

Claves para la negociación de contratos

Traducción, adaptación y actualización de la edición en alemán «Die Vertragsverhandlung - taktische, strategische und rechtliche Elemente» y la edición en inglés «The Essentials of Contract Negotiation»

Stefanie Jung
Peter Krebs

■ BOSCH

■ BOSCH

Claves para la negociación de contratos

Traducción, adaptación y actualización de la edición en alemán «Die Vertragsverhandlung - taktische, strategische und rechtliche Elemente» y la edición en inglés «The Essentials of Contract Negotiation»

Stefanie Jung
Peter Krebs

© Stefanie Jung y Peter Krebs, 2021

© Wolters Kluwer Legal & Regulatory España, S.A.

Wolters Kluwer Legal & Regulatory España

C/ Collado Mediano, 9

28231 Las Rozas (Madrid)

Tel: 91 602 01 82

e-mail: clienteslaley@wolterskluwer.es

<http://www.wolterskluwer.es>

Primera edición: Noviembre 2021

Depósito Legal: M-28249-2021

ISBN versión impresa: 978-84-9090-581-4

ISBN versión electrónica: 978-84-9090-582-1

Diseño, Preimpresión e Impresión: Wolters Kluwer Legal & Regulatory España, S.A.

Printed in Spain

© **Wolters Kluwer Legal & Regulatory España, S.A.** Todos los derechos reservados. A los efectos del art. 32 del Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba la Ley de Propiedad Intelectual, Wolters Kluwer Legal & Regulatory España, S.A., se opone expresamente a cualquier utilización del contenido de esta publicación sin su expresa autorización, lo cual incluye especialmente cualquier reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación, transmisión, envío, reutilización, publicación, tratamiento o cualquier otra utilización total o parcial en cualquier modo, medio o formato de esta publicación.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la Ley. Diríjase a **Cedro** (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

El editor y los autores no aceptarán responsabilidades por las posibles consecuencias ocasionadas a las personas naturales o jurídicas que actúen o dejen de actuar como resultado de alguna información contenida en esta publicación.

WOLTERS KLUWER LEGAL & REGULATORY ESPAÑA no será responsable de las opiniones vertidas por los autores de los contenidos, así como en foros, chats, u cualesquiera otras herramientas de participación. Igualmente, WOLTERS KLUWER LEGAL & REGULATORY ESPAÑA se exime de las posibles vulneraciones de derechos de propiedad intelectual y que sean imputables a dichos autores.

WOLTERS KLUWER LEGAL & REGULATORY ESPAÑA queda eximida de cualquier responsabilidad por los daños y perjuicios de toda naturaleza que puedan deberse a la falta de veracidad, exactitud, exhaustividad y/o actualidad de los contenidos transmitidos, difundidos, almacenados, puestos a disposición o recibidos, obtenidos o a los que se haya accedido a través de sus PRODUCTOS. Ni tampoco por los Contenidos prestados u ofertados por terceras personas o entidades.

WOLTERS KLUWER LEGAL & REGULATORY ESPAÑA se reserva el derecho de eliminación de aquellos contenidos que resulten inveraces, inexactos y contrarios a la ley, la moral, el orden público y las buenas costumbres.

Nota de la Editorial: El texto de las resoluciones judiciales contenido en las publicaciones y productos de **Wolters Kluwer Legal & Regulatory España, S.A.**, es suministrado por el Centro de Documentación Judicial del Consejo General del Poder Judicial (Cendoj), excepto aquellas que puntualmente nos han sido proporcionadas por parte de los gabinetes de comunicación de los órganos judiciales colegiados. El Cendoj es el único organismo legalmente facultado para la recopilación de dichas resoluciones. El tratamiento de los datos de carácter personal contenidos en dichas resoluciones es realizado directamente por el citado organismo, desde julio de 2003, con sus propios criterios en cumplimiento de la normativa vigente sobre el particular, siendo por tanto de su exclusiva responsabilidad cualquier error o incidencia en esta materia.

método → *WWW*, el *WWYDD* permite a los negociadores aprender de negociaciones pasadas. Sin embargo, aquí los negociadores no se centran en las cosas que han ido bien, sino que evalúan lo que se podrían haber hecho mejor.

La pregunta «¿qué haría de otra manera?» también se puede responder en el contexto de, por ejemplo, las hojas de negociaciones y en este caso no solo ayudaría al negociador individual a aprender de sus → *errores*, sino que también proporcionaría sugerencias para las mejoras internas de las negociaciones. En este contexto, sin embargo, no es tan simple porque los negociadores podrían tender a sobreestimar deliberadamente su propio resultado de negociación para evitar exponerse a una crítica desde dentro de la empresa. Este problema podría mitigarse salvaguardando el anonimato de las evaluaciones.

209

ZOPA (Zone of possible agreement): la ZOPA, en español **zona de posible acuerdo**, también conocida como **bargaining range** (en español, **zona de negociación** o **zona de acuerdo**), describe el área donde los respectivos objetivos mínimos de las partes (→ *factor de ruptura*) se encuentran y sobreponen. Siempre que las negociaciones sean racionales y estén orientadas a los intereses, estos objetivos mínimos generalmente cumplen con la → *MAAN* de la propia parte. Sin embargo, en las negociaciones orientadas a la posición, el objetivo mínimo también puede ser irracional y posiblemente no se vea afectado en gran medida por la *MAAN*. La ZOPA fue inventada como un concepto básico por *Howard Raiffa* en 1982.¹²³

Si hay una ZOPA, en teoría debería llegarse a un acuerdo. Si no hay ZOPA, es decir, una **NOPA** (no hay acuerdo posible), entonces desde un punto de vista racional no es posible un acuerdo (véase más en factor de ruptura). En el caso de una ZOPA más grande se podría medir el nivel de éxito de las partes en la negociación determinando en cuál punto del área de la ZOPA se logró el acuerdo real, teniendo en cuenta la distancia entre dicho punto y la *MAAN* de cada parte. En cierta medida, la ZOPA falsea la situación real dada, ya que generalmente se basa en un enfoque unidimensional de las negociaciones. En la mayoría de los casos, solo se tiene en cuenta el precio absoluto. Condiciones adicionales como las condiciones de pago, requisitos de calidad, riesgos y oportunidades no siempre son fáciles de representar. Del mismo modo, la ZOPA no considera las incertidumbres relativas a los objetivos mínimos, que las partes deben determinar antes de las negociaciones reales. Al igual que con la *MAAN*, los negociadores deben

123. Raiffa (1982).

tener en cuenta la dinámica de los cambios de la ZOPA durante las negociaciones.

El concepto de ZOPA puede ser significativo desde un punto de vista científico, pero no se aplica, o casi nunca, en la práctica. Esto se debe principalmente al hecho de que los objetivos mínimos de las partes negociadoras no se divulgan abiertamente. Sin embargo, sería posible utilizar la ZOPA en la formación en materia de negociación con objetivos mínimos especificados para evaluar la habilidad de los negociadores durante su capacitación (figura 3.12).

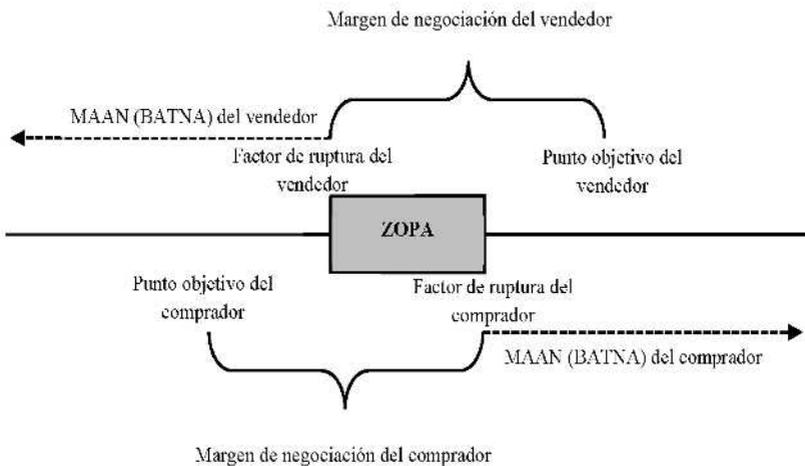


Fig. 3.12 Ilustración de la relación entre MAAN y ZOPA

Diferencias culturales en las negociaciones: una aproximación general a los Estados Unidos, China y Alemania

1. EL ESTILO DE NEGOCIACIÓN ALEMÁN

1.1. Notas preliminares

Al igual que con cualquier otra nacionalidad, no se puede distinguir al «negociador alemán» o el «estilo de negociación alemán». La mentalidad personal (grado de extroversión, capacidad para gestionar conflictos, aversión al riesgo, emocionalidad), el círculo de amigos, las experiencias en el extranjero, el género, la edad, la jerarquía, el nivel de educación, la experiencia profesional, el departamento, la región, el origen migratorio, la estructura de propiedad de la empresa (por ejemplo, casa matriz en el extranjero, gran empresa con accionistas anónimos o empresa familiar), el tamaño e internacionalización de la empresa, la experiencia en la negociación internacional, la estrategia corporativa, la situación competitiva en relación con el objeto del contrato, etc. son todos factores que influyen en el tipo de negociación del negociador. Por ejemplo, si los negociadores carecen de competencia profesional, los mismos negocian de manera cooperativa con menos frecuencia debido a su temor a verse desfavorecidos. Además, estos negociadores también suelen actuar y reaccionar emocionalmente.

En Alemania, las diferencias regionales apenas desempeñan un papel relevante: las personas que negocian casi nunca proceden de la misma región. Además, otros factores son más formativos, como la socialización en el entorno académico y empresarial. Cabe mencionar que el nivel de experiencia y la formación

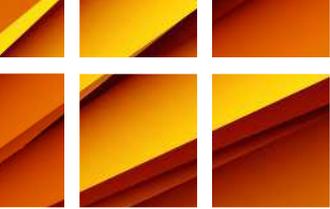
en negociación o la composición concreta del grupo de negociación pueden tener un impacto significativo en el tipo de negociación; por lo tanto, ahora es habitual que las corporaciones alemanas establezcan equipos de negociación internacionales. No obstante, existen algunas manifestaciones que normalmente cumplen con el comportamiento de los negociadores alemanes.

1.2. Formación en negociación

En Alemania, existen cursos de formación para negociaciones en las facultades de Derecho, en las escuelas de negocios y en los programas de pregrado de negocios e ingeniería, pero por lo general no son obligatorios y solo una fracción de los estudiantes participan en dichos cursos. Esto puede deberse, a que, en particular en las universidades, la transferencia del conocimiento mediante un acercamiento práctico se ve con un importante grado de escepticismo. Especialmente en Alemania, las diferentes especializaciones de grado están estrictamente separadas. La educación multidisciplinaria (simultánea o consecutiva) es relativamente rara y, además, poco valorada en términos de perspectiva profesional.

Dado que las negociaciones contractuales combinan el conocimiento científico de diversas ciencias (psicología social, teoría económica clásica, teoría de juegos, economía conductual, ciencias de la comunicación, derecho), cada científico alemán que se ocupa normalmente de las negociaciones se mueve, en gran medida, dentro de un campo de especialización ajeno. Esta situación se trata de evitar en la medida de lo posible. Así pues, sólo unas pocas universidades ofrecen cursos más completos en materia de negociaciones contractuales. Las grandes empresas y ocasionalmente también las PYMEs ofrecen formación en negociación a sus empleados, dependiendo de la valoración de las necesidades realizada por el superior responsable. Los conocimientos de los abogados más jóvenes en materia de negociación pueden proceder, por ejemplo, de la formación en mediación o de un máster en derecho de alguna facultad de derecho de los Estados Unidos.

El hecho de que los negociadores alemanes carezcan de una formación específica en materia de negociación a menudo no es evidente desde el principio, ya que la mejora constante de las propias capacidades, debido a la experiencia progresiva, es uno de los ideales característicos de las personas originarias de Alemania. De este modo, los negociadores alemanes que poseen experiencia negocian a un nivel profesional, incluso sin formación en negociación. En estas circunstancias, el enfoque generalmente estructurado y racional de las tareas puede compensar la falta de formación específica, incluso en el caso de los negociadores alemanes inexpertos. Sin embargo, los efectos de la falta de capacitación pueden observarse en la búsqueda de soluciones gana-gana (→ *estrategia ganar-*



Lograr resultados exitosos en las relaciones empresariales y alcanzar los objetivos que en el marco de éstas se plantean requiere conocer, entender y dominar los elementos propios de los procesos de negociación. Esta obra está dedicada a la negociación de contratos en el ámbito empresarial y, por tanto, a las negociaciones entre empresas (B2B), así como a las negociaciones internas de la compañía. Las tácticas y estrategias que se pueden utilizar en este contexto, así como sus efectos en las negociaciones, son el elemento central del libro. Además, se discuten conceptos generales, técnicas, herramientas y condiciones marco relevantes, así como términos y problemas básicos de las negociaciones. De esta manera, se ofrece una mirada interdisciplinaria, que abarca aspectos psicológicos y empresariales, así como aportes provenientes de las ciencias de la comunicación.

Su lectura resulta recomendada, tanto para quienes no tienen conocimientos previos como para los negociadores experimentados, ya que ayuda a comprender lo vivido en la práctica, a reconocer mecanismos de acción subyacentes y, a partir de ellos, a mejorar las tácticas y estrategias propias para lograr negociaciones cada vez más efectivas.

ISBN: 978-84-9090-581-4



9

788490

905814



3652K61162



ER-02802005



GA-2005-0100