

¿Cuánto cuesta negociar un contrato?

La negociación de un contrato puede llevar un tiempo considerable. ¿Hasta qué punto influyen en la duración del proceso la relación previa de los socios y el nivel de detalle de las provisiones?

3 de junio de 2014

El tiempo es oro en el mundo de los negocios. De ahí la importancia de acordar los términos de un contrato en el mínimo tiempo posible. Pero, ¿hasta qué punto condiciona la relación previa entre los socios estas negociaciones? ¿Las alianzas a largo plazo las facilitan o las hacen más difíciles?

La respuesta es complicada, según han comprobado la profesora del IESE [África Ariño](#), el colaborador científico de esta institución y directivo de Hewlett Packard [Joan Jané](#), Jeffrey J. Reuer y Kyle J. Mayer.

En el artículo "[Contracts, Negotiation, and Learning: An Examination of Termination Provisions](#)", publicado en *Journal of Management Studies*, explican que la relación previa facilita las negociaciones durante un tiempo, pero que después tiende a ralentizarla. Gráficamente, el efecto tiene forma de "U".

Para ahondar en las causas de este fenómeno, los autores estudiaron el nivel de detalle de determinadas provisiones y descubrieron que la experiencia acumulada en las alianzas a largo plazo puede llevar a los socios a ser más cautelosos en algunas áreas y aumentar el nivel de detalle en ciertas provisiones.

Atención a la logística

La investigación se ciñó a las alianzas en las que una empresa subcontrata sus operaciones

logísticas, como la distribución o el almacenamiento, a un proveedor de servicios. Para ello, los autores analizaron un total de 92 acuerdos formalizados por 37 de los proveedores logísticos más importantes de Europa.

En concreto, se centraron en las cláusulas de terminación del contrato. Estas cláusulas, presentes en casi todos los acuerdos, suelen ser conflictivas, ya que acordar los términos del fin de una relación que acaba de empezar es una cuestión delicada. Además, incluyen aspectos complejos, como los derechos sobre la propiedad o quién debe pagar qué al dar por finalizado el contrato.

Los autores contemplaron **tres tipos de cláusulas de terminación**: las que se referían a los posibles detonantes, las que fijaban los procedimientos y las que estipulaban las consecuencias. Después, observaron y compararon el nivel de detalle entre ellas y la duración de la relación entre las partes.

Los resultados reflejaron que las **cláusulas relativas a los detonantes** estaban bastante estandarizadas y apenas requerían negociación fuera cual fuera la duración de la relación entre los socios.

En cambio, en las que fijaban los **procedimientos de terminación** fue donde se hicieron más patentes las ventajas de la experiencia: los socios con una relación más larga redactaban contratos más pormenorizados y el conocimiento mutuo reducía el tiempo invertido en la negociación. En definitiva, **las negociaciones eran más eficaces cuanto más tiempo llevaban colaborando los socios**.

En las **cláusulas relativas a las consecuencias**, el efecto de la relación previa en la duración de las negociaciones era menos acusado que en las de los procedimientos.

El origen de la "U"

¿Por qué llegado un punto de la relación esto dejaba de cumplirse y la relación previa entre los socios pasaba a ralentizar las negociaciones en lugar de agilizarlas? Los autores apuntan tres posibles causas:

1. **Cuando los socios llevan cierto tiempo trabajando juntos, es más probable que surjan problemas que no se habían previsto al inicio.** Por consiguiente, dedican más tiempo a incorporar soluciones a estos problemas en futuras negociaciones.
2. **La confianza y el entendimiento fruto de los años de relación entre los**

socios constituyen un recurso valioso. Para protegerlos, las partes pueden verse inducidas a invertir más tiempo y esfuerzo en la negociación de los contratos.

3. **A medida que los socios se conocen más y se sienten más a gusto el uno con el otro, suelen identificar nuevas áreas en las que pueden colaborar** y amplían el alcance de su alianza, con lo que aumenta la complejidad de los nuevos contratos.

Los autores concluyen que el tiempo de negociación puede ser un nuevo indicador de lo que han aprendido los socios en anteriores relaciones. En definitiva, su estudio corrobora el valor de las alianzas como motor de eficiencia y crecimiento.

www.iese.edu/es/insight