPOTESIS

HIPÒTESIS

HG: Dependiendo del sector, así varían los procesos y características de negociación.

Pregunta	Resultado
<ul style="list-style-type: none">-Indique en que tipo de negociaciones ha participado o participa?-Cual es el nivel de negociación en el que ha participado o participa?-Cual es el tiempo aproximado de duración de las negociaciones? -Cual es la importancia que le da usted al proceso de negociación-A que plazo proyecta el logro de objetivos.-Como se ha preparado para llevar a cabo las negociaciones?-Durante cuanto tiempo se ha preparado?	<ul style="list-style-type: none">-Se logró determinar cuales son los diferentes tipos de negociación en los que cada sector participa-Se determinaron cuales son los distintos niveles de negociación.-Se determinó que, para algunos sectores el tiempo de la negociación es más largo que en otros.-Se determinó cual es el sector que le da más importancia al proceso de negociación.-Se determinó el tiempo aproximado en que se cumplen los objetivos en cada sector.-Se determinó cual es la forma de preparación para negociar.-Se determinó cuanto es el tiempo que se utiliza en cada sector para preparación.

En que tipo de negociaciones ha participado

Sector privado



Sector Gubernamental



Sector Laboral



Cual es el nivel de negociación en que ha participado

Sector privado



Sector Gubernamental



Sector Laboral



Cual es el tiempo aproximado que se toma al negociar

Sector privado



Sector Gubernamental



Sector Laboral



Importancia que le da al proceso de negociación

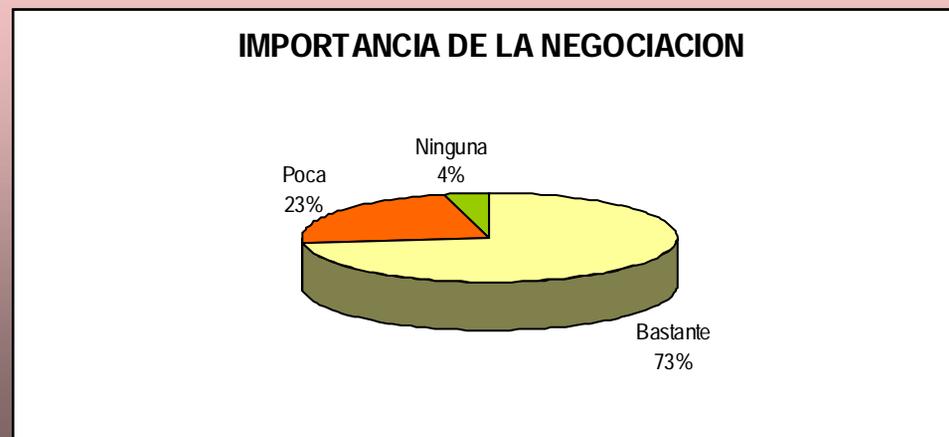
Sector privado



Sector Gubernamental



Sector Laboral



A que plazo proyecta el logro de objetivos

Sector privado



Sector Gubernamental



Sector Laboral



Como se ha preparado para llevar a cabo las negociaciones?

Sector privado



Sector Gubernamental



Tiempo de preparación

Sector privado



Sector Gubernamental



Sector Laboral



CUADRO DE CUMPLIMIENTO DE HIPOTESIS



HIPÒTESIS

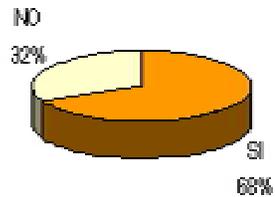
H1: El sector laboral utiliza principalmente la violencia en sus procesos y características de negociación.

Pregunta	Resultado
<ul style="list-style-type: none">➤ Utiliza algún tipo de metodología?➤ Qué tipo utiliza?	Los entes negociadores de este sector, aseguran otros tipos de mecanismo no enfocados a la violencia.

Tipo de metodología

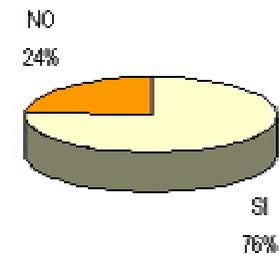
Sector privado

UTILIZA ALGUN TIPO DE METODOLOGIA



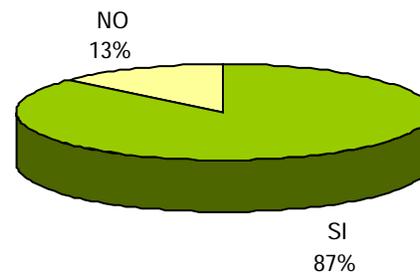
Sector Gubernamental

UTILIZAN ALGUN TIPO DE METODOLOGIA



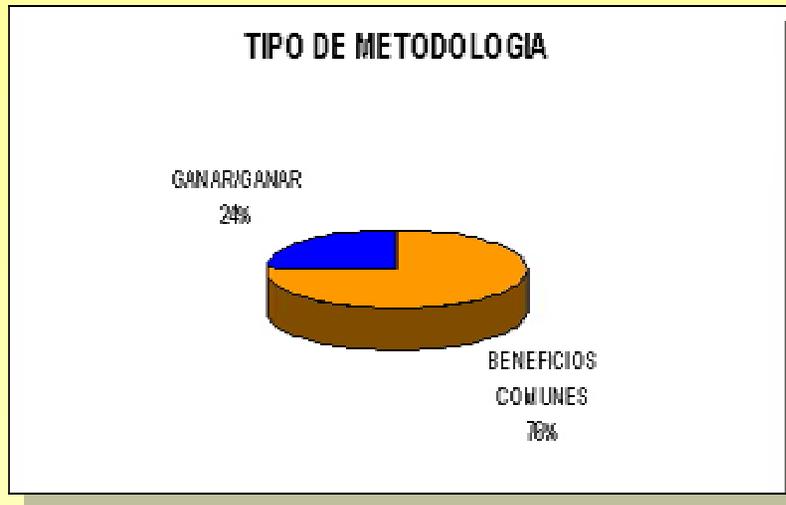
Sector Laboral

UTILIZA ALGUN TIPO DE METODOLOGIA

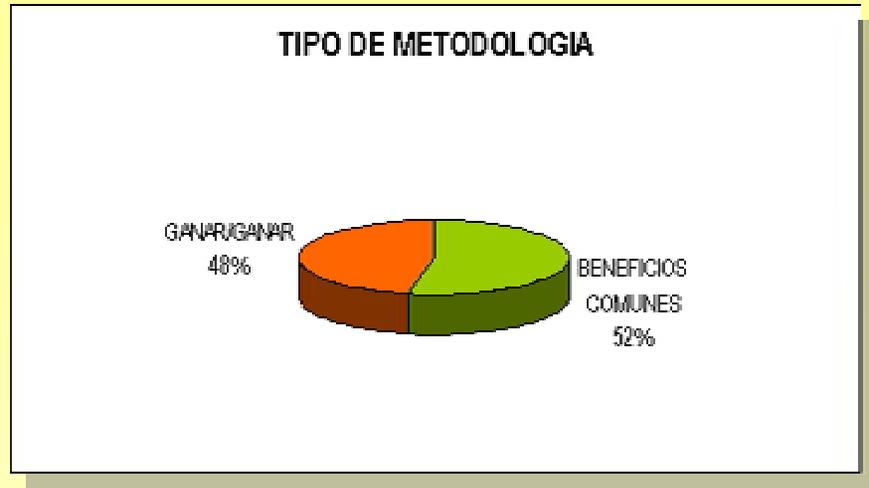


Qué tipo de metodología utiliza?

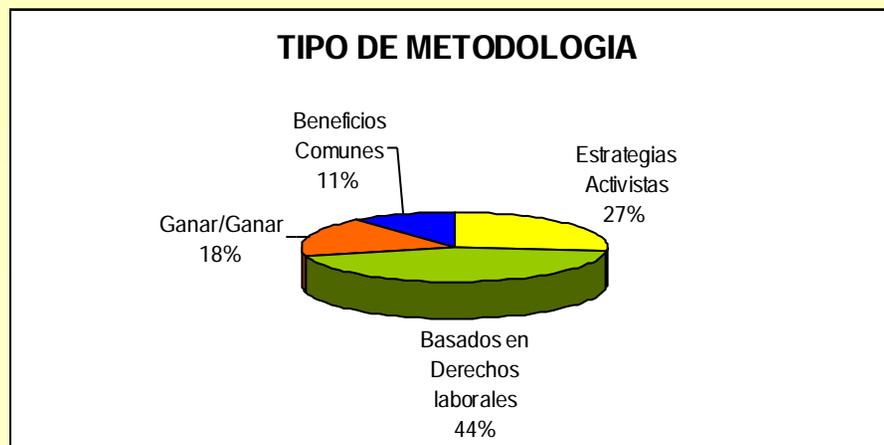
Sector Privado



Sector Gubernamental



Sector Laboral



CUADRO DE CUMPLIMIENTO DE HIPOTESIS

HIPÒTESIS

H2: Para el sector empresarial el lucro es prioritario en sus características .

Pregunta	Resultado
➤ Indique en que tipo de negociaciones ha participado o participa.	Este sector generalmente participa en negociaciones de índole comercial y según las entrevistas, los objetivos son prioritariamente de lucro.

En que tipo de negociaciones ha participad

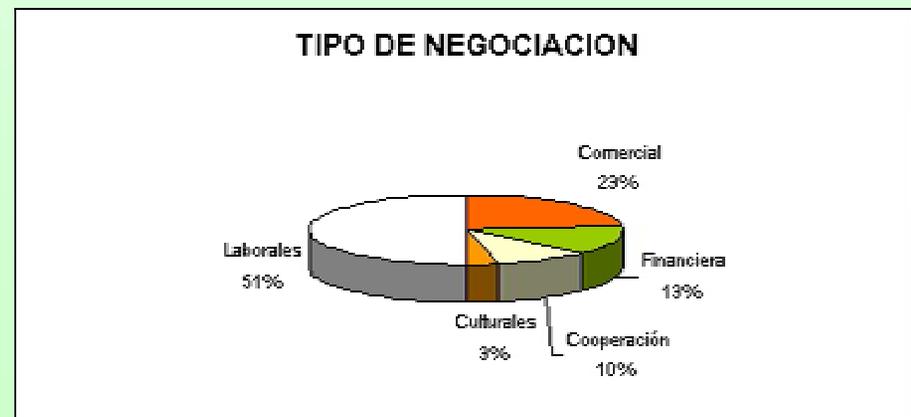
Sector privado



Sector Gubernamental



Sector Laboral



CUADRO DE CUMPLIMIENTO DE HIPOTESIS

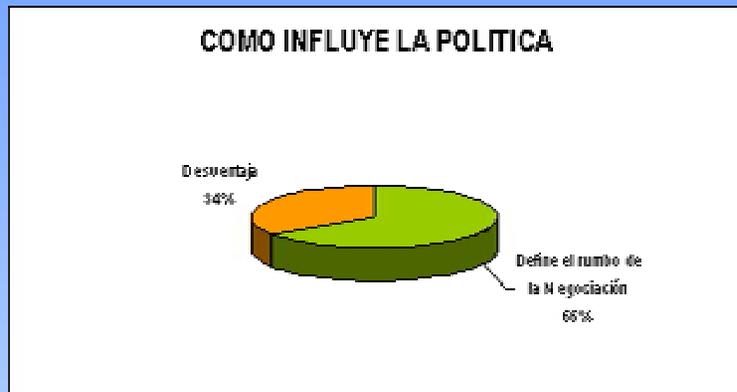
HIPÒTESIS

H3: El sector gubernamental se basa en sus intereses políticos, para determinar sus procesos y características de negociación.

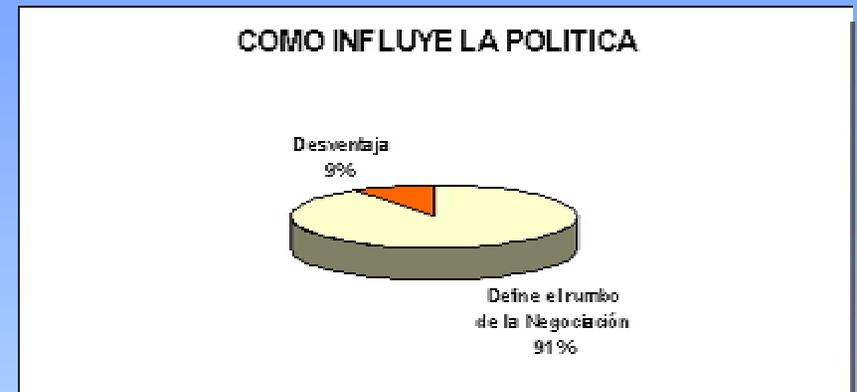
Pregunta	Resultado
➤ Afecta la política nacional e internacional en la forma de llevar a cabo un proceso de negociación?	Las negociaciones que este sector realiza, generalmente dependen de la situación política.

Afecta la política nacional e internacional e la forma de llevar a cabo un proceso de negociación ?

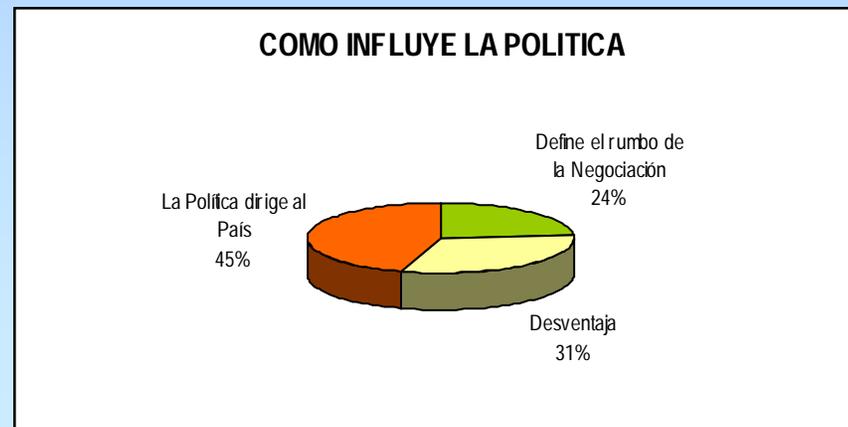
Sector privado



Sector Gubernamental



Sector Laboral



Capitulo 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusión General

- Los tres sectores manifiestan que la mayoría de los ejecutivos que negocian son hombres
- Se determinó que al negociar con la cultura americana y/o europea, se sienten superiores, a la cultura salvadoreña.
- La encuesta muestra que en todos los sectores los ejecutivos aseguran prepararse antes de salir de negociar.



SECTOR LABORAL

- Las negociaciones en este sector por lo general son a nivel nacional, la duración de las mismas es generalmente de mediano plazo.
- Los negociadores tienen un alto nivel de conocimiento y manejo del Código de Trabajo



SECTOR GUBERNAMENTAL

- ✓ El partido de gobierno encamina sus negociaciones según sea el plan de gobierno.
- ✓ Por su responsabilidad constitucional se tiene amplia relación con el exterior
- ✓ Los procesos de negociación con este sector son mediano a largo plazo.
- ✓ La mayoría de las negociaciones se hacen por medio de LICITACIONES

SECTOR PRIVADO

- ✓ El tipo de negociación que predomina es el comercial.
- ✓ Los entes negociadores conocen y aplican las diferentes técnicas de negociación.
- ✓ Según el estudio, las culturas internacionales generalmente se sienten superiores a la salvadoreña.
- ✓ Se tiene relaciones exitosas con la contraparte.



RECOMENDACIONES

1. A los extranjeros que quieren negociar con salvadoreños:

- ✓ Escuchar las propuestas
- ✓ Tratar de ser amigable
- ✓ Al negociar con el sector gubernamental, estudiar la situación del país
- ✓ Tomar en cuenta que los procesos de negociación con el gobierno son largos
- ✓ Es normal para el salvadoreño "regatear"
- ✓ Estar preparado para empezar o terminar mas tarde de la hora prevista
- ✓ Tratar de cerrar el negocio de una sola vez
- ✓ El salvadoreño no se compromete de una sola vez
- ✓ Hacerse asesorar sobre las leyes vigentes en el país



2. A los salvadoreños que quieren negociar con los extranjeros

- Tener en cuenta que los extranjeros son respetuosos y directos
- La confianza es un sentimiento duradero
- Asesorarse por expertos en las leyes vigentes en el extranjero



Capitulo 5

Plan de Negociación

SECTOR PRIVADO

PREPARACIÓN

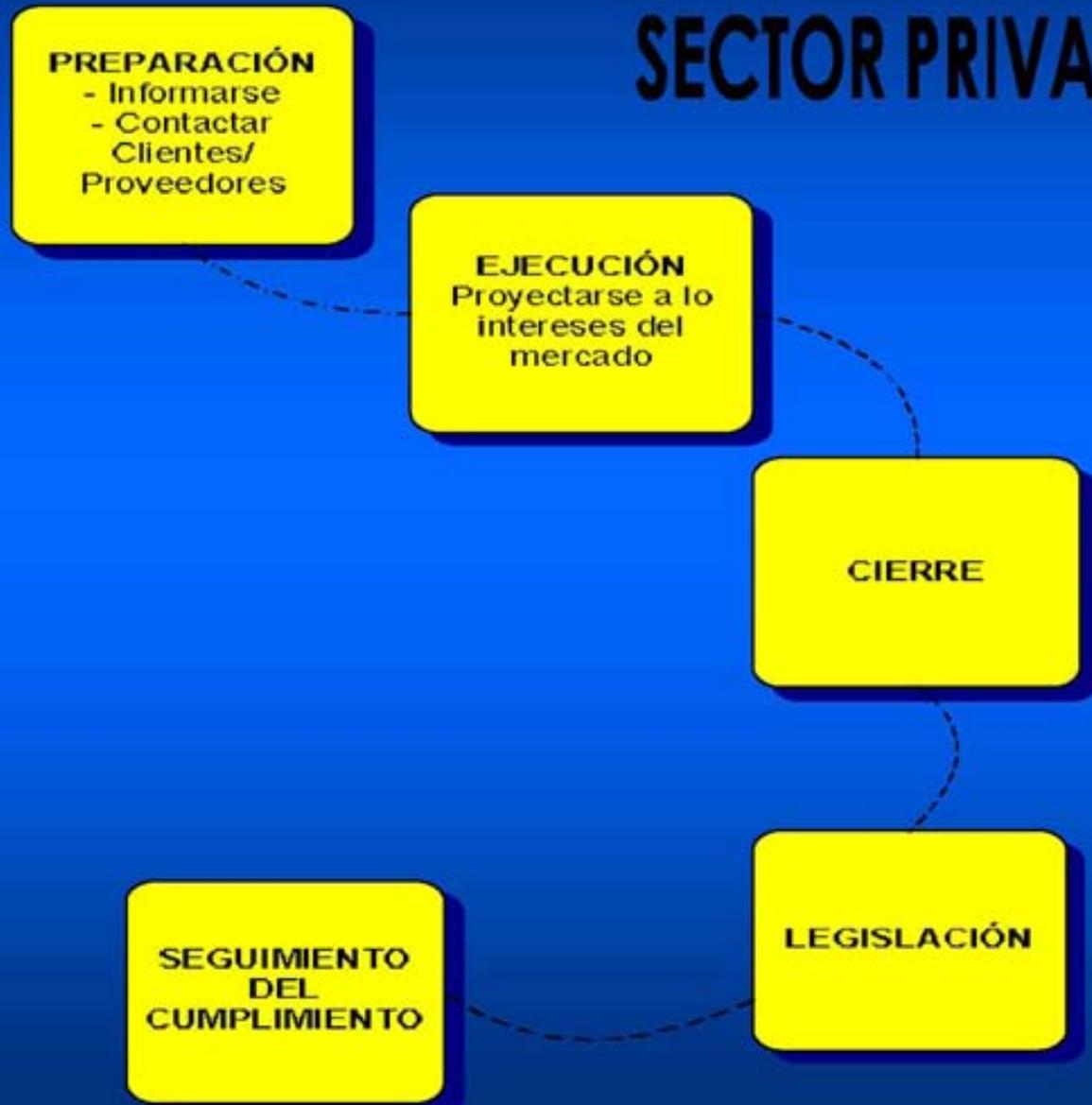
- Informarse
- Contactar Clientes/ Proveedores

EJECUCIÓN
Proyectarse a lo
intereses del
mercado

CIERRE

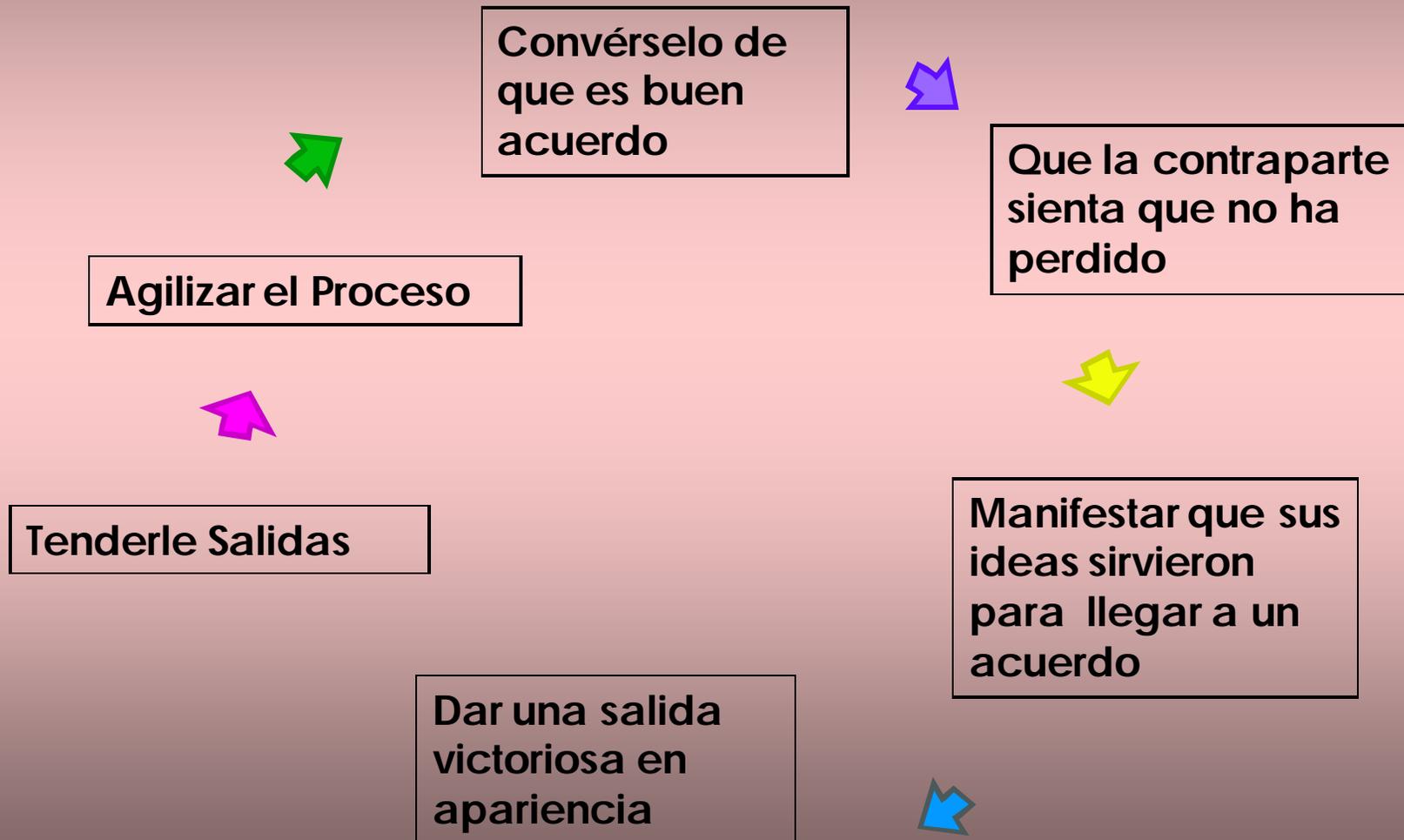
LEGISLACIÓN

**SEGUIMIENTO
DEL
CUMPLIMIENTO**



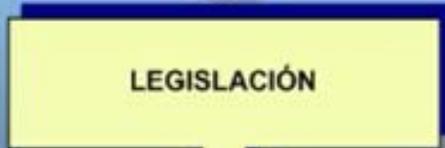
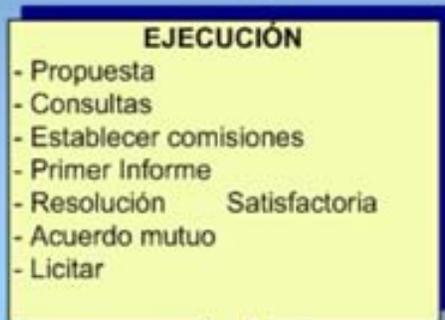
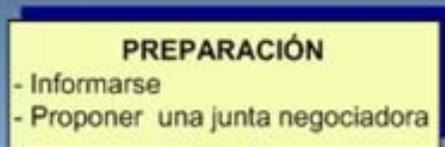
Técnica de negociación sugerida

Ayudar a la contraparte



PLAN DE NEGOCIACION

SECTOR GUBERNAMENTAL



Técnica de negociación sugerida

Trabajando con la constructividad



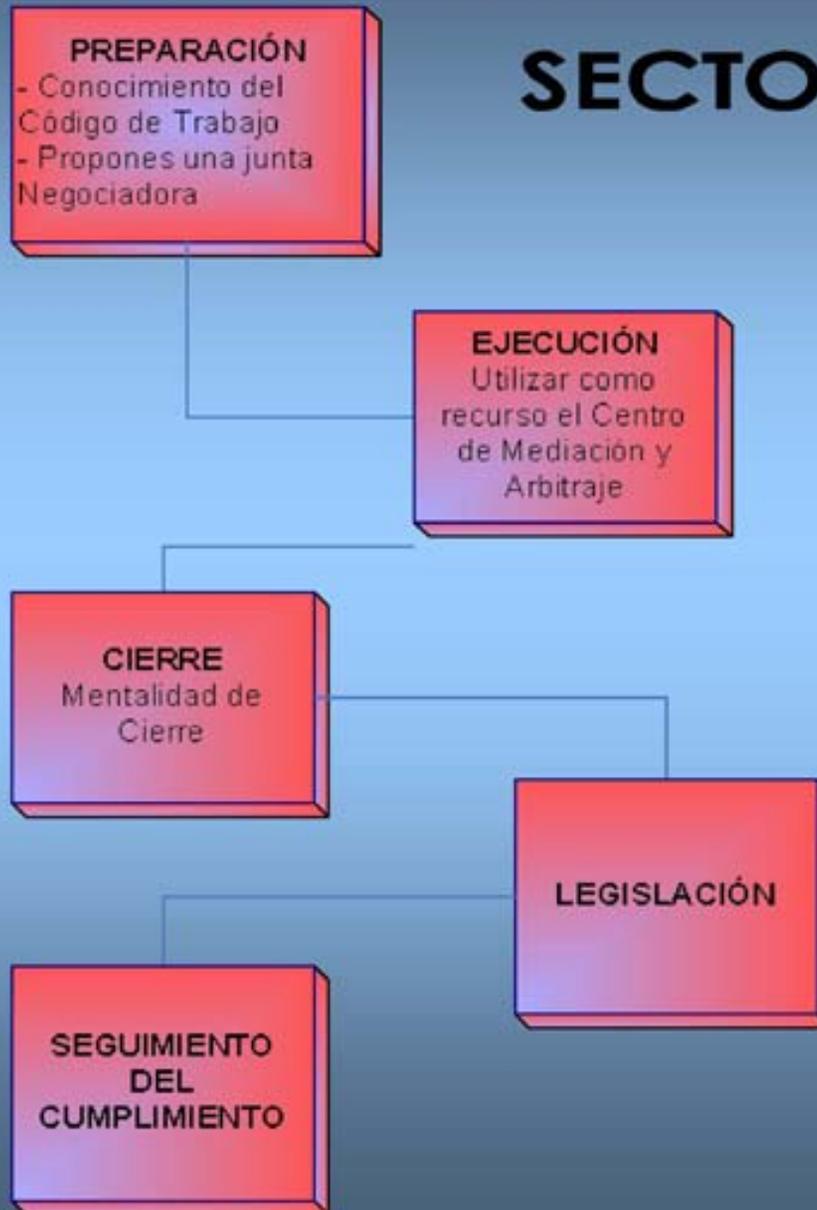
Toda discusión lleva implícita una crítica la cual puede llevar la negociación a la ruptura



Para evitarlo se debe dar un giro a la situación y hacer ver que la mejor crítica que se puede hacer es la constructiva

PLAN DE NEGOCIACION

SECTOR LABORAL



Técnica de negociación sugerida

Escuchar y no discutir



Muchas Gracias