

**EL COMPORTAMIENTO DE NEGOCIACIÓN COMO
HERRAMIENTA PARA MEJORAR LOS RESULTADOS:
CASOS DE LA INDUSTRIA DETALLISTA DE PRODUCTOS
DE CONSUMO MASIVO**

Área de investigación: Mercadotecnia

Gustavo Cubillo Salas

Escuela de Administración de Empresas
Instituto Tecnológico de Costa Rica
Costa Rica
gcubillo@itcr.ac.cr

María del Carmen Saorín Iborra

Departamento de Dirección de Empresas
Universidad de Valencia
España
carmen.saorin@uv.es

XVIII
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



Octubre 2, 3 y 4 de 2013 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

EL COMPORTAMIENTO DE NEGOCIACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LOS RESULTADOS: CASOS DE LA INDUSTRIA DETALLISTA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO

Resumen

La literatura de negociación subraya la influencia del comportamiento negociador sobre el resultado de las negociaciones. No obstante, muchos de los modelos existentes no reflejan por completo la complejidad que envuelve dicha relación. Es por ello, que este trabajo propone identificar y analizar el comportamiento negociador desde una nueva caracterización basada en la combinación de tres tipos diferentes de acciones de negociación y cómo éstas afectan a los resultados. Así, se identifican acciones colaborativas, competitivas aceptables y competitivas inadecuadas, cada una con incidencias diferentes en los resultados de la negociación. Nuestra propuesta se explora con el estudio de 21 casos de negociaciones comerciales en la industria de detallistas de productos de consumo masivo (incluyendo Wal-Mart). La evidencia obtenida coincide con la literatura en cuanto a las acciones colaborativas, ya que éstas se relacionaron con mejores resultados. Por su parte las acciones competitivas no se ajustaron completamente al patrón teórico; provocando así una brecha de conocimiento para futuras líneas de investigación. Finalmente, se considera que esta investigación contribuye tanto a nivel académico como profesional al permitir un mejor entendimiento del impacto del comportamiento negociador sobre los resultados de las negociaciones y por consiguiente, brinda una guía de acción para mejorar la eficiencia y eficacia de dicho proceso.

Palabras clave. Negociación, comportamiento negociador, tácticas de negociación, resultados de negociación, relación cliente / proveedor.



EL COMPORTAMIENTO DE NEGOCIACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LOS RESULTADOS: CASOS DE LA INDUSTRIA DETALLISTA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO

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, conocer y gestionar el proceso de negociación representa una habilidad indispensable para alcanzar satisfactoriamente los objetivos que se persiguen. En el ámbito de las empresas, la negociación resulta fundamental para el logro tanto de eficacia como de eficiencia, 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 (Baron, 1989).

Ahora bien, el comportamiento de las partes involucradas en la negociación es una de las variables clave en la generación de valor (Hall, 1976; Fisher et al, 1983; Lax y Sebenius, 1986; Weiss, 1993; Gesteland, 2001; Ghauri, 2003a, b; Saorín-Iborra, Redondo-Cano y Revuelto, 2013) y, consecuentemente, en la determinación de los resultados del proceso negociador (Graham, 1985; Roure, 1997; Ghauri, 2003a, b; Saorín, 2008a, b; Saorín-Iborra et al. 2013). De este modo, los resultados de negociación se convierten en una variable dependiente del comportamiento (Graham y Herberger, 1983; Saorín, 2004, 2006, 2008a), la cual, además, define su eficiencia. Por tanto, a dicho comportamiento se le otorga 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, principalmente, desde una perspectiva dicotómica, la cual distingue entre comportamientos integrativos y comportamientos competitivos (o distributivos), 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 así nuevos tipos de comportamiento. En este sentido, son escasas las investigaciones donde se confirma la coexistencia de comportamientos integrativos y competitivos (i.e. Lax y Sebenius, 1986; Roure, 1997; Sánchez, 2005; Saorín, 2008b), y muchas menos, donde se identifican matices entre estos dos comportamientos. Consecuentemente, no existe una propuesta clara para clasificar el comportamiento negociador de manera diferente al planteamiento tradicional.

Por ello, esta investigación propone 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 y combinación de tres tipos diferentes de acciones negociadoras, a saber: 1) acciones integrativas, 2) acciones competitivas aceptables y 3) acciones competitivas inadecuadas. Las posibles combinaciones de éstas permitirán identificar distintos comportamientos de negociación dentro de un continuo, rompiendo, de este modo, con el análisis dicotómico. Posteriormente, y, partiendo de esta nueva forma de caracterización del comportamiento negociador, como segundo objetivo, nos planteamos analizar su impacto sobre los resultados alcanzados en las negociaciones. De esta manera, analizamos si las categorías de acciones de negociación propuestas mantienen una relación



con los resultados en la línea con el planteamiento teórico y empírico que ofrece la literatura.

Así pues, para validar el modelo propuesto, se realizó el estudio de 21 casos de negociaciones comerciales en la industria del consumo masivo, teniendo en cuenta la experiencia de las cuatro principales cadenas de supermercados en Costa Rica. La evidencia obtenida ha permitido encontrar nuevas relaciones entre el comportamiento negociador y los resultados del proceso, además de permitir identificar cuáles son las acciones de negociación que mejores resultados conllevan en este tipo de negociaciones.

2. Marco teórico

2.1. Clasificación del comportamiento negociador

Como se mencionó con anterioridad, el comportamiento de negociación, por lo general, se clasifica bajo un modelo dicotómico que distingue entre el comportamiento integrativo y el comportamiento competitivo (Walton y Mckersie, 1965; Fisher et al, 1983; Lax y Sebenius, 1986; Ghauri, 2003a, b). Cabe señalar que algunos autores se han referido igualmente a dicha dicotomía como “ganar/ganar” o “ganar/perder” (Ghauri, 2003a; Fisher et al., 1983); 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 (Saorín, 2008b). Así, mientras algunas investigaciones lo tratan como una variable a través de la cual caracterizar el proceder general del negociador (estrategia de negociación) (Lax y Sebenius, 1986; Putnam, 1990; Graham, Mintu y Rodgers, 1994; Roure, 1997), otras se refieren a éste como una acción comunicativa visible y específica del negociador dentro del proceso de negociación (Saorín, 2008b).

Si bien existen trabajos previos que han tratado de romper con la oposición integrativo/competitivo, al señalar la existencia de comportamientos negociadores de carácter intermedio, éstos son escasos y no proponen una caracterización y delimitación de los distintos comportamientos posibles en la interacción negociadora. Como excepción a destacar, se encuentra la propuesta de Saorín (2008b) quien desarrolla una tipología, proponiendo que el comportamiento se puede clasificar en un continuo que va desde el competitivo hasta el integrativo, pasando por la competición atenuada y el compromiso, como se demuestra en la figura 1. Cada tipo de comportamiento queda definido, además, por la frecuencia en la utilización de un conjunto de tácticas de comunicación verbal y no verbal partiendo de los trabajos de Graham (1985) y Adler, Brahm y Graham (1992).

Figura 1. – Tipología del comportamiento negociador



Fuente: Basado en Saorín (2008b)

La propuesta anterior resulta de gran utilidad para la investigación, puesto que permite comprender el comportamiento negociador desde un enfoque más amplio, con un planteamiento más complejo y apegado a la realidad de las negociaciones. No obstante, en este trabajo consideramos que aún se requiere de un método más claro para clasificar a las negociaciones dentro del continuo, y, por tanto, esta investigación plantea la existencia, en

todo proceso negociador, de acciones tanto de carácter integrativo como competitivo, las cuales no son excluyentes y coexisten en el transcurso del proceso. Más aún, la combinación de los distintos tipos de acciones definirá un comportamiento de negociación concreto en el continuo.

2.2. Una nueva clasificación del comportamiento negociador

La literatura de negociación carece de suficiente evidencia teórica y/o empírica para clasificar al comportamiento negociador dentro del continuo propuesto por Saorín (2008b). En este sentido, se propone un método para paliar esta debilidad. Desde su caracterización visible (Saorín 2002, 2008b), se comprende el comportamiento de negociación como una variable compuesta por un conjunto de acciones de negociación específicas que lo definen. De este modo, y de acuerdo con dicho planteamiento, el comportamiento sería el resultado de la combinación de las acciones específicas de negociación, tanto de orientación integrativa como competitiva, mostradas en un determinado proceso.

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: 1) alterar información; 2) utilizar la negociación competitiva tradicional¹; 3) ostentar; 4) manipular la red de contactos de la contraparte; y 5) obtener información de forma inadecuada.

Por otra parte, las investigaciones de Bolman et al. (2000), Kim Pinkley y Fragale (2005) y Adair y Brett (2005), proponen las siguientes acciones integrativas 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 las 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) la participación de las partes en la toma de decisiones.

Hasta el momento, hemos considerado una serie de acciones integrativas y competitivas de modo individual; no obstante, en los procesos de negociación, generalmente estas acciones se mezclan entre sí, lo cual provoca que el comportamiento no sea siempre puramente integrativo o puramente competitivo y más bien, dando paso a comportamientos ubicados entre ambos extremos (Lax y Sebenius, 1986; Roure, 1997; Sánchez, 2005; Saorín, 2008b).

Adicionalmente, en el presente trabajo hemos propuesto, frente a las acciones integrativas, una distinción entre las competitivas, para agruparlas en acciones competitivas aceptables o competitivas inadecuadas. En este sentido, entendemos a las primeras, como aquellas que Lewicki y Robinson (1998) identifican como de negociación competitiva tradicional. Como lo indica su nombre, éstas son utilizadas regularmente por el negociador y, a pesar de su naturaleza, el uso frecuente de éstas provoca que sean aceptadas o mejor toleradas por la contraparte que otras acciones competitivas, a las que denominamos competitivas inadecuadas.

De ese modo, a partir de la combinación de estos tres tipos de acciones negociadoras (integrativas, competitivas aceptables y competitivas inadecuadas), se genera y propone una nueva clasificación del comportamiento negociador dentro de la escala de las cuatro

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.



categorías del continuo propuesto por Saorín (2008b) tal y como se indica a continuación:

- *Comportamiento integrativo*²: Predominio de acciones integrativas, con ninguna o muy pocas acciones competitivas aceptables y ninguna de carácter inadecuado.
- *Comportamiento de compromiso*: Uso elevado de acciones integrativas, con utilización moderada de acciones competitivas aceptables y sin presencia de acciones competitivas inadecuadas.
- *Comportamiento de competición atenuada*: Moderada utilización de acciones integrativas, con uso elevado de acciones competitivas aceptables y ninguna o pocas acciones competitivas inadecuadas.
- *Comportamiento competitivo*: Muy pocas acciones integrativas o ninguna, con uso moderado de acciones competitivas aceptables y utilización elevada de acciones competitivas inadecuadas.

2.3. Efectos del comportamiento en el resultado de la negociación

La mayoría de los estudios coinciden en que el comportamiento integrativo produce mejores resultados en las negociaciones, tanto en relación con la satisfacción como con las utilidades conjuntas (Neumann y Morgenstern, 1944; Rubin y Brown, 1975; Campbell, Graham, Jolibert, Gunther., 1988; Graham y Mintu-Wimsatt, 1997). Así, por ejemplo, Graham y Mintu-Wimsatt (1997) concluyen que la satisfacción con los resultados se encuentra alta y positivamente relacionada con el comportamiento negociador integrativo 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, Shapiro y Litle, 1998). Ello genera efectos negativos en la implantación y desarrollo de la estrategia y los acuerdos negociados, lo cual dificulta el mantener una relación de compromiso a largo plazo entre las partes (Munduate y Medina, 2005; Saorín, 2006).

En este mismo sentido, Saorín (2008a) afirma que el comportamiento competitivo está asociado con dos situaciones de resultado negociador: (1) un acuerdo parcialmente insatisfactorio o (2) la no consecución de un acuerdo. No obstante, la segunda situación de resultado es la más defendida en la literatura, como también apuntan autores como Rubin y Brown (1975), Tjosvold, Morishima y Belsheim (1999), Ury, Brett y Goldberg (1988) y Weiss (1997), entre otros.

Sin embargo, partiendo de nuestra propuesta de clasificación y delimitación del comportamiento negociador a través de la combinación de los tres tipos de acciones anteriormente indicadas, entendemos que la influencia sobre el resultado de la interacción diferirá, en gran parte, en función del comportamiento mostrado por los involucrados en las mismas. De este modo, proponemos que distintos comportamientos negociadores conllevarán diferentes resultados de negociación; es decir, las distintas combinaciones de acciones de negociación impactarán de forma diferente en los resultados.

En este sentido, consideramos que dentro del continuo de comportamientos, el “compromiso” posee menor orientación integrativa que el comportamiento denominado “integrativo” al tener en su caracterización un mayor uso de acciones competitivas

² Nótese que se ha optado por denominar como integrativo al comportamiento de colaboración en términos de la propuesta de Saorín (2008b).



aceptables. Del mismo modo, la “competición atenuada” se entiende como un comportamiento de negociación competitivo pero en menor grado que la “competición” por el menor uso que se hace de las acciones competitivas inadecuadas, entre otras.

Por tanto, partiendo de los argumentos existentes en la literatura de negociación sobre el impacto ejercido por el comportamiento negociador en los resultados de esta interacción, así como centrándonos en la perspectiva del cliente³, proponemos lo siguiente:

Proposición 1: Cuanto más integrativo sea el comportamiento negociador mostrado por el proveedor, mayor será el grado de satisfacción percibida por el cliente.

Proposición 1.1: Cuanto más acciones integrativas se utilicen por el proveedor, mayor será la satisfacción percibida por el cliente.

Proposición 1.2: Cuanto más acciones competitivas aceptables se utilicen por el proveedor, menor será la satisfacción percibida por el cliente.

Proposición 1.3: Cuanto más acciones competitivas inadecuadas se utilicen por el proveedor, menor será la satisfacción percibida por el cliente.

Proposición 2: Cuanto más integrativo sea el comportamiento negociador mostrado por el proveedor, mayor será la probabilidad de alcanzar un acuerdo con el cliente.

Proposición 2.1: Cuanto más acciones integrativas se utilicen por el proveedor, mayor será la probabilidad de alcanzar un acuerdo.

Proposición 2.2: Cuanto más acciones competitivas aceptables se utilicen por el proveedor, menor será la probabilidad de alcanzar un acuerdo.

Proposición 2.3: Cuanto más acciones competitivas inadecuadas se utilicen por el proveedor, menor será la probabilidad de alcanzar un acuerdo.

3. Metodología y diseño de la investigación. Selección de casos, recogida de información y procedimiento de valoración y validación.

Dado que pretendemos entender mejor la compleja relación existente entre el comportamiento y los resultados de la negociación y que el estado de la cuestión no presenta una explicación clara al respecto, se consideró que la metodología cualitativa era la más idónea en aras a explorar las proposiciones planteadas. En concreto, se pretende validar la caracterización de los comportamientos negociadores propuestos y su impacto sobre los resultados obtenidos.

Para recabar y analizar la información requerida, se utilizó la metodología del 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), así como en trabajos previos de negociación (Weiss, 1990; Yan y Gray, 1994; Brouthers y Bamossy, 1997; Sebenius, 1998; Vuorela, 2005; Saorín, 2008b, 2013, entre otros).

En concreto, la información se obtuvo a través de las entrevistas en profundidad realizadas a los compradores o administradores de categorías de las cuatro principales cadenas de supermercados de Costa Rica (perspectiva del cliente). La selección de este tipo de empresa respondió al hecho de que éstas representan a las cadenas con mayor cantidad de puntos de venta en Costa Rica. Si bien algunas de ellas se diferencian en el perfil socio económico de los clientes al que van dirigidas y en la ubicación geográfica de sus puntos de venta, todas compiten en un mismo mercado general de consumidores. Por lo tanto, las acciones comerciales de una de estas cadenas, generalmente afecta a la posición del mercado de las otras.

³ Tal y como se justifica con posteridad, en este trabajo se realiza el análisis desde la perspectiva del cliente



Las características principales de cada una de las empresas cliente (cadena de supermercados) involucradas en el estudio se indican en la tabla 1. Igualmente, se entrevistaron a los proveedores implicados en los casos, no obstante, por razones de confidencialidad, las marcas y los nombres de las empresas fueron cambiados y los datos obtenidos se utilizaron de manera general para caracterizar las negociaciones y para la información brindada por el cliente.

Tabla 1.- Principales características de las cadenas de supermercados participantes⁴

Características \ Cadena	Corporación Automercado	Walmart de México y Centroamérica	GESSA	Corporación Megasuper
Fecha de creación	1960	1960	Década de 1980	2000
Empleados	2215	24.000 en Centroamérica	N.D.	2000 (aprox.)
Puntos de venta	15 (Camacho 2011)	527 en Centroamérica y 172 en Costa Rica	59 (Camacho 2011)	83 (Camacho 2011)
Procedencia de capital	Costarricense	Estadounidense	Costarricense	Colombiano
Alcance geográfico	Costa Rica: área metropolitana y Guanacaste	Parte de la multinacional Walmart Store Inc.	Costa Rica	Costa Rica
Estrategia comercial	Ofrecer la mejor experiencia al comprar	Multiformato de tiendas comerciales	Multiformato de tiendas comerciales	Líder en ofertas
Mercado meta	Nivel socioeconómico alto	Todos los segmentos de consumidores	Todos los segmentos de consumidores	Sector socioeconómico medio y bajo
Formatos de tienda	Automercado	En Costa Rica: Palí, Más x Menos, Hipermercados y Maxibodega	Perimercados, Yumbo Supermercados, Súper Compro y Dibovco	Megasuper Súper Centro y Megasuper

En total, siete administradores de categorías fueron entrevistados desde su condición de actor clave en las negociaciones analizadas, a cada uno de ellos se le consultó sobre tres procesos de negociación diferentes (dos internacionales y uno de carácter nacional), los cuales debían estar entre las negociaciones más importantes para la cadena en los últimos tres años. Entendemos que el considerar tanto negociaciones nacionales como internacionales llevadas a cabo por una misma cadena de supermercados, permitió delimitar el posible efecto que la cultura del país podría haber tenido en el comportamiento negociador⁵.

En particular, se analizaron un total de 21 procesos de negociación, entre ellas siete de carácter intra-cultural (costarricenses con costarricenses) y catorce de carácter inter-cultural (siete negociaciones de costarricenses con colombianos y siete negociaciones de costarricenses con estadounidenses). A continuación, en la tabla 2, se presentan las características generales de los procesos de negociación analizados agrupándolos en función de la cultura nacional del proveedor.

⁴ Los datos presentados en esta tabla corresponden al segundo semestre de 2011

⁵ Múltiples investigaciones previas demuestran que la cultura del país influye sobre la determinación del comportamiento negociador (Hofstede, 1980, 1991; Weiss, 1993; House et al, 2004; Kale, 2009).



Tabla 2. Características de las negociaciones analizadas ⁶

Negociaciones entre costarricenses y proveedores costarricenses							
Código Negociación	Nombre Proveedor	Actividad comercial	Motivo negociación	Producto negociado	Primera relación comercial	Tipo empresa	Cargo negociador
CR 1	Demanzana S.A.	Importador	Introducción producto	Productos manzana	No	Pequeña	Presidente/Dueño
CR 2	Nitido S.A.	Productor	Mejorar condiciones	Productos limpieza	No	Grande	Gerente y Ejec. Ventas
CR 3	Pinto S.A.	Productor	Exclusividad	Frijoles	No	Pequeña	Dueño
CR 4	Campo Fresco S.A.	Productor	Mejorar condiciones	Vegetales	No	Pequeña	Dueño
CR 5	Cristalina S.A.	Productor	Exclusividad	Agua envasada	No	Mediana	Gte. General y Ejec. Ventas
CR 6	La Granja Ltd.	Productor	Exclusividad	Pollo fresco	No	Grande	Dir. Comercial y Ejec. Cuenta
CR 7	Maná S.A.	Productor	Introducción producto	Repostería	Sí	Pequeña	Dueño
Negociaciones entre costarricenses y proveedores colombianos							
Código Negociación	Nombre Proveedor	Actividad comercial	Motivo negociación	Producto negociado	Primera relación comercial	Tipo empresa	Cargo negociador
Col 1	Crema Dorada S.A.	Productor	Introducción producto	Repostería	Sí	Grande	Gerente exportaciones
Col 2	Colombia	Importador	Mejorar condiciones	Confitura y pantimedias	No	Pequeña	Dueño/Gerente General
Col 3	Trigueña S.A.	Productor	Introducción producto	Harina	Sí	Pequeña	Dos dueños
Col 4	Fruto del Mar S.A.	Productor	Introducción producto	Pescado congelado	Sí	Grande	Gerente comercial
Col 5	Natureza S.A.	Productor	Introducción producto	Productos macrobióticos	Sí	Pequeña	Dueña
Col 6	Internacionales	Productor	Introducción producto	Zapatos	Sí	Mediana	Dueña y Gerente General
Col 7	Presto S.A.	Productor	Introducción producto	Bocadillos congelados	Sí	Pequeña	Dueño
Negociaciones entre costarricenses y proveedores estadounidenses							
Código Negociación	Nombre Proveedor	Actividad comercial	Motivo negociación	Producto negociado	Primera relación comercial	Tipo empresa	Cargo negociador
US 1	Gold Taste Cia.	Productor	Introducción producto	Chocolates	Sí	Mediana	Gerente de exportaciones
US 2	Pool Solution Cia	Distribuidor	Introducción producto	Piscinas plásticas	Sí	Grande	Gerente de ventas
US 3	Candy´s Cia.	Distribuidor	Introducción producto	Confitura	Sí	Grande	Dueño y Gerente General
US 4	Potato USA Corp.	Productor	Introducción producto	Patatas congeladas	Sí	Grande	Presidente y dos asociados
US 5	Ready to Eat Cia	Productor	Introducción producto	Abarrotes enlatados	Sí	Grande	Representante
US 6	Atlantic Fish Corp	Distribuidor	Introducción producto	Pescado deshidratado	Sí	Grande	Director Ejecutivo
US 7	Roots & Foods	Productor	Introducción producto	Patatas congeladas	Sí	Grande	Ejecutivo representante

En las entrevistas, con una duración promedio de dos horas todas ellas, se adoptó un enfoque de *story telling* (Douglas, 1985). Sin embargo, ello no implicó que el entrevistador adoptara el rol de oyente pasivo. De hecho, la estrategia seguida en las entrevistas fue “creativa”, lo cual en términos de Douglas (1985: 25) “implica la utilización de muchas estrategias y tácticas de interacción basadas en una comprensión de sentimientos e intimidad con la finalidad de optimizar la cooperación y la búsqueda creativa del mutuo entendimiento”. En concreto, a los entrevistados se les solicitó que contaran cómo se desarrolló la negociación, cuáles fueron las principales acciones adoptadas y cuáles fueron los aspectos o factores clave en el resultado obtenido.

Las entrevistas fueron intensas y totalmente grabadas y transcritas, posteriormente, *in verbatim*. Éstas se centraron en las acciones de negociación y su frecuencia de utilización (integrativas, competitivas aceptables y competitivas inadecuadas), así como en el resultado obtenido en la negociación. En este sentido, los resultados de las negociaciones se midieron a través de dos sub-factores: 1) cierre de acuerdos de negociación (Rubin y Brown, 1975; Weiss, 1997; Tjosvold et al., 1999) y 2) satisfacción del cliente con la negociación (Weitz,

⁶ Los nombres de los proveedores son ficticios por razones de confidencialidad.



1981; Ganesan, 1993; Graham et al, 1994; Harwood, 2005; Kale, 2009), por considerarse, en la literatura, como los más adecuados para las negociaciones de tipo comercial (contexto analizado en este trabajo).

Así pues, cabe subrayar que el análisis se realizó desde la perspectiva del cliente, ya que el indicador de resultado de las negociaciones comerciales más utilizado en la literatura es la satisfacción de éste y no del proveedor. No obstante, se obtuvo la información de ambas partes para poder comprobar la validez de nuestra propuesta.

Para medir la satisfacción del cliente se utilizó la escala propuesta por Ganesan (1993). Por su parte, las acciones de negociación se midieron teniendo en cuenta las propuestas de Lewicki y Robinson (1998), para el caso de las acciones competitivas aceptables e inadecuadas, y la propuesta de Rubin y Brown (1975) para las acciones con orientación integrativa. La clasificación del comportamiento de los proveedores se comprobó a través de la comparación de la información recabada en las entrevistas de las dos empresas participantes. En este sentido, tanto al entrevistado de la empresa cliente como del proveedor, se les solicitó información sobre las acciones de negociación utilizadas por ellos mismos así como por su contraparte.

Se cumplieron los requerimientos exigidos para lograr la validez y confiabilidad de los datos (Yin, 1994). Así, cabe señalar que la información obtenida de las entrevistas se trianguló por un lado, revisando y analizando documentación interna y, por el otro, contrastando las opiniones de distintos entrevistados de ambas empresas implicadas. Además, una vez finalizadas las entrevistas se les entregó un cuestionario con las escalas utilizadas para complementar la medición de las variables.

Para la recogida de la información se utilizó, ante todo, escalas semánticas de siete puntos⁷ y, posteriormente, esta fue procesada y analizada siguiendo la metodología propuesta por Miles y Huberman (1994) (*pattern matching technique*).

Por último, cabe indicar que un experto en el tema, analizó las transcripciones de las entrevistas, con el fin de validar las valoraciones. El procedimiento utilizado para dicha labor fue el propuesto por Larsson y Finkelstein (1999).

⁷ Este tipo de escala permite recoger con mayor exactitud las percepciones u opiniones de los entrevistados correspondiendo, en orden ascendente, cada punto semántico a muy bajo, bajo, medio-bajo, medio, medio-alto, alto y muy alto, respectivamente.



4. Análisis de los resultados

Tras el análisis de la información obtenida en el estudio de casos, encontramos que del total de los 21 procesos de negociación analizados, en más de la mitad de ellos (14 negociaciones) se logró alcanzar el cierre del acuerdo o venta. Por su parte, en relación con las negociaciones que no obtuvieron un acuerdo⁸, se observó que, desde la perspectiva del cliente, las principales razones que conllevaron a dicho resultado fueron: 1) asuntos de volumen de compra⁹; 2) situaciones logísticas; 3) falta de capacidad del proveedor y 4) comportamiento inadecuado del proveedor.

Ahora bien, tal y como se aprecia en la tabla 3, la mayor parte de las negociaciones que no lograron un acuerdo, se celebraron ante empresas de gran tamaño y de nacionalidad estadounidense. Por tanto, el perfil de estas empresas concuerda con las dos principales razones por las cuales no se cerraron acuerdos, a saber: asuntos de volumen de compra y situaciones logísticas. Así se demuestra en el caso US6 donde el Administrador de Categorías expresó lo siguiente: “casi teníamos la orden de compra, pero topamos con el problema del tiempo de espera de entrega del producto, el contenedor que queríamos comprar iba a llegar una semana después de Semana Santa, entonces no nos funcionaba, hicimos las gestiones, teníamos los permisos y la importación no lo ejecutamos por ese tema”. Del mismo modo, en la negociación (US3) entre la cadena de supermercados y Candy's Cia. “no se llegó al acuerdo ya que el volumen de ventas para la importación era muy alto para la cadena, por tanto, se ofreció al proveedor que se introdujera el producto a través de algún distribuidor”.

Respecto a la satisfacción percibida por los clientes, cabe señalar que en casi la totalidad de los casos se obtuvo un muy alto o alto grado de satisfacción con las dos únicas excepciones de los casos Col5 y US4 en los cuales la satisfacción fue baja y media respectivamente. En este sentido, se indicó que entre otras, la satisfacción del cliente respondió a: 1) las buenas relaciones personales y la confianza fruto del comportamiento mostrado por el proveedor; 2) el aprovisionamiento de un producto y marca de calidad; 3) la rentabilidad; 4) un buen servicio y 5) que el proveedor ofreciera exclusividad en la venta.

Cabe subrayar que, en la gran mayoría de los casos analizados, el no cerrar el acuerdo de negociación no implicó insatisfacción por parte del cliente, hecho que podría explicarse comprendiendo que las principales razones para no alcanzar dicho acuerdo corresponden a variables de volúmenes de compra y logística y no en aquellas de comportamiento negociador.

En contraste, la satisfacción del cliente sí parece presentar una relación con el cierre de acuerdos, ya que en todas aquellas negociaciones en las cuales la satisfacción fue inferior a media-alta no se llegó a un acuerdo (casos Col4, US4 y US5).

En cuanto al tipo de comportamiento mostrado por las empresas y atendiendo a las combinaciones de acciones negociadoras propuestas, se identificó un predominio de casos con “competición atenuada” como comportamiento negociador (11 casos), frente al “comportamiento integrativo” (5 casos), el “compromiso” (4 casos) y la “competición” (1 caso) (Tabla 3).

Así pues, y adentrándonos en la relación entre los comportamientos y los resultados de las negociaciones, la evidencia parece apoyar tanto la caracterización de los

⁸ No se alcanzó un acuerdo en las negociaciones Col4, Col5, US2, US3, US4, US5, US6.

⁹ El volumen de compra como razón para no cerrar una negociación hace referencia a que la capacidad de compra del cliente fue insuficiente para realizar una importación rentable.



comportamientos negociadores como las relaciones planteadas en las proposiciones con respecto al impacto sobre los resultados.

Tabla 3. Comportamiento negociador del proveedor y su impacto sobre los resultados¹⁰

Código Negociación	Acciones integrativas	Acciones competitivas aceptables	Acciones competitivas inadecuadas	Comportamiento negociador del proveedor	Satisfacción de cliente	Cierre de acuerdo
CR1	Muy alta	Baja	Nula	Integrativo	Alta	Sí
CR2	Medio alta	Medio	Nula	Compromiso	Alta	Sí
CR3	Alta	Alta	Muy baja	Competición atenuada	Alta	Sí
CR4	Muy alta	Medio baja	Baja	Competición atenuada	Muy alta	Sí
CR5	Muy alta	Medio alta	Muy baja	Competición atenuada	Alta	Sí
CR6	Muy alta	Nula	Nula	Integrativo	Muy alta	Sí
CR7	Muy alta	Medio baja	Baja	Competición atenuada	Alta	Sí
Col1	Muy alta	Alta	Muy baja	Competición Atenuada	Alta	Sí
Col2	Media	Baja	Nula	Integrativo	Alta	Sí
Col3	Medio alta	Alta	Muy baja	Competición Atenuada	Alta	Sí
Col4	Muy alta	Media	Baja	Competición Atenuada	Alta	No
Col5	Muy baja	Medio alta	Nula	Competición Atenuada	Media	No
Col6	Muy alta	Nula	Nula	Integrativo	Muy alta	Sí
Col7	Muy alta	Medio baja	Baja	Competición Atenuada	Alta	Sí
US1	Alto	Medio bajo	Nula	Compromiso	Muy alta	Sí
US2	Medio bajo	Bajo	Nula	Compromiso	Alta	No
US3	Medio alto	Alto	Muy baja	Competición atenuada	Alta	No
US4	Medio alto	Medio bajo	Baja	Competición atenuada	Media	No
US5	Muy bajo	Medio alto	Medio alta	Competición	Medio Alta	No
US6	Muy alto	Nulo	Nula	Integrativo	Alta	No
US7	Alto	Medio	Nula	Compromiso	Alta	Sí

Comportamiento negociador y el grado de satisfacción percibida

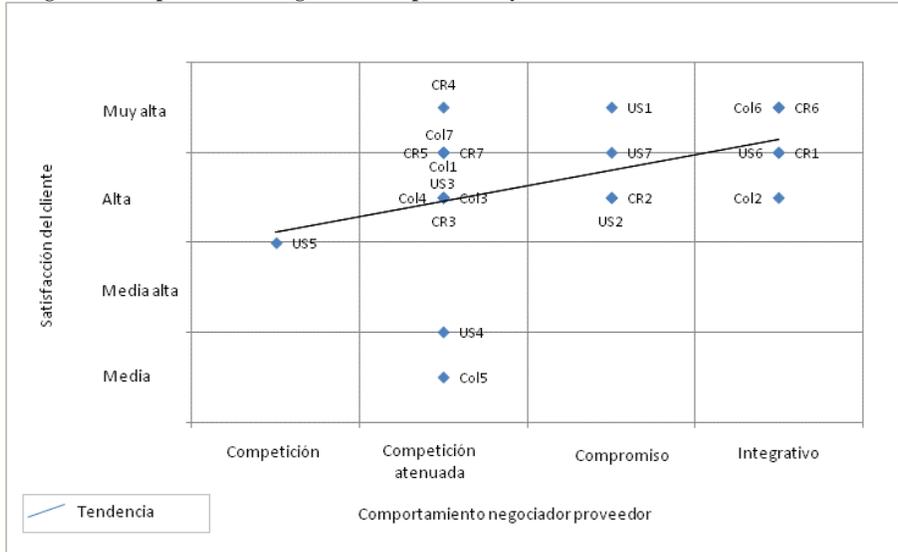
Tal y como se desprende de la tabla 3 y la figura 2, cuanto más integrativo fue el comportamiento negociador mostrado por el proveedor, mayor fue el grado de satisfacción percibida por el cliente, observando, consecuentemente, el ajuste al patrón de la proposición 1 anteriormente planteada.

No obstante, aunque la tendencia de los datos indica que la proposición 1 se cumple, se identificó que en nueve de los casos estudiados el proveedor mostró un comportamiento de “competición atenuada” y a la vez, en esas mismas negociaciones, el cliente alcanzó una satisfacción alta o muy alta. Dichos resultados, podrían explicarse considerando las otras variables que afectan a la satisfacción, las cuales se relacionan con la rentabilidad y la calidad del producto o servicio.

¹⁰ Para la medición del comportamiento negociador se consideró tanto el grado de utilización de acciones integrativas, así como de competitivas aceptables y competitivas inadecuadas del proveedor, lo cual se logró con la información cualitativa recabada en las entrevistas y con aquella de carácter cuantitativo procedente de un cuestionario entregado tras las entrevistas.

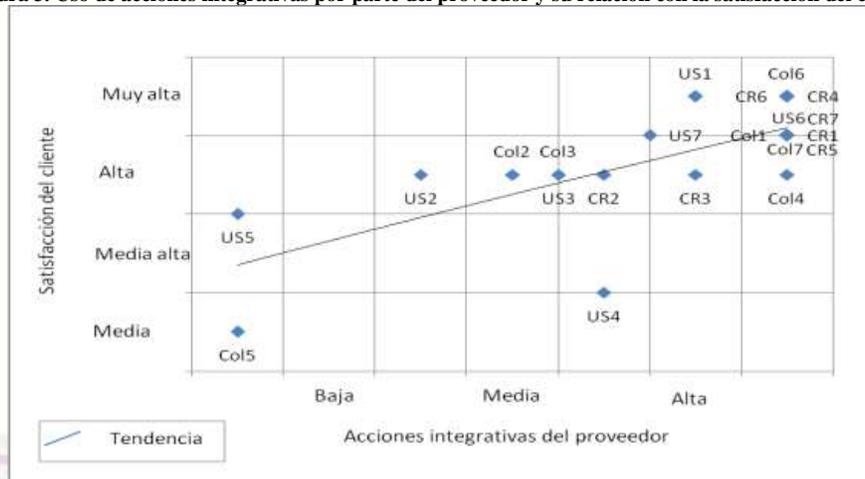


Figura 2. Comportamiento negociador del proveedor y su relación con la satisfacción del cliente



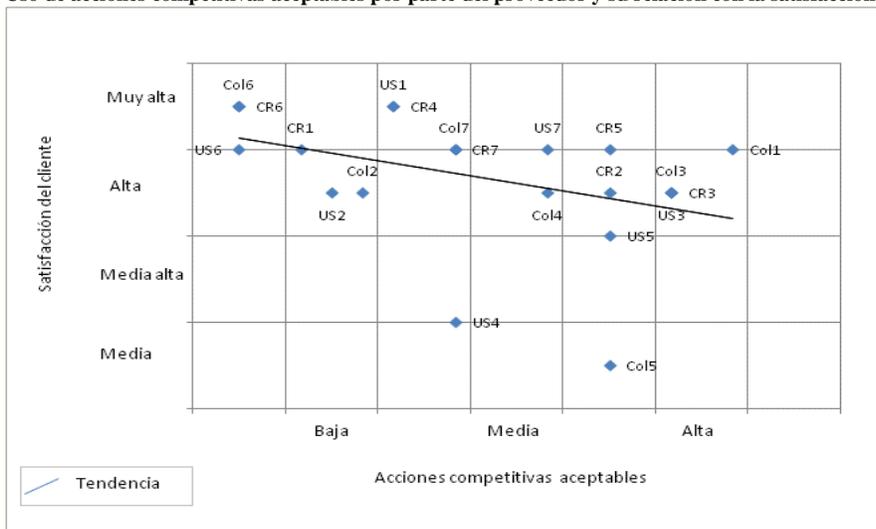
Ahora bien, desde nuestra propuesta de caracterización y análisis del comportamiento negociador a través de la combinación de tres tipos de acciones, cabe estudiar cuál ha sido el efecto de éstas sobre el grado de satisfacción percibida que se ha obtenido. En este sentido, la tendencia de la figura 3 sugiere que la utilización elevada de acciones integrativas va asociada a niveles altos de satisfacción percibida, lo cual apoya la proposición 1.1. Lo cual, es ejemplificado en el caso CR3 donde Pinto S.A. “al ser un proveedor local... fue un *open book*, [que] vino a mejorar la categoría,... la contribución, el margen y otros aspectos importantes” provocando alta satisfacción para la cadena de supermercados.

Figura 3. Uso de acciones integrativas por parte del proveedor y su relación con la satisfacción del cliente



Por su parte, la figura 4 muestra una clara relación inversa entre las acciones competitivas aceptables del proveedor y la satisfacción del cliente, siguiendo, por tanto, el patrón propuesto en la proposición 1.2. Así, la tendencia obtenida refleja una disminución de la satisfacción conforme se utilizan más acciones competitivas aceptables, las cuales, cabe recordar, son acciones competitivas en un grado menor a las inadecuadas.

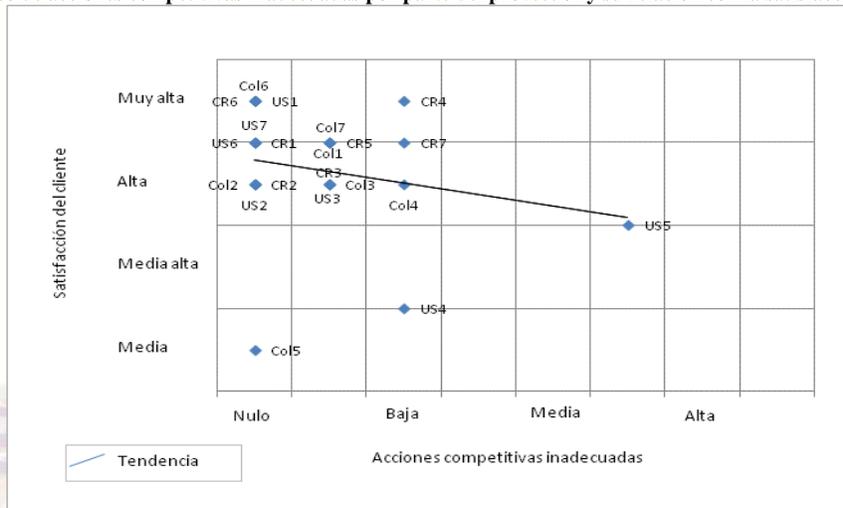
Figura 4. Uso de acciones competitivas aceptables por parte del proveedor y su relación con la satisfacción del cliente



Igualmente, la figura 5 relativa a la relación entre la utilización de acciones competitivas inadecuadas y la satisfacción percibida por el cliente presenta una tendencia de la cual se infiere que este tipo de acciones negociadoras podrían afectar a la satisfacción del cliente; evidencia es esto se aprecia en el caso CR3 donde el proveedor manipula la red de contactos al pasar a negociar directamente con la presidencia de la cadena, ante lo cual el Administrador de Categorías expresó que esa acción “es brincarse el puesto y daña la relación comercial, son situaciones donde se hiere personalmente la posición”.

De este modo, se produce el ajuste al patrón de la proposición 1.3. No obstante, la poca dispersión en los valores de la utilización de acciones competitivas inadecuadas en los distintos casos analizados, impide afirmar de manera categórica la tendencia encontrada (en todas las negociaciones en las que se utilizó acciones de este tipo se hizo en un nivel bajo o muy bajo).

Figura 5. Uso de acciones competitivas inadecuadas por parte del proveedor y su relación con la satisfacción del cliente



Ahora bien, cabe destacar cómo del análisis de la información obtenida en las entrevistas se evidencia la influencia de otras variables, además del comportamiento negociador del proveedor, que afectan al grado de satisfacción percibida finalmente por el



cliente en las negociaciones comerciales. En este sentido, tal y como se mencionó anteriormente, parece ser que factores como la rentabilidad, el aprovisionamiento de producto, la calidad de la marca y el servicio, ejercieron influencia sobre el grado de satisfacción percibida. Así por ejemplo, los casos US4 y Col5 no se ajustaron completamente a las proposiciones planteadas, puesto que el nivel de satisfacción que indicaron los clientes involucrados en éstos, estuvo asociado, más que con el comportamiento, con el volumen de compra\venta requeridos en estas negociaciones. Específicamente en la negociación US4 entre Potato USA y la cadena de supermercados, el Administrador de Categorías indicó que aunque “la información [fue] totalmente abierta: folletos, diagramas y esquemas de producción,... todo muy claro,... como cultura general excelente, uno no puede decir que son mezquinos, son de libro abierto, [no obstante,] el punto donde se quebró el negocio [fue cuando] ellos (el proveedor) esperaban que uno (la cadena de supermercados) reaccione como si fuera California o New York [en cuanto a ventas]”.

Por tanto, entendemos que aunque se utilicen acciones competitivas inadecuadas por parte del proveedor, éstas podrían ser toleradas, en cierto modo, si el producto y las condiciones ofrecidas al cliente superaran el efecto negativo de dichas acciones de negociación.

Además, teniendo en cuenta la información presentada en la figura 3, podemos ver cómo en todas aquellas negociaciones que utilizaron acciones competitivas inadecuadas, también se emplearon acciones integrativas en un nivel elevado¹¹. Pareciera, incluso, que pesa más el uso de estas últimas acciones en la satisfacción del cliente, que la utilización de acciones competitivas inadecuadas. No obstante, cabe recordar que en la mayoría de negociaciones en las cuales se utilizaron acciones competitivas inadecuadas, se hizo en un nivel bajo o muy bajo, a excepción del caso US5 que fue medio alto.

En este sentido, en el caso CR5 el Administrador de Categorías opinó que a pesar de que el proveedor Cristalina S.A. se comportó altamente integrativo, también utilizó acciones inadecuadas al ostentar “ofreciendo cielo y tierra” durante la negociación; situación que no fue limitante para una elevada satisfacción por parte de la cadena de supermercados.

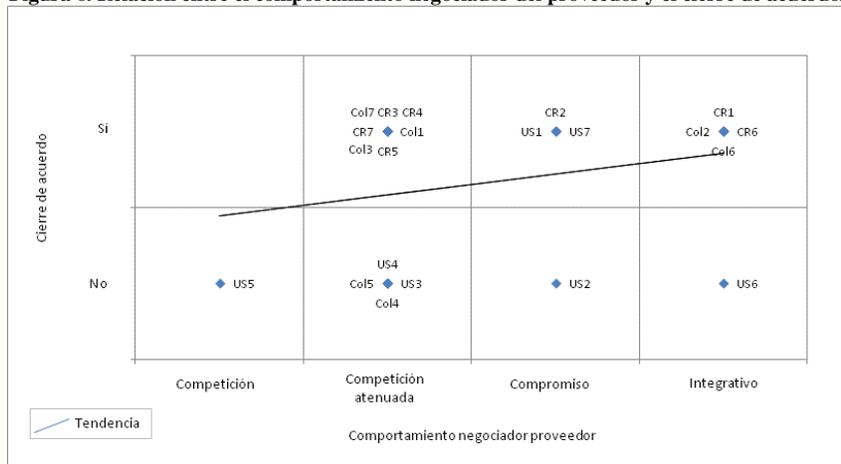
Comportamiento negociador y el cierre de acuerdos

Como se puede apreciar en la figura 6, del mismo modo que el comportamiento integrativo conllevó a mayor percepción de satisfacción por el cliente, este mismo comportamiento, igualmente, contribuyó al cierre de acuerdos en las negociaciones analizadas.

¹¹ De las 9 negociaciones que tuvieron una alta a muy alta satisfacción, y que además los proveedores utilizaron acciones competitivas inadecuadas; 7 de ellos también utilizaron acciones integrativas en un nivel alto y muy alto y 2 lo hicieron en un nivel medio alto.



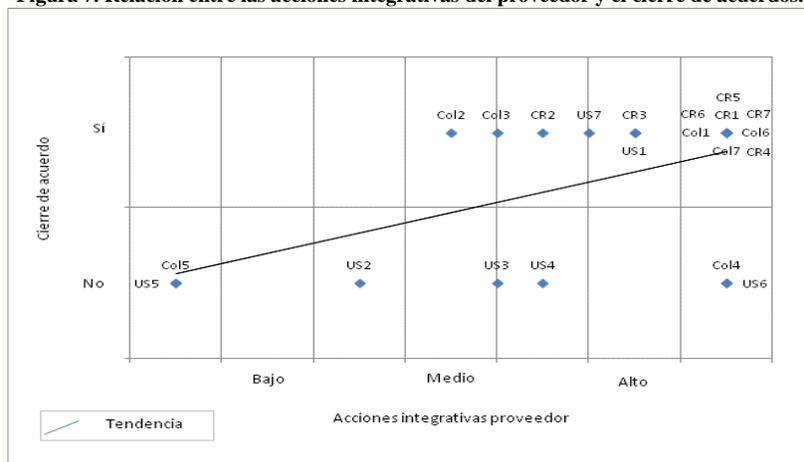
Figura 6. Relación entre el comportamiento negociador del proveedor y el cierre de acuerdos



Ahora bien, si nos centramos en el efecto de las distintas acciones de negociación, observamos, en las siguientes figuras, que si bien el patrón se ajusta en el caso de las acciones integrativas y de las acciones competitivas inadecuadas, dicho ajuste es menor en el caso de las acciones competitivas aceptables.

Así, tal y como se indica en la figura 7, las acciones integrativas parecen mejorar la posibilidad de cerrar acuerdos, pues en la mayoría de la negociaciones en las que esto sucedió el uso de acciones integrativas del proveedor fue de medio a muy alto. Mientras que en las negociaciones donde la utilización de acciones integrativas fue inferior a media, no se lograron cierres de acuerdos.

Figura 7. Relación entre las acciones integrativas del proveedor y el cierre de acuerdos.



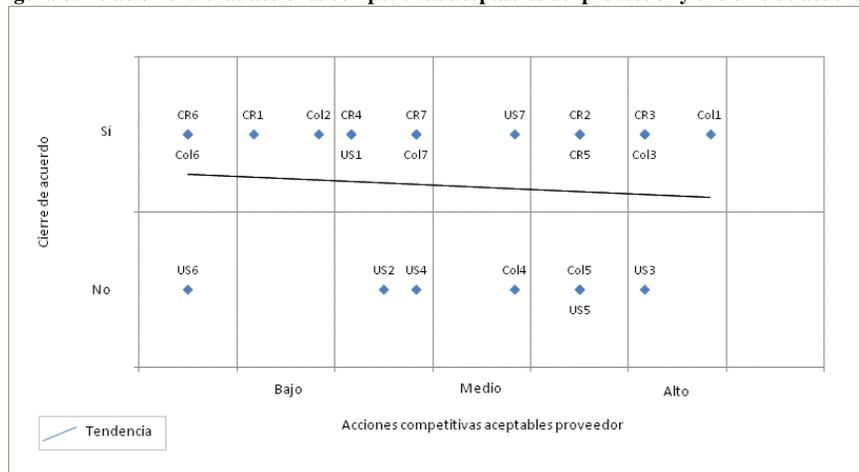
En relación con las acciones competitivas aceptables, si bien la figura 8 indica inicialmente que los resultados se ajustan al patrón de la proposición 2.2, la poca inclinación de la línea de tendencia demuestra que dicha relación no es fuerte, al menos en la muestra estudiada. En este sentido, debe considerarse que encontrar una tendencia, aunque sea pequeña, en una muestra de 21 negociaciones, representa un hallazgo por comprobar con mayor contundencia mediante una muestra más amplia.

Aunque algunas negociaciones se caracterizaron por la utilización alta de acciones competitivas aceptables, llama la atención cómo en éstas se logró alcanzar un acuerdo. Entendemos que la situación podría explicarse al considerar que este tipo de acción



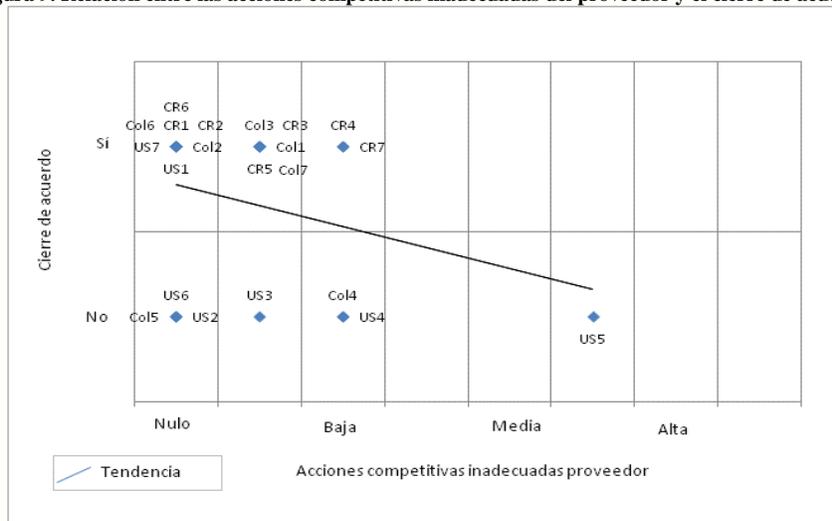
negociadora si bien de carácter competitivo, no lo es tanto como las inadecuadas; por tanto, parece ser que el cliente podría tolerarlas a cambio de percibir menos satisfacción (véase figura 4), pero sin llegar a ser motivo del no cierre del acuerdo.

Figura 8. Relación entre las acciones competitivas aceptables del proveedor y el cierre de acuerdos



Finalmente, atendiendo a las acciones competitivas inadecuadas, tal y como queda reflejado en la figura 9, en relación con el cierre de acuerdos encontramos el ajuste al patrón de la proposición 2.3. Sin embargo, cabe recordar una vez más, que la utilización de acciones competitivas inadecuadas se produjo en un grado bajo o muy bajo, situación que obliga a interpretar los resultados con cautela.

Figura 9. Relación entre las acciones competitivas inadecuadas del proveedor y el cierre de acuerdos



No obstante, tal y como se mencionó previamente, de las entrevistas se concluyó que si bien la determinación del resultado en las negociaciones comerciales (cierre de acuerdos) parece estar influido igualmente por otras variables como el volumen de compra y situaciones logísticas¹²; el grado de utilización de acciones integrativas aparece como uno de los principales determinantes. De este modo, el Administrado de Categorías del caso

¹² Las variables de volumen de compra y situación logística se reflejaron en los casos con proveedores de Estados Unidos, los cuales estaban representados por grandes empresas que requieran un elevado volumen de compra por parte del cliente.

CR6 aduce los buenos resultados de la negociación al comportamiento del proveedor, al expresar lo siguiente: “es uno de los proveedores que más nos chinean [consienten] y con que más contamos, en las buenas y en las malas; entonces la negociación es del tipo de socios de negocio”.

Apoyando este argumento, hemos identificado que en aquellas negociaciones en las cuales se cerró el acuerdo a pesar del uso de acciones inadecuadas, también se utilizó, por parte del proveedor, un alto nivel de acciones integrativas¹³ y, además, el grado de utilización de acciones competitivas inadecuadas fue bajo. En este sentido, no hay que olvidar que desde la complejidad que caracteriza a los procesos de negociación, tanto la determinación del comportamiento como del resultado negociador viene influenciada por la interacción de multitud de factores.

Considerando los anteriores resultados, se justifica la necesidad de analizar el comportamiento negociador desde nuestra propuesta de caracterización, atendiendo a la combinación de los tres tipos de acciones de negociación y valorando su efecto en los resultados obtenidos en las negociaciones comerciales.

5. Conclusiones

La evidencia encontrada, en el estudio de casos de negociaciones comerciales llevado a cabo, corrobora la relación propuesta entre los comportamientos integrativos y la consecución de mejores resultados en la interacción negociadora, que se plantea en la literatura de negociación. No obstante, los comportamientos competitivos no presentaron una relación contundente con la obtención de resultados negativos, especialmente aquellos caracterizados por la utilización de acciones competitivas denominadas inadecuadas.

En este sentido, parece ser que las acciones integrativas son las que ejercen mayor influencia en la determinación de los resultados en las negociaciones comerciales. Así, en una negociación donde se utilicen tanto acciones integrativas como acciones competitivas, las primeras podrían tener un mayor impacto en la satisfacción percibida y la posibilidad de cerrar acuerdos.

Partiendo de los datos obtenidos en esta investigación y en aras a comprender mejor el efecto de las acciones integrativas sobre los resultados, se ha observado una relación entre este tipo de acción y una mejor comprensión de las necesidades de los clientes por parte del proveedor. Este mejor entendimiento conlleva, como consecuencia, que el cliente reciba una oferta más acorde con sus requerimientos, ya sea en términos de aprovisionamiento, rentabilidad, calidad, buen trato y/o servicio, lo cual en última instancia facilita la consecución y cierre de acuerdos.

Por el contrario, el uso de acciones competitivas aceptables e inadecuadas, parecen no estar fuertemente asociadas con la consecución de resultados negativos en las negociaciones comerciales (en términos de satisfacción y cierre de acuerdos), en la medida que su influencia puede estar moderada igualmente por otros factores distintos al comportamiento de la contraparte, como pueden ser el volumen de compra y venta u otras situaciones logísticas, entre otros. Esta situación se refleja, por ejemplo, en los casos donde los clientes mostraron satisfacción por el proceso, pero aun así, no lograron llegar a un

¹³ De las siete negociaciones en las que se cerró el acuerdo y además se utilizaron acciones competitivas inadecuadas, en seis de ellas se utilizaron acciones integrativas a un nivel alto y muy alto, y solamente una se ubicó en un nivel medio alto.



cierre de la negociación por no alcanzar el volumen de compra que requiere una importación.

Adicionalmente, del análisis de los casos parece extraerse la idea que dichas situaciones de resultado podrían quedar explicadas por el tipo de comportamiento mostrado por el cliente y no sólo por el del proveedor ya que éste podría potenciar o no el cierre de acuerdos y la percepción de satisfacción. Un cliente competitivo podría tolerar mejor a un proveedor con el mismo comportamiento, que aquel cliente integrativo, el cual espera que su proveedor también lo sea. Se trata pues de una cuestión de investigación a analizar en profundidad en futuras investigaciones.

Por tanto, fruto del estudio de casos, queda patente que las acciones integrativas y competitivas, que configuran el comportamiento negociador, son de carácter complementario y no excluyente. Consecuentemente, se abre un campo de investigación más amplio del comportamiento de negociación, más allá de una perspectiva dicotómica y, en consecuencia, se rompe con las posturas tradicionales defendidas en la literatura.

Nuestra propuesta de clasificar el comportamiento en un continuo, basado en las diferentes acciones de negociación, resulta, a nuestro entender, de gran utilidad tanto desde el punto de vista metodológico como práctico. Máxime al encontrar que conforme el comportamiento se analiza a través de su combinación de acciones negociadoras, se puede explicar mejor los resultados obtenidos.

Se entiende, por tanto, que los hallazgos de nuestra investigación contribuyen principalmente a las teorías sobre negociación, al reconocer que este comportamiento consiste en la suma de sus diferentes acciones y que, bajo el paraguas de las acciones competitivas, se hace necesario distinguir igualmente aquellas de carácter aceptable, de las denominadas inadecuadas.

Desde esta nueva caracterización del comportamiento negociador, los investigadores pueden contar con un modelo que permite un análisis más profundo y detallado del comportamiento de la negociación y un mejor entendimiento de su influencia al determinar el resultado. Además, tanto a nivel académico como profesional, debe entenderse que el comportamiento negociador no es lineal, si no que, por el contrario, podría clasificarse como bidimensional, en el sentido que en una misma negociación podríamos presentar un elevado uso de acciones integrativas y a su vez un elevado uso de acciones competitivas.

Asimismo, los hallazgos de esta investigación permitirían a los directivos, como negociadores, reflexionar sobre qué tipo de comportamiento es el más adecuado de mostrar en un proceso de esta naturaleza, con el fin de lograr su éxito al conocer las implicaciones de cada una de las acciones negociadoras sobre la percepción de satisfacción y el cierre de acuerdos.

Este trabajo, no obstante, no está exento de limitaciones. En este sentido, cabe señalar que la metodología utilizada conlleva que los resultados no puedan extrapolarse al resto de la población. Sin embargo, esto no reduce la validez de los mismos y en menor medida con relación a la industria de las cadenas de supermercados costarricenses, cuya representatividad se procuró de manera rigurosa.

Finalmente, como líneas futuras de investigación destacaríamos la réplica del estudio con muestras de mayor tamaño, así como el análisis en otras industrias, de tal manera, que los resultados permitieran realizar análisis estadísticos extrapolables al resto de la población.

Asimismo, entre las variables que afectan a los resultados de negociación, reconocemos que el propio comportamiento del cliente cumple un rol importante. De este



modo, se requerirá profundizar en el efecto que conlleva las diferencias de comportamiento entre las partes negociadoras.

Por último, partiendo de esta nueva caracterización del comportamiento, entendemos de gran interés abordar el análisis de la determinación del comportamiento negociador teniendo en cuenta variables como la cultura del país, relaciones de poder o presión temporal, entre otras.

Bibliografía

- 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.
- Adler, N.J, Brahm, R. y Graham, J.L (1992). "Strategy Implementation: A comparison of Face-to-Face Negotiations in the People's Republic of China and the United States", *Strategic Management Journal*, 13, 449-466.
- Baron, R. (1989). Personality and organizational conflict: Effects of type a behavior and self-monitoring. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44 (2), 281-296.
- 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.
- Brett, J.M., Shapiro, D. & Lytle, A. (1998). Breaking the Bonds of Reciprocity in Negotiations. *Academy of Management Journal*, 41 (4), 410-424
- Brouthers, K.D. y Bamossy, G.J. (1997): "The role of key stakeholders in international joint venture negotiations: case studies from Eastern Europe", *Journal of International Business Studies*, 28 (2), 285-308.
- 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.
- Douglas, J.D. (1985), *Creative interviewing*, Bervely Hills: Sage.
- Fisher, R, Ury, W., and Paton, B. (1983), *Getting to Yes. Negotiating Agreement Without Giving In*, New York: Penguin Book.
- Ganesan, S. (1993). Negotiation strategies and the nature of channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 30 (2), 183-203.
- Gesteland, R. R. (2001). *Cross-Cultural Business Behavior* (2da Ed.). Denmark: Copenhagen Business School Press.
- Ghuri, P.N. (2003a), "Introduction" in Ghauri, P.N. & Usunier, J-C (Eds), *International Business Negotiation*, 2^a ed., Oxford: Pergamon, 3-20.
- Ghuri, P.N. (2003b), "The role of atmosphere in negotiations" in Ghauri, PN and Usunier, J-C (Eds), *International Business Negotiation*, 2^a ed., Oxford: Pergamon, 205-219.
- Graham, J.L (1985). "The Influence of Culture on Business Negotiations: An Exploratory Study", *Journal of International Business Studies*, 16 (1), 81-96.
- Graham, J.L. & Herberger, R.A. (1983). Negotiators abroad don't shoot from the hip. *Harvard Business Review*, 61 (4), 160-168.
- 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.; Mintu, A.T. y Rodgers, W. (1994): "Explorations of negotiation behaviors in ten foreign cultures using a model developed in the United States", *Management Science*, 40 (1), 72-95.
- Graham, J. L., & Mintu-Wimsatt, A. (1997). Culture's Influence on Business Negotiations in Four Countries. *Group Decision and Negotiation*, 483- 500Hall, E.T. (1976). *Beyond Culture* (2a ed.). New York, EE.UU: Anchor Press/Doubleday Edition.
- Harwood, T.G. (2005), *Developing Buyer-Seller Relationships Through Face-to-Face Negotiations*, DeMontfort University, United Kingdom, 105-121, doi: 10.1300/J366v04n03_07.
- Hofstede, G. H. (1980). *Culture's Consequences: International differences in work-related values*. Bererly Hills, CA: Sage.



- Hofstede, G. H. (1991). *Cultures and Organizations* (2da Ed.). England: McGraw-Hill.
- House R.J., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P.W. & Gupta V. (2004). *Culture, leadership, and organizations. The GLOBE study of 62 societies*. London, England: Sage Publications.
- Kale, S.H. (2009). Cross-cultural study of channel relationship factors — Antecedents of satisfaction in a retail setting: A commentary essay. *Journal of Business Research*. doi:10.1016/j.jbusres.2009.10.016
- Kim, P., Pinkley, R.L. & Fragale, A.R. (2005) Power Dynamics in Negotiation. *Academy of Management Review*, 30 (4), 799-823.
- Larsson, R. y Finkelstein, S. (1999). “Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization”, *Organization Science*, 10 (1), 1-26.
- Lax, D.A. and Sebenius, J.K. (1986), *The manager as negotiator: Bargaining for cooperation and competitive gain*, New York: Free Press.
- Lewicki, R.J. & Robinson, R.J. (1998). Ethical and unethical bargaining tactics: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, 17(6), 665-682.
- Miles, M.B. and Huberman, A.M. (1994), *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook of new methods*, 2ª ed, Thousand Oaks: Sage.
- 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.
- Neumann, J. & Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and economic behavior*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- 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.
- Putnam, L.L. (1990). Reframing integrative and distributive bargaining: A process perspective. *Research on Negotiation in Organizations*, 2, 3-30.
- Roure, J.B. (1997). *Negociación: resolución de problemas y creación de valor*. Barcelona: IESE de Gestión de empresas.
- Rubin, J.Z. & Brown, B. R. (1975). *The social psychology of bargaining and negotiation*. New York: Academic Press.
- Sánchez, J.R. (2005), “Factores básicos para la negociación comercial eficiente: una valoración de las BATNAs”, *Esic Market*, 122, 743-212.
- 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, M.C. (2006), “A review of negotiation outcome: A proposal on delimitation and subsequent assessment in joint venture negotiations”. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 23 (3), 237-252.
- Saorín, M.C. (2008a), “Time pressure in Acquisition Negotiations: its determinants and effects on negotiation behaviour choice”, *International Business Review*, 17 (3), 285-309.
- Saorín, M.C. (2008b), “Negotiation Behaviour: Dichotomy or Continuum?”, *Esic-Market*, 129, 125-181.
- Saorín, I.M.C. (2008a). Time pressure in acquisition negotiations: Its determinants and effects on parties' negotiation behavior choice. *International Business Review*, 17, 285-309.
- Saorín-Iborra, M.C.; Redondo-Cano, A. y Revuelto Taboada, L. (2013): “How BATNAs perception influences JVs negotiations”, *Management Decision*, 51 (4), en prensa (mayo 2013).
- Sebenius, J.K. (1998): “Negotiating cross-border acquisitions”, *Sloan Management Review*, 39 (2), 27-41.
- 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. (1990): “The long path to the IBM-Mexico agreement: An analysis of the microcomputer investment negotiations, 1983-86”, *Journal of International Business*, 21(4), 565-598.



- Weiss, S.E (1993). "Analysis of Complex Negotiations in International Business: The RBC Perspective", *Organization Science*, 4(2), 269-300.
- Weiss, S.E. (1997), "Explaining outcomes of negotiation: Toward a grounded model for negotiations between organizations", in Lewicki, R.J., Bies, R.J. and Sheppard B.H. (Eds), *Research on Negotiation in Organizations*, New York: JAI Press, pp. 247-333.
- Weitz, B. (1981). Effectiveness in sales interactions: A contingency framework. *Journal of Marketing*, 45(1), 85-103.
- Yan & Gray. (1994). Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States-China Joint Ventures: A Comparative Case Study. *Academy of Management Journal*, 37 (6), 1478-1517.
- Yin, R. (1994). *Case Study: Planning and Methods*. (2Ed.). Newbury Park, CA: Sage Publishing.

