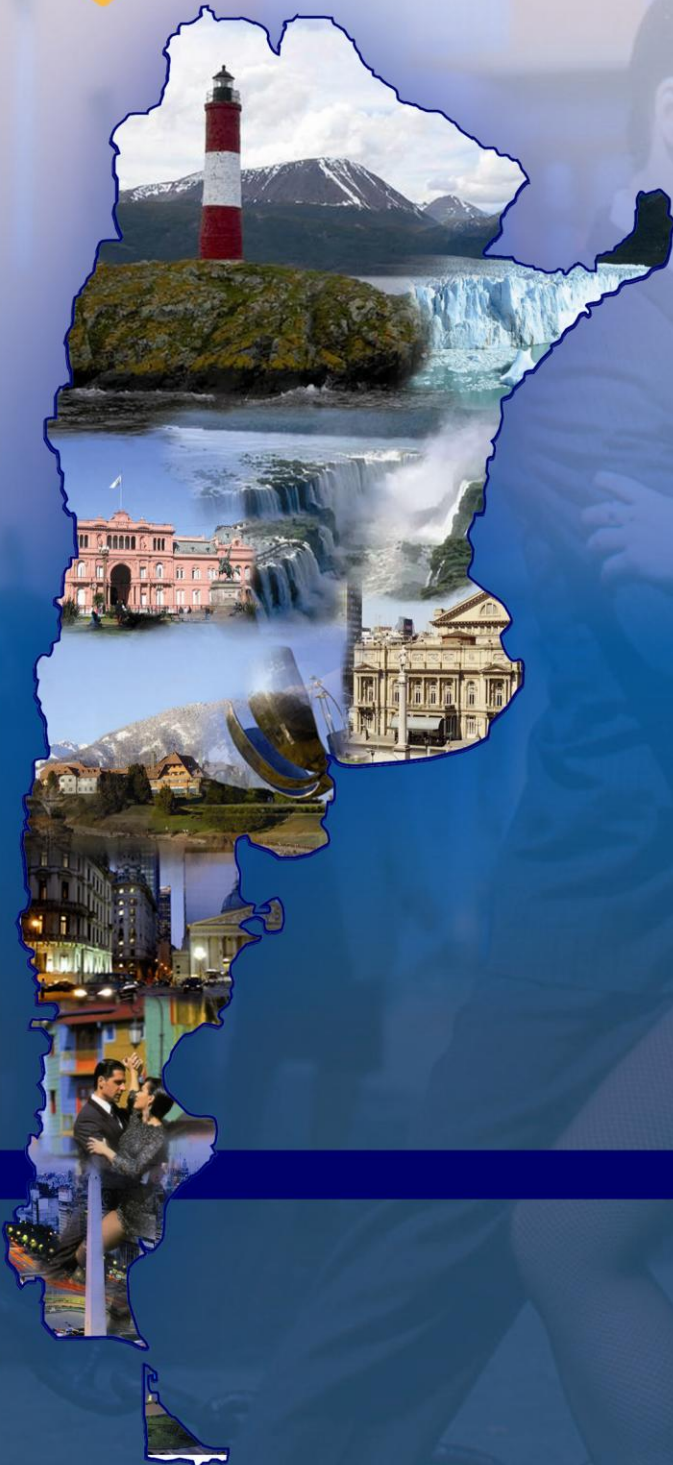


XIII

Asamblea General de ALAFEC

Buenos Aires, Argentina
del 9 al 12 de Octubre de 2012



La redención de la negociación
competitiva.

XIII Asamblea General ALAFEC 2012:

LA REDENCIÓN DE LA NEGOCIACIÓN COMPETITIVA.

Área temática:

Administración

Sub área temática:

Estrategias y tácticas de negociación

Dr. Gustavo Cubillo Salas.

Escuela de Administración de Empresas

Instituto Tecnológico de Costa Rica

Tel.: (506) 2550 9057

Fax: (506) 2550 9062

Correo electrónico: gcubillo@itcr.ac.cr

Cartago, Costa Rica.

Dra. María del Carmen Saorín Iborra.

Facultad de Economía

Universidad de Valencia-España

Tel: (34) 963.828.312

Fax (34) 963.828.333

Correo electrónico: carmen.saorin@uv.es

Valencia, España.

Resumen

Se presenta un modelo que permite reconocer los comportamiento de negociación más allá de planteamiento dicotómico clásico, a partir de tres diferentes acciones de negociación: 1. acciones colaborativa, 2. acciones competitivas aceptables y 3. acciones competitivas inadecuadas.

Cada tipo de acciones de negociación identificadas, se han relacionado con diversos resultados de negociación, especialmente los relativos a la satisfacción por parte del cliente y el cierre o no de acuerdos, asociado comúnmente a las expectativas del vendedor.

Así, se realizó una investigación empírica con 21 casos de negociación, en cuatro cadenas de supermercados (incluyendo Wal-Mart), donde se entrevistaron compradores y Administradores de Categorías y se consideraron negociación entre colombianos, estadounidenses y costarricenses.

De esta manera se hallaron nuevas relaciones del comportamiento con los resultados de negociación, de tal modo, que estos resultados han permitido redimir algunas acciones de negociación que se han considerado competitivas y por tanto contrarias a la maximización de los resultados. Así, por ejemplo, identificamos que algunas acciones competitivas aunque se relacionan con menores índices de satisfacción en el cliente, no precisamente provocan menor posibilidad de cerrar acuerdos.

Keywords: Negociación, comportamiento negociador, tácticas de negociación, resultados de negociación.

1. Introducción

Desde un marco de referencia amplio, la negociación tiene implicaciones en múltiples áreas de la interacción humana. Así, desde el plano personal hasta aquel que involucra naciones enteras, el proceso de negociación es una herramienta indispensable para alcanzar satisfactoriamente los objetivos de estas interacciones. En el ámbito de las empresas, la negociación es fundamental en la eficiencia de las mismas, ya que ésta “ocurre en todos los niveles de todo tipo de organización, y se estima que los ejecutivos invierten aproximadamente un 20% de su tiempo negociando” (Sobral, Carvalhal y Almeida, 2008:108).

Ahora bien, el comportamiento de las partes involucradas en la negociación es una de las variables clave en la generación de valor (Hall, 1976; Gesteland, 2001) y, por tanto, en la determinación de los resultados del proceso negociador (Graham, 1985; Roure, 1997).

De este modo, los resultados de negociación se convierten en una variable dependiente del comportamiento (Graham y Herberger, 1983; Saorín, 2004). Por tanto, es el comportamiento el que define la eficiencia de la negociación, de tal modo que a éste se le adjudica especial interés en el ámbito comercial y consecuentemente en la literatura de negociación.

No obstante, a pesar del variado tratamiento teórico que ha tenido el comportamiento negociador, en términos generales esta variable ha sido abordada desde un marco de referencia limitado, puesto que se aborda desde una perspectiva dicotómica, que reconoce solamente comportamientos colaborativos y comportamientos competitivos, sin hacer hincapié en comportamientos de carácter intermedio, o en la posibilidad de que el negociador utilice una mezcla de éstos en un mismo proceso de negociación, generando nuevos tipos de comportamientos.

De este modo, son pocas las investigaciones donde se confirma la coexistencia de comportamientos colaborativos y competitivos, y mucho menos las investigaciones donde se identifican matices entre estos dos comportamientos. Consecuentemente no existe una propuesta clara para clasificar el comportamiento negociador de manera diferente al planteamiento dicotómico.

Es por ello que esta investigación pretende contribuir con la literatura proponiendo un modelo que permite reconocer el tipo de comportamiento de negociación mostrado por las partes en un determinado proceso negociador, a partir de la utilización que se realice de tres diferentes acciones de negociación, a saber: 1) acciones colaborativas, 2) acciones competitivas aceptables y 3) acciones competitivas inadecuadas.

Así, para validar el modelo propuesto, se realizó una investigación empírica en 21 casos de negociaciones comerciales en la industria del consumo masivo,

teniendo en cuenta la experiencia de cuatro cadenas de supermercados.

Consecuentemente, con la propuesta del modelo se hallaron nuevas relaciones del comportamiento con los resultados de negociación, y la evidencia permite identificar cuáles son las acciones de negociación que mejores resultados conllevan.

Clasificación del comportamiento negociador

El comportamiento de negociación, por lo general, se clasifica bajo un modelo dicotómico entre el comportamiento colaborativo y comportamiento competitivo. Del mismo modo, otros autores se han referido a dicha dicotomía como: “ganar/ganar” o “ganar/perder” (Ghauri y Usunier, 1996; Fisher et al., 2005); comportamiento integrativo y comportamiento distributivo (Walton y Mckersie, 1965).

No obstante, a pesar de que el concepto del comportamiento negociador ha sido ampliamente

utilizado en la literatura de negociación, éste aún presenta inconsistencias en su definición. Además, algunas investigaciones lo tratan como una variable para caracterizar el proceder general del negociador y otras se refieren al comportamiento como una acción específica del negociador dentro del proceso de negociación.

Por su parte, Saorín (2011), desarrolla una tipología de comportamientos negociadores, proponiendo que el comportamiento se puede clasificar en un continuo que va desde el competitivo hasta el colaborativo, pasando por la competición atenuada y el compromiso, como se demuestra en la figura 1.

Figura 1. – Tipología de comportamientos negociadores



Fuente: Elaboración propia a partir de Saorín (2008)

La propuesta anterior es de gran utilidad para la investigación, puesto

que permite comprender el comportamiento negociador bajo un enfoque más amplio, superando el modelo dicotómico clásico, con un planteamiento más complejo y apegado a la realidad de las negociaciones. No obstante, no existe un método claro para clasificar una negociación en el continuo, y es, por tanto, que esta investigación pretende contribuir a la literatura a partir del presente estado de la cuestión.

Una nueva clasificación del comportamiento negociador

La literatura de negociación carece de suficiente evidencias teóricas y empíricas para clasificar el comportamiento negociador en el continuo propuesto por Saorín (2002). Por lo cual, se propone un método que palie esta debilidad. Así, se considera que el comportamiento de negociación es una variable compuesta por una serie de acciones específicas que lo definen. De este modo, entendemos el comportamiento negociador como la combinación (suma) de las acciones

de las personas en un determinado proceso de negociación.

En relación con lo anterior, Lewicki y Robinson (1998) identifican diversos tipos de acciones competitivas, las cuales se agrupan en cinco factores relacionados con las negociaciones comerciales, que se mencionan a continuación: 1) Alterar información; 2) Negociación competitiva tradicional¹; 3) Ostentar; 4) Manipular la red de contactos de la contraparte; y 5) Obtención inapropiada de información

Por otra parte, las investigaciones de Bolman et al. (2000); Kim, Pinkley y Fragale (2005) y Adair y Brett (2005), proponen las siguientes acciones colaborativas de negociación: 1) Procurar entender las necesidades de la contraparte; 2) Buscar la mutua satisfacción de los negociadores; 3) Procurar una relación personal positiva y productiva; 4) Colaborar para la

obtención de resultados positivos de la partes; 5) Compartir libremente la información entre los negociadores; 6) Minimizar las diferencias entre las partes; 7) Confiar en la posición y la información de los otros negociadores; y 8) Participación de las partes en la toma de decisiones.

Hasta el momento, hemos considerado una serie de acciones colaborativas y competitivas de modo individual, no obstante, en los procesos de negociación, generalmente estas acciones se mezclan entre sí, lo que provoca que el comportamiento no sea siempre puramente colaborativo o puramente competitivo, de modo que da paso a comportamientos ubicados entre estos dos extremos. Además, hemos propuesto una subdivisión entre las acciones de negociación competitivas que las separa entre acciones competitivas aceptables e inapropiadas.

En este sentido, las acciones competitivas aceptables son aquellas que Lewicki y Robinson (1998) identifica como de negociación competitiva tradicional, y como lo

¹ Compuesto por las acciones que son generalmente utilizadas en la negociación competitiva, que incluyen ocultar el punto de retiro de la negociación, realizar una muy alta o baja oferta de apertura y obtener información por medio de amigos y contactos.

indica su nombre, éstas son utilizadas regularmente por el negociador y que a pesar de ser acciones competitivas, su uso frecuente provoca que sean aceptadas o mejor toleradas por la contraparte, que otras acciones competitivas, a las cuales las hemos llamado inapropiadas.

De ese modo, a partir de la combinación de estos tres tipos de acciones negociadoras (colaborativas, competitivas apropiadas y competitivas inapropiadas), se genera (propone) la clasificación del comportamiento dentro de la escala de las cuatro categorías del continuo propuesto por Saorín (2008) de la siguiente manera:

- Comportamiento colaborativo: Predominio de acciones colaborativas, con muy pocas acciones competitivas aceptables y ninguna inadecuada.
- Comportamiento de compromiso: Uso elevado de acciones colaborativas, con moderadas acciones competitivas aceptables y sin

acciones competitivas inadecuadas.

- Comportamiento de competición atenuada: Moderada utilización de acciones colaborativas, con uso elevado de acciones competitivas aceptables y muy pocas acciones inadecuadas.
- Comportamiento competitivo: Muy pocas acciones colaborativas, con moderado uso de acciones competitivas aceptables y elevado uso de acciones inadecuadas.

Efectos del comportamiento en el resultado de la negociación

La mayoría de los estudios coinciden en que el comportamiento colaborativo produce mejores resultados en las negociaciones, tanto con relación a la satisfacción como a las utilidades individuales (Rubin y Brown, 1975; Campbell et al., 1988; Graham y Mintu-Wimsatt, 2007). Por ejemplo, Graham y Mintu-Wimsatt (2007) concluyen que la satisfacción con los resultados se encuentra alta y positivamente

relacionada con el comportamiento colaborativo de la contraparte.

Por su parte, Adair et al. (2004) proponen que los comportamientos competitivos de un negociador generan respuestas competitivas de su contraparte, aumentando la espiral de conflicto, disminuyendo las ganancias y aumentando los impases (Pruitt y Lewis 1975; Pruitt, 1981; Brett et al., 1998). Ello genera efectos negativos en la implantación y desarrollo de la estrategia y los acuerdos negociados, provocando dificultad de mantener una relación entre las partes (Munduate y Medina, 2005). En este mismo sentido, Saorín (2008) afirma que el comportamiento competitivo está asociado a dos situaciones: (1) un acuerdo parcialmente insatisfactorio o (2) no llegar a un acuerdo (Rubin y Brown, 1975; Tjosvold et al., 1999; Ury et al., 1988; Weiss, 1997).

No obstante, considerando que los comportamientos competitivos se pueden clasificar como comportamientos aceptables y comportamientos inadecuados,

entendemos que éstos afectarán de manera diferente a los resultados de negociación. Los comportamientos competitivos aceptables pese a que no dejan de ser competitivos, lo son en un menor grado que los comportamientos inadecuados. Por tanto, teniendo en cuenta la teoría de negociación, entendemos que la presencia de comportamientos inadecuados provocará resultados menos favorables para las partes.

Los argumentos teóricos anteriores permiten desarrollar las siguientes proposiciones:

Proposición 1: Cuanto más acciones colaborativas utilice una de las partes, mayor será la satisfacción percibida de la otra parte.

Proposición 2: Cuanto más acciones colaborativas utilice una de las partes, mayor será la probabilidad de llegar a un acuerdo.

Proposición 3: La utilización de acciones competitivas aceptables provocará resultados menos satisfactorios.

Proposición 4: La utilización de acciones competitivas aceptables provocará menos cierre de acuerdos.

Proposición 5: La utilización de acciones competitivas inadecuadas provocará resultados menos satisfactorios.

Proposición 6: La utilización de acciones competitivas inadecuadas provocará menor posibilidad de cerrar acuerdos.

La fuente de información fueron los compradores o administradores de categorías de las cuatro principales cadenas de supermercados de Costa Rica por su condición de actores clave en las negociaciones analizadas. Cada administrador de categorías fue entrevistado sobre tres procesos de negociación diferentes (dos internacionales y uno de carácter nacional).

Metodología y diseño de la investigación

Partiendo de los objetivos de la presente investigación y el estado del arte del estudio de la negociación, se identificó la metodología cualitativa como la más idónea a aplicar.

Para recabar y analizar la información requerida, se utilizó el estudio de casos ante su amplia y exitosa utilización en investigaciones cualitativas de las ciencias sociales y en la dirección de empresas (Yin, 1994; Zikmund y Babin,. 2008).

Se cumplieron los requerimientos exigidos para lograr la validez y confiabilidad de los datos (Yin, 1994). Así, por ejemplo, se utilizaron múltiples fuentes de información. Además, se trianguló la información obtenida y se procedió a diseñar y hacer un seguimiento de un protocolo para realizar cada uno de los casos.

Cabe destacar que los resultados de la investigación se presentan en dos etapas, una que muestra la clasificación del comportamiento y los resultados de cada negociación y otra donde se

observa la relación causa y efecto de estas dos variables.

Según como se muestra en el anexo 1, de las 21 negociaciones, cinco fueron colaborativas, cinco de compromiso, diez de competición atenuada y una competitiva. Como se indicó previamente para su clasificación se ha aplicado nuestra propuesta basada en la utilización de los tres tipos de acciones de negociación.

Indicar, igualmente que respecto a los resultados de las negociaciones, éstos se han medido a través de dos sub-factores: 1) cierre de acuerdos de negociación, 2) satisfacción del cliente con la negociación por considerarse los más adecuados en las negociaciones de tipo comercial.

Análisis de los resultados

Del total de las 21 negociaciones, en 15 procesos lograron llegar a un cierre del acuerdo. Las razones por las cuales las negociaciones no resultaron en un acuerdo, varían en cuatro categorías

que se identifican según su orden de importancia del siguiente modo: 1) asuntos de volumen de compra² (US2, US3, US4); 2) situaciones logísticas (Col4, US6); 3) falta de capacidad del proveedor (Col5) y 4) comportamiento inadecuado del proveedor (US5).

Al evaluar la satisfacción de los clientes en las negociaciones estudiadas, tenemos una coincidencia casi absoluta de un muy alto o alto grado de satisfacción, solo quedando fuera la negociación US4, cuyo nivel de satisfacción fue bajo.

Finalmente, haciendo un repaso de la razones por las cuales el cliente se sintió satisfecho con la negociaciones, identificamos las siguientes: 1) el aprovisionamiento de un producto y marca de calidad; 2) la rentabilidad; 3) las buenas relaciones personales y la confianza; 4) un buen servicio que el proveedor ofreciera exclusividad en la venta.

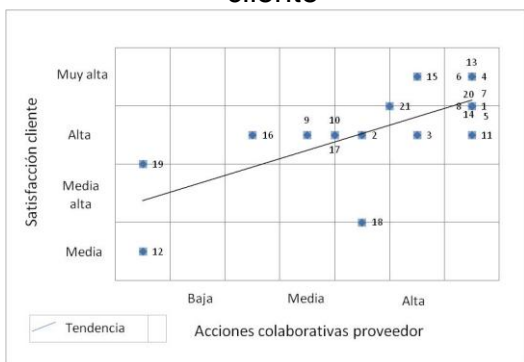
² El volumen de compra como razón para no cerrar una negociación, se refiere a que la capacidad de compra del cliente fue insuficiente para realizar una importación rentable.

Por su parte, respecto a la relación entre los comportamientos y los resultados de las negociaciones, todos los casos analizados apoyan total o parcialmente las proposiciones planteadas tal y como queda reflejado en las figuras que aparecen seguidamente.

Proposición 1: Cuanto más acciones colaborativas utilice una de las partes, mayor será la satisfacción percibida de la otra parte.

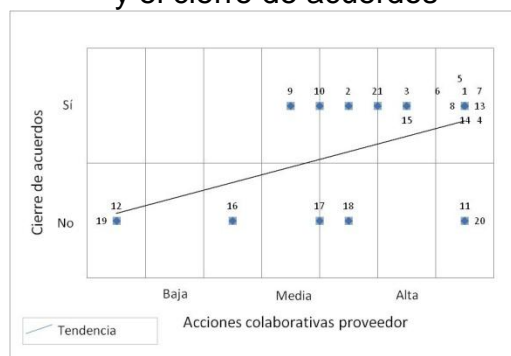
Con una de las tendencias más marcadas, la figura 2 muestra un ajuste al patrón de la proposición 1, donde las acciones colaborativas promueven la satisfacción del cliente.

Figura 2 - Uso de acciones colaborativas por parte del proveedor y su relación con la satisfacción del cliente



Del mismo modo que las acciones colaborativas se relacionaron con más satisfacción del cliente, éstas también parecen mejorar la posibilidad de cerrar acuerdos (figura 3). De hecho, estas acciones y las competitivas inadecuadas presentan la línea de tendencia con mayor inclinación.

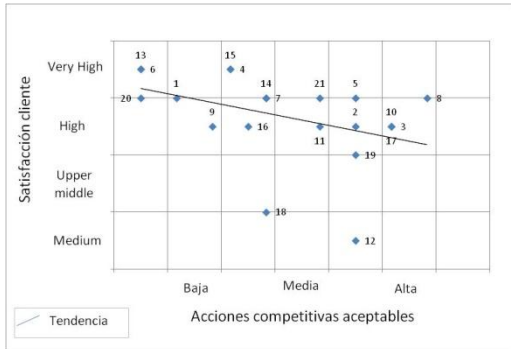
Figura 3. – Relación entre las acciones colaborativas del proveedor y el cierre de acuerdos



Proposición 2: Cuanto más acciones colaborativas utilice una de las partes, mayor será la probabilidad de llegar a un acuerdo.

Tal y como se observa en la figura 4, la dispersión de los datos muestra una clara relación inversa entre las acciones competitivas aceptables y la satisfacción del cliente.

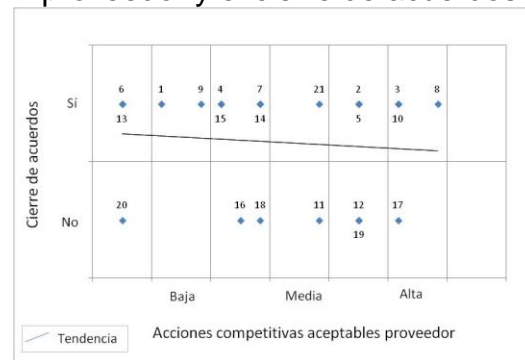
Figura 4. – Uso de acciones competitivas aceptables por parte del proveedor y su relación con la satisfacción del cliente



Proposición 3: La utilización de acciones competitivas aceptables provocará resultados menos satisfactorios que aquellas negociaciones que no las utilice.

Aunque según la figura 5, la tendencia indica que los resultados se ajustan al patrón, la poca inclinación de la línea de tendencia indica que la dicha relación no es fuerte. Por lo tanto, no sería razonable concluir que las acciones competitivas aceptables conduzcan a menores cierres de acuerdos.

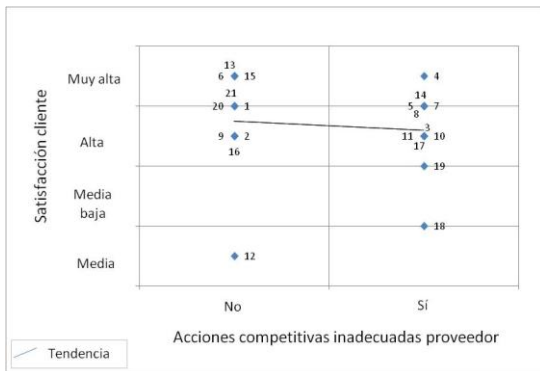
Figura 5. – Relación entre las acciones competitivas aceptables del proveedor y el cierre de acuerdos



Proposición 4: La utilización de acciones competitivas aceptables provocará menos cierre de acuerdos.

Al igual que la figura anterior, la figura 6 no presenta una tendencia contundente que indique que las acciones competitivas inadecuadas provoquen resultados menos satisfactorios. No obstante, tampoco se puede indicar lo contrario. Por tanto, el patrón de los resultados se cumple parcialmente con la proposición 5.

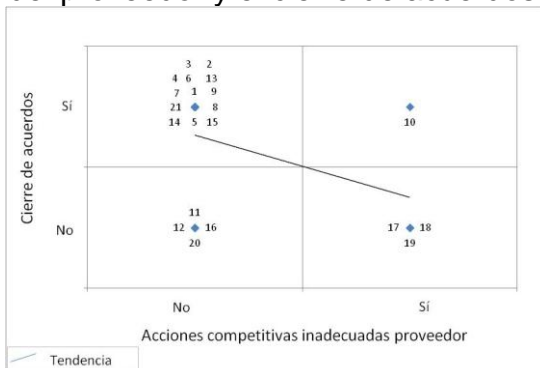
Figura 6. – Uso de acciones competitivas inadecuadas por parte del proveedor y su relación con la satisfacción del cliente



Proposición 5: La utilización de acciones competitivas inadecuadas provocará los resultados menos satisfactorios.

Con una de las tendencias más marcadas, la figura 7 muestra como el uso de acciones competitivas inadecuadas mantuvo relación con una menor posibilidad de cerrar acuerdos entre los negociadores.

Figura 7. – Relación entre las acciones competitivas inadecuadas del proveedor y el cierre de acuerdos



Proposición 6: La utilización de acciones competitivas inadecuadas provocará menor posibilidad de cerrar acuerdos.

Conclusiones

Basados en los resultados obtenidos de la investigación empírica, se corrobora lo que la literatura propone cuando indica que los comportamientos colaborativos provocan mejores resultados de negociación.

No obstante, los comportamientos competitivos, no presentaron una relación contundente con los resultados, de manera que las acciones competitivas aceptables, no mostraron tener un efecto negativo en el cierre de acuerdos, y del mismo modo, las acciones competitivas inadecuadas, aunque se relacionaron con menos cierres de acuerdos, no parecen tener una influencia negativa en la satisfacción del cliente.

De este modo, si se considera que para una relación cliente-proveedor, el cierre de acuerdos podría ser mejor valorado que el

grado de satisfacción en la negociación; esto nos llevaría a proponer que las acciones competitivas aceptables proporcionan resultados menos negativos que las acciones competitivas inadecuadas.

Por otra parte, se debe considerar que esta investigación no puede ser generalizada en términos estadísticos, esto sin menos cabo a los hallazgos y aportes que la misma sugiere.

Las implicaciones de esta investigación se suscriben a un plano teórico y práctico, especialmente al desasociar el comportamiento competitivo en diversas acciones de negociación, de tal manera que los investigadores pueden contar con un modelo que propone mayor profundidad en el análisis del comportamiento negociador, y por su parte, los negociadores podrían mejorar su resultados al conocer las implicaciones de cada una de estas acciones.

Finalmente, se reconocen como futuras líneas de investigación,

la incorporación de otras variables al modelo entre los comportamientos y el resultado de negociación, así como por ejemplo, la cultura nacional o empresarial, la presión temporal y su efecto tanto en los comportamientos como en los resultados, y las diferencias entre las intenciones y la percepción de dichas intenciones entre las partes negociadoras.

References

- Adair, W., Brett, J., Lempereur, A., Okumura, T., Shikhirev, P., Tinsley, C., Lytle, A. (2004). Culture and Negotiation Strategy. *Negotiation Journal*, January, 87-111.
- Adair, W.L. & Brett, J.J. (2005). The negotiation dance: Time, Culture, and Behavioural Sequences in Negotiation. *Organization Science*, 16 (1), 33-51.
- Brett, J.M., Shapiro, D. & Lytle, A. (1998). Breaking the Bonds of Reciprocity in Negotiations. *Academy of Management Journal*, 41 (4), 410-424
- Bolman, P. E., Haugtvedt, C. P., Dickson, P. R., Fine, L. M. & Lewicki, R. J. (2000). Individual differences in intrinsic motivation and the use of cooperative negotiation tactics. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 15 (7), 466- 478.
- Campbell, N.C.G, Graham, J.L., Jolibert, A. & Gunther M.H. (1988). Marketing Negotiations in France, Germany, the United Kingdom, and the United States. *Journal of Marketing*, 52, 49-62.
- Fisher, R., Ury, W. & Patton B. (1983/2005). *Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder*. México: Grupo Patria Cultural.
- Kim, P., Pinkley, R.L. & Fragale, A.R. (2005) Power Dynamics in Negotiation. *Academy of Management Review*, 30 (4), 799-823.
- Gesteland, R. R. (2001). *Cross-Cultural Business Behavior* (2da Ed.). Denmark: Copenhagen Business School Press.
- Ghauri, P. (1996). The role of atmosphere in negotiations. En Ghauri, P. & Usunier, J.C. (1996). *International Business Negotiations*. Oxford: Pergamon.
- Graham, J.L. (1985): Cross-Cultural marketing negotiations: A laboratory experiment. *Marketing Science*, 4 (2), spring, 130-146.
- Graham, J.L. (1985). The Influence of Culture on the Process of Business Negotiations: an Exploratory Study. *Journal of International Business Studies*, 61, 81-97.
- Graham, J.L. & Herberger, R.A. (1983). Negotiators abroad don't shoot from the hip. *Harvard Business Review*, 61 (4), 160-168.
- Lewicki, R.J. & Robinson, R.J. (1998). Ethical and unethical bargaining tactics: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, 17(6), 665-682.
- Munduate, L. & Medina, F.J. (2005). La naturaleza de la negociación. En L. Munduate & F.J. Medina (Eds.), *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp. 119-136). Madrid: Pirámide.
- Pruitt, D.G. & Lewis, S.A. (1975). Development of integrative solutions in bilateral negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, (31), 621-633
- Pruitt, D.G. (1981). *Negotiation Behavior*. Academia Press, New York.

- Rubin, J.Z. & Brown, B. R. (1975). *The social psychology of bargaining and negotiation*. New York: Academic Press.
- Roure, J.B. (1997). *Negociación: resolución de problemas y creación de valor*. Barcelona: IESE de Gestión de empresas.
- Saorín, I.M.C (2002). *Negociación interorganizativa: el comportamiento negociador en las joint ventures y adquisiciones*. Tesis doctoral. Universidad de Valencia, Facultad de Economía.
- Saorín, I.M.C. (2004). Choices in joint venture and acquisition negotiation behavior. *Management Research*, 2 (3), 219-235.
- Saorín. I.M.C. (2008). Time pressure in acquisition negotiations: Its determinants and effects on parties' negotiation behavior choice. *International Business Review*, 17, 285-309.
- Saorín. I.M.C. (2011). Los comportamientos de negociación ¿Dicotomía o continuo?. Inédito. (Artículo inédito). Valencia, España: Universidad de Valencia.
- Sobral, F., Carvalhal, E., Almeida, F. (2008). The influence of culture on negotiation styles of Brazilian executives. *Management Research*, 6 (2), 107-119.
- Tjosvold, D. Morishima, M. & Belsheim, J. (1999). Complaint handling on the shop floor: Cooperative relationships and open-minded strategies. *International Journal of Conflict Management*, 10 (1), 45-68.
- Ury, W., Brett, J.M. & Goldberg, S.B. (1988). *Getting disputes resolved: Designing systems to cut the costs of conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Walton R.E. & Mckersie, R.B. (1965): A Behavioral theory of Labor Negotiation: An analysis of social interaction system. En Bazerman, M.H., Lewicki, R.J. & Sheppard, B.H. (1991). *Research on Negotiation in Organizations*. Beverly Hills: JAI Press.
- Weiss, S.E. (1997). Explaining outcomes of negotiation: Toward a grounded model for negotiations between organizations. En Saorín, I.M. (2002). *Negociación interorganizativa: el comportamiento negociador en las joint ventures y adquisiciones*. Tesis doctoral. Universidad de Valencia, Facultad de Economía.
- Yin, R. (1994/2001). *Case Study: Planning and Methods*. (2Ed.). Newbury Park, CA: Sage Publishing.
- Hall, E.T. (1976). *Beyond Culture (2a ed.)*. New York, EE.UU.: Anchor Press/Doubleday Edition.