



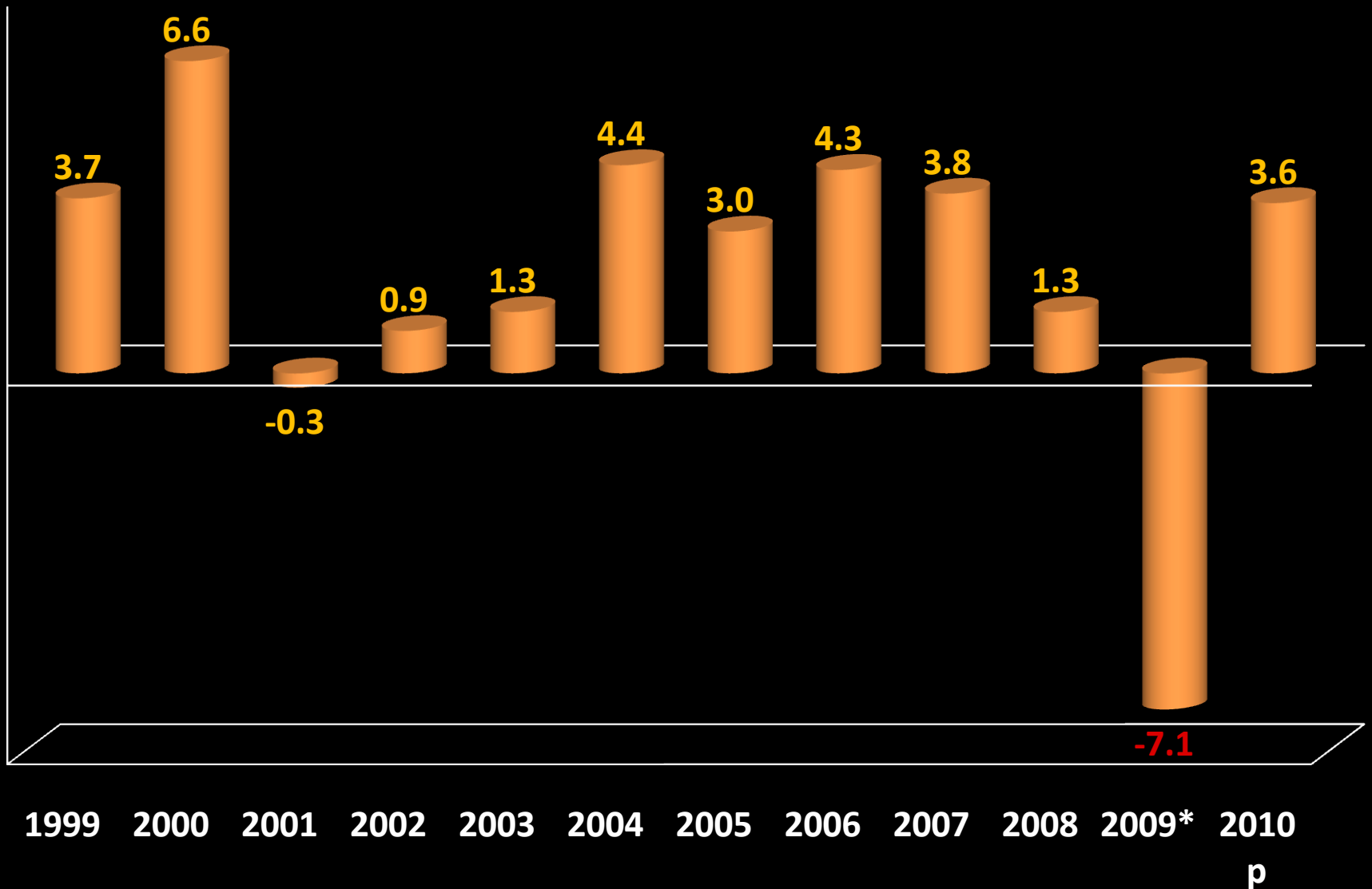
Grupo Méndez Asesores  
de Negocios, S.C.

Y

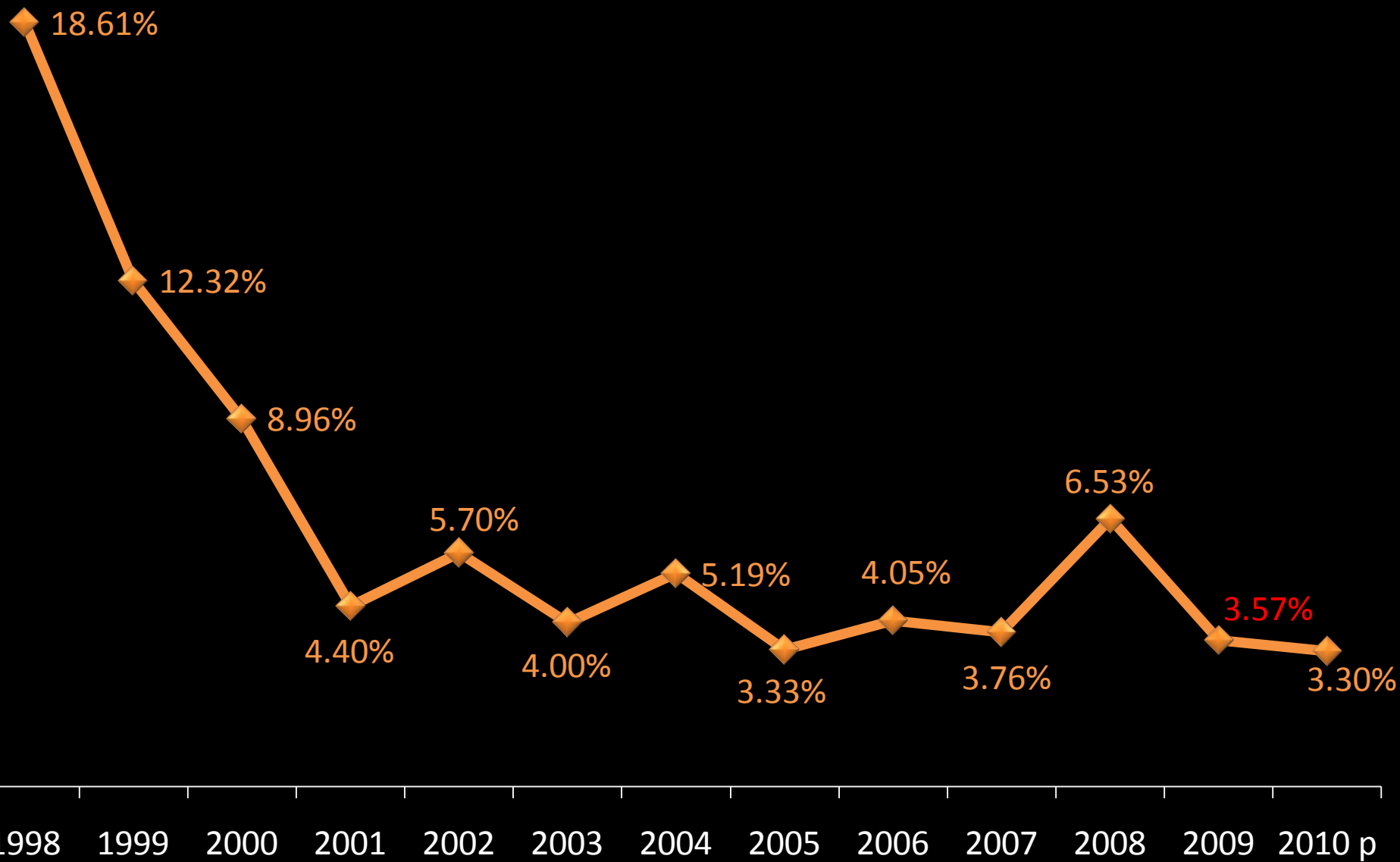
Unión de Capacitadores,  
S.C.



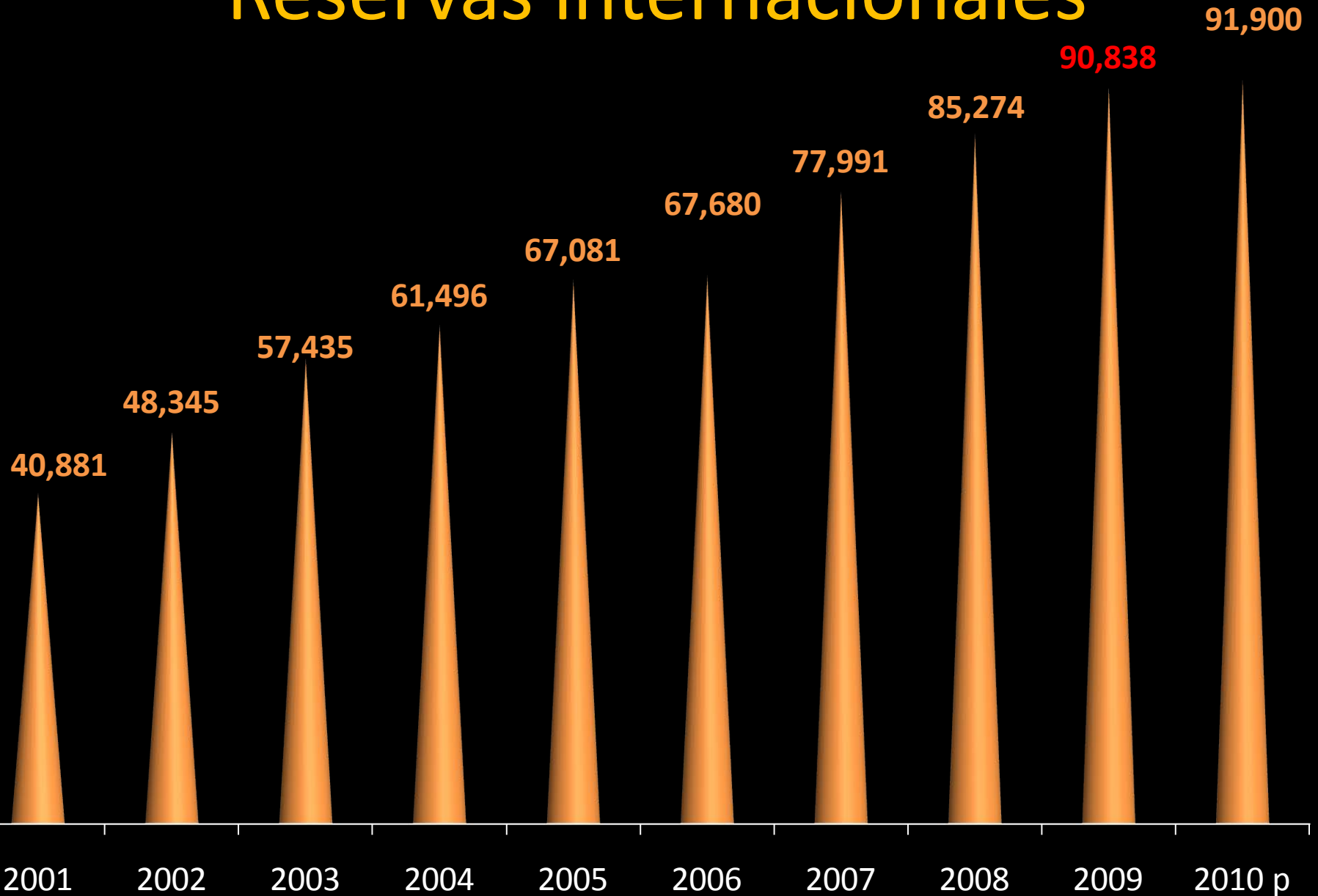
# PRODUCTO INTERNO BRUTO



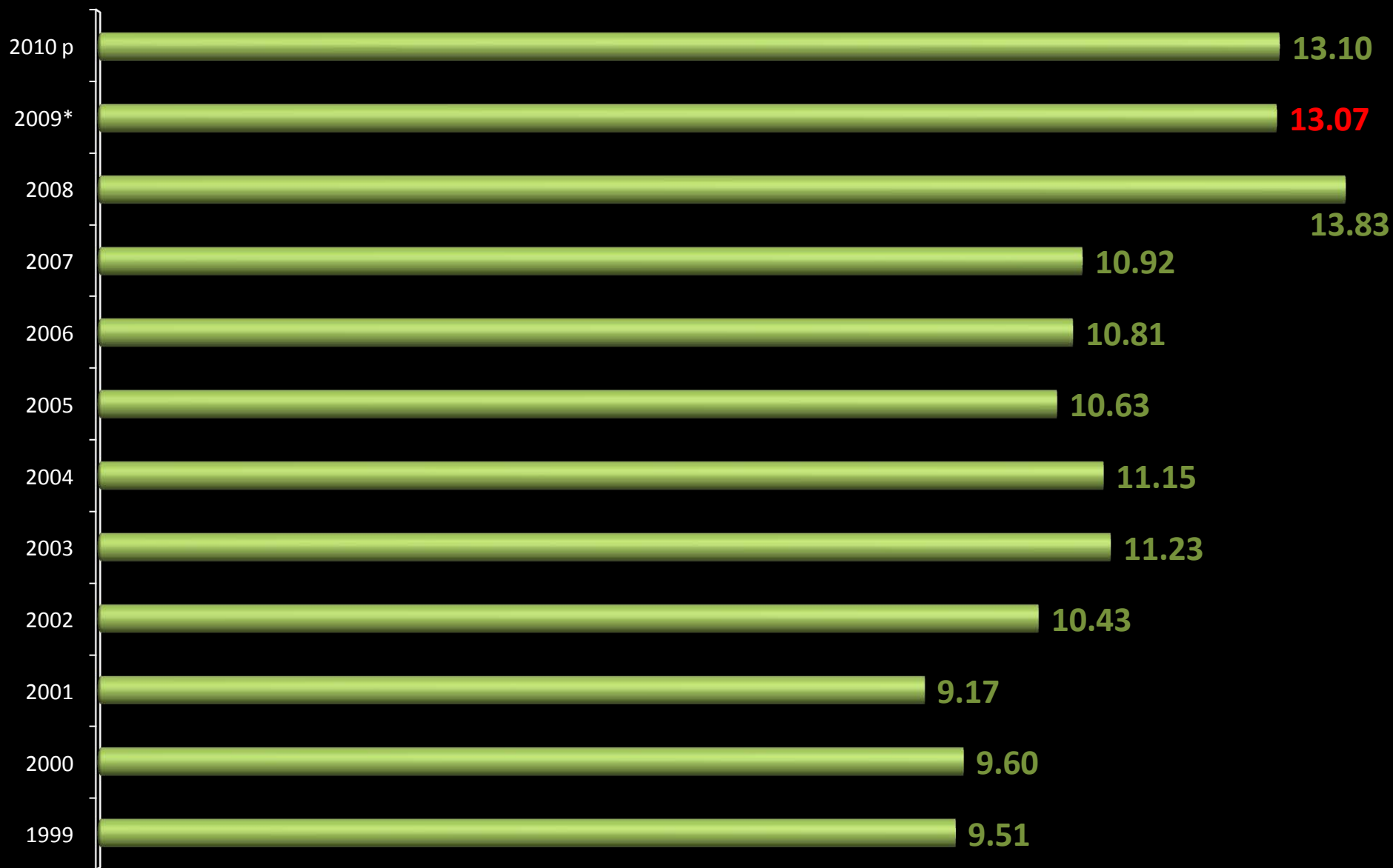
# Inflación Anual



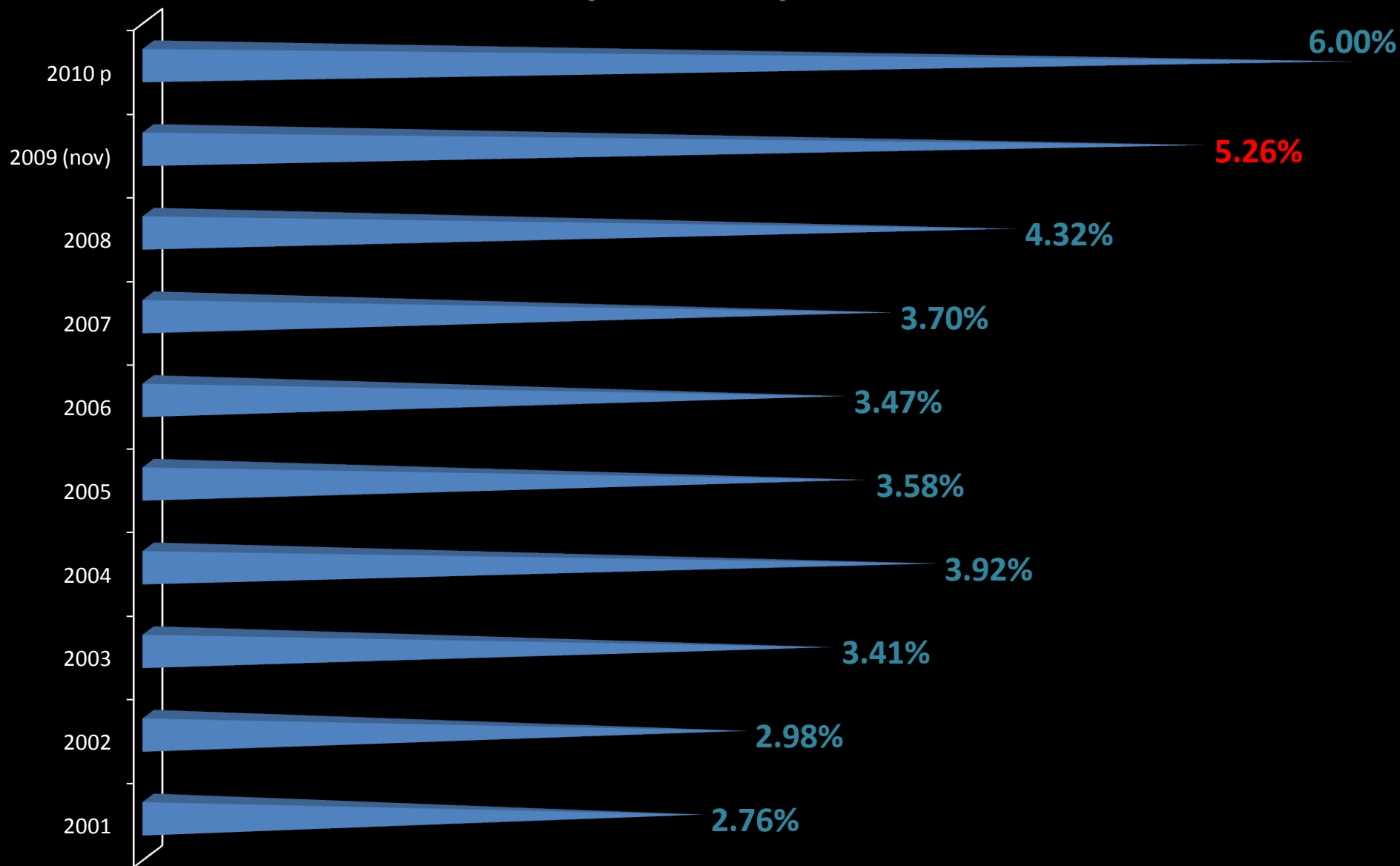
# Reservas internacionales



# Tipo de Cambio Anual



# Tasa de desempleo en áreas urbanas (anual)



## Comparativo económico

2009

Concepto	Proyectado	Real
<b>Contexto Interno</b>		
<b>PIB real (%)</b>	1.80%	-7.1%
<b>Inflación</b>	3.80%	3.57%
<b>Tipo de Cambio</b>	11.70	13.07
<b>Tasa de interés Cetes 28 días</b>	8.00%	4.51%
<b>Balance público (% del PIB),</b>	-1.80%	s/d
<b>Cuenta corriente (miles de millones de dólares)</b>	-29.80	-1.91
<b>% del PIB</b>	-2.70%	0.7%
<b>Mexcla Petróleo</b>	70.00	73.12
<b>Tasa de desempleo</b>	4.10%	5.26%
<b>Reservas Internacionales</b>	91.20	90.84
<b>PIB de EUA (%)</b>	1.50%	s/d
<b>Inflación de EUA (%)</b>	2.90%	s/d

# Proyecciones Macroeconómicas

## 2010

Concepto	SHCP	Banamex
Contexto Interno		
PIB real (%)	3.0%	3.60%
Inflación	3.30%	5.12%
Tipo de Cambio (promedio)	13.80	13.10
Tasa de interés Cetes 28 días (promedio)	4.50%	5.13%
Balance público (% del PIB)	s/d	-2.50%
Cuenta corriente (millones de dólares)	-16.8	-9.8
% del PIB	-1.8%	-1.00%
Petróleo (prom. Dólares por barril)	53.91	s/s
Tasa de desempleo	s/d	6.00%
Reservas Internacionales	s/d	91.9
Contexto Externo		
PIB de EUA (%)	2.50%	2.60%
Inflación de EUA (%)	0.8%	1.8%



Grupo Méndez Asesores  
de Negocios , S.C.

Y

Unión de Capacitadores,  
S.C.

<b>LIF.- CONCEPTO MILLONES \$</b>	<b>2010</b>	<b>%</b>	<b>2009</b>	<b>%</b>
<b>Ingresos Gob. Federal</b>	<b>1,994,495.80</b>	<b>63</b>	<b>1,916,395.40</b>	<b>60</b>
<b>Impuestos</b>	<b>1,310,661.50</b>	<b>41</b>	<b>1,161,191.10</b>	<b>37</b>
<b>Contribuciones de mejora</b>	<b>19.90</b>	<b>0</b>	<b>18.50</b>	<b>0</b>
<b>Derechos</b>	<b>577,247.80</b>	<b>18</b>	<b>714,107.70</b>	<b>23</b>
<b>Otras Contribuciones</b>	<b>55.00</b>	<b>0</b>	<b>79.20</b>	<b>0</b>
<b>Productos</b>	<b>5,982.20</b>	<b>0</b>	<b>6,648.20</b>	<b>0</b>
<b>Aprovechamientos</b>	<b>100,529.40</b>	<b>3</b>	<b>34,350.70</b>	<b>1</b>
<b>Ing. Organismos y empresas</b>	<b>802,466.30</b>	<b>25</b>	<b>875,585.30</b>	<b>28</b>
<b>Ingresos organismos y emp</b>	<b>647,075.90</b>	<b>20</b>	<b>717,542.60</b>	<b>23</b>
<b>Aportaciones seg. social</b>	<b>155,390.40</b>	<b>5</b>	<b>158,042.70</b>	<b>5</b>
<b>Ingresos derivados de financiamientos</b>	<b>379,369.90</b>	<b>12</b>	<b>379,369.90</b>	<b>12</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3,176,332.00</b>	<b>100</b>	<b>3,171,350.60</b>	<b>100</b>

<b>CONCEPTO</b>	<b>2010</b>	<b>%</b>	<b>2009</b>	<b>%</b>
<b>Impuestos:</b>	<b>1,310,661.50</b>	<b>100</b>	<b>1,161,191.10</b>	<b>100</b>
<b>Impuesto sobre la renta</b>	<b>640,875.10</b>	<b>49</b>	<b>596,053.90</b>	<b>51</b>
<b>IETU</b>	<b>53,195.10</b>	<b>4</b>	<b>55,408.40</b>	<b>5</b>
<b>Impuesto al valor agregado</b>	<b>485,554.90</b>	<b>37</b>	<b>490,513.70</b>	<b>42</b>
<b>IEPS</b>	<b>50,057.60</b>	<b>4</b>	<b>-59,627.50</b>	<b>-5</b>
<b>ISTUV</b>	<b>21,067.90</b>	<b>2</b>	<b>21,050.30</b>	<b>2</b>
<b>ISAN</b>	<b>4,027.10</b>	<b>0</b>	<b>5,191.20</b>	<b>0</b>
<b>Imp. Rend. petroleros</b>	<b>2,424.50</b>	<b>0</b>	<b>5,795.00</b>	<b>0</b>
<b>Impuestos al comercio exterior</b>	<b>27,911.90</b>	<b>2</b>	<b>27,612.20</b>	<b>2</b>
<b>Impuesto a los depósitos en ef.</b>	<b>13,079.70</b>	<b>1</b>	<b>7,511.50</b>	<b>1</b>
<b>Accesorios</b>	<b>12,467.70</b>	<b>1</b>	<b>11,682.40</b>	<b>1</b>

	2008	2009	2010
ISR	47%	51%	49%
IETU	6%	5%	4%
IVA	37%	42%	37%
IEPS	5%	-5%	4%

# ***Estímulos fiscales***

**Acreditamiento del IEPS causado por PEMEX y sus organismos subsidiarios, en consumo de diesel:**

- **Actividades empresariales que lo usen como combustible en maquinaria en general excepto vehículos. Aplica a vehículos marinos y de baja velocidad o bajo perfil.**
- **Actividades agropecuarias o silvícolas, podrán acreditar un monto equivalente a la cantidad que resulte de multiplicar el precio de adquisición del diesel, incluido el IVA, por el factor de 0.355.**

- **Podrán solicitar devolución en lugar de acreditamiento.**
- **El acreditamiento se podrá efectuar contra el ISR que tenga el contribuyente a su cargo o el ISR retenido a terceros. No se podrá acreditar al IVA.**
- **El estímulo tendrá una vigencia de un año, si no se usa se pierde el derecho a realizarlo después.**
- **Los beneficiarios de éste estímulo, no podrán gozar de ningún otro estímulo fiscal establecido en esta Ley.**

- **En consumo para uso automotriz en vehículos que se destinen exclusivamente al transporte público y privado de personas o de carga:**
  - **No aplica cuando los servicios se presten en forma preponderante a otra persona moral que se considere parte relacionada.**
  - **El acreditamiento solo podrá efectuarse contra el ISR a su cargo o el retenido, que corresponda al mismo ejercicio en que se determine el estímulo.**
  - **Los beneficiarios deberán llevar controles y registro que mediante reglas de carácter general establezca el SAT.**

- **Acreditamiento de pagos de casetas, hasta por 50% del gasto total erogado:**
  - **Contribuyentes dedicados exclusivamente al transporte público o privado, terrestre de carga o pasaje, efectuado a través de carreteras o caminos del país.**
  - **El acreditamiento se hará contra el ISR y si no se acredita contra los pagos provisionales o en la declaración del ejercicio, perderá el derecho a realizarlo después.**
  - **El estímulo será un ingreso acumulable para el ISR.**



# ***Tasa retención para intereses, año 2010***

- **Durante el ejercicio fiscal de 2010 la tasa de retención anual será del 0.60% sobre el capital invertido.**
- **Durante 2009 fue el 0.85%**

# ***Comprobantes Fiscales Digitales (CFD)*** ***vigente a partir de 2011***

- **Los comprobantes se van a expedir mediante documentos digitales a través de la página de Internet del SAT.**
- **Deberán contener el sello digital del contribuyente que lo expida, el cual deberá estar amparado por un certificado expedido por el SAT, cuyo titular sea la PF o PM que expida los comprobantes.**

- **Número de folio asignado por el SAT o por el proveedor de la certificación de CFD y el sello digital del SAT.**
- **Tener adherido un dispositivo de seguridad en los casos en que se emitan comprobantes impresos cuyo monto no rebase \$2,000.**
- **El certificado de sello digital del contribuyente que lo expide. Los certificados no utilizados en un plazo de 2 años contados a partir de la fecha en que se hubiesen adquirido, deberán destruirse y avisar al SAT en los términos que se establezca mediante reglas de carácter general.**

## **Otras obligaciones de los contribuyentes:**

- **Contar con certificado de FIEL vigente.**
- **Tramitar ante el SAT el certificado para el uso de sellos digitales.**
- **Cubrir los requisitos establecidos en el Artículo 29-A del CFF, con excepción del dispositivo de seguridad que deben contener los comprobantes impresos.**
- **Remitir al SAT, el comprobante respectivo a través de los mecanismos digitales que se determine mediante reglas de carácter general para que el SAT proceda a:**
  - **Validar el cumplimiento de los requisitos señalados.**
  - **Asignar el folio del CFD.**
  - **Incorporar el sello digital del SAT.**

- **Proporcionar a los clientes, la impresión del CFD cuando así le sea solicitado.**
  - **El SAT determinará mediante reglas generales, las especificaciones que deberá reunir la impresión de los citados comprobantes.**
- **Los contribuyentes deberán conservar y registrar en su contabilidad los CFD que expidan.**
- **Cumplir con los requisitos que las leyes fiscales establezcan para el control de los pagos, ya sea en una sola exhibición o en parcialidades.**
- **Cumplir con las especificaciones que en materia de informática determine el SAT mediante reglas de carácter general.**

**Tratándose de operaciones cuyo monto exceda de \$2,000, se podrán emitir comprobantes fiscales en forma impresa por medios propios o a través de terceros, siempre y cuando reúnan los requisitos que se precisan en el artículo 29-A CFF excepto el número de folio asignado por el SAT y el certificado del sello digital del contribuyente que lo expide.**

# ***Devolución de Contribuciones***

- **Cuando el contribuyente emita sus comprobantes fiscales digitales (CFD) a través de la página de Internet del SAT, el plazo para que las autoridades fiscales realicen la devolución de los saldos a favor que soliciten los contribuyentes será de 20 días.**
- **Lo anterior entrará en vigor a partir del 1o. de enero de 2011.**

# ***Estados de cuenta como comprobante fiscal***

- **Podrá utilizarse el original del estado de cuenta como medio de comprobación para los efectos de deducciones o acreditamientos.**
  - **Cuando se realice el pago mediante cheque nominativo para abono en cuenta del beneficiario o,**
  - **Mediante trasposos de cuenta en entidades financieras o sociedades cooperativas de ahorro y préstamo, tarjeta de crédito, de débito o de servicio o,**
  - **Mediante monedero electrónico**
- **El original del estado de cuenta deberá contener la clave de RFC de quien enajene los bienes, otorgue el uso o goce temporal o preste el servicio.**



- **Se presumirá que el estado de cuenta es original cuando sea exhibido de forma impresa, o de manera electrónica.**
- **Ante el incumplimiento de cualquiera de los requisitos, o bien en el caso de que los datos contenidos en los estados de cuenta no correspondan con la información de los estados de cuenta proporcionados por las entidades financieras, sociedades cooperativas de ahorro y préstamo o las personas morales autorizadas, los estados de cuenta no se considerarán comprobantes fiscales autorizados.**

# ***Declaraciones Complementarias***

- **Una vez que las autoridades fiscales hayan iniciado el ejercicio de sus facultades de comprobación no tendrán efectos las declaraciones complementarias de ejercicios anteriores que presenten los contribuyentes revisados cuando éstas tengan alguna repercusión en el ejercicio que se esté fiscalizando.**

# ***Dictamen Obligatorio de Estados Financieros***

- **Haber obtenido en el ejercicio inmediato anterior:**
- **Ingresos acumulables superiores a \$34'803,950,**
- **Valor del activo superior a \$69'607,920,**
- **Que por lo menos 300 de sus trabajadores les hayan prestado servicios en cada uno de los meses del ejercicio inmediato anterior.**

# ***Obligación de las Instituciones de Crédito***

- ✓ **Proporcionar directamente o por conducto de la CNBV, de la CONSAR o de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, la información de los depósitos, servicios, fideicomisos o cualquier tipo de operaciones, que soliciten las autoridades fiscales a través del mismo conducto.**
- ✓ **Expedir los estados de cuenta cumpliendo con los requisitos establecidos en el artículo 29-C del CFF y reglas de carácter general que emita el SAT.**

- **Cuando las autoridades fiscales hayan iniciado el ejercicio de sus facultades de comprobación, podrán optar por solicitar directamente a la entidad financiera, las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo y a las personas morales autorizadas, la información contenida en el estado de cuenta, siempre que dichas autoridades cuenten con la denominación de la institución o PM y especifique el número de cuenta y el nombre del cuentahabiente o usuario, para verificar la información contenida en el estado de cuenta.**

# ***Facultades de comprobación***

- **Cuando los contribuyentes, los responsables solidarios o terceros con ellos relacionados, se opongan, impidan u obstaculicen físicamente el inicio o desarrollo del ejercicio de las facultades de las autoridades fiscales, estas podrán aplicar como medidas de apremio, las siguientes:**
  - **El aseguramiento precautorio de los bienes o la negociación del contribuyente, en ese caso, la autoridad debe levantar acta circunstanciada en la que precise que el contribuyente se opuso, impidió u obstaculizó físicamente el inicio o desarrollo del ejercicio de las facultades de las autoridades fiscales.**
  - **Solicitar a la autoridad competente se proceda por desobediencia a un mandato legítimo de autoridad competente.**

- **Practicar visitas domiciliarias a fin de verificar el cumplimiento de las obligaciones fiscales:**
  - **En materia de la expedición de comprobantes fiscales.**
  - **Presentación de solicitudes o avisos en materia del RFC.**
  - **Cumplimiento de obligaciones en materia aduanera derivadas de autorizaciones o concesiones o de cualquier padrón o registro establecidos en las disposiciones relativas a dicha materia.**
  - **Verificar la operación de los sistemas y registros electrónicos a que estén obligados.**

- Solicitar la exhibición de la documentación o los comprobantes que amparen la legal propiedad, posesión, estancia, tenencia o importación de las mercancías.**
- Verificar que los envases o recipientes que contengan bebidas alcohólicas cuenten con el marbete o precinto correspondiente, o en su caso, que los envases que contenían dichas bebidas hayan sido destruidos conforme al artículo 49 CFF.**
- Se concede a las autoridades fiscales la facultad de practicar visitas de verificación además del domicilio fiscal, en las sucursales, locales, puestos o lugares de almacenamiento de mercancías, así como el lugar donde realicen las actividades relacionadas con las concesiones, autorizaciones o cualquier padrón o registro en materia aduanera.**



- **Cuando las personas obligadas a presentar avisos, declaraciones y demás documentos no lo hagan dentro de los plazos señalados, las autoridades fiscales exigirán la presentación del documento, procediendo de la siguiente forma:**
  - **Imponer multa y requerir hasta en 3 ocasiones la presentación del documento omitido.**
  - **Después del tercer requerimiento y su consecuente multa, se podrá hacer efectiva una cantidad equivalente a la omitida pero tomando la mayor de las últimas 6 declaraciones.**
  - **Finalmente, sólo en caso se persistir la omisión, poner los hechos del conocimiento de las autoridades competentes para analizar la procedencia de sanciones penales.**

# ***Reserva de datos, información***

- **Se precisa que no se considerará reservada la información cuando el SAT proporcione información a los contribuyentes para verificar la información contenida en los comprobantes fiscales que pretendan deducir o acreditar expedidos a su nombre.**
- **Se incorpora como posibilidad para motivar las resoluciones que emitan las autoridades fiscales, los expedientes, documentos e información que tenga en sus bases de datos.**

**En este caso lo discutible será saber y poder demostrar el origen de la información y su estadía previa en tales registros.**

# ***Plazo para garantizar o pagar créditos***

- **Las créditos fiscales en lo general deben ser pagados o garantizados junto con sus accesorios dentro de los 45 días siguientes a su notificación, la reforma establece el pago deberá realizarse antes de dicho plazo cuando el contribuyente haya omitido presentar declaraciones en los últimos tres ejercicios o cuando no atienda tres requerimientos de la autoridad por una misma omisión.**

**No presentar los avisos al RFC o hacerlo extemporáneamente, (salvo cuando sea espontánea),**

**De \$3,040 a \$6,070.**

**Para los REPECO's el no presentar los avisos al RFC o hacerlo extemporáneamente, (salvo cuando sea espontánea**

**de \$1,010 a \$2,030.**

**No cumplir con la emisión de CFD fracción IV del artículo 29 (validar el cumplimiento de los requisitos y asignar el folio),**

**de \$8,000 a \$15,000.**

**No proporcionar información trimestral de los CFD emitido**

**de \$8,000 a \$15,000.**

**No proporcionar la información establecida para los proveedor con respecto a los dispositivos de seguridad**

**de \$8,000 a \$15,000.**

**No proporcionar los datos, informes o documentos solicitados por las autoridades para planear y programar actos de fiscalización**

**de \$15,000 a \$25,000 por cada solicitud no atendida**

**No destruir los dispositivos de seguridad no utilizados en términos del 29-A, así como no presentar el aviso de destrucción**

**de \$8,000 a \$15,000 por cada dispositivo de seguridad que no se hubiera destruido o la omisión del aviso.**

**No expedir o entregar comprobantes de sus actividades, o expedirlos sin requisitos fiscales**

**de \$12,070 a \$69,000.**

**Tratándose de los REPECO's**

**de \$1,210 a \$2,410.**

**En el caso de reincidencia, las autoridades fiscales podrán, además clausurar preventivamente el establecimiento del contribuyente por un plazo de 3 a 15 días.**

# ***Sistema Financiero***

**No expedir los estados de cuenta (\$70 a \$140, por cada estado de cuenta) o no proporcionar la información señalada relativa a depósitos, servicios, fideicomisos o cualquier tipo de operaciones, que soliciten las autoridades fiscales,**

**(\$10,000 a \$15,000).**

**No realizar la inmovilización de depósitos**

**de \$225,000 a \$250,000**

**No informar a la autoridad fiscal sobre la inmovilización de los depósitos en el plazo fijado**

**de \$225,000 a \$250,000**

**No proporcionar los estados de cuenta (tarjetas de crédito, de débito o monederos electrónicos)**

**de \$50,000 a \$60,000**

**Será infracción para las casas de bolsa, no proporcionar información sobre las enajenaciones y adquisiciones, respecto de contribuyentes que enajenen acciones con su intermediación,**

**de \$3,700 a \$7,410 por cada informe no proporcionado.**

**El no expedir los estados de cuenta con los requisitos establecidos en el artículo 29-C**

**de \$70 a \$140 por cada operación que no cumpla con los requisitos**

**El no proporcionar al SAT la información contenida en los estados de cuenta**

**de \$50,000 a \$60,000 por no proporcionar la información del estado de cuenta que se haya requerido.**



# ***Asimilación a defraudación fiscal***

- **Serán sancionados con las mismas penas del delito de defraudación fiscal quiénes:**
  - ✓ **Comercialicen los dispositivos de seguridad de los CFD. Se entiende que se comercializan los citados dispositivos cuando la autoridad encuentre dispositivos que contengan datos de identificación que no correspondan al contribuyente para el que fueron autorizados.**
  - ✓ **Den efectos fiscales a los comprobantes cuyos dispositivos de seguridad no reúnan los requisitos de los artículos 29 y 29-A del CFF.**
  - ✓ **Den efectos fiscales a los CFD cuando los comprobantes no reúnan los requisitos de los artículos 29 y 29-A del CFF.**

## ***Delitos en relación con comprobantes,***

- **Se impondrá sanción de tres a seis años de prisión al que fabrique, falsifique, reproduzca, enajene, obtenga, guarde, conserve, reciba en depósito, introduzca a territorio nacional, sustraiga, use, oculte, destruya, modifique, altere, manipule o posea dispositivos de seguridad (CFD), sin haberlos adquirido en términos del artículo 29-A, fracción VIII del CFF.**

# ***Garantía de depósito en dinero***

- **Se modifica este precepto para permitir a las autoridades fiscales aplicar al pago de créditos fiscales firmes, los depósitos en dinero que como garantía hayan realizado los particulares en cualquier entidad financiera o sociedad cooperativa de ahorro y préstamo; toda vez que hasta antes de esta reforma sólo se permitía la aplicación de depósitos realizados en las Instituciones Nacionales de Crédito.**

# ***Bienes embargables y congelamiento de cuentas***

- **Se modifica el artículo 156-Bis y se adiciona el artículo 156-Ter para establecer el procedimiento a seguir, el cuál consiste en:**
  - ✓ **Informar a la CNBV, la CNSF o a la CONSAR, la inmovilización de las cuentas, depósitos o recursos, debiéndolo hacer de inmediato.**
  - ✓ **Informar al contribuyente de la inmovilización.**

# ***Bienes embargables y congelamiento de cuentas***

- ✓ **Sólo se podrán transferir a la Tesorería de la Federación los recursos inmovilizados una vez que el crédito sea firme.**
- ✓ **Se concede al particular el derecho de ofrecer otro tipo de garantía, petición que deberá ser resuelta por la autoridad en un plazo de 10 días.**
- ✓ **De aceptar la garantía sustituta, se tendrá que avisar a la institución financiera la liberación de los fondos.**
- ✓ **Finalmente, una vez que el crédito sea firme, se transferirán los recursos al fisco federal.**

# ***Impuesto a los depósitos en efectivo***

- **Se disminuye el límite de exención mensual para el pago del IDE, pasando de \$25,000 (vigente en 2009) a \$15,000 a partir de 2010.**
- **Se incrementa la tasa general en un 50% pasando del 2% al 3% a partir de 2010.**
- **Cuando las PF no proporcionen su RFC a las instituciones financieras, se considerarán como contribuyentes que tributan en el régimen de actividades empresariales y profesionales**

# ***Exención por créditos otorgados***

- **Se establece una limitante de exención, para aquellos depósitos en efectivo realizados por PF en cuentas propias para los créditos que les hayan sido otorgados por instituciones del sistema financiero, ya que a partir de 2010 dicha exención no será aplicable a personas morales y a PF que tributen en el régimen de actividades empresariales y profesionales.**
- **Las PF que puedan gozar de la exención, deberán proporcionar a la institución la clave del RFC a fin de que ésta verifique su régimen fiscal.**
- **La presente reforma entrará en vigor a partir del 1o. de julio de 2010 (fracción, Artículo sexto transitorio)**

## ***IDE determinado por el SAT,***

- **Se modifica el procedimiento respecto a créditos fiscales determinados por la autoridad cuando hay un saldo a pagar:**
  - **La autoridad notificará al contribuyente que existe un saldo a pagar, otorgándole un plazo de 20 días hábiles, para que manifieste lo que a su derecho convenga y, en su caso, presente los documentos y constancias que desvirtúen la existencia del saldo.**
  - **Transcurrido el plazo, si el contribuyente no logra desvirtuar la existencia del saldo o no ejerce su derecho, la autoridad determinará el crédito fiscal y realizará el requerimiento de pago y cobro, más la actualización y recargos.**



# ***IVA -Incremento de tasas***

- **Se incrementa la tasa general del 15% al 16%.**
- **Se incrementa la tasa en región fronteriza del 10% al 11%.**
- **Tratándose de importación, se aplicará la tasa del 11%, siempre que los bienes y servicios sean enajenados o prestados en la mencionada región fronteriza.**
- **Tratándose de la enajenación de inmuebles en la región fronteriza, el IVA se calculará aplicando al valor la tasa del 16%.**

# ***Aplicación tasas de 2009 en 2010***

- **Opción para operaciones celebradas antes de 2010.**
  - **Se puede aplicar la tasa del 15% o 10% si el cobro se realiza efectivamente antes del 11 de enero de 2010.**
  - **No aplica esta opción en operaciones entre partes relacionadas.**

# ***Emisión de comprobantes complementarios***

**Derivado de los incrementos en las tasas de IVA e IEPS, para los efectos fiscales podrán expedir los comprobantes siguientes:**

## **Primer caso:**

**En operaciones en las que las partes hayan convenido un precio sin considerar el IVA y, en su caso, el IEPS, podrán expedir, por cada operación que efectivamente cobren en 2010, un comprobante fiscal complementario para trasladar el IVA y, en su caso, el IEPS adicionales por el cambio de tasas y en su caso, efectuar las retenciones que correspondan. Los comprobantes fiscales que se expidan para estos efectos en 2010, deberán llevar la siguiente leyenda:**

**“Este comprobante es complementario del expedido con el folio \_\_\_ de fecha \_\_\_\_\_”.**

- **Cuando las contraprestaciones se paguen mediante cheque nominativo, tarjeta de crédito, de débito o de servicios, o traspaso de cuentas en instituciones de crédito o casas de bolsa, los contribuyentes podrán no expedir los comprobantes complementarios.**
- **En este caso el adquirente del bien o servicio, utilizará como medio de comprobación el comprobante expedido con anterioridad al 2010, junto con su estado de cuenta.**
- **Cuando deba efectuarse retención, el retenedor deberá expedir la constancia de retención que corresponda al momento de recibir el pago.**

- **Al realizar compensaciones y devoluciones ante las autoridades fiscales los contribuyentes deberán exhibir copia fotostática y original para cotejo tanto del comprobante que dio origen a la operación, como de los comprobantes complementarios y, en caso de haber optado por lo señalado en el párrafo anterior, de los estados de cuenta donde conste el pago correspondiente.**

## **Segundo caso:**

**En operaciones en las que las partes hayan convenido un precio total incorporado el IVA y, en su caso, el IEPS, los contribuyentes podrán emitir una nota de crédito por una cantidad que disminuirá el precio sin IVA y, en su caso, sin IEPS, consignado en el comprobante expedido con anterioridad al 2010.**

**Dicha disminución deberá ser en una cantidad tal que la suma del precio disminuido más el IVA y, en su caso, el IEPS, calculados con las tasas y cuotas vigentes en el momento de cobro considerando dicho precio, sea igual al monto total del comprobante expedido con anterioridad al 2010.**

**Los contribuyentes deberán expedir por cada operación que efectivamente cobren un comprobante fiscal complementario al que hubieren expedido con anterioridad al 2010, para trasladar el IVA y, en su caso, el IEPS, calculados con las tasas y cuotas vigentes en el momento de cobro considerando el precio disminuido con la nota de crédito y, en su caso, deberán anotar la retención que corresponda.**

- **Los comprobantes fiscales que se expidan deberán llevar la siguiente leyenda:**  
**“Este comprobante es complementario del expedido con el folio \_\_\_ de fecha \_\_\_\_\_”.**
- **Los montos consignados en este comprobante complementario serán los aplicables para los efectos fiscales que correspondan y no los anotados en los comprobantes expedidos con anterioridad al 2010.**
- **La emisión de comprobantes fiscales complementarios será igualmente aplicable en materia de CFD, conforme al procedimiento que se publique en la página de Internet del SAT.**



# ***Vigencia comprobantes impresos***

- **Los contribuyentes que al 1 de enero de 2010 tengan comprobantes impresos en establecimientos autorizados por el SAT, en los que esté impresa la tasa del 10% o 15% del IVA, podrán seguir utilizándolos hasta agotarlos o termine su vigencia, para lo cual deberán señalar en los mismos, por escrito o mediante sello, la tasa del 11% o 16%, según corresponda.**
- **Transcurrido dicho plazo, sin que sean utilizados, los mismos deberán cancelarse de conformidad con el RCFF.**

00000001010060995421

Folio: **00331**

Número de Aprobación

Año de Aprobación

1 0 8 2 3

2009

México DF, 2009 12 15, T19:57:38

**Datos del emisor**

Camilo Cruz Estrada  
 RFC: CACE650615602  
 Violeta No. 16, Col. Jacarandas,  
 Delegación Iztacalco, CP 51530, México, DF

**Datos del receptor**

Compañía Comercializadora SA de CV  
 RFC: CIA800101DC1  
 Av. de las Cruces No. 220, Col. Ampliación  
 Xochiapa, CP 50501, Naucalpan, Edo. Méx.

**Datos de la transacción**

Cantidad	Unidad	Descripción del Producto	Precio unitario	Importe
7	Pieza	Aquí deberá realizarse la descripción de los artículos gravados con IVA.	237.50 / Pza.	1,662.50
5	Pieza	Aquí deberá realizarse la descripción de los artículos gravados con IVA.	27.90 / Pza.	139.50
<b>Total con letra:</b>			<b>Subtotal:</b>	<b>1,802.00</b>
Dos mil setenta y dos pesos, 30/100 m. n.			<b>IVA (15%):</b>	<b>270.30</b>
			<b>Total:</b>	<b>2,072.30</b>

**Cadena Original:**

||2.0|331|2009-12-15T19:57:38|10823|2009|INGRESO|PAGO EN UNA SOLA EXHIBICION|1802.00|2072.30|CACE650615602|CAMILO CRUZ ESTRADA|ESPERANZA|16|JACARANDAS|CD DE MEXICO|JZTACALCO|DF|MEXICO|51530|DF|MEXICO|CIA800101DC1|COMPAÑIA COMERCIALIZADORA SA DE CV|AV DE LAS CRUCES|220|AMPLIACION XOCHIACA|NAUCALPAN DE JUAREZ|EDO MEX|MEXICO|50501|7|PIEZA|ARTICULOS GRAVADOS CON IVA|237.50|1662.50|5|PIEZA|ARTICULOS GRAVADOS CON IVA|27.90|139.50|IVA|15|270.30|2072.30||

**Sello Digital del Emisor:**

Tq+qoD+WE09Gi2/r6FwAv8OoRiTOimwZ74+wnFCgToO+B4lgUdJ2OjvcRm9UzF5qkNKelom068F16NdVogotorQmXnAIQ5JIMzFjWhLLiFf1ouJefC42xRzRIMoWxwOV5KwWlWwMGwXwP20CRbqGtme8GpDG2oYfgqq35=

**Sello Digital del Prestador Autorizado de CFD:**

Tq+qoD+WE09Gi2/r6FwAv8OoRiTOimwZ74+wnFCgToO+B4lgUdJ2OjvcRm9UzF5qkNKelom068F16NdVogotorQmXnAIQ5JIMzFjWhLLiFf1ouJefC42xRzRIMoWxwOV5KwWlWwMGwXwP20CRbqGtme8GpDG2oYfgqq35=

**Datos del Prestador Autorizado de CFD:**

Razón Social: Servicios de Facturación Electrónica SA de CV  
 Número de certificado: 0000100000001273025  
 RFC: SFE080115HF5

Número / Año de autorización: 48670 / 2008  
 Fecha de publicación de autorización: 15 de agosto de 2008

00000001010060995421

Folio: **00389**

Número de Aprobación

Año de Aprobación

1 0 8 4 3

2010

México DF, 2010 01 15, T12:57:38

**Datos del emisor**

Camilo Cruz Estrada  
 RFC: CACE6506156O2  
 Violeta No. 16, Col. Jacarandas,  
 Delegación Iztacalco, CP 51530, México, DF

**Datos del receptor**

Compañía Comercializadora SA de CV  
 RFC: CIA800101DC1  
 Av. de las Cruces No. 220, Col. Ampliación  
 Xochiapa, CP 50501, Naucalpan, Edo. Méx.

**Datos de la transacción**

Cantidad	Unidad	Descripción del Producto	Precio unitario	Importe
1		Este comprobante es complementario del expedido con el folio 00331 de fecha 2009 12 15	0	0
<b>Total con letra:</b>			<b>Subtotal:</b>	<b>0</b>
Dieciocho pesos, 2/100 m. n.			<b>IVA (1%):</b>	<b>18.02</b>
			<b>Total:</b>	<b>18.02</b>

**Cadena Original:**

||2.0|389|2010-01-15T12:57:38|10843|2010|INGRESO|PAGO EN UNA SOLA EXHIBICION|0.00|18.02|CACE6506156O2|CAMILO CRUZ ESTRADA|ESPERANZA|16|JACARANDAS|CD DE MEXICO|JZTA CALCO|DF|MEXICO|51530|DF|MEXICO|CIA800101DC1|COMPAÑIA COMERCIALIZADORA SA DE CV|AV DE LAS CRUCES|220|AMPLIACION XOCHIACA|NAUCALPAN DE JUAREZ|EDO MEX|MEXICO|50501||COMPLEMENTO AL CFD FOLIO 00331 DE FECHA 2009 12 15 QUE AMPARA LA DIFERENCIA DE TASA DE IVA PAGADO|0.00|0.00||18.02|18.02||

**Sello Digital del Emisor:**

Tq+qoD+WE09GiZ/r6FwAv8OoRITOfmwZ74+wnFCgToO+B4lgUdTJ20jvcRm9UzF5qkNkelom068F16NdVogotrQmXnAIQ5JIMzFjWhLLiFf1ouJefC42xRzRImoWxwOV5KvWlWxMGwXwP20CRbqGtme8GpDG2oYfgqeq35=

**Sello Digital del Prestador Autorizado de CFD:**

Tq+qoD+WE09GiZ/r6FwAv8OoRITOfmwZ74+wnFCgToO+B4lgUdTJ20jvcRm9UzF5qkNkelom068F16NdVogotrQmXnAIQ5JIMzFjWhLLiFf1ouJefC42xRzRImoWxwOV5KvWlWxMGwXwP20CRbqGtme8GpDG2oYfgqeq35=

**Datos del Prestador Autorizado de CFD:**

Razón Social: Servicios de Facturación Electrónica SA de CV  
 Número de certificado: 0000100000001273025  
 RFC: SFE00115HF5

Número / Año de autorización: 48670 / 2008  
 Fecha de publicación de autorización: 15 de agosto de 2008

# ***IVA RETENIDO***

<b>Acto o actividad</b>	<b>Servicios profesionales</b>	<b>Uso o goce temporal de bienes</b>
<b>Contraprestación</b>	<b>\$ 10,000.00</b>	<b>\$ 10,000.00</b>
<b>IVA trasladado</b>	<b>1,600.00</b>	<b>1,600.00</b>
<b>ISR retenido (10%)</b>	<b>1,000.00</b>	<b>1,000.00</b>
<b>IVA retenido (2/3)</b>	<b>10.66% 1,066.67</b>	<b>10.66% 1,066.67</b>
<b>Neto</b>	<b>\$ 9,533.33</b>	<b>\$ 9,533.33</b>

<b>Acto o actividad</b>	<b>Comisionistas</b>	<b>Autotransporte terrestre de bienes</b>	<b>Adquisición de desperdicios industriales</b>
<b>Contraprestación</b>	<b>\$ 10,000.00</b>	<b>\$ 10,000.00</b>	<b>\$ 10,000.00</b>
<b>IVA trasladado</b>	<b>1,600.00</b>	<b>1,600.00</b>	<b>1,600.00</b>
<b>ISR retenido</b>	<b>No aplica</b>	<b>No aplica</b>	<b>No aplica</b>
<b>IVA retenido (2/3) %</b>	<b>10.66 1,066.67</b>	<b>4 400.00</b>	<b>16 1,600.00</b>
<b>Neto</b>	<b>\$ 10,533.33</b>	<b>\$ 11,200.00</b>	<b>\$ 10,000.00</b>

# ***Tasas del impuesto, IEPS***

## **Cigarros y tabacos labrados:**

- **Se incorpora una cuota de \$0.10 centavos en función de las unidades de cigarros enajenados o importados.**

**En el caso de tabacos labrados la cuota se determinará en función a su contenido en gramos.**

- **Mediante el artículo 4<sup>o</sup> Transitorio, se establece que para los ejercicios de 2010 la cuota será de \$0.04, para 2011 de \$0.06 y para 2012 de \$0.08.**

## **Juegos con apuesta y sorteos:**

- **Se incrementa la tasa del impuesto, pasando del 20% al 30% para aquellos premios que deriven de juegos con apuesta y sorteos.**

## **Servicios de telecomunicaciones:**

- **Se adiciona este nuevo gravamen, el cual consiste en el cobro del 3% por los servicios de telecomunicaciones; (solo será aplicable por los servicios prestados a partir de 2010).**

00000001010060995421

Folio: **00331**

Número de Aprobación

Año de Aprobación

1 0 8 2 3

2009

México DF, 2009 12 15, T19:57:38

**Datos del emisor**

Camilo Cruz Estrada  
 RFC: CACE6506156O2  
 Violeta No. 16, Col. Jacarandas,  
 Delegación Iztacalco, CP 51530, México, DF

**Datos del receptor**

Compañía Comercializadora SA de CV  
 RFC: CIA800101DC1  
 Av. de las Cruces No. 220, Col. Ampliación  
 Xochiapa, CP 50501, Naucalpan, Edo. Méx.

**Datos de la transacción**

Cantidad	Unidad	Descripción del Producto	Precio unitario	Importe
7	Pieza	Aquí deberá realizarse la descripción de los artículos gravados con IVA e IEPS.	237.50 / Pza.	1,662.50
5	Pieza	Aquí deberá realizarse la descripción de los artículos gravados con IVA e IEPS.	27.90 / Pza.	139.50
<b>Total con letra:</b>			<b>Subtotal:</b>	<b>1,802.00</b>
Tres mil ciento ocho pesos, 45/100m. n.			<b>IEPS (50%):</b>	<b>901.00</b>
			<b>IVA (15%):</b>	<b>405.45</b>
			<b>Total:</b>	<b>3,108.45</b>

**Cadena Original:**

||2.0|331|2009-12-15T19:57:38|10823|2009|INGRESO|PAGO EN UNA SOLA EXHIBICION|1802.00|2973.30|CACE6506156O2|CAMILO CRUZ ESTRADA|ESPERANZA|16|JACARANDAS|CD DE MEXICO|JZTACALCO|DF|MEXICO|51530|DF|MEXICO|CIA800101DC1|COMPAÑIA COMERCIALIZADORA SA DE CV|AV DE LAS CRUCES|220|AMPLIACION XOCHIACA|NAUCALPAN DE JUAREZ|EDO MEX|MEXICO|50501|7|PIEZA|ARTICULOS GRAVADOS CON IVA E IEPS|237.50|1662.50|5|PIEZA|ARTICULOS GRAVADOS CON IVA E IEPS|27.90|139.50|IEPS|50|901.00|IVA|15|405.45||3108.45||

**Sello Digital del Emisor:**

Tq+qoD+WE09Gi2/r8FwAv8OoRITOfmwZ74+wnFCgToO+B4lgUdTJ20jvcRm9UzF5qkNKelom068F16NdVogotrQmXnAIQ5JIMzFjWHLLiFr1ouJefC42xRzRIMoWXwOV5KwIWIWxMGwXwP20CRbqGtme8GpDG2oYfgqeq35=

**Sello Digital del Prestador Autorizado de CFD:**

Tq+qoD+WE09Gi2/r8FwAv8OoRITOfmwZ74+wnFCgToO+B4lgUdTJ20jvcRm9UzF5qkNKelom068F16NdVogotrQmXnAIQ5JIMzFjWHLLiFr1ouJefC42xRzRIMoWXwOV5KwIWIWxMGwXwP20CRbqGtme8GpDG2oYfgqeq35=

**Datos del Prestador Autorizado de CFD:**

Razón Social: Servicios de Facturación Electrónica SA de CV  
 Número de certificado: 0000100000001273025  
 RFC: SFE080115HF5

Número / Año de autorización: 48670 / 2008  
 Fecha de publicación de autorización: 15 de agosto de 2008



00000001010060995421

Folio: **00389**

Número de Aprobación

Año de Aprobación

1 0 8 4 3

2010

México DF, 2010 01 15, T12:57:38

**Datos del emisor**

Camilo Cruz Estrada  
 RFC: CACE6506156O2  
 Violeta No. 16, Col. Jacarandas,  
 Delegación Iztacalco, CP 51530, México, DF

**Datos del receptor**

Compañía Comercializadora SA de CV  
 RFC: CIA800101DC1  
 Av. de las Cruces No. 220, Col. Ampliación  
 Xochiapa, CP 50501, Naucalpan, Edo. Méx.

**Datos de la transacción**

Cantidad	Unidad	Descripción del Producto	Precio unitario	Importe
1		Este comprobante es complementario del expedido con el folio 00331 de fecha 2009 12 15	0	0
<b>Total con letra:</b>			<b>Subtotal:</b>	<b>0</b>
Ochenta y nueve pesos, 74/100 m. n.			<b>IEPS (3%):</b>	<b>54.06</b>
			<b>IVA (1%):</b>	<b>35.68</b>
			<b>Total:</b>	<b>89.74</b>

**Cadena Original:**

||2.0|389|2010-01-15T12:57:38|10843|2010|INGRESO|PAGO EN UNA SOLA EXHIBICION|0.00|72.08|CACE6506156O2|CAMILO CRUZ ESTRADA|ESPERANZA|16|JACARANDAS|CD DE MEXICO|ZTACALCO|DF|MEXICO|51530|DF|MEXICO|CIA800101DC1|COMPAÑIA COMERCIALIZADORA SA DE CV|AV DE LAS CRUCES|220|AMPLIACION XOCHIA|NAUCALPAN DE JUAREZ|EDO MEX|MEXICO|50501|COMPLEMENTO AL CFD FOLIO 00331 DE FECHA 2009 12 15 QUE AMPARA LA DIFERENCIA DE TASA DE IVA PAGADO|0.00|0.00|COMPLEMENTO AL CFD FOLIO 00331 DE FECHA 2009 12 15 QUE AMPARA LA DIFERENCIA DE TASA DE IEPS PAGADO|0.00|0.00|EPS|3|54.06|IVA|1|35.68|89.74||

**Sello Digital del Emisor:**

Tq+qoD+WE09GiZ/r6FwAv8OoRITOfmwZ74+wnFCgToO+B4lgUdTJ20jvcRm9UzF5qkNkelom068F16NdVogotrQmXnAIQ5JIMzFJWhLLiFrF1ouJefC42xRzRIMoWxwOV5KvWlWxMGwXwP20CRbqGtme8GpDG2oYfgqeq35=

**Sello Digital del Prestador Autorizado de CFD:**

Tq+qoD+WE09GiZ/r6FwAv8OoRITOfmwZ74+wnFCgToO+B4lgUdTJ20jvcRm9UzF5qkNkelom068F16NdVogotrQmXnAIQ5JIMzFJWhLLiFrF1ouJefC42xRzRIMoWxwOV5KvWlWxMGwXwP20CRbqGtme8GpDG2oYfgqeq35=

**Datos del Prestador Autorizado de CFD:**

Razón Social: Servicios de Facturación Electrónica SA de CV  
 Número de certificado: 0000100000001273025  
 RFC: SFE080115HF5

Número / Año de autorización: 48670 / 2008  
 Fecha de publicación de autorización: 15 de agosto de 2008

# ***Tasa del IETU para 2010 y en adelante***

**Tasa**

**17.5%**

**Factor**

**0.175**

**Se reitera la obligación de presentar la declaración informativa con la información correspondiente a los conceptos que sirvieron de base para determinar el IETU.**

## ***Crédito fiscal acreditable,***

- **Para los efectos del artículo 11, tercer párrafo, el monto del crédito fiscal (deducciones mayores a ingresos) no podrá acreditarse contra el ISR causado en el ejercicio en el que se generó el crédito.**
- **Aplicable a partir de 2011.**

# ***Tasas del ISR***

<b>PERSONAS MORALES</b>	<b>SECTOR PRIMARIO</b>
<b>Ejercicio 2010 a 2012 30%</b>	<b>A partir del ejercicio 2010 en adelante 21%</b>
<b>Ejercicio 2013 29%</b>	
<b>Ejercicio 2014 en adelante 28%</b>	

# ***Tasa de impuesto para personas físicas,***

- **Se mantiene sin cambios el impuesto para ingresos gravables de hasta \$10,298.35 (\$123,580.20 al año), sin embargo, para ingresos superiores, la tarifa se incrementa en cada nivel, hasta alcanzar el 30% que estará vigente de 2010 a 2012, disminuyendo al 29% en 2013, y regresando al 28% en 2014.**

<b>INGRESO ANUAL GRAVADO</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>INCRE MENTO</b>
<b>60,000.00</b>	<b>99.21</b>	<b>99.21</b>	<b>0</b>
<b>120,000.00</b>	<b>12,445.93</b>	<b>12,445.93</b>	<b>0</b>
<b>240,000.00</b>	<b>36,301.55</b>	<b>37,954.71</b>	<b>4.55%</b>
<b>360,000.00</b>	<b>62,450.65</b>	<b>65,978.97</b>	<b>5.65%</b>
<b>480,000.00</b>	<b>94,066.65</b>	<b>99,850.81</b>	<b>6.15%</b>
<b>1'000,000.00</b>	<b>239,666.65</b>	<b>255,850.81</b>	<b>6.75%</b>
<b>1'200,000.00</b>	<b>295,666.65</b>	<b>315,850.81</b>	<b>6.83%</b>
<b>1'500,000.00</b>	<b>379,666.65</b>	<b>405,850.81</b>	<b>6.90%</b>
<b>1'750,000.00</b>	<b>449,666.65</b>	<b>480,850.81</b>	<b>6.93%</b>
<b>2'000,000.00</b>	<b>519,666.65</b>	<b>555,850.81</b>	<b>6.96%</b>

# ***Declaración anual de personas morales***

- **Los contribuyentes que dictaminen sus estados financieros (en forma voluntaria u obligatoria), y que emitan comprobantes fiscales digitales a través de la página de Internet del SAT, considerarán presentada la declaración anual del ejercicio, cuando se presente el dictamen dentro de los plazos establecidos en el CFF.**
- **Lo anterior entrará en vigor hasta el 1o. de julio de 2010.**

# ***Declaración informativa de clientes y proveedores***

- **Los contribuyentes (personas físicas o morales), que emitan comprobantes fiscales digitales a través de la página del SAT, quedarán relevados de la obligación de presentar la declaración informativa de clientes y proveedores.**



# ***Informativa clientes y proveedores***

- **Durante el ejercicio fiscal de 2009, se tendrá por cumplida la obligación de presentar la información de operaciones con clientes y proveedores cuando los contribuyentes presenten la información a que se refiere el artículo 32, fracciones V y VIII de la Ley del IVA (DIOT), respecto de todo el ejercicio fiscal de 2009.**

# ***DIOT***

- **La DIOT (artículo 32, fracción VIII de la LIVA) correspondiente a los meses de enero y febrero de 2010, deberá ser presentada, por cada mes, a más tardar el 17 de marzo del mismo año.**

# ***De la inscripción y avisos en el RFC***

- **Una novedad es la obligación para las personas físicas de inscribirse aun y cuando no tengan actividad económica. Lo cual contraviene lo dispuesto por el artículo 27 del CFF, que establece que solo están obligadas a inscribirse en el RFC las personas que deban presentar declaraciones periódicas o que estén obligadas a expedir comprobantes.**
- **Otro aspecto novedoso es la obligación que tienen las personas morales de señalar el nombre de su representante legal.**

- **Personas con ingreso personal subordinado.**
  - Los trabajadores están obligados a entregar al patrón los datos para su inscripción o la constancia de estar inscritos. Indistintamente los patrones o trabajadores podrán solicitar al SAT la constancia de inscripción en su caso.
  - Los patrones entregarán a trabajadores la constancia dentro de los 7 días siguientes a la presentación del aviso.
- **I.2.7.4. Aviso de reanudación de actividades de trabajadores.**
  - Con la presentación de la informativa múltiple se da por cumplida la obligación de presentar aviso de reanudación de actividades de trabajadores. (2da. Resolución de Modificaciones a la RMF).

- **Cuando un trabajador o asimilable deje de prestar servicios a una persona, ésta tendrá la obligación de presentar un aviso de suspensión de operaciones dentro del mes siguiente a la fecha en que termine la prestación de servicios.**
- **Una situación que se presentará, es que el patrón va a presentar el aviso sin tomar en cuenta que el trabajador puede tener ingresos por actividades distintas o que pueda tener ingresos de otros patrones.**

# ***Enajenación de casa habitación,***

- **La exención por enajenación de la casa habitación (hasta por la cantidad de 1'500,000 UDIS), estará condicionada**
  - **A que en los cinco años inmediatos anteriores a la fecha de enajenación, la persona física no hubiera enajenado otra casa habitación por la que hubiera obtenido la exención,**
  - **Como medida de control la PF deberá manifestar dicha situación ante el fedatario público que formalice la operación.**
- **La limitante no será aplicable cuando el enajenante demuestre haber residido en su casa habitación durante los cinco años inmediatos anteriores a la fecha de la enajenación.**

# ***Exención por retiros de la subcuenta de RCV***

- **Se considerarán exentos los retiros efectuados de la subcuenta de Retiro Cesantía y Vejez, por concepto de ayuda para gastos de matrimonio y por desempleo.**
- **También se consideraran exentos, el traspaso de los recursos de la cuenta individual entre administradoras de fondos para el retiro, entre instituciones de crédito o entre ambas, así como entre dichas administradoras e instituciones de seguros autorizadas para operar los seguros de pensiones, con el único fin de contratar renta vitalicia y seguro de sobrevivencia.**

# ***Declaración anual PF***

- **Las personas físicas que emitan sus comprobantes fiscales digitales a través del portal de Internet del SAT y que dictaminen para efectos fiscales sus estados financieros, se entenderá por presentada su declaración anual cuando el dictamen se presente dentro de los plazos establecidos por CFF.**



# ***Información del cálculo del impuesto por parte de fedatario***

- **Se establece la obligación al fedatario de proporcionar al enajenante de bienes la información relativa a la determinación del cálculo del ISR.**
- **Los notarios, corredores, jueces y demás fedatarios públicos acreditarán que cumplieron con la obligación de entregar al contribuyente la información relativa a la determinación del cálculo del ISR por concepto de operaciones de enajenación de bienes inmuebles, siempre que conserven el acuse de recibo del documento que le hayan entregado al enajenante.**

# ***Deducción personal de intereses por créditos hipotecarios***

- **Esta deducción solamente será aplicable cuando corresponda a la casa habitación del contribuyente, limitante que solo aplicará a los créditos hipotecarios que se contraten a partir de la entrada en vigor del presente cambio.**
- **Se establece el procedimiento a través del cual, se determinará la parte deducible de los intereses pagados, considerando el valor de las UDI's.**
- **El procedimiento entrará en vigor a partir del ejercicio de 2011.**

# ***Estímulos para investigación y desarrollo de tecnología***

- **Se deroga el artículo 219 que establecía un crédito fiscal aplicable contra el ISR por la realización de proyectos en investigación y desarrollo tecnológico, cuyo monto total se incluía en la Ley de Ingresos de la Federación.**
- **En el presupuesto de egresos se establecerá una partida especial para entregar directamente los recursos que se establecían en el artículo 219.**
- **Los beneficiados con el estímulo fiscal podrán continuar acreditando el monto pendiente de aplicar bajo las disposiciones vigentes al 31 de diciembre de 2009 (artículo cuarto fracción XV transitorios).**

# **No acumulación del estímulo para la producción cinematográfica nacional**

- **El estímulo que obtengan los contribuyentes por aplicar el crédito por aportaciones a proyectos de inversión en la producción cinematográfica nacional, será un ingreso no acumulable para efectos del ISR.**

## ***Donatarias autorizadas,***

- **Las personas morales y fideicomisos autorizados para recibir donativos deducibles del ISR, solamente podrán obtener ingresos por actividades distintas a los fines para los cuales fueron autorizadas para recibir donativos, hasta por el 10% de sus ingresos totales en el ejercicio de que se trate.**
- **Por las cantidades que excedan del 10% se pagará el impuesto, de conformidad con el Título II de la Ley. (esta modificación entrará en vigor el 1o. de mayo de 2010).**

## ***Donatarias autorizadas,***

- **No se consideran ingresos distintos los siguientes:**
  - **Los propios donativos.**
  - **Apoyos o estímulos proporcionados por la Federación, las entidades federativas o los municipios.**
  - **Enajenación de bienes de activo fijo o intangible.**
  - **Cuotas de sus integrantes.**
  - **Intereses.**
  - **Derechos patrimoniales derivados de la propiedad intelectual.**
  - **Uso o goce temporal de bienes inmuebles y,**
  - **Rendimientos obtenidos en acciones u otros títulos de crédito colocados entre el gran público inversionista.**

## ***Donatarias autorizadas,***

- **Las personas morales y los fideicomisos autorizados para recibir donativos deducibles para el ISR, deberán considerar como remanente distribuible, aun y cuando no lo hayan entregado a sus socios, el importe de las omisiones de ingresos y las compras no realizadas e indebidamente registradas, así como las erogaciones no deducibles (excepto por causa de la fracción IV del artículo 172 LISR), cantidades por las que deberán calcular y enterar el impuesto correspondiente.**
- **Deberán de presentar declaración informativa de ingresos y egresos.**

# ***Nuevo esquema de cálculo de ingresos por intereses***

***VIGENTE HASTA 2011***

- **Aplicable a cualquier tipo de cuenta o instrumento que genere rendimientos por concepto de intereses.**
- **Se establece una mecánica de “entradas menos salidas” para determinar la base gravable del ISR, debiéndose considerar los intereses devengados por las cuentas o créditos, así como los valores de las unidades de inversión (UDI’s).**
- **Ya no será aplicable la determinación y pago del impuesto en función a “percibido”.**



**– Se deberá determinar el interés real devengado a favor de los contribuyentes,**

**Saldo inicial del mes o monto del primer depósito en la cuenta o activo financiero, (lo que sea más reciente), expresado en UDIS.**

**Mas:**

**Depósitos efectuados en la cuenta, convertidos al valor de la UDI, de la fecha en que se hubiera realizado.**

---

**Saldo al final del mes o a la fecha en que se cancelen las cuentas o los activos financieros expresados en UDIS.**

**Más:**

**Retiros realizados durante el mes, expresados en el valor de la UDI, que le hubiera correspondido a la fecha de cada retiro.**

- Los intereses reales devengados a favor del contribuyente en el mes, serán la diferencia entre el saldo final de la cuenta adicionado con los retiros del mes, disminuido con el saldo inicial adicionado con los depósitos efectuados en el mismo mes.**
  
- Nota: El importe en pesos deberá dividirse entre el valor de la UDI a la fecha del movimiento.**

- **Las instituciones del sistema financiero tendrán la obligación de calcular y efectuar las retenciones, aplicando la tasa del artículo 10 de la Ley, sobre los intereses reales devengados a favor determinados en los términos antes indicados.**
- **La retención se hará en forma mensual y tendrá el carácter de pago definitivo, salvo en el caso de que los beneficiarios de los intereses sean personas morales.**
- **En el caso de PF, los ingresos por intereses no se acumularán a sus demás ingresos, por lo que en este caso se convertirá en una especie de impuesto “cedular”.**

- **En caso de que existieran pérdidas, éstas sólo podrán aplicarse en contra de los intereses reales positivos a través de un crédito de impuesto, que será aplicable en contra de las retenciones que deban efectuarse por la obtención de ingresos por intereses en los ejercicios posteriores.**
- **Las instituciones de crédito y quienes paguen intereses gravados por este impuesto, deberán entregar constancias que incluirán la información de los intereses reales devengados y el impuesto retenido o el crédito pendiente de aplicar en cada caso.**

**DISPOSICIONES VIGENTES HASTA 2011**

# ***Consolidación fiscal***

- **Con modificaciones muy importantes, se conserva el régimen de consolidación fiscal, que permite que los grupos de empresas con intereses corporativos comunes, encabezados por una sociedad controladora, de manera opcional, tributen en el ISR determinando su resultado fiscal como si se tratara de una sola entidad.**
- **Este régimen se ha considerado como un incentivo al grupo de empresas, ya que debido al diferimiento del ISR, retienen flujo de efectivo que les sirve para fortalecer la inversión y el crecimiento de las empresas integrantes del grupo.**

- **Las empresas que optan por este régimen deben permanecer en él por lo menos 5 ejercicios fiscales.**
- **El diferimiento del impuesto se genera en forma principal por la posibilidad de disminuir de manera inmediata las pérdidas de algunas de las empresas contra las utilidades que generan otras empresas del mismo grupo.**
- **Otra ventaja, es que no se paga el impuesto sobre dividendos por la distribución de utilidades entre las sociedades del grupo aun y cuando esas utilidades no provengan de la Cuenta de Utilidad Fiscal Neta.**

- **Debido a que el régimen de consolidación no establece un plazo definido para que el impuesto diferido sea finalmente pagado, siendo en algunos casos posible diferir por tiempo indefinido el pago del ISR.**
- **Con la reforma, las sociedades controladoras tendrán la obligación de enterar en cada ejercicio fiscal, el ISR que hubieran diferido con motivo de la consolidación fiscal generado en el sexto ejercicio fiscal anterior a aquel en que se deba efectuar el entero y que no se hubiera pagado al 31 de diciembre del ejercicio inmediato anterior al que deba efectuar el pago**

- **El ISR diferido por pagar deberá enterarse en la misma fecha en que deba presentarse la declaración de consolidación del ejercicio fiscal inmediato anterior a aquel en que se deba pagar el ISR diferido y se actualizará desde la fecha en que se debió haber pagado el ISR de no haber consolidado, correspondiente al sexto ejercicio fiscal anterior a aquel en que se deba pagar el ISR y hasta la fecha de presentación de la declaración antes señalada.**



# ***Consolidación fiscal***

- **El impuesto diferido se deberá enterar, actualizado, en cinco ejercicios fiscales como sigue:**
- **25% en el ejercicio fiscal en que se deba pagar el ISR diferido.**
- **25% en el segundo ejercicio fiscal.**
- **20% en el tercer ejercicio fiscal.**
- **15% en el cuarto ejercicio fiscal.**
- **15% en el quinto ejercicio fiscal.**

# ***Disposición transitoria para pago de ISR diferido no pagado al 31 dic. 2009***

- **Opción para el pago del ISR de ejercicios anteriores a 2005 que no haya sido pagado al 31 de diciembre 2009**
  - **25% mediante declaración que se presente en junio de 2010**
  - **25% en la misma fecha en que deba presentarse la declaración de consolidación del ejercicio fiscal de 2011.**
  - **20% en la misma fecha en que deba presentarse la declaración de consolidación del ejercicio fiscal de 2012.**
  - **15% en la misma fecha en que deba presentarse la declaración de consolidación del ejercicio fiscal de 2013.**
  - **15% en la misma fecha en que deba presentarse la declaración de consolidación del ejercicio fiscal de 2014.**
- **Opción para el pago del ISR de ejercicios anteriores a 2005 que no haya sido pagado al 31 dic. 2009 por utilidades distribuidas.**

# ***Determinación del resultado fiscal consolidado,***

- **Con el fin de evitar una duplicidad en la reversión del efecto diferido determinado conforme al artículo 70-A, se aclara que las pérdidas fiscales o las pérdidas en enajenación de acciones que hubieran tenido una incidencia en la determinación del citado impuesto diferido, ya no tendrán que adicionarse al resultado fiscal consolidado (o restarse de la pérdida fiscal consolidada, en su caso).**

# ***Impuesto diferido por consolidación,***

- **Parámetros para determinar el ISR diferido por virtud de haber ejercido la opción por consolidar, que dependerán del ejercicio por el que se deba hacer el cálculo, teniéndose las siguientes variantes:**
  - **Las sociedades controladoras que hayan iniciado a tributar en el régimen fiscal de consolidación a partir del ejercicio de 2005, cuya autorización hubiera sido obtenida en 2004 o años posteriores, tendrán la obligación de pagar el ISR diferido una vez transcurridos los cinco ejercicios fiscales en los que tienen obligación de consolidar.**

- **Aquellas sociedades controladores que vengan consolidando con anterioridad al ejercicio de 2005 y que lo sigan haciendo al 31 de diciembre de 2009, deberán pagar el saldo del ISR diferido al 31 de diciembre de 2004 pendiente de pago al 31 de diciembre de 2009, a partir del ejercicio de 2010 en cinco parcialidades.**
- **El impuesto diferido de cada ejercicio correspondiente a los ejercicios fiscales de 2005 y posteriores se pagará una vez transcurridos cinco años, es decir, el correspondiente a 2005 se pagaría en cinco parcialidades a partir del ejercicio fiscal de 2011, etcétera.**



Grupo Méndez, Asesores  
de Negocios, S.C.

Y

Unión de Capacitadores,  
S.C.



¡¡ Es hora de negociar !!

- 
- Todo es negociable
  - La negociación es inherente al ser humano
  - Negociamos siempre y de forma natural
-



- 
- La negociación es un proceso
  - mediante el cual dos o más partes interdependientes,
  - cada una con diferentes intereses,
  - tratan de llegar a un acuerdo mutuamente satisfactorio
  - mediante el intercambio de estos
-

- 
- En toda negociación hay que ceder “algo” a cambio de “algo”
  - Ese “algo” son los intereses de cada una de las partes
-

---

**Intereses**



**Intercambio**



**Negociación**

---

- 
- Las partes son personas y por lo tanto impredecibles
  - Cada negociación es distinta ya que depende de las posturas que cada una de sus partes tome
-

---

Negociador de  
éxito

Es flexible

Es analítico

Sabe  
improvisar

Esta atento a  
su contraparte

---

---

## Proceso de negociación



Preparación

Desarrollo

Cierre

---

---

- Etapa de preparación

- Definir el tipo de negociación

Colaborativa	Competitiva
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ganar-ganar</li><li>• Confianza</li><li>• Relaciones a largo plazo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ganar-perder</li><li>• Desconfianza</li><li>• Negociaciones aisladas</li></ul>

---

- Etapa de preparación

- Definir el tipo de negociador y su estilo de negociación

- Pares de preferencias C.G. Jung

- Racional Vs Emocional

- Introverso Vs Extroverso

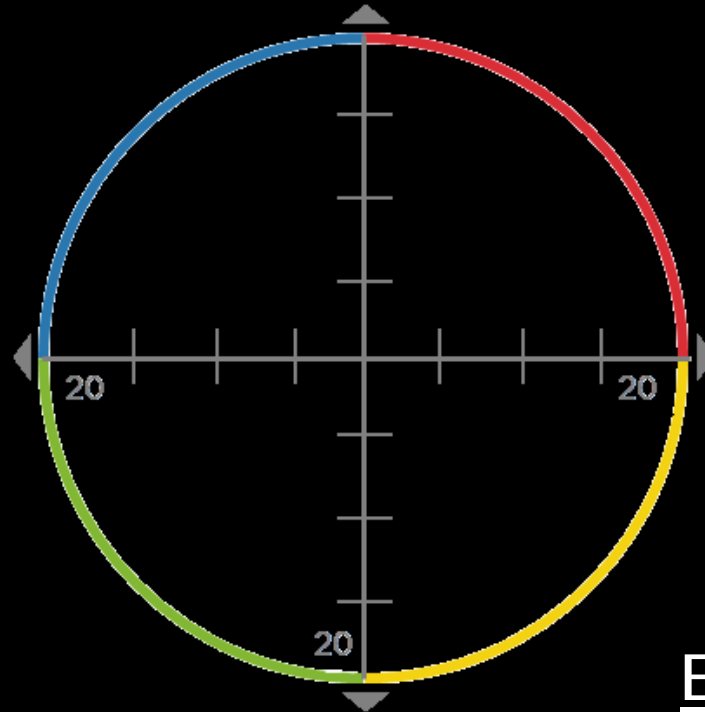
- Sensorial Vs Intuitivo

---



## Introverso

Quieto, observador, enfocado  
hacia adentro, reservado,  
reflexivo, pensativo, cauteloso



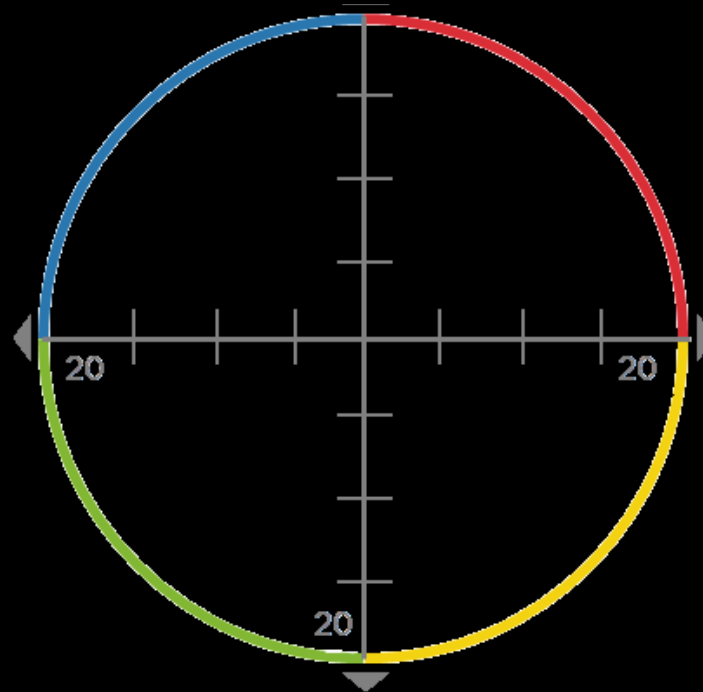
## Extroverso

Energético, enfoque hacia afuera,  
rápido, orientado a la acción,  
atrevido



## Racional

Formal, impersonal, analítico,  
desapegado, objetivo, mental,  
competitivo, correcto



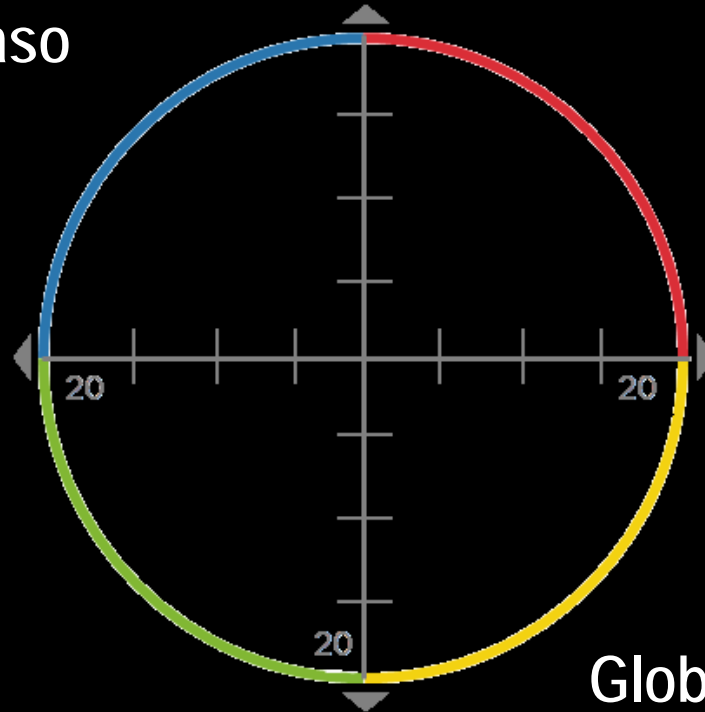
## Emocional

Personal, considerado,  
subjetivo, cariñoso, armoniosa,  
relaciones, moral



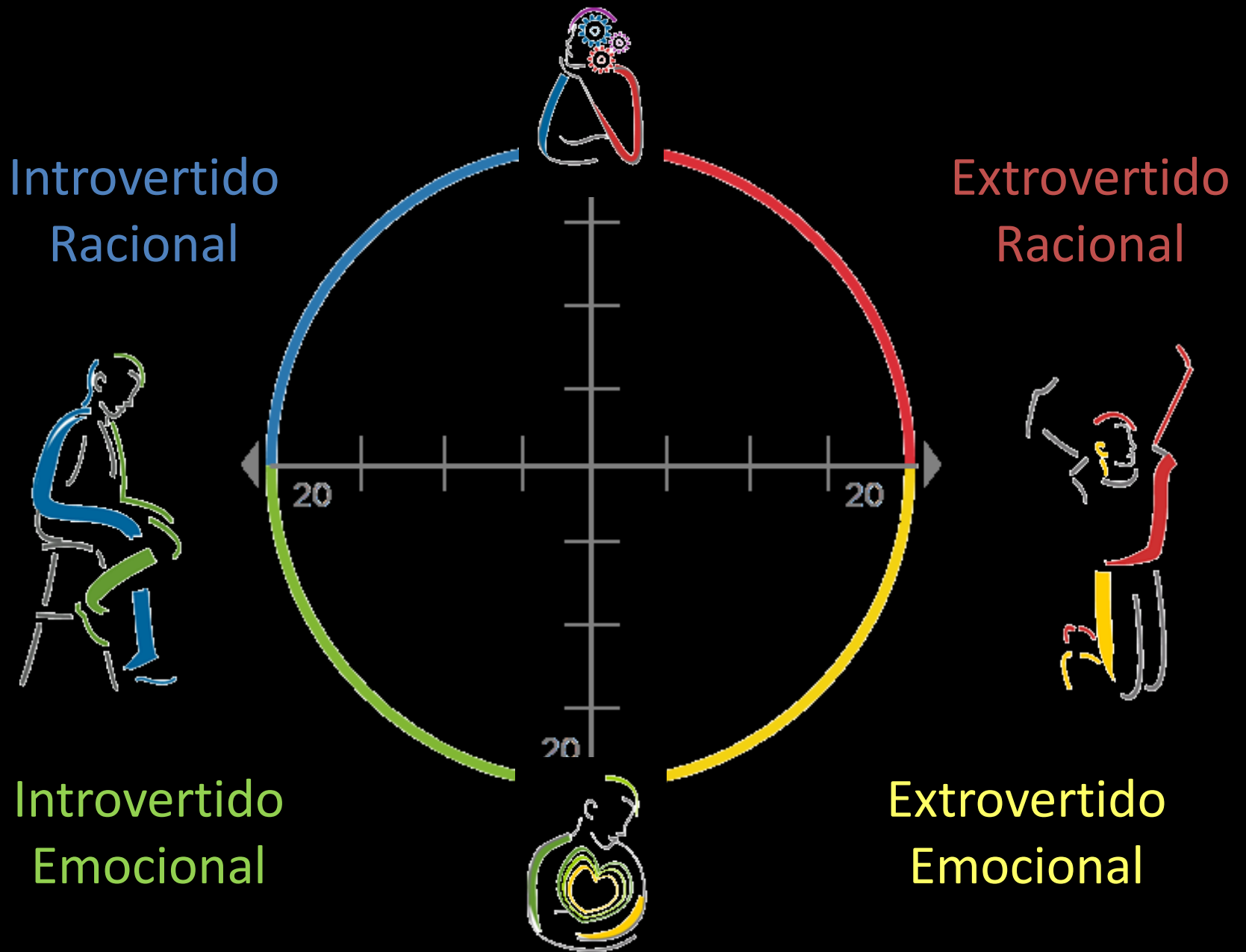
## Sensorial

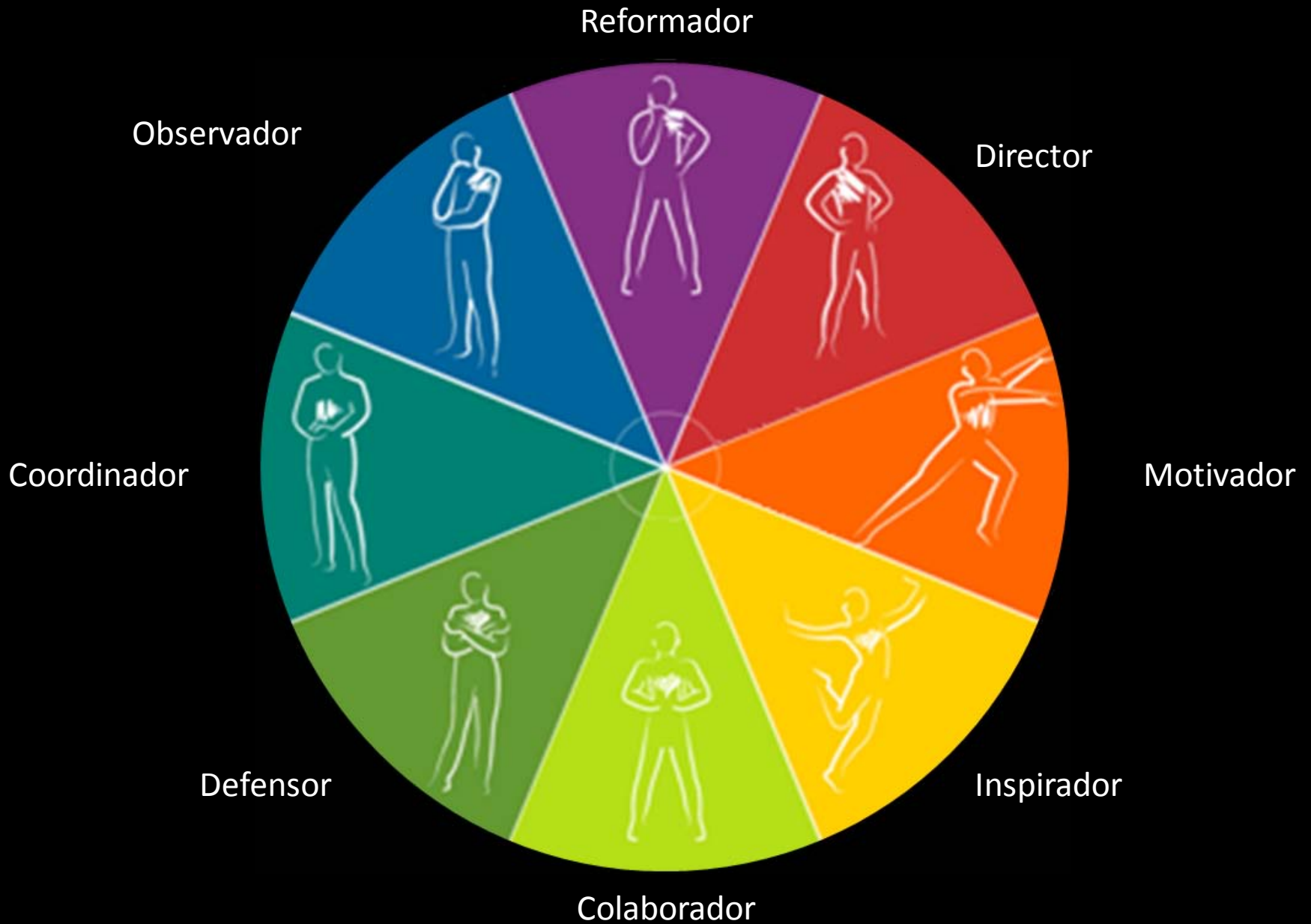
Específico, orientado al presente, realista, persistente, práctico, preciso, basado en hechos, paso por paso



## Intuitivo

Global, orientado al futuro, imaginativo, conceptual, abstracto, indirecto, generalidades





---

- Etapa de preparación

- Definir nuestra oferta

- Conocerla
    - Conocer las necesidades de la contraparte
    - Estimar la relación de poder



---

Muy  
rápido

Muy  
barato

Muy  
bien  
hecho

---

---

- Etapa de preparación

- Definir con precisión nuestros objetivos

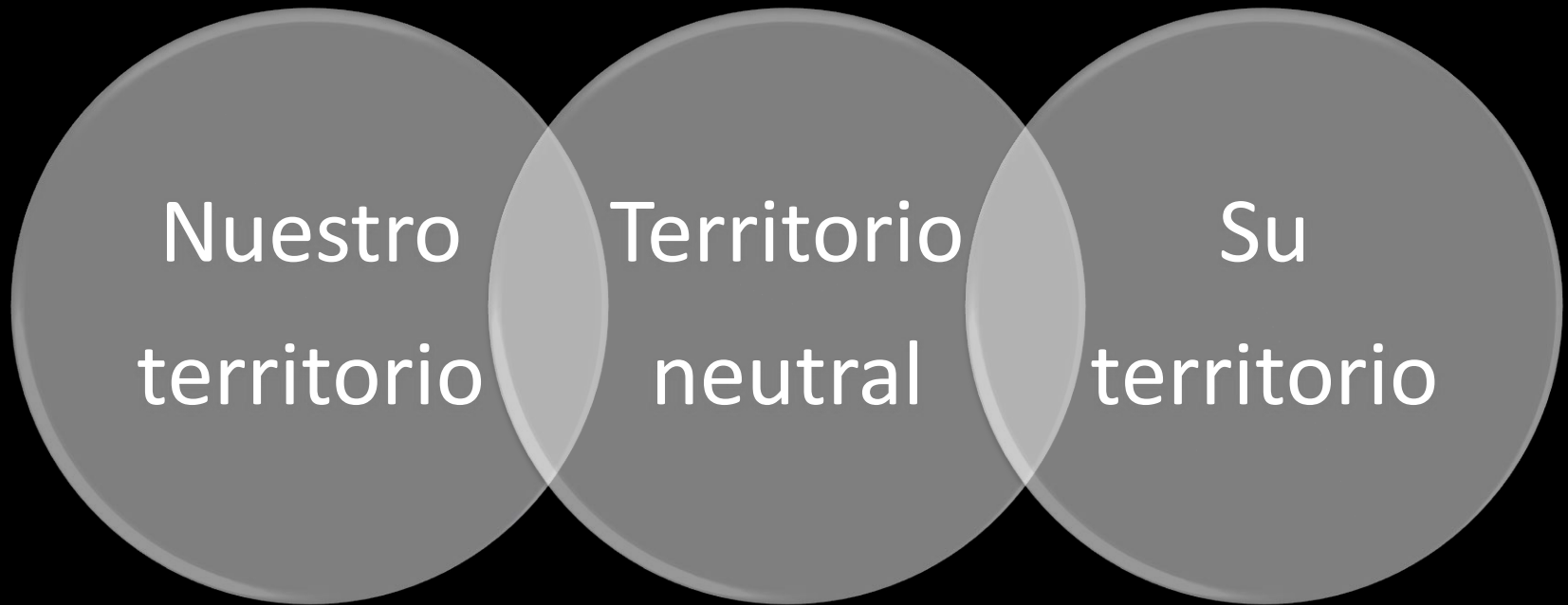




---

- Etapa de preparación

- Definir el lugar de la negociación



---

- Aspectos a cuidar

- Buena luz y temperatura agradable

- Acústica

- Amplitud suficiente

- Colocación

- Material de apoyo

---

---

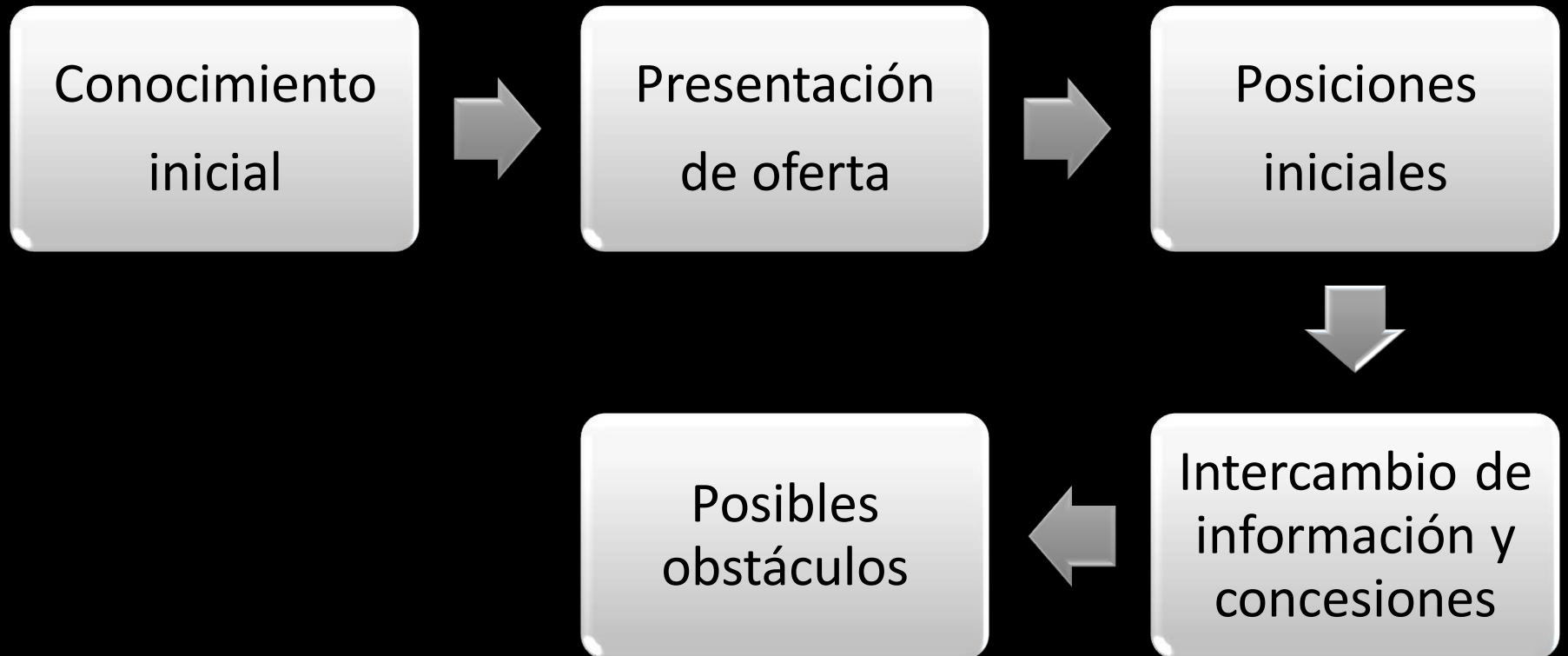
- Etapa de preparación

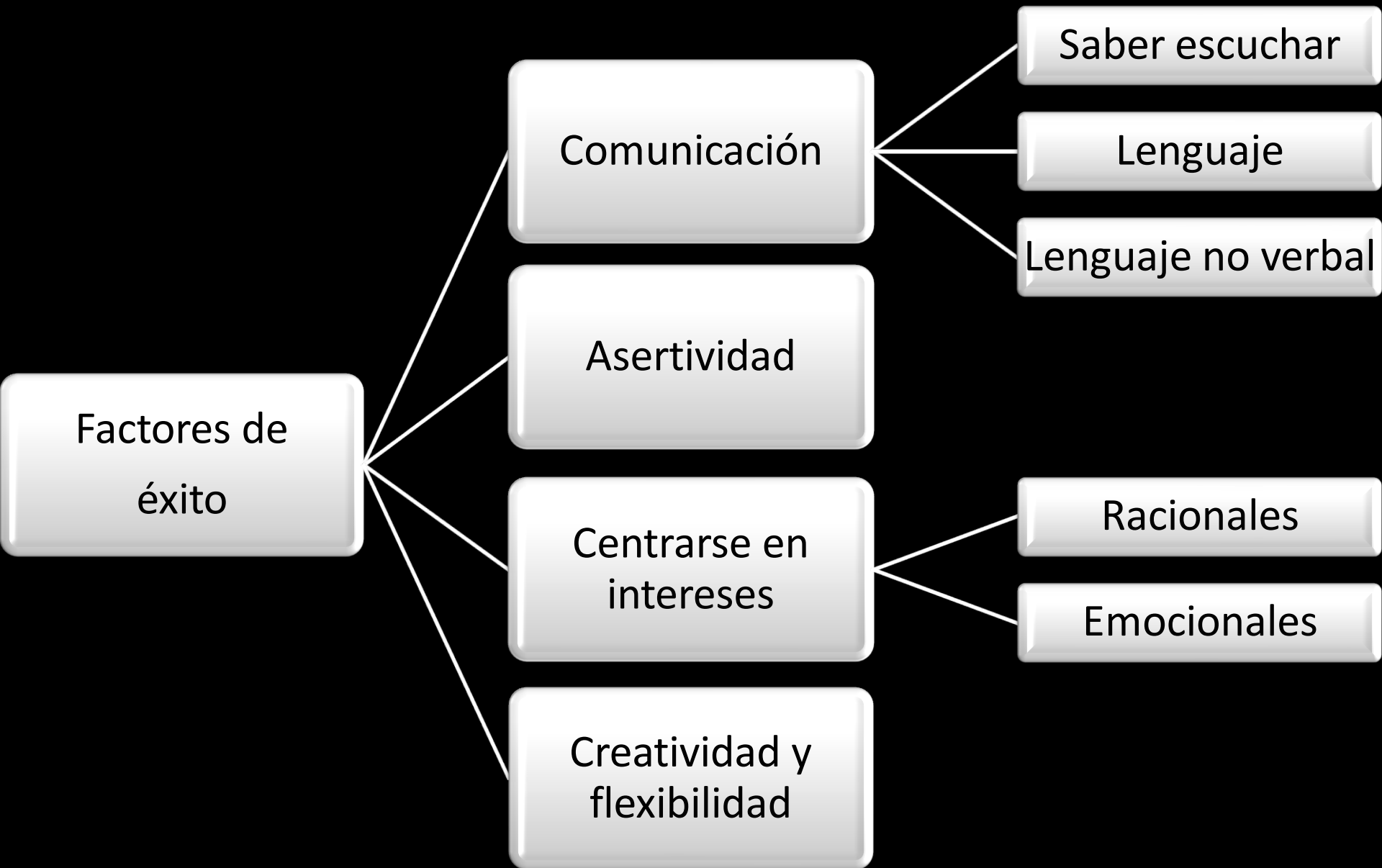
- Definir el momento para iniciar la negociación

- En función del objetivo y del tiempo que pueda llevar

---

- Etapa de desarrollo





---

# Etapa de cierre

Acuerdo

Ruptura

Documento

Temporal

Definitiva

---

La negociación más  
difícil...

- 
- Debemos negociar con nosotros mismos, antes siquiera de abordar cualquier negociación con otros
-



- 
- Negociar con uno mismo es muy difícil por que no hay “otro”
  - Y las emociones juegan un papel crítico
-

- 
- Negociar con uno mismo es un proceso de interacción interior
  - en el que dos o más opciones personales,
  - en conflicto o no,
  - son contrastadas mediante un método que hace aflorar la mejor,
  - enriquecida en el propio proceso
-

- 
- Los asuntos que merecen una negociación rigurosa con nosotros mismos tienen consecuencias personales importantes
-

---

- Preparación

- Conocerse a uno mismo

- Identificar las emociones que nos ayudarán o entorpecerán el proceso

- Planificar la negociación, preferiblemente lejos de su entorno habitual



- 
- Etapa 1. Definir quienes van a negociar
    - Descripción de las “partes” que intervienen
    - Los “yoes” que sostienen una opinión distinta
      - Yo blanco: Su planteamiento es claro
      - Yo azul: Su planteamiento es difícil de entender
      - Puede haber más opciones
-

- 
- Etapa 2. Las presiones externas
    - Aquellas personas a quienes el resultado de nuestra negociación afecta
    - No negocian pero influyen mucho en una negociación
    - Tienen objetivos, intereses y emociones
-

- 
- Etapa 3. Los objetivos y emociones
    - Los objetivos de nuestros “yoes” y de las presiones externas
    - A corto, mediano y largo plazo
    - Los hay visibles y ocultos
    - También acertar en encontrar cuáles son todas las emociones que actúan en los que intervienen
-





- 
- Etapa 4. Los intereses diferentes y las posiciones
    - Los intereses son la materia prima
    - Los yoes azul y blanco tienen intereses diferentes, de distinta importancia para cada uno de ellos
    - Los acuerdos en negociación se consiguen intercambiando intereses diferentes entre los yoes
    - Las posiciones son lo contrario de los intereses es lo que nos gustaría hacer si estuviéramos solos
-

---

- Etapa 5. El ANA de la negociación

- La alternativa en caso de que NO lleguemos a un acuerdo con nosotros mismos
  - Si hay varias, hay que elegir las mejores de cada yo
  - En ocasiones puede ser mejor que la propia negociación
  - Puede representar una alternativa más cómoda
-

---

- Etapa 6. La equidad

- Ambas partes, azul y blanco, coinciden en que el acuerdo es justo para ambos
- Los acuerdos tienen que ser duraderos

- 
- Etapa 7. Relaciones y comunicación con uno mismo
    - Autoengaño: podemos ser unos grandes desconocidos de nosotros mismos
    - Somos complejos: no ceder a la tentación de autoanálisis simplistas
    - La diferencia entre reclamar valor y crearlo es innata en cada persona
-

---

## – Estilos de negociación

- Los reclamadores son vulnerables por su falta de capacidad para crear y su codicia
- Los creadores son vulnerables a los reclamadores, en su afán creativo bajan la guardia

---

- Etapa 8. Acción

- Opciones

- Acuerdo entre yoes

- Decisión

- Compromiso final



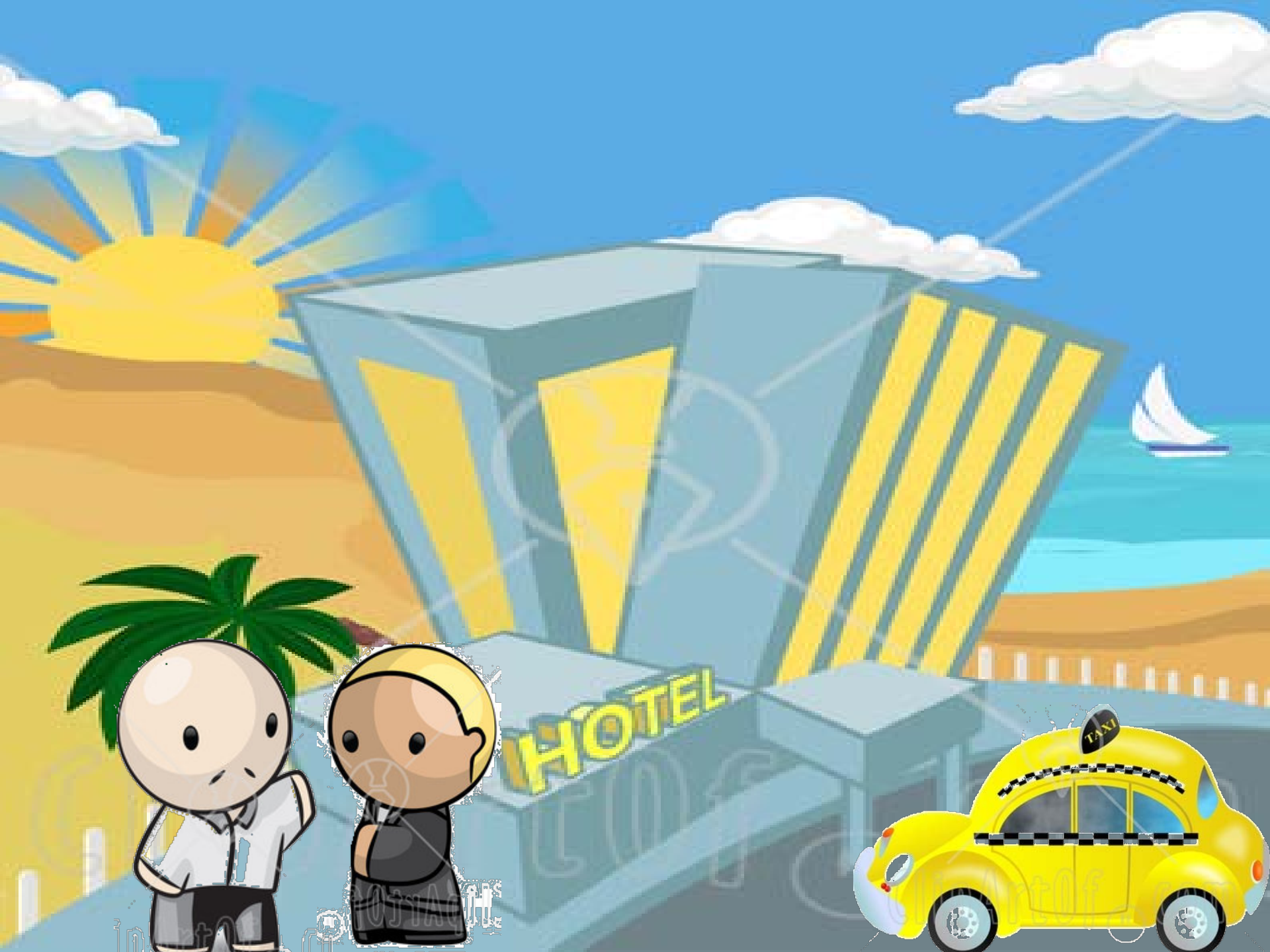










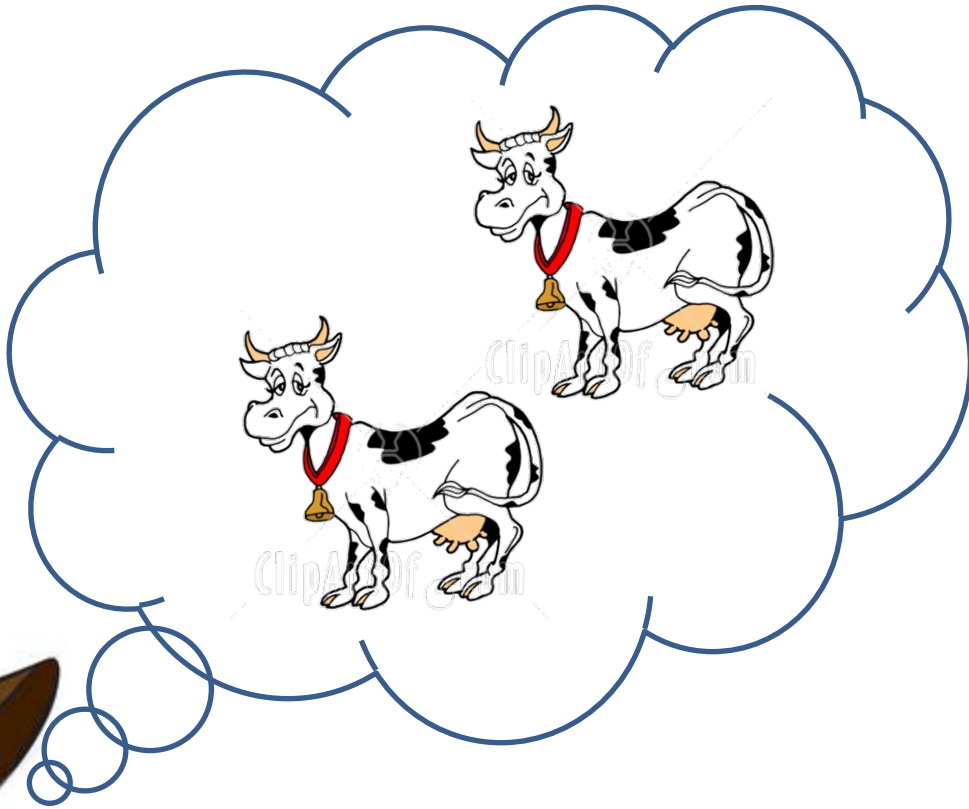




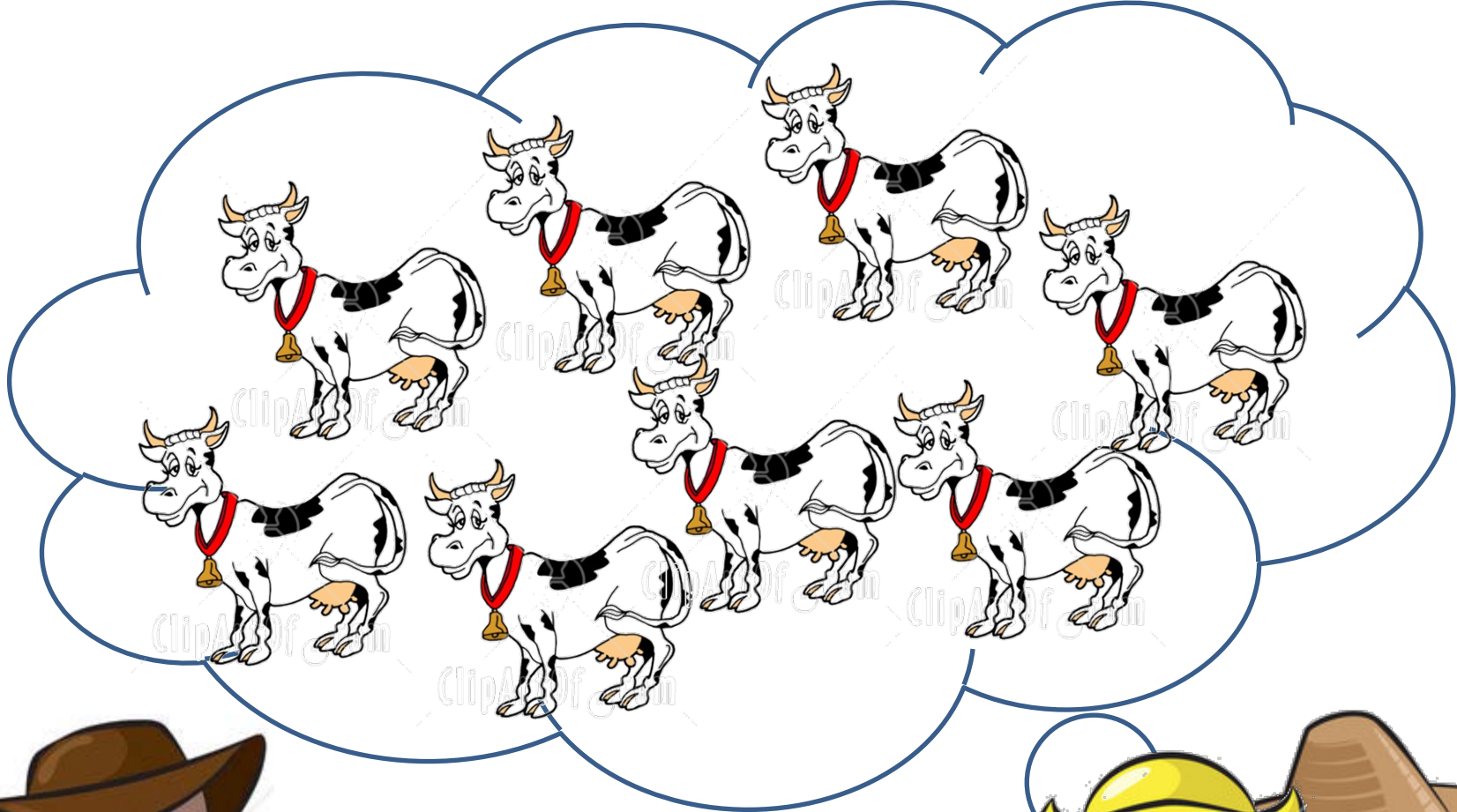
lipa.com

more.com













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

Todo es negociable. La negociación es algo inherente al ser humano, es un medio básico para obtener lo que queremos, de hecho, negociamos de forma no consciente desde el instante mismo de nuestro nacimiento: a un bebé nadie le enseña a intercambiar llanto por comida, y sin embargo lo hace, esta negociación tan primaria es pronto seguida por otras, y así, no tardamos mucho en aprender a intercambiar sopa por juguetes, aprobado por bicicleta, trabajo por dinero; con lo que podemos decir que siempre, y de forma natural a lo largo de nuestra vida, estamos produciendo intercambios negociados.

Si bien todos estamos permanentemente negociando esto no significa que lo hagamos adecuada ni efectivamente, por ejemplo, aunque sabemos hablar desde pequeños y estamos haciéndolo permanentemente, eso no nos transforma en oradores, así, tampoco el negociar constantemente nos transforma en negociadores profesionales. Para ello es menester tener una adecuada y sistemática preparación en la metodología que nos permita estar a la altura de nuestros tiempos.

Tendríamos que empezar por entender qué es negociación; la negociación, es un proceso mediante el cual dos o más partes interdependientes, cada una con diferentes intereses, tratan de llegar a un acuerdo mutuamente satisfactorio mediante el intercambio de estos.

Es decir la negociación es intercambio, consiste en hacer propuestas basadas en dar algo sólo relativamente importante para nosotros y muy importante para la otra parte a cambio de algo que sea relativamente importante para los demás y sin embargo muy importante para nosotros, para que se dé ambas partes deben reconocer que el acuerdo es más beneficioso que la ruptura de las relaciones y deben estar dispuestos a “ceder algo a cambio de algo”

La materia prima de toda negociación son los intereses de las partes, entendiendo por estos las necesidades de cada uno y los temas que satisfacen esas necesidades. Solo puede considerarse interés lo que las partes pueden intercambiarse, si no es intercambiable no es interés.

Cuando nos referimos a “las partes”, no nos referimos a elementos abstractos sino personas, que tienen emociones, valores y puntos de vista, y además, y mucho más importante para la negociación, son impredecibles, esto hace que cada negociación sea distinta y exija una aproximación específica.

El desarrollo de una negociación dependerá de la postura que cada una de sus partes tome, es decir de su estilo de negociar. Los negociadores de éxito saben que la flexibilidad es un elemento clave, pero también saben que el análisis se constituye en un factor de éxito o fracaso, toman posturas agresivas o sumisas (aparentemente) de acuerdo con la situación, están conscientes que habrá momentos en los que deberán improvisar así como otros en los cuales no habrá espacio sino para el análisis exhaustivo y los resultados concretos, además, están atentos, no sólo a su plan estratégico, sino tratando de descifrar el de su contraparte porque con ello estarán un paso adelante en el proceso de negociación.

Se dice que la negociación es un proceso y no un “acto” o un “momento”, porque conlleva una secuencia de actividades y tareas; la negociación transita por tres etapas: lo que sucede antes,

durante y después de una negociación y tan importante es lo se hace “antes” como lo que se hace en las otras dos etapas por lo que no se puede subestimar ninguna de ellas.

### 1. Etapa de Preparación: “antes”

Es el periodo previo a la negociación propiamente dicha y es un tiempo que hay que emplear en buscar información y en definir nuestra posición.

Una buena preparación permite que la negociación se desarrolle con mayor fluidez y determina en gran medida el éxito de la misma, ya que al estar bien preparado la confianza del negociador aumenta, lo que lo hará sentirse más seguro de sí mismo y, en definitiva, negociar mejor.

En esta primera etapa hay una serie de puntos sobre los que hay que trabajar:

- **Definir el tipo de negociación**

El tipo de negociación se define por la manera en que cada parte trata de conducir la misma para alcanzar sus objetivos. Existen principalmente dos tipos:

- Negociación colaborativa, se busca que ambas partes ganen, compartiendo el beneficio. “ganar-ganar”
- Negociación Competitiva, cada parte trata de alcanzar el máximo beneficio a costa del oponente. “ganar-perder”

En la negociación colaborativa se intenta llegar a un acuerdo que sea mutuamente beneficioso se defienden los intereses propios pero también se tienen en cuenta los del oponente; no se percibe a la otra parte como un contrincante al que hay que vencer sino como un colaborador con el que hay que trabajar estrechamente con el fin de encontrar una solución satisfactoria para todos.

Probablemente ninguna de las partes obtenga un resultado óptimo pero sí un acuerdo suficientemente bueno. Ambas partes se sentirán satisfechas con el resultado obtenido si se tienen en cuenta los puntos de vista e intereses de todos, de este modo, todas las partes consideran el acuerdo como algo propio y no como una solución que ha venido impuesta, lo que garantiza que cada una trate de cumplir su parte del acuerdo. Este clima de entendimiento hace posible que en el transcurso de la negociación se pueda ampliar el área de colaboración con lo que al final “el pastel” a repartir puede ser mayor que el inicial.

En este tipo de negociación ambas partes asumen que tienen que realizar concesiones, que no se pueden atrincherar en sus posiciones lo que genera un clima de confianza que permite estrechar las relaciones personales, esto es deseable porque la mayoría de las negociaciones se llevan a cabo en forma recurrente con las mismas personas y si esto sucede las negociaciones posteriores serán mejores.

Por su parte la negociación competitiva se caracteriza porque cada uno busca alcanzar el máximo beneficio sin preocuparle la situación en la que queda el otro. Mientras que en la negociación "ganar-ganar" prima un ambiente de colaboración, en esta negociación el ambiente es de confrontación. No se ve a la otra parte como a un colaborador, sino como a un contrincante al que hay que derrotar, las partes desconfían mutuamente y utilizan distintas técnicas de presión con el fin de favorecer su posición.

Un riesgo de este tipo de negociación es que aunque se puede salir victorioso a base de presionar al oponente, éste, convencido de lo injusto del resultado, puede resistirse a cumplir su parte del acuerdo o que sintiéndose perdedor en una negociación venga a la siguiente con el ánimo de recuperar lo perdido por lo que, seguramente, su conducta podría ser hasta hostil e intransigente.

Para concluir se puede indicar que la negociación colaborativa es fundamental en aquellos casos en los que se desea mantener una relación duradera mientras que la competitiva sólo se debería aplicar en una negociación aislada ya que el deterioro que sufre la relación personal hace difícil que la parte perdedora quiera volver a negociar.

- **Definir el tipo de negociador y su estilo de negociación**

En una mesa de negociación se enfrentan seres humanos que tienen una personalidad definida, emociones y puntos de vista personales, que han adquirido mayor o menor cultura y habilidad negociadoras y que, por lo tanto, tienen mayor o menor capacidad para conducirse en una negociación.

Además, cada negociador tiene un estilo personal de negociar que puede ser engañoso. Es difícil clasificar los distintos tipos de negociadores ya que cada persona tiene su manera particular de hacerlo, no obstante se podrían establecer cuatro estilos muy definidos, basados en los tres pares de preferencias de C.G. Jung, estas preferencias marcan la forma en la que se toman decisiones, se reacciona ante experiencias y se absorbe la información y son<sup>1</sup>:

- Racional Vs Emocional. Establece la forma en la que se toman las decisiones
  - Racional: Se toman las decisiones desde una posición distante, considerando la decisión en cuanto a lo que es razonable, lógico, causal, consistente y se ajusta a un cierto conjunto de reglas. Estamos hablando de personas formales, impersonales, analíticas, objetivas, competitivas y enfocadas a la tarea y los sistemas.
  - Emocional: Tiende a tomar decisiones mediante asociarse o desarrollar empatía por la situación, tratando de verla "desde adentro" y sopesando

---

<sup>1</sup> One Day Personal Effectiveness English UK V1.0 160204 Flash © Andrew Lothian, Insights, Dundee, Scotland, 2003. All Rights reserved  
INSIGHTS, INSIGHTS DISCOVERY and INSIGHTS WHEEL are registered Trade Marks.

- la situación de manera de alcanzar la mayor armonía, consenso y correspondencia considerando las necesidades de las personas involucradas. Estamos hablando de personas consideradas, involucradas, subjetivas, cariñosas, sociables, armoniosas y enfocadas a las relaciones.
- Introverso Vs Extroverso. Se refiere a la forma en que reaccionamos a las experiencias internas y externas.
    - Introverso: Son personas quietas, observadoras, enfocadas hacia adentro, profundas, reservadas, reflexivas, pensativas y cautelosas. Prefieren trabajar en un ambiente con pocas distracciones y poco ruido que les permita concentrarse en la tarea, son buenos para escuchar, no les gusta ser interrumpidos, prefieren tratar con poca gente.
    - Extroverso: Son personas energéticas, involucradas, enfocadas hacia afuera, gregarias, rápidas, orientadas a la acción, verbalizadoras y atrevidas. Les gusta estar rodeados de gente, trabajar en ambientes con mucha actividad y acción en el entorno, conversan fácilmente aún con extraños, les gusta dominar la conversación, no les gusta ser ignorados o estar solos, no son reflexivos.
  - Sensorial Vs Intuitivo. Explica la forma en que se procesa y absorbe la información.
    - Sensorial: Estas personas se concentran en una tarea sin preocuparse por lo que vendrá después, pues prefieren estar haciendo algo que pensar solo en hacerlo, prefieren instrucciones directas y respuestas específicas a sus preguntas, obtienen satisfacción al desempeñar tareas que produzcan resultados tangibles, prefieren trabajar en un sistema que se concentra en hechos y figuras en lugar de teorías e ideas. Son personas orientadas al presente, realistas, persistentes, prácticas, precisas, basadas en hechos, y que van paso a paso.
    - Intuitivo: A estas personas no les gustan los trabajos técnicos o detallados, se involucran en varios proyectos al mismo tiempo y tienen dificultades para establecer prioridades, están más preocupados por el futuro que por el presente, no les preocupan las consideraciones acerca del tiempo y sienten placer al encontrar relaciones causa-efecto. Son globales, imaginativos, catalíticos, conceptuales, abstractos, indirectos, generales.

Los cuatro estilos que surgen de estas preferencias son:

- Introverso-racional. Estilo enfocado a la tarea, que mantiene la calma bajo presión, son pensativos y objetivos.
- Extroverso-racional. Estilo enfocado a los hechos, disfruta de la alta actividad, trabajando con otros y siendo lógico.
- Introverso-emocional. Estilo enfocado a la reflexión, busca la armonía y el consenso.

- Extrovertido-emocional. Estilo enfocado a la acción y al entretenimiento, conjuga la sociabilidad y la consideración por los demás.

Resulta de gran interés conocer el tipo de negociador que uno es con el fin de detectar las fortalezas y posibles carencias, y en este caso tratar de corregirlas. Asimismo, conviene identificar el tipo de negociador al que nos enfrentamos con vista a poder interpretar su comportamiento, anticipar sus movimientos y si fuera necesario tratar de contrarrestarlos, por lo que hay que dedicar una especial atención a tratar de conocer a la otra parte. Cuanto más conozcamos sobre nuestro interlocutor mejor preparados estaremos para la negociación, ya que estaremos en posibilidad de utilizar aquellos argumentos que puedan resultar más convincentes, elegir la estrategia de negociación y las tácticas más adecuadas y anticipar el previsible desarrollo de las negociaciones, evitando sorpresas.

- **Definir nuestra oferta**

Cuando se acude a la mesa de negociación uno debe tener un conocimiento muy exacto de la oferta que presenta, en qué medida satisface las necesidades de la otra parte y que ventajas y desventajas tiene contra otras ofertas que pudiera tener, para estar preparado para cualquier cuestionamiento de la contraparte y evitar, en lo posible, tratar de salir del paso inventando una respuesta (uno podría quedar en evidencia perdiendo toda su credibilidad).

También es importante tratar de conocer los objetivos que persigue la otra parte y en qué grado le importan (busca un precio barato, calidad, garantía en los plazos de entrega, busca un buen servicio post-venta, etc) para estimar la posible relación de poder durante la negociación, la cual vendrá determinada por el interés que tenga cada una de las partes en alcanzar un acuerdo. Aquella que más necesidad tenga en cerrar un acuerdo, aquella que se juegue más, es quién tendrá una posición negociadora más débil.

Este posible interés de cada parte por llegar a un acuerdo va a depender de la mejor alternativa que tenga cada una de ellas en el supuesto de que no se alcance dicho acuerdo.

En todo caso, aunque la relación de poder nos sea desfavorable, uno no puede comenzar una negociación con un sentimiento de inferioridad, con el convencimiento de que la otra parte es más fuerte, más inteligente, de que nos va a barrer: estaríamos perdidos. Siempre hay que acudir a la negociación con el objetivo de alcanzar el mejor resultado posible.

Si la otra parte abusa de su poder y trata de imponernos unos términos inaceptables tan sólo nos quedará la opción de romper la negociación. Para concluir podemos señalar que: Nunca se debe negociar con miedo pero tampoco hay que tener miedo a negociar.

- **Definir con precisión nuestros objetivos**

En la etapa de preparación es fundamental definir con precisión qué resultado se pretende alcanzar, es importante que planteemos un objetivo ambicioso; está demostrado que mientras más ambicioso es uno a la hora de afrontar una negociación, mayor empeño pondrá en la misma y mejor será el resultado que obtenga.

Uno no debe fijarse un único objetivo ya que probablemente no lo obtenga, siempre es preferible determinar un posible rango de resultados válidos el cual vendrá determinado por los siguientes valores:

- Resultado óptimo: es el mejor resultado posible.
- Resultado aceptable: por debajo del resultado óptimo pero suficientemente bueno para cerrar el acuerdo
- Resultado mínimo: marca el mínimo aceptable, por debajo del cual no interesa cerrar ningún acuerdo.

Si el negociador no se fija un mínimo aceptable es posible que acuda a la negociación con la convicción de que hay que cerrar un acuerdo a toda costa, el modo de fijarlo es valorando cuál sería nuestra alternativa a un no acuerdo (ANA). Si nuestra ANA es mejor de lo que la otra parte imagina es conveniente que lo sepa para que lo tenga en cuenta a la hora de estimar nuestro mínimo aceptable. Si, por el contrario, nuestra ANA es peor de lo que la otra parte imagina, más vale no comentar nada ya que si llegara a saberlo se debilitaría nuestra posición negociadora. Resultaría muy conveniente si pudiéramos estimar cuál sería el ANA de la otra parte.

También hay que decidir en esta fase de preparación cuál va a ser nuestra posición de partida es decir la posición inicial que comunicaremos a la otra parte; ésta normalmente se encontrará bastante alejada de la posición de partida del oponente, lo que comúnmente se conoce como el “techo” y el “piso” de la negociación. Esta posición inicial no es ni mucho menos lo que esperamos alcanzar y deberá estar por encima, incluso, de nuestro resultado óptimo.

La razón para fijar una posición inicial elevada es contar con margen de maniobra por si más tarde tuviéramos que hacer concesiones para ir aproximando posiciones con la contraparte; si la posición inicial es elevada, el punto intermedio que se logre probablemente se aproxime más a nuestro objetivo.

Hay que tomar en cuenta que esta posición de partida no puede ser tampoco ridículamente elevada ya que la otra parte la rechazaría por absurda, no tomándola en serio (con la consiguiente pérdida de credibilidad por nuestra parte) o renunciando a negociar.

- **Definir el lugar de la negociación**

En relación con el lugar donde se dará la negociación caben tres posibilidades.

- Negociar en nuestro territorio
- Negociar en su territorio
- Negociar en terreno neutral

Cada una de estas opciones tiene algunas ventajas.

- Negociar en nuestro territorio ofrece:
  - Mayor tranquilidad emocional al sentirse uno como en casa.
  - Se dispone de toda la información necesaria. Además, es fácil consultar con alguien si se requiere.
  - Permite elegir la sala de reunión (tamaño, tipo de mesa, disposición de las personas,...), seleccionando aquella que nos resulte más cómoda.
  - Permite disponer mejor de los tiempos: comienzo, pausas, almuerzo, café, reanudaciones (se puede utilizar en beneficio propio).
  - El actuar de anfitriones permite atender al interlocutor y ganarse su agradecimiento (recogerle en el aeropuerto, invitarle a almorzar, enseñarle unas modernas instalaciones, tener todo perfectamente organizado...).
- Negociar en su territorio
  - En este caso las ventajas señaladas en el punto anterior benefician a la otra parte. No obstante, también esta opción nos ofrece algunas ventajas:
  - Permite presionar a la otra parte para que haga las consultas necesarias y tome una decisión sobre la marcha.
  - Permite jugar con las interrupciones y ganar tiempo: con la excusa de que no se dispone allí de ciertos datos o de que hay que consultar con algún especialista, se puede solicitar levantar la reunión y quedar en reanudarla más adelante.
- Terreno neutral

En este caso ambas partes se encuentran en igualdad de condiciones, por lo que ninguna de ellas se podrá sentir cohibida por negociar en terreno ajeno.

Un inconveniente de esta opción es que ninguno de ellos cuenta con los recursos que dispone en su territorio y que también podría poner al servicio del visitante.

Negociar en terreno neutral puede ser una manera adecuada de comenzar las negociaciones, especialmente cuando las partes no se conocen. No obstante, a medida que se vaya avanzando resultará probablemente más cómodo seguir negociando en una de las sedes.

Sin importar el territorio que se elija el entorno debe ser adecuado, confortable, que facilite la negociación. Entre los aspectos que hay que cuidar podemos mencionar:

- Buena luz y temperatura agradable.



- Acústica (que se oiga con claridad, sin ruidos incómodos).
- Amplitud suficiente.
- Colocación: que no haya privilegios en la distribución de las personas
- Material de apoyo (proyector, ordenador, teléfonos, etc.).
- Sala reservada: poner a disposición de los visitantes una sala privada por si necesitaran estar a solas para sus deliberaciones.

No debe comenzar la negociación mientras uno no se sienta plenamente cómodo con las condiciones del sitio. Negociar exige una gran concentración por lo que uno no puede tener la mente distraída por culpa de la incomodidad del lugar.

- **Definir el momento de la negociación**

Si se pretende iniciar una negociación hay que saber elegir el momento más oportuno para hacerlo, por ejemplo, si uno quiere alquilar una casa de verano, un momento adecuado para iniciar contactos pueden ser los meses de marzo y abril, no resulta conveniente esperar a julio (demasiado tarde), ni tampoco hacerlo en octubre del año anterior (demasiado pronto).

Hay que estimar el tiempo que ésta podría prolongarse, con vista a poder tener cerrado un acuerdo en una fecha oportuna, sin embargo, a veces las oportunidades surgen en los momentos más inesperados, en cuyo caso no cabe más que reaccionar con agilidad.

Hay que evitar negociar con prisa ya que nuestra posición negociadora sería muy débil, de lo que se podría aprovechar la otra parte, por ejemplo, si vamos a comprar una nueva casa y para financiarla necesitamos vender la actual, no podemos cerrar la compra de la nueva sin tener medianamente avanzada la venta de la antigua.

Si las cosas se presentan así y no hay más remedio que negociar con prisa, habrá que tratar por todos los medios que la otra parte no perciba esta urgencia.

## 2. Etapa de desarrollo: "Durante"

Esta etapa comienza en el momento en el que las partes se sientan frente a frente con objeto de iniciar propiamente la negociación, en un inicio las partes tratarán de conocerse y de establecer un clima de confianza, esto siempre es importante ya que si se consigue un buen grado de sintonía puede facilitar enormemente la negociación.

Muchos negociadores cometen el error de desdeñar este "contacto personal" y tratan de entrar directamente en la negociación, olvidando que la negociación tiene lugar entre personas y en sus decisiones va a influir, además de los argumentos objetivos que se aporten, un componente emocional que no se puede menospreciar por lo que una buena relación personal puede ser la clave de muchos acuerdos.

A continuación, las partes entrarán ya en materia. Es frecuente que la parte que hace la oferta comience realizando una presentación de la misma, acto seguido empezarán a intercambiar

información, estableciendo las posiciones iniciales y determinando la diferencia que les separa, a pesar de esta diferencia inicial, si hay interés en llegar a un acuerdo las partes tratarán de acercar posiciones, defendiendo sus planteamientos, argumentando en contra de los del oponente y haciendo concesiones.

En cualquier negociación lo ideal es esperar a que sea la otra parte quien comience realizando concesiones, aunque en ciertas ocasiones también cabe tomar la iniciativa, lo que concedería cierta fuerza moral ya que uno muestra una buena predisposición a llegar a un acuerdo; las concesiones deben hacerse buscando un objetivo inmediato en el momento en que pueden tener mayor impacto y no de manera aleatoria.

Siempre que uno realice una concesión conviene esperar a que la otra parte responda de igual manera (es su turno) y no seguir haciendo concesiones sin obtener contrapartidas. Nunca se deben realizar concesiones como respuesta a una presión o a una amenaza, con la esperanza de conseguir calmar a la otra parte, normalmente esto no ocurrirá, siendo lo más frecuente que la otra parte se crezca ante el éxito de su estrategia y continúe presionando.

Hay que tener muy claro que el valor de una concesión no es el que le otorgue quien la hace, sino el que le de la parte que la recibe. Por ello, lo ideal es hacer concesiones que resulten muy valiosas para la otra parte y que a nosotros nos cuesten relativamente poco.

Resulta interesante guardar cierto margen de maniobra para poder realizar una concesión final cuando se esté ya a punto de cerrar el acuerdo. Es una señal de buena voluntad y además permite a la otra parte convencerse aún más de que ha logrado un buen resultado.

Puede ocurrir que durante el transcurso de la negociación, ésta llegue en algún momento a bloquearse, esto no implica necesariamente que la negociación vaya a terminar sin acuerdo, simplemente se trata de un obstáculo que surge en el camino y que hay que tratar de superar.

Hay diversas técnicas que resultan útiles para superar estos momentos de parálisis:

- Hacer un alto en el camino, una pausa, y tener una reunión informal con la otra parte, por ejemplo durante el almuerzo o en un ambiente más relajado, fuera de la sala de negociación. En estas conversaciones más distendidas es posible encontrar soluciones novedosas que permitan superar el obstáculo.
- Dejar el punto de desacuerdo en suspenso y tratar de seguir avanzado en otros aspectos, con esto se consigue seguir adelante mientras se gana tiempo para tratar de encontrar una solución al punto conflictivo. Es posible incluso dejar el problema acotado.

Si finalmente no se encuentran soluciones satisfactorias, más vale romper las negociaciones que llegar a un mal acuerdo; siempre será mejor no firmar un acuerdo que firmar un mal acuerdo.

El desarrollo de cualquier negociación será normalmente gradual: este proceso requiere tiempo, hay que dejar que las cosas vayan madurando, no conviene precipitarse. En todo caso, cada persona tiene su propio ritmo de negociación y hay que tratar de respetarlo: presionar más allá de cierto límite puede ser contraproducente. Hay negociadores que prefieren ir directamente al grano, sin andarse con rodeos mientras que a otros les gusta una aproximación más lenta, más

gradual de cualquier forma hay que tomar en cuenta que toda negociación requiere una buena dosis de paciencia.

Sin embargo, es importante que una negociación no se prolongue en exceso ya que las partes pueden terminar perdiendo perspectiva y tras muchas horas de negociación, uno probablemente haya olvidado cuáles eran sus objetivos, qué estrategia quería emplear, etc. Es conveniente hacer pausas regularmente para que cada parte pueda analizar con cierta calma la situación, evaluar la información recibida y ver el estado en el que se encuentra la negociación.

Algunos factores de éxito durante la negociación son:

- La comunicación

El éxito de una negociación depende en gran medida de conseguir una buena comunicación entre las partes, cada una tiene que ser capaz de comunicar de forma clara cuáles son sus planteamientos y cuáles son sus objetivos cerciorándose de que la otra parte ha captado con exactitud el mensaje que uno ha transmitido.

Esto que parece obvio falla en numerosas negociaciones, siendo la principal causa de que éstas no lleguen a buen término; no es infrecuente que las partes se enzarzen en una agria disputa sin que ninguna de ellas conozca realmente cual es la posición de la otra.

La causa principal de los fallos de comunicación reside generalmente en el lenguaje que usamos y en que no sabemos escuchar, estamos más preocupados en lo que queremos decir que en oír lo que nos dicen.

La buena comunicación exige una escucha activa:

- Concentrarse en lo que nos está diciendo el interlocutor y no estar pensando en lo que uno va a responder.
- Cuando el interlocutor ha expuesto una idea importante conviene repetir sus palabras ("Lo que usted quiere decir es que...") para asegurarnos que lo hemos entendido perfectamente.

La otra persona agradecerá que se le preste atención, lo que mejorará el ambiente de la negociación y en su momento él también nos prestará la atención debida.

Otro aspecto fundamental es saber preguntar; por lo general nos cuesta trabajo preguntar, evitamos realizar algunas preguntas por miedo a molestar, si la respuesta no nos ha quedado clara nos resulta aún más difícil insistir. Un buen negociador se distingue porque sabe preguntar, no tiene miedo a insistir si la contestación no le ha convencido, da tiempo al interlocutor para que responda oportunamente.

Pero en la comunicación con la otra parte también hay que cuidar el lenguaje que empleamos, éste debe ser sencillo y claro, que facilite la comprensión. No se trata de impresionar al interlocutor con la riqueza de lenguaje que uno posee sino de facilitar al

máximo la comunicación, evitando malentendidos; el lenguaje que se utilice debe adecuarse a la persona a la que uno se dirige.

Si se trata de un profesional de alguna materia se podrá utilizar un lenguaje más técnico; si sus conocimientos son más limitados habrá que utilizar un lenguaje menos especializado. Cuando se negocia con un grupo hay que utilizar un lenguaje que sea comprensible para todos ellos, de modo que les resulte fácil seguir la conversación, hay que evitar emplear términos que parte de los presentes puedan desconocer (a parte de que es poco delicado, puede disponer a parte del grupo en contra).

Hay que ser especialmente cuidadoso cuando el interlocutor sea una persona extranjera, con diferente lengua materna, ya que aunque pueda conocer nuestro idioma probablemente su dominio sea limitado, por lo que hay que facilitarle al máximo la comprensión utilizando un vocabulario fácil de seguir. Si interviene un traductor hay que asegurarse que cuenta con la formación necesaria, que está perfectamente capacitado para realizar esta labor y el único modo de hacerlo es seleccionándolo uno mismo y no limitarse a aceptar al propuesto por la otra parte.

Escuchar con atención y elegir el lenguaje adecuado no es suficiente, también hay que prestar atención y tratar de entender el lenguaje no verbal de nuestro interlocutor. Este lenguaje se emplea normalmente de modo inconsciente, por lo que resulta muy difícil de manipular.

Cuando hablamos con alguien solo una pequeña parte de la información que obtenemos de esa persona procede de sus palabras, los investigadores han estimado que entre un 60 y un 70% de lo que comunicamos lo hacemos mediante el lenguaje no verbal, es decir, gestos, apariencia, postura, mirada o expresión. Muy a menudo el efecto de este lenguaje no verbal tiene lugar a nivel inconsciente así que cuando hablamos con alguien es posible que estemos diciendo y nos estén diciendo mucho más de lo que creemos

- La asertividad

Decir "NO" a veces resulta difícil, requiere cierta dosis de valor y tener las ideas muy claras. En ocasiones es más fácil asentir, aún no estando de acuerdo, con objeto de evitar un conflicto. No obstante, este tipo de cesiones al final se suelen terminar pagando.

Es frecuente encontrar dos tipos de personas extremas:

- Aquellas a las que les cuesta decir "NO", les resulta especialmente violento y prefieren evitarlo, cediendo si hace falta.
- Otras que dicen "NO" de manera prepotente, brusca, sin importarles el impacto negativo que pueda tener en la otra persona.

La asertividad define la capacidad de decir "NO" de manera natural, espontánea, sin generar tensión y sin deteriorar la relación con la otra parte. Las personas asertivas saben decir "NO" cuando entienden que hay que decirlo, pero sin brusquedades, sencillamente, sin que ello les suponga ninguna dificultad especial.

Para un buen negociador la capacidad de decir "NO" cuando sea necesario resulta fundamental, es preferible decir "NO" en un primer momento que dejar que las negociaciones sigan avanzando y en el último momento desdecirse de las opiniones emitidas. El buen fin de la negociación depende en gran medida de saber comunicar claramente lo que uno piensa, asintiendo cuando se esté de acuerdo y diciendo "NO" en caso contrario.

- El centrarse en los intereses

Es muy frecuente en las negociaciones que las partes se enfrasquen en una discusión, a veces acalorada, defendiendo su posición y atacando la del contrario. Este tipo de negociación favorece la intransigencia: aquella parte más reacia a ceder tiene mayores posibilidades de que el acuerdo se encuentre más cerca de sus posiciones. No obstante, si ambas partes se muestran intransigentes es muy probable que no se llegue a ningún compromiso. Si ambas partes van cediendo de forma equitativa se suele llegar normalmente a un punto de acuerdo situado en una posición intermedia entre las dos posiciones de partida.

La dificultad de conocer los intereses verdaderos de la otra parte se debe o bien a que la otra persona prefiere no revelarlos (por pudor, por discreción, etc.) o a que ni él mismo los conoce realmente. Los intereses pueden ser tanto racionales como emocionales:

- Los intereses racionales son aquellos que responden a aspectos objetivos (precio, prestaciones, plazo de entrega, garantía, financiación, etc.). Estos intereses suelen primar en las negociaciones entre empresas.
- Los intereses emocionales son de carácter subjetivo (gusto particular, imagen pública, tradición, etc.). Estos intereses son más frecuentes en negociaciones entre particulares.

Una comunicación franca y abierta, un clima de confianza, puede facilitar que las partes reconozcan abiertamente cuales son realmente sus intereses, esto les permitirá centrarse en ellos para intentar encontrar una solución mutuamente satisfactoria. Este tipo de negociación favorece la creatividad, al tratar de buscar nuevas soluciones que sean válidas para todos. Además, no sólo no tiende a deteriorar las relaciones personales sino que, justo al contrario, contribuye a cimentarlas.

- La creatividad y flexibilidad

Entre las principales virtudes de un buen negociador destacan la flexibilidad y la creatividad. La flexibilidad define su capacidad de maniobra, el saber ajustarse a cada situación concreta mientras que la creatividad se refiere a su habilidad para encontrar soluciones alternativas, para encontrar puntos de acuerdo allí donde aparentemente no los hay.

Por mucho que se haya podido prever el desarrollo de las negociaciones la realidad puede ser luego bien distinta, pudiendo tomar la negociación un rumbo completamente

diferente, esto exige una mente abierta dispuesta a reaccionar ante los acontecimientos, ante la nueva información y ante los nuevos planteamientos.

Un negociador no se puede sentir encorsetado por la estrategia que había preparado sino que debe tener capacidad de adaptación. Una buena preparación (dominar nuestra oferta, nuestros objetivos, conocer los intereses de la otra parte, la oferta de los competidores, tener claro nuestro margen de negociación, etc.) permite una mayor flexibilidad. Por contra, el negociador poco preparado suele mantenerse inmóvil, temeroso de apartarse de sus planteamientos iniciales por miedo a cometer algún error.

Cuando una de las partes se muestra flexible obliga en cierta medida a la otra a dar también muestras de flexibilidad.

La creatividad, por su parte, contribuye a aumentar sustancialmente las posibilidades de cerrar con éxito la negociación. La creatividad es especialmente importante antes situaciones de bloqueo que ponen en peligro el acuerdo.

El buen negociador se caracteriza por buscar y encontrar caminos alternativos, por ser capaz de analizar la situación desde diferentes puntos de vista, de encontrar soluciones novedosas que sean aceptables para todos.

La creatividad permite también ensanchar el área de colaboración. Se inicia la negociación con el objetivo de alcanzar un acuerdo sobre un tema determinado y se termina encontrando nuevas áreas de colaboración.

### 3. Etapa de cierre: "después"

El acuerdo marca el final de una negociación que ha concluido con éxito uno no puede arriesgarse a estropearlo planteando nuevas exigencias por lo que es conveniente mostrarse humilde si uno cree que ha resultado ganador. Cuando finalmente se alcanza un acuerdo hay que plasmarlo por escrito, no puede quedar exclusivamente en un compromiso verbal, esto permitirá interpretar fielmente los términos del mismo si durante su ejecución surgen diferencias y sirve de modelo para futuras renovaciones.

De existir, el documento donde se recoge el acuerdo hay que tratar de que sea lo más exhaustivo posible, recogiendo cualquier aspecto que pueda afectar al desarrollo del acuerdo o cualquier eventualidad que se pueda presentar. Este documento, además de recoger los puntos principales que han sido tratados, suele llevar mucha "letra pequeña" que puede tener gran trascendencia durante la vida del acuerdo: Renovación tácita o expresa, garantías aportadas por cada parte, actos que se consideran causa de incumplimiento, acontecimientos que permitirán cancelarlo anticipadamente, posibles sanciones a aplicar, etc.

Todo esto exige que una vez alcanzado el acuerdo, en vez de relajarse (algo que a veces suele ocurrir) haya que estar especialmente atento durante la redacción del documento y que antes de firmarlo haya que darle una lectura reposada, debiendo uno cerciorarse de que recoge fielmente todos los puntos tratados, cualquier duda que surja es ahora el momento de plantearla.

Por último, es esencial que antes de firmar un documento el negociador verifique si cuenta con delegación suficiente de su empresa o si, por el contrario, requiere la autorización de una instancia superior. Aunque este es un aspecto que uno debería tener claro antes de sentarse a la mesa de negociación, resulta conveniente volver a verificarlo antes de la firma, después ya sería demasiado tarde y haberse comprometido a algo para lo que no esté preparado.

Este acuerdo final es un momento clave en la negociación, en ese momento quedan fijadas las condiciones, ya no hay marcha atrás. Cualquier intento posterior de modificación tendría que realizarse bien persuadiendo a la otra parte (lo que no sería fácil) o de ser necesario por vía judicial.

La otra opción para el cierre de una negociación es la ruptura y aunque no conviene precipitarse a la hora de tomar esta decisión, es una posibilidad que conviene contemplar cuando se negocia. Cuando se inicia una negociación uno debe tener muy claro que, aunque lo ideal sea llegar a un acuerdo, es posible que en algún momento no quede otra alternativa que romper la misma, se debe tener muy presente que no hay que llegar forzosamente a un acuerdo; hay que intentar por todos los medios lograrlo, pero si esto no es posible es preferible dar por concluida la negociación.

Si los términos que ofrece la otra parte, tras largas y agotadoras discusiones, siguen estando por debajo de nuestro mínimo aceptable no quedará más alternativa que levantarse e irse; esto que parece tan evidente muchas veces se olvida y el negociador siente la presión de que tiene que alcanzar un acuerdo a toda costa, de que no puede volver a su empresa con las manos vacías, lo que termina llevándole a cerrar un mal acuerdo. Romper una negociación no resulta fácil, exige valor, no obstante resulta menos difícil tomar esta decisión cuando uno ha contemplado esta posibilidad como uno de los posibles resultados de la negociación.

La ruptura puede ser temporal o definitiva. La ruptura temporal se puede utilizar como forma de presionar a la otra parte para que rectifique su posición y haga alguna concesión. En este caso no hay voluntad de romper definitivamente la negociación sino simplemente de darle un toque de atención al interlocutor ("o modificas tu posición o va a ser imposible llegar a un acuerdo"). Por otro lado, la ruptura definitiva se produce cuando tras muchos intentos y tras haber explorado todas las soluciones imaginables, las posiciones de las partes continúan muy alejadas y no hay manera de acercarlas.

Uno no debe precipitarse a la hora de romper las negociaciones, antes deberá analizar todas las posibles alternativas para tratar de superar el bloqueo, pero si llega al convencimiento de que esto no es posible será mejor darlas por finalizadas. Cuando resulta evidente que no va a ser posible llegar a un acuerdo es preferible romper cuanto antes que seguir perdiendo el tiempo y haciéndoselo perder a la otra parte.

Por último, vale la pena señalar que una vez que finaliza la negociación sin importar el resultado, acuerdo o ruptura, conviene analizar con sentido crítico cómo se ha desarrollado, detectando aquellos aspectos que conviene mejorar ya que la negociación es un proceso que exige un aprendizaje permanente, cada negociación es un ensayo general de la siguiente.

## La negociación más difícil<sup>2</sup>

Por lo general cuando pensamos en negociación, pensamos en términos de comprar y vender. La mayoría de nosotros reconoce que los diplomáticos, empresarios, los ejecutivos y los representantes laborales negocian diariamente en sus trabajos. Lo que no reconocemos es que todos nosotros, en algún momento de nuestra vida tenemos que negociar con nosotros mismos y esta es la negociación más importante que debemos hacer, antes siquiera de abordar cualquier negociación con otras personas.

Negociar con uno mismo es un proceso habitual en el constante devenir de los seres humanos, negociar con otros es en general una técnica y un arte pero negociar con uno mismo es más complejo: no hay "otro" y las emociones juegan un papel crítico, aunque el proceso para esta negociación es muy semejante al de las negociaciones con otros y además susceptible de ser aprendido para mejorarlo.

Negociar con uno mismo no es igual que decidir entre dos o más alternativas, la bondad del método reside en que las diversas opciones, al negociar entre ellas se mejoran y aunque ninguna conseguirá todo lo que se propone el resultado final será una alternativa negociada que contendrá intereses de todas las partes y será por ello mucho más rica; ésta es la gran diferencia con la toma de decisiones: el resultado es un acuerdo negociado, no impuesto.

Algunas situaciones que requieren de una negociación con uno mismo serían, a manera de ejemplo:

- Detectar y negociar actitudes de autosabotaje
- Cambiar de empleo
- Iniciar o no una empresa
- Romper con la pareja
- Dar un giro importante a la vida personal
- Afrontar la crisis de la mitad de la vida
- Optar por un proyecto
- Traspasar el poder a un hijo en la empresa familiar
- Asociarse a otra persona
- Vender o comprar algo de importancia
- Todos los conflictos que aparecen en nuestra vida cotidiana

Hay algunas condiciones importantes a seguir antes de abordar el proceso de negociar con uno mismo, ya que al contrario de lo que sucede en las negociaciones con los demás, ésta no es una tarea cotidiana. Los asuntos que merecen una negociación rigurosa con nosotros mismos tienen consecuencias personales importantes, pero por fortuna, no nos enfrentamos cada día a asuntos trascendentes.

Hay tres clases de áreas a considerar:

- *Conocerse a uno mismo*

---

<sup>2</sup> Malaret, Juan. Negociando con uno mismo. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España 2006



Cada persona es un universo particular por lo que intentar agrupar o segmentar dichos universos es arriesgado.

- *El tema y las emociones*

Es fundamental preparar antes el conjunto de emociones que nos van a ayudar y/o a entorpecer nuestra negociación con nosotros mismos, entendiendo por emoción una agitación del ánimo de las personas que se caracteriza por producir una conmoción en sentidos, ideas y recuerdos, es un fenómeno visceral y muy difícil de dominar.

Por último, hay asuntos que tratamos de ocultar o minimizar, lo que conocemos como “conversaciones difíciles con nosotros mismos”, hay que reunir una fuerte dosis de valor para incluirlos en la agenda.

- *Algunas condiciones físicas de preparación*

Es necesario el uso de papel y lápiz; lo que no está escrito, simplemente no existe. El resultado de la negociación con uno mismo ha de quedar por escrito en un documento que se pueda consultar a menudo y que pueda corregir a la luz de nuevos *inputs* o acontecimientos que vayan ocurriendo.

El proceso se deberá preparar lejos de su entorno habitual ya que la lejanía proporciona una perspectiva impagable, no importa el lugar. El desplazamiento reafirma la voluntad de hacer una preparación rigurosa y de dejar ver con más claridad las páginas escritas en lo que más adelante llamaremos el “lado azul” o problemático...

No todas las negociaciones con uno mismo saldrán bien al primer intento. Pero el que conoce el proceso por haberlo practicado mucho, llega a dominarlo y sus posibilidades de acertar y de hacerlo bien se incrementan cada vez más.

El proceso para negociar con uno mismo está compuesto por ocho etapas distintas. Conocerlas en profundidad es la clave para:

- Preparar una negociación eficaz, posible y buena para la persona.
- Realizar la propia negociación y dirigir sus inevitables tensiones.
- Aplicar el resultado de forma sostenible en el tiempo.

A continuación enumeramos las ocho etapas del proceso y posteriormente las describiremos una a una:

- **Etapas:** **Etapas uno: Las partes que van a negociar.**

Se trata de definir las partes que van a negociar, los llamados “yoes internos” y más en concreto el “yo blanco” y el “yo azul” como expresión de las dos alternativas que estamos contemplando y sobre las cuales debemos llegar a un acuerdo negociado ya que las dos nos parecen interesantes y no sabemos por cuál decidirnos.

Se trata de una negociación, no de una imposición de una sobre otra, esta es la diferencia más crítica de las negociaciones con uno mismo con la llamada “toma de decisiones”. El resultado de la negociación hace aflorar una opción que ha sido enriquecida por un proceso científico, con intercambio de intereses entre ambas opciones.

Tampoco es la aplicación de la simplista filosofía de “ganar-ganar” en el que el “yo azul” y el “yo blanco” han quedado satisfechos con la afirmación de que todos hemos ganado.

Los “yoes blanco y azul” tampoco implican que no puedan existir más alternativas de negociación y obligarnos a añadir más colores.

Los llamamos “azul” y “blanco” porque son comparables a dos escritos realizados en dos hojas de papel de estos colores. Lo que aparece en la hoja de color blanco escrito con tinta oscura deja ver muy claro el texto, mientras que la escritura en la azul tiene una lectura más complicada, de la misma forma, una de nuestras alternativas nos parece más clara, más comprensible (lo cual no quiere decir que sea la mejor) mientras que la otra, la azul, es menos visible, por lo menos al primer golpe de vista y hay que fijarse bien para entenderla.

Yo azul y yo blanco son consecuencia de una síntesis que el negociador debe realizar sobre las personalidades que deben convivir en él.

La persona que debe enfrentarse a una negociación consigo mismo debe ser capaz de concretar y sintetizar entornos complejos para esbozar primero e intentar definir lo mejor posible después, los contenidos de yo azul y yo blanco.

- **Etapas dos: Las presiones externas.**

En este elemento definiremos lo que denominamos *presiones externas*: las personas o grupos que cercanos o no a nosotros pueden influir en nuestra negociación por que los resultados de ésta *pueden afectarles*, y por este motivo pueden intentar presionar de varias formas en el proceso negociador. Analizarlas con rigor es fundamental para la preparación del proceso.

- **Etapas tres: los objetivos y emociones de los yo azul y blanco y las presiones externas.**

Un *objetivo* es la descripción escrita de un futuro deseable, el cómo pasar de una situación presente conocida a una futura mejor en términos relativos.

Los objetivos pueden ser a corto, medio y largo plazo, y todos ellos pueden aparecer visibles o bien mantenerse ocultos.

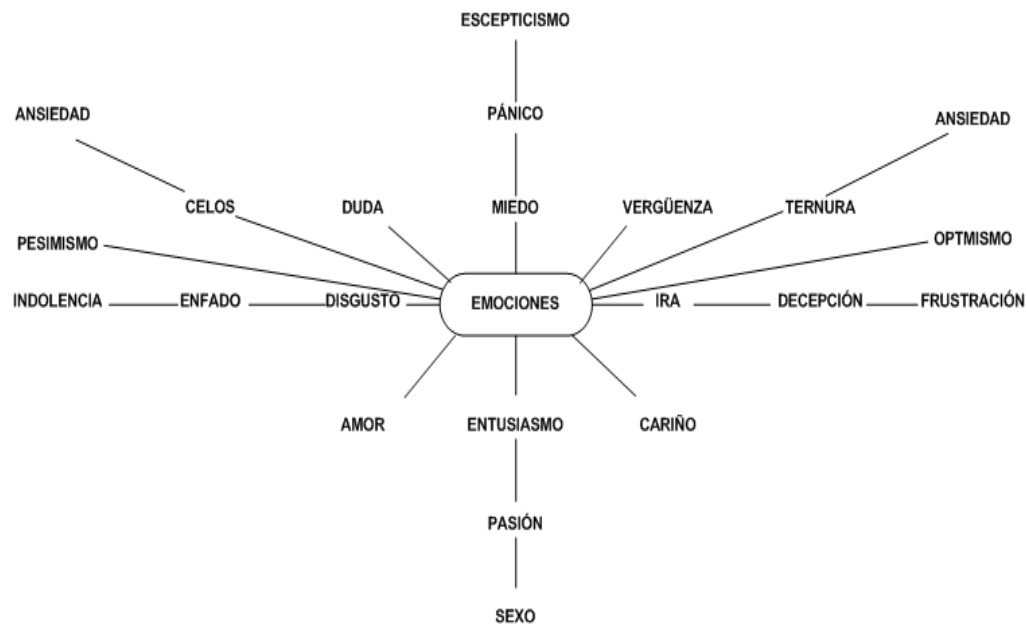
En teoría, los objetivos de nuestro yo azul y blanco deberían ser fáciles de describir, pero la realidad es que hacer ejercicios de sinceridad hablando de objetivos personales no es fácil y las emociones pueden perjudicar cualquier esfuerzo por lo que preparar objetivos requiere rigor y mucha empatía.

En el caso de presiones externas, el tema se complica, ya que hemos de adivinar cuáles son los verdaderos objetivos ajenos que, aunque procedan de personas muy cercanas a nosotras, no siempre podemos adivinar. Las emociones vuelven a entrar en juego aquí con toda su fuerza y con la complejidad que implica el conocer las emociones de otros, ya que para esto es preciso “meterse en su piel”, intentando conocer la mayor cantidad de datos posibles y preguntándose: ¿Qué es lo que realmente quieren? Y sobre todo: ¿por qué? Las emociones son críticas en cualquier negociación. No hay que olvidar que hablamos de personas y que cada una de ellas es única.

Esta parte del proceso tiene una complejidad especial porque estamos hablando de sentimientos, y estos no responden a un esquema científico, las personas no pueden tratar de eliminar sus emociones pero si pueden aspirar a gestionarlas y dirigir las.

En la negociación con uno mismo puede haber muchas emociones en juego y es imperativo reflexionar sobre ellas al preparar el proceso.

Algunas emociones importantes que afectan a la negociación con uno mismo pueden ser:



- **Etapas cuatro: los intereses y las posiciones**

Los intereses de las partes son la materia prima de la negociación, el elemento básico, un acuerdo en una negociación consigo mismo siempre estará basado en el intercambio de intereses *diferentes* que tengan los dos “yoes”, el yo azul y el yo blanco, nunca en los comunes y solo se considera interés lo que ambos “yoes” pueden intercambiarse.

Nunca en la historia de la humanidad se ha conseguido un acuerdo negociado basado en intereses comunes. *La negociación es intercambio*. Consiste en hacer propuestas basadas en dar algo sólo relativamente importante para nosotros pero muy importante para la otra parte, a cambio de algo que sea relativamente importante para los demás y sin embargo

muy importante para nosotros. Lo más importante para “azul” tendrá siempre una importancia relativa para “blanco” y al contrario. Lo esencial para “blanco” es relativo para “azul”.

Los objetivos no son intereses. El objetivo prioritario del yo azul no es intercambiable con el del yo blanco, pero sí sería objeto de intercambio un interés prioritario para azul, pero relativamente importante para blanco, a cambio de uno muy valioso para blanco pero, al mismo tiempo, de poca entidad para azul.

En negociación un interés es lo que podemos intercambiar con la otra parte. Si no es intercambiable no es un interés.

Al igual que los intereses son la materia prima de la negociación, lo que denominamos tomas de posición son la dinamita que destruye cualquier posibilidad de acuerdo.

Un yo azul o blanco que está defendiendo una posición y no sea capaz de ver intereses está con toda probabilidad bajo la influencia de fuertes emociones que no le permiten ver otra cosa, al llegar a este punto es fundamental que nos sinceremos y comprobemos si alguno de nuestros yoes está manteniendo posturas que no admiten negociación.

- **Etapas cinco: el ANA de la negociación**

En una negociación con uno mismo la posibilidad de no llegar a un acuerdo es tan real como en las otras negociaciones.

Definimos como ANA a la alternativa a un no acuerdo. Es decir, ¿qué ocurre cuando no hemos sido capaces de llegar a un acuerdo con nosotros mismos, cuando nuestros yo azul y blanco no han conseguido un resultado negociado y seguimos como al principio? El ANA trata de los recursos de que disponen los “yoes” en caso de no llegar a un acuerdo.

Este elemento obliga a reflexionar sobre cuál es la alternativa que nos queda. En caso de que encontremos varias, hay que elegir la mejor (o la menos mala, según como se mire).

La negociación con uno mismo no es normalmente más que un medio para alcanzar un fin. Las alternativas al acuerdo limitan las posibilidades de la propia negociación, por lo que es esencial conocer y sobre todo evaluar qué pueden hacer el yo azul y el blanco en caso de no ponerse de acuerdo.

Conocer el ANA de ambos yoes permite pensar en cómo empeorarlos para así forzar el acuerdo, pero también sacar a la luz que una de las dos alternativas, sea azul o blanca, es mejor que la otra y la negociación resulta innecesaria.

No es nada infrecuente que al reflexionar con rigor sobre una ANA, sea la azul o la blanca, se descubra que alguna de las dos es mejor que el propio acuerdo que intentábamos conseguir.

Pero hay que señalar que este elemento comporta el riesgo de hacernos caer en la trampa de distorsionar una ANA. Preparar y realizar con vigor una negociación con uno mismo requiere esfuerzo y sufrimiento. Pensar en cuestiones que nos gustaría evitar. Nuestro subconsciente y algunas emociones traidoras pueden hacernos creer que podemos evitar el esfuerzo e inclinarnos por el ANA, azul o blanco, porque pensamos que es mejor aunque la realidad solo es más cómodo, el menos comprometido.

La reflexión profunda y la buena gestión de las emociones son cruciales para encarar la preparación de este elemento.

- **Etapas seis: la equidad**

Cualquier acuerdo negociado entre nosotros yo azul y blanco debe ser percibido por ambos como satisfactorio, esto es lo que se llama en negociación *percepción de equidad*, ya que de no ser así, los acuerdos a los que hayamos llegado con nosotros mismos no durarán y una de nuestras opciones se rebelará contra la otra. Una negociación interna con percepción de equidad es lo que llamamos también madurez o, más coloquialmente, “sentirte a gusto en tu piel”.

En negociación comercial decimos que no hay que preocuparse de que la otra parte haya conseguido más cosas siempre que tú consigas lo que te habías propuesto. Este equilibrio emocional es también crucial en las negociaciones con uno mismo.

- **Etapas siete: relación y comunicación con uno mismo**

Los temas importantes en la relación y comunicación con uno mismo son:

- El autoengaño

La tendencia de las personas a engañarse a sí misma es inmensa. Para mejorar su capacidad de evitar el autoengaño son necesarias dos etapas:

- Primera: es necesario que las cuestiones de identidad personal importantes para el negociador lleguen a ser muy conocidas y familiares para él. Todo lo que parezca arriesgado para sus normas de conducta. Qué partes de su identidad personal son más vulnerables.
- Segunda: Debe aprender a integrar en su identidad personal, toda la nueva información que vaya llegando durante el proceso. Esta etapa exige renunciar totalmente al estilo de “todo o nada” y, más importante aún, al de “yo no soy perfecto”. Existe una pereza innata a la hora de profundizar en las cosas que no podemos entender. Y ello nos coloca en la zona de los que negocian por posiciones. La negociación por posiciones, la intransigencia, impide cualquier negociación con uno mismo. Y con toda seguridad también impide la negociación con los demás.

- Tres cosas que aceptar acerca de uno mismo:
  - Cometemos y cometeremos errores

Además de lo que hemos cometido en el pasado seguiremos cometiendo otros en el futuro. No cabe la intransigencia en el proceso negociador con uno mismo. Muchas personas no quieren admitir errores por miedo a aparecer como débiles e incompetentes, cuando el error puede ser una bendición si aprendemos de él.

- Nuestras intenciones y objetivos reales son siempre complejos

El contenido de nuestro yo azul es en ocasiones muy difícil de visualizar, y en el yo blanco aparecen cosas que no son del todo ciertas. Algunas de nuestras conductas pasadas pueden haber sido mal intencionadas.

- Nosotros formamos parte del problema

Nuestra identidad forma sin duda parte del problema. Conocerse a sí mismo es un arte y una ciencia. La afirmación “es el peor enemigo de sí mismo” es totalmente cierta. Todos tenemos un código genético y una historia personal que configura nuestra identidad.

- Hay dos grandes grupos de estilos de negociación:

El de los *Reclamadores*, que piensan que negociar es como dividir un pastel e intentar llevarse el trozo más grande por cualquier medio; y el de los *Creadores de valor*, que al contrario de los *Reclamadores*, son unos convencidos de que las tartas pueden hacerse más grandes y entonces todos “tocan a más”. Algunas personas se convierten en apóstoles del “ganar-ganar”, que no es sino una ambición estéril, mientras que otras no son realistas.

Ambos estilos son vulnerables, los *Reclamadores* son incapaces de crear, de imaginar soluciones creativas, de buscar intereses ocultos e Insisten en la línea del “todo o nada”, mientras que los *Creadores*, en su afán de hacer más grande el pastel, son vulnerables a las posiciones reclamadoras.

Es muy importante saber dónde estamos para poder protegernos de nuestra vulnerabilidad.

Los *Reclamadores* deben pensar también en crear y los *Creadores* en reclamar para sí mismos la importancia de lo que pueden haber creado. Es un dilema que se plantea en muchas negociaciones y que hay que saber desbloquear.

- **Etapa ocho: opciones, acuerdo entre “yoes”, decisión y compromiso final**

Esta etapa es la acción:

- Llegar a un acuerdo
- Comprometerse con él
- Llevarlo a la práctica

Una vez terminada la negociación con uno mismo se deben establecer las opciones que se tienen en función de la negociación en sí y en especial de los intereses, las propuestas de acuerdo y de conciliación ante la negociación, cómo mantendremos nuestra decisión en el tiempo, lo que haremos después de la negociación en función de lo acordado entre nosotros “yoes” y cómo explicaremos el acuerdo a nuestras presiones externas y a todos los demás.

En resumen, negociar es un arte. Y todas las artes requieren disciplina, técnica, y una buena dosis de imaginación para llevarlas más allá de lo ordinario. No seas un negociador ordinario cuando puedes ser uno extraordinario. Dedicar tiempo a este arte y seguramente te brindará recompensas muy satisfactorias.