

CRV-X-27-17

SERVICIOS DE INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

DIRECCIÓN

CONGRESO REDIPAL VIRTUAL X
Red de Investigadores Parlamentarios en Línea
Marzo-septiembre 2017

Ponencia presentada por

Eréndira C. Rivas Prats

**“EL CONCEPTO DE NEGOCIACIÓN EN LA POSIBLE
REESTRUCTURA DEL TLCAN”**

Mayo 2017

El contenido de la colaboración es responsabilidad exclusiva de su autor, quien ha autorizado su incorporación en este medio, con el fin exclusivo de difundir el conocimiento sobre temas de interés parlamentario.

Av. Congreso de la Unión N°. 66, Colonia El Parque; Código Postal 15960,
México, DF. Teléfonos: 018001226272; (+52 ó 01) 55 50360000, Ext. 67032, 67034
e-mail: redipal@congreso.gob.mx

EL CONCEPTO DE NEGOCIACIÓN EN LA POSIBLE REESTRUCTURA DEL TLCAN

Eréndira C. Rivas Prats ¹

RESUMEN

El propósito de la negociación es obtener el mayor beneficio posible, ese es el ideal y cuando es evidente que no podrá conseguirse a pesar de todos los esfuerzos realizados, entonces se busca la menor de las pérdidas, teniendo en cuenta que, la mayoría de las veces, para obtener un beneficio mayor es necesario realizar ciertas concesiones que no perjudiquen el objetivo primario.

El concepto de negociación ha sido frecuentemente abordado y desde diferentes perspectivas, ha evolucionado y se ha ido enriqueciendo, hasta lograr explicar complejos comportamientos desarrollados en diversos ámbitos. El tema del presente trabajo se centra en dicho concepto, así como diversos aspectos que intervienen en su desarrollo y concreción, lo que permite observar de manera más clara la situación que enfrenta México en este momento ante el planteamiento de la posible renegociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).

¹ Miembro de la Redipal. Egresada de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM; integrante de los Servicios de Documentación, Información y Análisis de la Cámara de Diputados; coordina la Unidad de Servicios de Información Estadística y Geográfica (USIEG) en la Cámara de Diputados; México. Correo electrónico: erendira.rivas@congreso.gob.mx

A lo largo del tiempo el concepto de negociación ha sido frecuentemente abordado y desde diferentes perspectivas, ha evolucionado y se ha ido enriqueciendo, hasta lograr explicar complejos comportamientos desarrollados en diversos ámbitos. El tema del presente se centra en dicho concepto, así como diversos aspectos que intervienen en su desarrollo y concreción, lo que permite observar de manera más clara la situación que enfrenta México en este momento ante el planteamiento de la renegociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).

Para el desarrollo del presente planteo las siguientes preguntas ¿Qué es la negociación? ¿Cuál es su propósito? ¿Cuáles son los factores que intervienen en su desarrollo? ¿Cuál ha sido la reacción de México ante el planteamiento de la reestructura del TLCAN? y ¿Cuál es la imagen que hasta el momento proyecta en la posible renegociación que enfrentará?

Aun cuando el proceso de la negociación se analiza ampliamente, es una actividad que forma parte de la cotidianidad y en ocasiones no nos percatamos de todas las interacciones que conllevan una negociación, por más simple e informal que ésta sea, tanto en la interacción con amigos o incluso cuando hacemos una compra buscando que nos mejoren el precio, lo que comúnmente es denominado como regatear, no obstante formalmente “el regateo es un proceso simple de negociación distributiva, competitiva y posicional a la vez; competitiva porque cada parte trata de obtener lo más que puede, sin pensar en las otras, y posicional porque cada parte toma una posición, discute por ella y hace concesiones para alcanzar un compromiso” (González y Espín 2014, p. 200), así observamos que hasta en las negociaciones más sencillas, conceptos más formales son aplicables.

La negociación puede llegar a ser tan compleja que tiene que abordarse con mayor formalidad y estructura, tal es el caso de las relaciones entre empresas, resolución de conflictos en diversos ámbitos, (empresarial, social, político) relaciones entre partidos políticos, relaciones diplomáticas, etc. “Una definición formal de negociación, es la aportada por Puchol, como una actividad en la que dos partes, cuyos intereses son en parte complementarios y en parte opuestos, tratan de alcanzar un acuerdo que satisfaga al máximo los intereses de uno y otro, al tiempo que facilita la realización de nuevas negociaciones en el futuro” (González y Espín 2014, p. 200).

Otra definición es la que proporciona Fernández (2012) quien en una primera aproximación menciona que “se puede definir la negociación como el proceso en el cual las partes buscan conciliar y acordar acerca de un tema o asunto particular para beneficio directo e indirecto y garantizando un ambiente favorable para nuevos acuerdos o entendimientos” (p. 303), lo que se observa en las interacciones simples, cabe señalar que tanto Puchol como Fernández destacan la importancia de futuras negociaciones por

lo que resulta importante que los acuerdos previamente realizados dejen tras de sí un ambiente cordial.

El autor se apoya a su vez en Trujillo y García, quienes señalan que “la negociación es un proceso interactivo cuyo fin es la resolución de un conflicto entre partes, mediante una modificación de las posiciones iniciales, para llegar a un acuerdo aceptable para todos” (Fernández, 2012, p. 302), éstos últimos identifican en su definición la existencia de un conflicto, el cual se observa en negociaciones más complejas, de igual forma retoma a Cohen y Altamira quienes definen negociación como “el proceso donde dos o más partes trabajan conjuntamente para alcanzar una solución mutuamente aceptada sobre uno o más problemas tal como una transacción comercial, un contrato o un acuerdo de cualquier tipo” (Fernández 2012, p. 302), ellos también resaltan la existencia de uno o varios problemas.

Fernández (2012) retoma su propio concepto y con base en lo anteriormente citado, explica que “la negociación como proceso humano es el instrumento pacífico para resolver los conflictos; de hecho, en las relaciones internacionales se considera como tal, sin embargo, existen diferentes abordajes de los procesos de negociación que dependen principalmente de los actores y su entorno” (p. 302), aquí ya distingue el conflicto y tal como menciona es observable en las relaciones internacionales, ejemplo de ello es la situación que atraviesa México con la declaración de la renegociación del TLCAN por parte de E.U. tema que retomaré más adelante.

Según González y Espín (2014) “la negociación se clasifica en distributiva o en integradora. Una negociación distributiva es aquella donde una parte gana a expensas de la pérdida de la otra, mientras que en la negociación integradora las partes llegan a acuerdos o cooperan entre sí para que todos obtengan ganancias, esto implica que las partes se encaminen en tareas y objetivos comunes de manera cooperativa. La primera se asocia generalmente a la negociación sobre un solo aspecto, generalmente el precio, y la segunda se realiza sobre todo en negociaciones más complejas” (p 200), es más fácil ceder en negociaciones sencillas que en las de mayor grado de complejidad ya que la pérdida no es tan grande.

Diversos factores influyen en la negociación como la comunicación, ideología de los actores, su comportamiento, incluso las suposiciones que estos hagan al momento de negociar, los sentimientos que no logren controlar y los lleven a reaccionar de manera adversa a la negociación que están realizando, entre otros, Estrada (2012) explica que “en la negociación y solución de situaciones se necesita de la interrelación de los actores, divergencias, voluntad de acuerdo y tiempo. El proceso de negociación busca que cada una de las partes satisfaga intereses tanto a corto como a largo plazo. El modelo de negociación y solución de situaciones encamina a los negociadores a la

búsqueda conjunta de un acuerdo, solución o arreglo sin centrarse en posiciones sino en intereses” (p. 60).

Tal y como explica Fernández (2012) no solo los actores forman parte del proceso de negociación, intervienen a su vez otros factores como el tiempo, asimismo “se constata que la comunicación es una función vital y la negociación un proceso elemental en el logro del entendimiento, y comprensión entre los actores” (p. 296).

De igual forma el autor identifica diversos tipos de comunicación que están presentes en toda negociación como son: “comunicación oral o verbal, escrita, visual, no verbal, comunicación interpersonal y comunicación masiva, la comunicación organizacional o corporativa e, incluso, la comunicación estratégica” (Fernández, 2012, p. 299), muchas veces ni siquiera nos percatamos de todo lo que comunicamos de diferentes maneras, desde nuestra actitud, hasta nuestros sentimientos, que pueden presentarse en ocasiones inconscientemente, ya que “los negociadores son personas y, como tal, tienen un conjunto de emociones, que influyen en su quehacer personal, profesional, social... en un proceso de negociación los sentimientos pueden ser más importantes que las palabras” (Fernández, 2012, p. 303).

Tanto en negociaciones cotidianas y simples como en negociaciones formales y más complejas analizamos distintos tipos de lenguaje tanto de nuestro interlocutor como propio, “el lenguaje del cuerpo tiende a ser un delator de nuestros verdaderos sentimientos a través de las reacciones y gestos, entonces, resulta común que se produzcan contradicciones entre el lenguaje verbal y el no verbal, cuando lo que se dice no es el reflejo cierto de lo que se siente” (Fernández, 2012, p. 309-310). Mientras que en nuestras interacciones diarias automáticamente analizamos el lenguaje corporal sin prestar tanta atención a detalles poco evidentes, un negociador más experimentado siempre está atento a todo lo que pueda percibir de su interlocutor, así como de lo que quiere comunicar, ya que al igual que él evalúa, al mismo tiempo es evaluado, de igual forma atraviesa situaciones en las que no debe reflejar que lo que dice no es reflejo de lo que siente, por lo que debe cuidar que su lenguaje no sea ambiguo, a menos que así lo desee como parte de su estrategia para confundir al interlocutor, por lo tanto, “un negociador debe entender y comprender la importancia del estudio y análisis de la comunicación no verbal, principalmente, a fin de poder interpretar en los gestos y expresiones los sentimientos de los otros, y controlarlos a favor de la negociación” (Fernández, 2012, p. 311).

Fernández (2012) identifica “siete elementos de la negociación, intereses, opciones, alternativas, legitimidad, comunicación, relaciones y compromiso” (p. 308), los considera como los primordiales, sin embargo distintos autores mencionan otros que a su parecer son sustanciales.

Estrada (2012) indica que “la negociación y solución de situaciones es el proceso multilateral por el cual las partes involucradas analizan causas y condiciones para obtener resultados que sirvan en la transformación de intereses iniciales en colectivos y mejorar las posiciones en tiempo, costo y alcance para cada uno de ellos. Dicho proceso requiere identificar los objetivos que permitan lograr el éxito, tales como: Obtener máxima satisfacción posible; Enfatizar en el reparto de aquello que se negocia; Redefinir la situación a través de un intercambio de intereses; Arribar a un acuerdo aceptable para ambas partes y Contraponer las posiciones por intereses comunes” (p. 61), a los factores (antes mencionados) que intervienen en el desarrollo de la negociación se suman el costo, alcance, intereses y objetivos.

Otro factor que incide son las barreras, estrada identifica “diferentes tipos de barreras en las negociaciones, que son resistencias a evitar, lidiar o impedir para poder establecer condiciones de ganar – ganar tales como: Barreras personales; Barreras en el proceso; Barreras culturales y Barreras naturales” (Estrada, 2012, p. 62).

Un aspecto importante relacionado al proceso es la experiencia y metodología del negociador, Malhotra y Bazerman (2007) destacan que “la mayoría de los negociadores presuponen erróneamente que entienden las motivaciones de la otra parte y, por consiguiente, no las exploran con más profundidad” (p. 4), esto se debe a que existen algunos modelos de negociación más rígidos que otros, por ende los negociadores que emplean dichos métodos tienden a presuponer y dar por sentado motivaciones erróneas y no están dispuestos a investigar más.

Independientemente de todo lo que internamente pueda afectar la negociación debe considerarse que “las fuerzas externas pueden limitar nuestra capacidad para negociar eficazmente... Lamentablemente, a menudo no vemos las limitaciones de la otra parte porque están ocultas (o porque las ignoramos)” (Malhotra y Bazerman, 2007, p. 5), cuando los negociadores permanecen en una metodología rígida, es difícil que logren conocer las limitaciones de la contraparte dado que solo lo presuponen y al no querer intercambiar información, cierran posibilidades de una solución más rápida.

Por otra parte, negociadores que son flexibles a intentar otro método de negociación “intentan descubrir y ayudar a superar las limitaciones de la otra parte en lugar de descartar a la otra parte acusándola de poco razonable o aduciendo que un acuerdo es inviable. Por sobre todo, los negociadores investigativos nunca perciben las limitaciones de la otra parte como si simplemente fueran “su problema” (Malhotra y Bazerman, 2007, p. 5).

La negociación investigativa puede ser una opción viable que “puede ayudar a transformar las negociaciones competitivas en negociaciones con la capacidad para construir confianza y cooperación, crear valor, y generar satisfacción mutua” (Malhotra

y Bazerman, 2007, p. 8), a pesar de ser un método que ha demostrado buenos resultados, algunos negociadores podrían pensar que los hace parecer más débiles cuando realmente los fortalece al contar con más información de la que dispondrían con una metodología diversa.

También es posible apreciar la negociación desde la teoría de juegos, los pioneros de ésta son Jonh Nash, Von Neumann y Morgenstern, posteriormente diversos autores hacen sus propias contribuciones a la teoría de juegos, partiendo de las bases sentadas por sus predecesores. “Los juegos de negociación se refieren a situaciones en las que dos o más partes deben alcanzar un acuerdo acerca de cómo repartirse un determinado objeto o cantidad monetaria. En estos juegos, cada jugador prefiere alcanzar un acuerdo que no hacerlo; pero a su vez, prefiere el acuerdo más favorable desde su punto de vista” (Arévalo, 2004, p. 46), se entiende que cada actor, en este caso jugador, buscará la mejor opción de acuerdo a sus necesidades y está dispuesto a cooperar para que así sea.

Restrepo (2009) explica que “la teoría de juegos sólo se aplica al comportamiento racional. Presupone que los jugadores intentan ganar, y ellos siguen el curso del juego buscando siempre el menos costo. Esta teoría no se puede aplicar a casos como riñas, violencia interpersonal, hostilidad, etc. Esto no quiere decir que la teoría ignore la no racionalidad. La existencia de la no racionalidad se considera en las reglas del juego. De hecho, la no racionalidad puede resultar una táctica de juego interesante cuando todos los jugadores presentan los mismos esquemas de `juego o de escuela de pensamiento” (p. 171), la irracionalidad puede ser una estrategia, que puede ser empleada para obtener un beneficio a través del desconcierto del otro jugador o jugadores, considerando que “la estrategia óptima para el jugador es la que maximiza su ganancia esperada. Según Ferguson, una estrategia es ‘una especificación completa de las acciones que ejecutará un jugador en cualquier contingencia que pueda presentarse en el desarrollo del juego” (Restrepo, 2009, p. 159), las estrategias son racionales ya que buscan maximizar la ganancia del jugador, quien ante situaciones en las que sea un hecho que no pueda obtener lo que desea, buscará tener la menor de las pérdidas, a esto se le denomina la estrategia Maximin, que “es dominante y conservadora... debido a que esta teoría siempre busca maximizar la ganancia mínima que puede obtenerse; esta teoría es útil en circunstancias donde lo que se busca sea minimizar las pérdidas” (Restrepo, 2009, p. 174).

Aun cuando la Teoría de juegos se aplica al comportamiento racional hay otra vertiente conocida como teoría de juegos evolutivos, la cual “prescinde del supuesto de racionalidad, los resultados de cierto tipo de interacciones se alcanzan a partir de mecanismos tipo ensayo y error más que a partir de procesos de maximización de

agentes hiperracionales. Uno de los logros de la teoría de juegos evolutivos impide a la teoría clásica establecer predicciones específicas” (Arévalo, 2004, p. 57), la ventaja que proporciona este tipo de juegos es la imprevisibilidad ante el otro jugador, lo que antes era más fácil prever anteriormente, ahora no lo es.

Una vez que en el presente he desarrollado diferentes teorías de la negociación es momento de hacer un breve análisis de la situación que atraviesa México en éste momento ante la declaración por parte del ahora presidente de los Estados Unidos, Donald Trump, de renegociar el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, propuesta que ponía sobre la mesa en cada oportunidad desde que era candidato a la presidencia, el 22 de julio de 2016 el periódico Excélsior publicó la nota “La relación con México es una pérdida de tiempo” (Carreño, 2016) donde retoman las declaraciones realizadas por el entonces candidato, quien expresaba que la relación con México era una pérdida enorme para Estados Unidos y que buscaría una renegociación del TLCAN y en caso de no obtener lo que deseaba, saldrían del TLCAN rápidamente, asimismo Trump aseguraba que dicho tratado era tal vez el peor acuerdo firmado en la historia de su país, reiteradamente realizaba declaraciones al respecto y prometió que de no poder negociarlo, lo desearía.

Por su parte el gobierno de México respondió igualmente en numerosas ocasiones tal y como consta en el periódico Reforma el 11 de Noviembre de 2016 (Agencia REUTERS, 2016, p. 8) que estaba dispuesto a dialogar con el Presidente electo sobre el TLCAN, declaración realizada por el Secretario de Economía, Ildefonso Guajardo.

Incluso en otras publicaciones como El economista del 14 de noviembre de 2016 (Morales, 2016, p. 5) eran abordadas declaraciones por parte del gobierno de Canadá que aclaraban que cualquier negociación debería ser beneficiosa para los 3 países.

Como se observa las posiciones fueron fijadas desde un inicio, por parte de los 3 países que integran el Tratado, sin embargo el más afectado fue México, por todas las declaraciones en su contra, diversos analistas y actores del sector empresarial opinaban sobre el rumbo de acción y las reacciones que ya se suscitaban, como consta en la publicación de La Jornada del 3 de Febrero de 2017 (Garduño, 2017, p. 7) donde se hace referencia a la declaración el presidente de la cámara de comercio de Estados Unidos-México, quien atribuía el anuncio de la renegociación del acuerdo a una retórica de campaña electoral, mencionaba que aunque un sector de republicanos no quiere que el Tratado avance, es imposible que corten toda relación comercial, por lo que él consideraba improbable que Estados Unidos desechara el tratado.

Otros analistas mostraban que México en verdad tiene con qué negociar, el suplemento semanal de Milenio presentaba el 6 de Febrero de 2017 (Rubin, 2017, p. 5)

una nota donde destacaban que México cuida la espalda de EU en cuestión de seguridad a través del intercambio de información de inteligencia y que los mismos congresistas del vecino del norte reconocían que su país tendría problemas si la economía de México colapsara, se mencionaba que EU aun no pone el Tratado en la mesa de negociación pero sus constantes quejas evidenciaban su intención de hacerlo.

Mientras otros opinaban, como se aprecia en la publicación de Milenio el 3 de Febrero 2017 (Illades, 2017, p. 3) que aun cuando México tiene la disposición de renegociar, asume una postura en la que presupone que lidia con un actor racional pero que en realidad sucede todo lo contrario ya que el presidente de EU parece no contar con el conocimiento sobre lo que busca discutir, ni la paciencia para llevarlo a cabo, en suma la inestabilidad del presidente estadounidense indica que frente a una contraparte tan errática no hay ninguna técnica de negociación que funcione.

Ante todo lo que se ha expuesto sobre el tema considero que aun cuando los países fijaron sus posturas desde un inicio y México ha reaccionado rápidamente a cada declaración de EU, no ha sido de la manera más óptima, ya que en el afán de reaccionar con celeridad ha carecido de sagacidad para mostrar una imagen que le beneficie, pienso que la imagen que quiere dar es la de certeza, eficiencia y seguridad al responder casi de inmediato a cualquier declaración de su contraparte, por el contrario la imagen que proyecta es inversa, debido a que su contraparte ni siquiera ha puesto formalmente sobre la mesa el tema de la renegociación y México ya ha emprendido una serie de acciones en respuesta a algo que todavía no sucede, lo cual no implica que no sucederá en un futuro, mucho menos que México no deba prepararse ante tal eventualidad, sin embargo el hecho de emprender acciones tan abiertamente y con tanta anticipación favorece la percepción de que el país vive un nerviosismo exacerbado y que de una forma desafortunada tratará de convencer a su contraparte de permanecer como miembro del tratado, casi a base de ruegos, muestra un tanto de debilidad y mucha inseguridad.

Lo cierto es que pareciera que México por mucho que se prepare para dicho desafío, no tiene ni la más remota idea de cómo actuar, mucho menos reaccionar ante el tipo de contraparte que enfrenta, igualmente aparenta que no tiene experiencia alguna en temas de negociación, lo más probable es que la inexperiencia juegue un papel perjudicial para su situación.

En suma y dando respuesta en concreto a las preguntas inicialmente planteadas resumo que con base en todas las definiciones planteadas a lo largo del presente entiendo la negociación como un proceso en el cual se involucran dos o más actores que buscan obtener un objetivo específico intervienen múltiples factores que inciden en

su desarrollo y se emplean diversas técnicas para obtener siempre el mayor beneficio o la menor pérdida posible.

El propósito de la negociación es obtener el mayor beneficio posible, ese es el ideal y cuando es evidente que no podrá conseguirse a pesar de todos los esfuerzos realizados, entonces se busca la menor de las pérdidas, teniendo en cuenta que la mayoría de las veces para obtener un beneficio mayor es necesario realizar ciertas concesiones que no perjudiquen el objetivo primario.

Los Factores que intervienen en su desarrollo son variados y van desde la interrelación de los actores, sus divergencias, voluntad de acuerdo, tiempo, diversos tipos de comunicación, como oral, no verbal, estratégica, emociones, sentimientos, lenguaje corporal, intereses, legitimidad, compromiso, condiciones, costos, alcance, hasta múltiples tipos de barreras, como personales, culturales y naturales así como prejuicios, fuerzas externas y limitaciones de la contraparte. Es un vasto universo de elementos que intervienen en el proceso de negociación.

Finalmente es evidente que en el tema de la posible renegociación del TLCAN, México ha reaccionado rápidamente a cada declaración de EU, y en el afán de reaccionar con tanta celeridad, se ha precipitado y carece de sagacidad para mostrar una imagen que le beneficie, por el contrario la imagen que proyecta favorece la percepción de que el país vive un nerviosismo exacerbado, muestra un tanto de debilidad y mucha inseguridad, al parecer México no tiene ni la más remota idea de cómo actuar, mucho menos reaccionar ante el tipo de contraparte que enfrenta, asimismo pareciera que no tiene experiencia alguna en temas de negociación.

Conclusión

En conclusión, como se observa a lo largo del trabajo se han citado diversas definiciones del concepto de negociación, correspondientes a varios autores, los cuales incorporan diferentes elementos al desarrollo de ésta.

Se aprecia cómo ha ido evolucionando dicho concepto, algunos autores han profundizado más que otros en determinados aspectos, lo cierto es que en suma permite tener una idea mejor definida y estructurada sobre el tema.

Las principales teorías presentadas a lo largo del presente, ayudan a comprender la interacción que tienen los actores en el proceso de negociación así como las decisiones que toman y porque deciden de determinada manera.

Queda claro que en la búsqueda del mejor resultado habrá que hacer algunos sacrificios, lo cual no implica que no se consiga la máxima de las ganancias.

En cuanto al tema del TLCAN concluyo que México ha actuado de manera precipitada y que debiera tomar previsiones no tan abiertamente, que ayudaran a mejorar su imagen y ésta resultara favorable en el momento de la negociación real.

Considero que la preparación de México ante tal eventualidad debiera ser más discreta, (a puerta cerrada) sin que ello implique descuidar la forma de reaccionar ante cada decisión ejecutada por su contraparte.

Por el momento solo queda esperar y observar cómo se desarrolla la situación que enfrenta México, al mismo tiempo que continuar planeando estrategias a seguir ante nuevas contingencias.

Cabe señalar que la imagen de México pudiera mejorar de forma notoria, si sus acciones no fueran tan precipitadas y poco elaboradas.

Fuentes consultadas

- González Caballero, Erick; Espín Andrade, Rafael A.; (2014). Aplicación de solución difusa de la negociación a tres casos de estudio. *Ingeniería Industrial*, XXXV, No. 2 Mayo-Agosto, pp. 199-213.
- Fernández Nava, Lizyllen; (2012). La comunicación y la negociación como herramientas estratégicas en la gestión de las relaciones públicas. *Quórum Académico*, Vol. 9, No. 2 Julio-Diciembre, pp. 296-314.
- Estrada Mejía, Sandra; (2012). Negociación y solución de situaciones para líderes organizacionales. *Scientia Et Technica*, XVII, No. 51 Agosto, pp. 60-65
- Malhotra, Deepak; Bazerman, Max H. (2007), La negociación investigativa. *Harvard Business Review*, Vol. 85, No. 9, Septiembre, pp. 2-8
- Arévalo, Julián J.; (2004). Teoría de juegos de negociación: una visión general, *Revista Sociedad y Economía*, Octubre, No. 7, pp. 45-64.
- Restrepo Carvajal, Carlos Alberto; (2009). Aproximación A La Teoría De Juegos. *Revista Ciencias Estratégicas*, Vol. 17, No. 22, Julio-Diciembre, pp 157-175.

Hemerografía

- Carreño, Figueras José; (2016). La Relación con México es una pérdida. *EXCELSIOR*, 22 de julio, pp. 4-5. Recuperado desde <http://www.excelsior.com.mx/global/2016/07/22/1106443>
- Agencia REUTERS; (2016). México dispuesto a dialogar TLC.- SE. *Reforma*. 11 de noviembre, Año XXIII, No. 8354, pp. 8
- Morales, Roberto; (2016). México y Canadá abiertos al diálogo. *El Economista*, 14 de noviembre, pp. 5 Recuperado desde <http://eleconomista.com.mx/industrias/2016/11/14/mexico-canada-abiertos-dialogo>
- Garduño, Roberto; Méndez Enrique; (2017). Trump no puede cancelar el TLCAN, afirma la Amchamber. *La Jornada*, 3 de Febrero, Año 33, No. 11679, pp.7.
- Rubin, Larry; (2017). México no debe preocuparse mucho, como admite el mismo Trump, los negociadores mexicanos son muy buenos. *Milenio, Suplemento Semanal*, 6 de Febrero. Año 18, No. 6247, pp.5.
- Illades, Esteban; (2017). El TLC depende de un berrinche de Trump. *Milenio*, 3 de Febrero, Año 18, No. 6244, pp. 3.