

La Negociación como Elemento para la Generación de Valor en Sectores con Interdependencia Operativa, Caso del Sector de telecomunicaciones en México

José de Jesús González Macín

Matrícula: 1139523

FACPYA

Doctorado en Filosofía en Administración

Comité Doctoral

Presidente	Dra. Mónica Blanco	_____
Secretario	Dr. Alejandro Ibarra	_____
Vocal 1	Dr. Gustavo Alarcón	_____
Vocal 2	Dra. Karla Saenz	_____
Vocal 3	Dr. Mohamad Badii	_____

Agradecimientos

Resumen

La presente investigación se desarrolló con el objeto de conocer la forma en que los participantes de sectores con interdependencia operativa, específicamente en el caso del mercado de telecomunicaciones en México, negocian entre sí.

En este tipo de empresas, que se clasifican como parte de sectores con interdependencia operativa, los participantes pueden tener diferentes roles cuando negocian con la misma empresa, tales como proveedores, clientes, competidores o coopetidores.

La negociación en este tipo de sectores tiene características que la hacen ser distinta con respecto a negociaciones entre compañías de sectores en donde cada uno está atado a su cadena de valor de forma independiente, por lo que su contacto normalmente es de competidor.

A partir de una investigación de campo se obtuvieron resultados concluyentes que ofrecen respuestas a los porqués de la validez o no de ciertos modelos de negociación entre integrantes de sectores con características de interdependencia operativa.

Índice

Introducción

Capítulo 1. Naturaleza y dimensión de la Investigación.....	15
1.1 Tipo de investigación	15
1.2 Procedimiento de investigación	17
1.3 Justificación de la Investigación	22
1.4 Definición del problema.....	29
1.5 Preguntas de investigación.....	30
1.6 Objetivo general y específicos	31
1.7 Hipótesis.....	32
1.8 Instrumentos de investigación.....	36
1.9 Delimitación del estudio.....	37
Capítulo 2. Marco Teórico.....	40
2.1 Características en los Sectores con interdependencia operativa	40
2.2 La Negociación para la generación de valor	46
2.3 Modelos sobre procesos de negociación	52
2.4 Metodología de casos	69
Capítulo 3. Sectores con interdependencia operativa: Caso Telecomunicaciones	75
3.1 Sectores con interdependencia operativa	75
3.2 Desarrollo del sector de telecomunicaciones en México	77
3.3 La desregulación del Sector de Telecomunicaciones.....	84
3.4 La negociación en el desarrollo de las telecomunicaciones.....	86
Capítulo 4. Investigación de campo	88

4.1	Instrumento de medición: Caso de negociación.....	88
4.2	Universo y muestra representativa	92
4.3	Investigación de campo	94
	Capítulo 5. Hallazgos y Resultados.....	98
	Capítulo 6. Conclusiones y Recomendaciones	109
6.1	Conclusiones Generales	109
6.2	Conclusiones específicas.....	111
6.3	Conclusiones de Manejo de información	115
6.4	Conclusiones de Visión de la contraparte	116
6.5	Conclusiones de Poder	117
6.6	Conclusiones de Visión del plazo	118
6.7	Conclusiones de Objetivo del acuerdo.....	120
6.8	Recomendaciones.....	123
	Bibliografía.....	124
	Anexos.....	130
	Anexo 1. Caso de negociación	131
	Anexo 2. Universo de negociadores en telecomunicaciones	153
	Anexo 3. Encuesta de clasificación de negociadores.....	155
	Anexo 4. Resultados de la encuesta de clasificación	156
	Anexo 5. Formación de pares de negociación.....	157
	Anexo 6. Encuesta Antes de la negociación	158
	Anexo 7. Instrumento para recabar Inf. durante la negociación.....	160
	Anexo 10. Mapa de Resultados de la investigación	163
	Anexo 11. Hitos históricos de telecomunicaciones	164

Lista de tablas

1. Resumen de las Teorías de negociaciones	69
2. PIB global y de Telecomunicaciones de México	78
3. PIB global e Indicador de la producción del sector Telco	79
4. Ingresos en la industria de telecomunicaciones	80
5. Líneas telefónicas fijas en servicio	81
6. Tráfico de Larga Distancia Nacional en Millones de minutos	81
7. Teléfonos móviles en servicio	82
8. Participación de mercado por segmentos	83
9. Concesiones otorgadas por la SCT	84
10. Inversiones en la industria de telecomunicaciones	86
11. Resultados generales por Instrumento de medición	100
12. Matriz de resultados de la Negociación y el Acuerdo	106
13. Corrida estadística de R2 para la Matriz de resultados	106
14. Prueba T de la Tabla 10	107
15. Prueba F de la Tabla 10	108

Marco Conceptual

Correlación Correspondencia o relación recíproca entre dos o más cosas o series de cosas.

Coefficiente de correlación Es una medida del grado de asociación o dependencia entre dos variables

Cofetel. Comisión Federal de Telecomunicaciones de México. Organismo dependiente de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes del Poder ejecutivo del Gobierno Federal.

Covarianza es una técnica estadística que, utilizando un modelo de regresión lineal múltiple, busca comparar los resultados obtenidos en diferentes grupos de una variable cuantitativa pero corrigiendo las posibles diferencias existentes entre los grupos en otras variables que pudieran afectar también al resultado (covariantes).

$$S_{xy} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^k \frac{(x_i - \bar{x})(y_j - \bar{y})(n_{ij})}{n}$$

Empresa dominante. Es la empresa o compañía que tiene una participación de mercado tan importante en términos absolutos y proporcionales versus sus competidores que las decisiones de mercado que toma afectan de tal manera a los participantes (clientes, proveedores y competidores), que determina las reglas de juego de ese mercado.

Interdependencia operativa. Sector económico de un país o región que por diseño debe de interactuar con competidores, de tal forma que no puede proveer el servicio o producto sin la participación de su competencia en la cadena de valor.

Ley Federal de Telecomunicaciones (LFT). Ley Federal emitida en 1995 que regula cualquier actividad de telecomunicaciones en México.

Participación de mercado es el porcentaje o la proporción del mercado o del segmento de mercado disponible total que está siendo mantenido por una compañía. Puede ser expresada como rédito de ventas de una compañía (de ese mercado) dividido por el rédito de ventas total disponible en ese mercado. Puede también ser expresada como volumen de ventas de la unidad de una compañía (en un mercado) dividido por el volumen total de unidades vendidas en ese mercado.

Modelos de regresión Existen diferentes tipos de regresión lineal que se clasifican de acuerdo a sus parámetros:

Regresión lineal simple. Sólo se maneja una variable independiente, por lo que sólo cuenta con dos parámetros. Son de la forma:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \varepsilon_i$$
 Donde ε_i es el error asociado a la medición del valor X_i y siguen los supuestos de modo que $\varepsilon_i \sim N(0, \sigma^2)$ (media 0, varianza constante e igual a un σ y $\varepsilon_i \perp \varepsilon_j$ con $i \neq j$).

Regresión lineal múltiple. Maneja varias variables independientes. Cuenta con varios parámetros. De la forma:

$$Y_i = \beta_0 + \sum \beta_i X_{ip} + \varepsilon_i$$
 Donde ε_i es el error asociado a la medición i del valor X_{ip} y siguen los supuestos de modo que $\varepsilon_i \sim N(0, \sigma^2)$ (media 0, varianza constante e igual a un σ y $\varepsilon_i \perp \varepsilon_j$ con $i \neq j$).

Monopolio es una situación de fallo de mercado en la cual, para una industria que posee producto, un bien o un servicio determinado y diferenciado, existe un productor (monopolista) oferente que posee un gran poder de mercado y es el único de la industria que lo posee. Se debe tener en cuenta que en dicho mercado no existen productos sustitutos, es decir, no existe ningún otro bien por el cual se pueda reemplazar sin ningún inconveniente, por lo tanto, este producto es la única alternativa que tiene el consumidor para comprar. Suele definirse también como "mercado en el que sólo hay un vendedor", pero dicha definición se correspondería más con el concepto de monopolio

puro. El monopolista controla la cantidad de producción y el precio. Pero eso no significa que pueda cobrar lo que quiera si pretende maximizar los beneficios. Para ello el monopolista ha de averiguar sus costes y las características de la demanda del mercado (elasticidad , preferencias, etc.). Con esta información decide cuál es la cantidad que va a producir y vender; y su precio.

Telefonía Local Fija (TLF) Servicio local que de acuerdo a los títulos de concesión correspondientes se presta a través de equipos terminales que tienen una ubicación geográfica determinada.

Telefonía de Larga Distancia Conmutada Internacional (TLDC). Es el servicio que se proporciona al usuario para establecer comunicación entre su punto de conexión terminal y cualquier punto de una red extranjera mediante el uso de una red de larga distancia y la red local respectiva. Es el servicio por el que se cursa todo el tráfico conmutado internacional a través de centrales de larga distancia autorizadas como puertos internacionales.

Telefonía de Larga Distancia Conmutada Nacional (TLDCN) Es el servicio que se proporciona al usuario para establecer comunicación entre su punto de conexión terminal y cualquier otro punto localizado en otra zona de servicio local del territorio nacional mediante el uso de una red de larga distancia y las redes locales respectivas.

Telefonía Móvil (TM) Servicio local que de acuerdo a los títulos de concesión correspondientes se presta a través de equipos terminales que no tienen una ubicación geográfica determinada.

Teledensidad. Número de teléfonos fijos por cada 100 habitantes en una zona determinada.

Valor: La concepción de valor tiene muchas connotaciones que se pudieran aplicar para un trabajo de investigación como el presente; sin embargo considerando el sector que es la razón del estudio, se ha definido como concepto de valor la Participación de mercado (ver definición). Este concepto es uno de los elementos más importantes en

la valuación de las compañías (ver OECD, 1995), principalmente porque las empresas competidoras en este segmento tienen un riesgo en el aseguramiento de los ingresos debido a la realidad tecnológica que permite la migración de clientes de forma acelerada. La participación de mercado permite analizar ese aseguramiento de ingresos y la viabilidad de la compañía en el largo plazo.

Introducción

En el presente trabajo se expone el resultado de la investigación realizada sobre la negociación como proceso humano; específicamente la negociación dentro de sectores llamados de interdependencia operativa, en donde los participantes están interrelacionados, por lo que dependen mutuamente en diferentes roles, tales como los competidores, coopetidores, clientes y proveedores de sí mismos para existir.

El objetivo principal fue poder comprender más a fondo cómo se desarrolla el proceso de la negociación entre personas que por naturaleza de su negocio, deben de negociar con los otros jugadores del mismo mercado.

Esta combinación de relaciones entre compañías en un mismo sector es resultado no sólo de la tecnología y su desarrollo, sino también de la forma cada vez más global e interrelacionada en la que los mercados han evolucionado, y que se puede esperar que se continúen desarrollando en el mismo sentido.

En el Capítulo Uno se expone a la Naturaleza y la dimensión de la investigación; las razones de por qué esta investigación es importante y pertinente para las industrias con interdependencia operativa, específicamente en el mercado de telecomunicaciones y para en el momento económico que vive México.

Adicionalmente en este Capítulo se presenta el Problema que originó la investigación, que junto a los Objetivos y la Hipótesis forman el planteamiento total.

Por último, y como primera aproximación se hace una presentación del instrumento de investigación, en donde se busca poder poner un primer contexto de la Metodología de casos, que se utilizó en la investigación de campo. En los capítulos 2 y 4 se expondrá más a fondo esta metodología.

El Capítulo Dos, Marco Teórico, se presentan las principales visiones y teorías sobre la negociación de autores reconocidos, y se plantea un marco de referencia a la forma en que estudiosos han planteado distintas formas de negocia.

Adicionalmente se hace un recuento de los modelos numéricos que han apoyado a diferentes negociaciones y acuerdos a lo largo de la historia. Modelos que de forma genérica se les llama Teoría de Juegos, y que sin duda es una de las formas de acordar más generalizadas.

También en el mismo Capítulo se habla de los modelos de negociaciones, como proceso humano, y de los elementos que las personas, como negociadores, utilizan para poder acordar con sus contrarios; y se presenta la relación entre la negociación y el valor, razón de ser del acuerdo

Posteriormente se exponen los fundamentos teóricos de los autores referenciados acerca de los Sectores con interdependencia Operativa, que son la base sobre la cual se apoya la investigación en el mercado de Telecomunicaciones.

Por último, se hace un recuento teórico de los fundamentos para la utilización de la Metodología de casos como herramienta de investigación; cuáles son sus bases, los antecedentes y la justificación teórica de dicha metodología como elementos en la investigación científica y no sólo en la educación.

Para el análisis del modelo de negociaciones en sectores con interdependencia operativa, se ha elegido el mercado de telecomunicaciones porque es uno de los sectores de la economía que presenta más interdependencia entre los participantes.

En el capítulo Tres se analiza a detalle la realidad del caso de telecomunicaciones como sector con interdependencia operativa; cuáles son las diferencias básicas conceptuales entre los sectores en donde los jugadores dependen entre sí contra los sectores en donde cada uno es independiente; y cómo se ha desarrollado ese mercado a través de los años y cuáles son los principales retos que enfrenta.

En ese mismo sentido, se explica la realidad del mercado de telecomunicaciones en el caso de México, cómo se planteó la desregulación y cómo ha sido su evolución desde la apertura; cuál es su situación actual y cómo se plantea el futuro con las tendencias que se tienen desde hace 10 años.

En el Capítulo cuatro se hace un recuento de la Investigación de campo, desde la creación del instrumento de investigación y la selección de la muestra, hasta el análisis de los resultados numéricos y estadísticos.

Cada una de las etapas de la investigación se expone en este capítulo, mostrando cada etapa en sí misma, su proceso de aplicación, la documentación del levantamiento de la información y finalmente el resultado.

En el Capítulo Cinco se presentan los resultados numéricos y estadísticos de la Investigación de campo; y a partir de ese análisis, se realiza un desglose de los principales hallazgos producto de la investigación.

Tanto los hallazgos como los resultados se presentan esquematizados a partir de cada una de las herramientas de medición que se utilizaron en la investigación de campo.

Por último en el Capítulo 6 se exponen las Conclusiones y las Recomendaciones de la investigación.

De la presente investigación se obtuvo como conclusión el que existen elementos que influyen de una forma importante el resultado del acuerdo y por lo tanto en la generación de valor a través del mismo; y adicionalmente se consiguió conocer la forma en que los negociadores en el sector de telecomunicaciones realizan este proceso.

Independientemente de que la investigación es concluyente en varios aspectos, aun queda muchos caminos por recorrer en el conocimiento de la negociación como proceso humano, como proceso para la generación de valor entre las personas y entre las compañías; y más aun en mercados en donde todos los participantes están interrelacionados, como lo es el Sector con interdependencia operativa.

Capítulo 1. Naturaleza y dimensión de la Investigación

Introducción

El objeto de este primer capítulo es presentar los principales elementos metodológicos que conforman la presente investigación.

Dichos elementos son importantes para poder enmarcar conceptualmente la investigación, además de que ayudan al investigador a enfocar los esfuerzos teóricos y prácticos durante el desarrollo de la misma.

Adicionalmente este capítulo, como guía de la investigación, ofrece los alcances y las limitaciones que el lector puede esperar del resultado de la investigación de campo, además de explicar tanto el proceso como la forma en que se recabó la información que surgió de dicha investigación.

Este capítulo responde a las inquietudes por las que la investigación surge como primera idea en el investigador, y en ese mismo sentido, refleja su razón de ser.

1.1 Tipo de investigación

Se ha decidido utilizar la Metodología de la Investigación para las Ciencias Sociales desarrollada por Briones (1996) en donde se presenta un panorama amplio de las metodologías contemporáneas más utilizadas para la investigación en ciencias sociales.

La presente investigación, con base en la metodología de Briones, es una investigación social, explicativa, experimental y cuantitativa.

1. Es Investigación social porque se intentará determinar a partir de herramientas de investigación, cómo las personas hace uso de los elementos que influyen en el comportamiento de una persona en grupo determinado e impactan en el resultado obtenido por el grupo.

Adicionalmente, se busca entender cómo ese mismo grupo de personas con una diferente metodología propuesta, de manejo de los elementos de un proceso, puede lograr resultados diferentes.

2. Es explicativa, porque lo que se quiere es entender los *porqués*, las razones, asignándole una participación en el resultado. Lo que se busca a través de esa metodología es la capacidad de explicar cuáles son las causas de un efecto.

En nuestro caso concreto, entender los elementos que las personas utilizan en el proceso de la negociación es buscar la respuesta, es buscar la explicación de cómo esos elementos influyen en el resultado.

3. Es Investigación experimental, porque el investigador tiene el control de las variables independientes o variables estímulo; es decir, en el diseño de la herramienta de investigación se controlan dichas variables de forma estandarizada y uniforme entre las personas que participan en la investigación, lo que permite que las personas modifiquen su comportamiento de un modo en que se puede obtener información valiosa para evaluar las distintas respuestas a estímulos constantes.

Con lo anterior, como dice Briones (1996), se puede obtener información a partir de la forma en que las personas modifican su actuar conforme a lo que les parezca más apropiado para el cumplimiento de sus objetivos, manteniendo la base sobre la que actúan igual para todos, y así poder medir el impacto en la variable dependiente.

También, y en términos generales, las investigaciones experimentales pueden determinar (Briones, 1996):

El efecto de las variables independientes sobre la dependiente y su nivel de influencia.

Los efectos diferenciales de dos o más modalidades de una variable independiente sobre otra dependiente.

El efecto conjunto de dos o más variables independientes sobre otra dependiente.

Específicamente este tercer caso es el que compete a la presente investigación, en donde a partir de las variables independientes, la concepción y uso de los elementos de la negociación, podremos influir en el resultado de la negociación, es decir en la generación de valor.

4. Y finalmente, es Investigación cuantitativa, porque será medido tanto el proceso como el resultado de la utilización de los elementos de la negociación, es decir el acuerdo, para así analizar la Generación de valor en dicho proceso, lo que se expresará en participación de mercado.

1.2 Procedimiento de investigación

Para poder hacer uso de la metodología propuesta por Briones (1996) durante la presente investigación, existen tres principales recomendaciones que el autor nos ofrece:

1. Ambiente y contexto de la investigación de campo.

La investigación debe de realizarse en el mismo ambiente en el cual se pretende generalizar los resultados.

Sobre esta primera recomendación se utilizó, como se explicará más adelante, la Metodología de casos como herramientas de investigación, en donde se representará la realidad del sector con interdependencia operativa en la negociación, específicamente en el caso del mercado de telecomunicaciones.

Fue muy importante el que las personas que participaran en la investigación contaran con los elementos básicos de negociación de vida diaria en el sector para poder obtener la información como si fuera en “su mismo ambiente y contexto”; por lo que el caso expuesto se basó en datos reales de empresas con situaciones reales que reflejaran su vivir día a día. (Ver anexo 1.)

2. Muestra de la investigación de campo.

Como se explicará en el capítulo 4, la Investigación de campo, en la presente investigación se utilizó una muestra representativa integrada por las personas que trabajan negociando con y entre integrantes del mercado de telecomunicaciones. (Ver anexo 2).

Todos los individuos de la muestra han estado durante años en constante negociación entre ellos (la media es de 6 años en el mercado de telecomunicaciones); y pertenecen a compañías que proveen a los clientes finales los servicios de telecomunicaciones previstos en nuestro estudio: Telefonía local, de larga distancia y móvil.

3. Medición de la investigación de campo.

Al efectuar la aplicación de la metodología, el investigador debe prestar atención a las conductas de las personas sometidas al experimento, con el propósito de utilizar sus opiniones y comentarios para interpretar los resultados.

Parte esencial de la investigación fue recabar y documentar esas conductas y actitudes durante el proceso de aplicación de la herramienta (Caso). Lo anterior se realizó a través de diversas herramientas para recabar la información proveniente de la negociación antes, durante y después.

El proceso, aunque se explica más a detalle en el Capítulo 4, se hace un recuento de forma somera:

Se aplicó la Encuesta de Clasificación de los negociadores. (ver anexo 2)

Se formaron los Pares de negociación. (ver anexo 5).

Se les entregó en caso de negociación (ver anexo1), con el objeto de que lo estudiaran.

Para conocer cómo negociarían, se les aplicó la Encuesta Antes de la negociación (ver anexo 6).

Realizaron la negociación y se recabó la información en el Instrumento para recabar información durante la negociación. (ver anexo 7).

Al terminar la negociación se les aplicó la Encuesta Después de la negociación (ver anexo 8). Y se analizó el resultado, que es el acuerdo que firmaron cada par de negociación.

Se analizaron los resultados para poder obtener los hallazgos, conclusiones y recomendaciones (ver anexo 9 y 10).

Briones (1996) identifica tres principales diseños metodológicos de grupos para propósitos distintos dentro del diseño general de una investigación social experimental:

1. Diseño con un grupo experimental y un grupo de control con mediciones *antes* y *después* en ambos grupos.

Este tipo de diseño de grupo permite hacer comparaciones entre los grupos generales y específicos que cuentan con información similar y que mantienen características distintas entre ellos.

2. Diseño con un grupo experimental y un grupo de control con mediciones sólo *después*.

En este diseño de grupo el investigador sólo hace mediciones posteriores con el objeto de obtener la información proveniente de la investigación, pero sin contar con antecedentes que permitan hacer comparaciones.

El diseño de investigación se aplica cuando no se puede obtener datos reales previos a la investigación.

3. Diseño con dos grupos aparejados con mediciones *antes* y *después*.

El último tipo de diseño de grupo permite al investigador obtener información de grupos similares comparables que le permitirán hacer un análisis de su comportamiento

antes de la investigación y después de la misma, con el objeto de identificar los cambios en las conductas resultantes del experimento.

Específicamente en el caso de la presente investigación, como se buscó poder identificar el comportamiento de grupos similares antes durante y después del experimento, el diseño que aplica es el diseño 3.

Lo anterior basado en que los grupos con los que se trabajó en la investigación tienen un común antecedente de conocimiento e información, además realizan labores en sus empresas en donde parte importante de su trabajo es negociar con los integrantes de la industria. Por lo tanto se tenía la expectativa de que se podrían realizar las pruebas antes y después con la seguridad de que a partir de la entrega de las variables independientes, las personas a ser investigadas tendrían comportamientos similares a lo que hacen en la realidad.

Basados en la información provista a los grupos de personas, y a través del proceso al que fueron expuestos, fue como se midió el nivel de influencia de las variables independientes en la dependiente, es decir el resultado del a generación de valor adicional a través del acuerdo. (Ver Capítulo 4)

El procedimiento metodológico que Briones propone para crear el instrumento de medición que contenga las variables independientes y que pueda dar paso a un resultado, que es la variable dependiente, comprendió las tareas que se explican a continuación:

1. Se aplica al grupo que representa la muestra significativa una primera prueba destinada a determinar las características y perfiles de las personas que participarán en la investigación.

En la presente investigación, se aplicó una encuesta diseñada con el fin de poder conocer las características específicas que tenían las personas que participarían en la investigación y así, poder clasificar a los negociadores del sector de telecomunicaciones en los modelos de negociación Ganar-Perder, Ganar-Ganar y Generación de valor. (Ver

Anexo 3. Encuesta para clasificación de negociadores (Perfil del negociador). Y ver Anexo 2. Universo de negociadores del Sector de telecomunicaciones).

2. Con base en los puntajes obtenidos por los sujetos en la prueba anterior, se forman pares de sujetos.

Ya con el resultado de la Encuesta de clasificación, y habiéndolos clasificado, se formaron los pares de las personas que negociarían.

La formación de los grupos de negociación se realizó de forma aleatoria, tanto en sus niveles organizacionales como en cuanto a la respuesta específica a la Encuesta de clasificación.

Divididos en dos grandes grupos que tenían el mismo rol en el Caso de negociación (Ver Anexo 1), se formaron un total de diez y nueve sub-grupos de negociación con base en la empresa que trabajan y el nivel organizacionales.

Con lo anterior se mantuvo asegurada la representatividad que se buscaba para que la encuesta fuera válida estadísticamente y la obtención de la información fuera suficientemente completa para poder tener resultados concluyentes.

3. Como medición después se les aplica a los dos grupos la misma prueba.

Ya conjuntados los grupos de negociadores con base en su clasificación específica, se les entregó el Caso desarrollado como instrumento de investigación. La información de cada rol la recibieron en el mismo momento y tuvieron suficiente tiempo para conocer los elementos con los que contaban en su rol específico en la negociación. (Ver Anexos 1)

Durante la negociación se recabó la información relevante de cada grupo de negociación. Los datos de cómo desarrollaron los distintos procesos de negociación, se levantaron en una herramienta de medición en donde se validó la forma en que hicieron uso de las variables independientes. (Ver Anexo 7).

4. Finalmente se comparan las diferencias entre los valores obtenidos después de medir a los dos grupos.

Cada uno de los datos que se recabaron en los instrumentos de medición se vació a una Base de Datos general, misma que se adjunta en el Anexo 9. Matriz de resultados.

A partir de la creación de la Matriz de resultados, se realizó el análisis estadístico y numérico con los distintos cortes por instrumento, por elemento y por negociación, los que dieron como resultado las conclusiones que se presentan en el Capítulo 6.

1.3 Justificación de la Investigación

1.3.1 Importancia del sector de telecomunicaciones

Desde la invención del teléfono hace ya 131 años por Alexander Graham Bell, el mundo ha vivido una revolución en cuanto a la capacidad tecnológica de comunicarse a distancia con otros seres humanos.

Al principio parecía ser más una invento exclusivo para las personas que pudieran pagarlo, pero conforme fue pasando el tiempo, el sentido social que adquirió el teléfono lo hizo despegar como una de las formas más exitosas para poder ayudar al desarrollo de las personas que antes se encontraban aisladas; comunidades y poblaciones que antes eran como islas independientes de los países y de las ciudades, ahora, con el teléfono podían comenzar a acercarse y conseguir tanto el intercambio de bienes y servicios, como el de las ideas y la educación.

Conforme se inició el desarrollo de los sistemas telefónicos en la primera mitad del siglo XX, principalmente por parte de compañías privadas, los gobiernos de distintos países comenzaron a entender la trascendencia social que las telecomunicaciones tenían, y es cuando se inicia la participación gubernamental en la planificación y regulación del sector. El detalle de los hechos más importantes en la historia de las telecomunicaciones se presenta en el Anexo 1.

Desde del inicio de la regulación en el sector de telecomunicaciones a principios del siglo XX, muchos gobiernos federales de países europeos comenzaron a participar de diferentes formas tanto en la propiedad como en la operación de las distintas empresas.

Entonces, con el objeto de asegurar la penetración social del teléfono, los gobiernos nacionalizan o estatizan muchas de las empresas del sector, quedándose a cargo bajo la bandera social, de la operación y provisión de los servicios en las distintas naciones.

Alrededor del mundo, muchos aún hoy son los casos en donde los gobiernos dirigen, operan y mantienen las redes de servicios de telefonía en los países, y aun algunos otros que han reiniciado estrategias de estatización de las telecomunicaciones.

Sin embargo, conforme pasaron los años, las empresas propiedad de gobiernos, comienzan a perder no sólo dinero en sus operaciones, sino también en la lucha social por otorgar conectividad a todos los ciudadanos de sus países. Lo anterior tiene tres principales razones:

La no competencia, asegurando el monopolio operador, genera una gran dependencia de la burocracia.

La capacidad de inversión en las nuevas tecnologías por parte de los gobiernos se ve muy limitada por la capacidad de generación de efectivo de empresas que no compiten.

La globalización que se aproximaba en ese momento planteaba la apertura de sectores en donde las empresas tradicionales del gobierno perderían una importante participación de mercado.

Con esta perspectiva en 1947, la ONU funda la ITU por sus siglas en inglés (Unión Internacional de Telecomunicaciones), que es actualmente el órgano mundial de acuerdos para el sector.

El sector de telecomunicaciones en el mundo no sólo es importante por el motivador social que lo acompaña, es parte de una industria multinacional de tecnología, de comunicaciones y de servicios de valor agregado, que genera un monto cercano a usd \$1.7 trillones de dólares anuales (ITU, 2007) El monto total es superior al PIB individual de todos los países del mundo salvo tres, (EUA, Japón y Alemania).

Pocas industrias como las telecomunicaciones están tan generalizadas en el mundo y tienen tanta trascendencia para el desarrollo de los países.

Sin embargo este sector cuenta con características únicas que lo hacen ser complejo de operar y de lograr el delicado equilibrio en la generación de riqueza para las compañías y el desarrollo social que por naturaleza atiende.

Específicamente tres son los componentes críticos que lo hacen ser un sector único:

1. Su trascendencia social.

Ya se ha comentado, pero sólo para recalcar aun más este importante punto: de los ocho objetivos mundiales de desarrollo del milenio que los países definieron en la ONU, en cinco de ellos las ITU es uno de los organismos participantes en la consecución de dichos objetivos. (ITU, 2006)

2. Su requerimiento de interconexión.

No habría telecomunicaciones si cada una de las empresas fueran islas perdidas, independientes en donde no se transmitiera información o en donde no se pudieran comunicar entre sí.

Es por eso que en la naturaleza del sector, la interconexión es un requerimiento absoluto en todos sentidos: comercial, técnico, legal y operativo. Todos tienen que estar conectados porque sólo así existe la posibilidad de comunicarse con todos.

3. Su complejidad técnica

La provisión de servicio de telefonía y de telecomunicaciones ha tenido que ser pionera en muchas distintas áreas del conocimiento humano, precisamente porque los retos que presenta constantemente en el funcionamiento y operación de redes no sólo son cada vez más grandes y complejas, sino que muchas veces también caóticas, que no necesariamente siguen el camino tradicional del crecimiento de las industrias.

Este constante requerimiento de funcionalidad en esa complejidad ha hecho que el aspecto técnico juegue un papel crítico en el sector. Desde el día uno que Graham Bell desarrolló el teléfono, pasando por el primer conmutador, hasta la red global (Internet), ha existido un impulso para la investigación y el desarrollo tecnológico del sector.

Producto de este desarrollo es que a nuestra generación le ha tocado vivir el momento de la convergencia de muchas tecnologías, industrias y sectores en el de telecomunicaciones. Hoy oímos radio por el teléfono, televisión por la computadora y enviamos correos electrónicos por el celular.

El mercado sin duda continuará desarrollándose aun más rápido de lo que ha venido haciéndolo hasta ahora, tanto por el desarrollo tecnológico como por el requerimiento de información y comunicación cada vez mayor per cápita.

La incorporación de millones de personas cada año a la red mundial de acceso a la información y la comunicación -sólo en 2007 se incorporarán más de 500 millones de personas a la comunicación de telefonía celular-, requiere de un cambio constante que ayude a conseguir el acceso universal a los servicios de telecomunicaciones, gran meta de la humanidad planteada por la ONU desde 1947.

1.3.2 Pertinencia de la investigación

La industria de telecomunicaciones en México mantendrá su crecimiento a pasos acelerados, la expectativa es que mantenga el mismo nivel de desarrollo para los próximos cinco años con crecimientos cercanos al 7% anual acumulado. (Pyramid research, 2006).

En el caso de nuestro país, es probable que con ese crecimiento, no sólo este mercado continuará como uno de los pilares para la inversión y el crecimiento de empleos en el país, sino que también será la base para el desarrollo de otras industrias a través de los medios de comunicación que las empresas usuarias necesitan, o a través de lo que implementen las empresas de contenido.

Las telecomunicaciones son estratégicas para cualquier nación, y lo son justamente porque es la red que mantiene vivos los lazos y las relaciones entre las empresas y las personas, tanto dentro como hacia fuera de los límites físicos que son las fronteras de cada país.

Pero adicionalmente a que las inversiones lleguen al mercado, es tan o más importante que esas inversiones de las empresas estén enfocadas al cliente, al usuario y no a la competencia por la infraestructura.

Sólo así se conseguirá que esos montos se inviertan de una forma más enfocada en los requerimientos del país además; y si nuestro país tiene compañías fuertes y sanas financieramente, con calidad en los servicios, será capaz de cumplir con las metas de penetración para la sociedad, de precios para los clientes y de rentabilidad para los socios, elementos esenciales para que nuestro país pueda al menos estar al nivel de nuestros socios financieros y comerciales.

Está claro que si no se logra que las telecomunicaciones, como uno de los elementos fundamentales para el desarrollo de las sociedades, se fortalezcan a mayor velocidad que la de nuestros competidores a través de acuerdos operativos y comerciales, eventualmente México se verá aun más gravemente limitado en su capacidad para satisfacer las necesidades de su sociedad y de su competitividad internacional.

Desafortunadamente en México, desde la apertura regulatoria en 1995, las empresas de telecomunicaciones enfocaron muchos de sus esfuerzos en competir por la construcción de la infraestructura para que cada uno proveyera los servicios directo a sus

clientes, en lugar de acordar que las inversiones fueran hechas de una forma más inteligente, compartidas, en lugar de intentar competir contra el monopolio uno a uno.

Una parte relevante de la inversión en redes desarrollada por las empresas entrantes al sector de Telecomunicaciones fue duplicada, lo que ha provocado que existan varias redes individuales capaces de soportar su operación y la de varios operadores más, y en algunos casos las necesidades totales del mercado.

Aunque no hay información o un análisis económico de esta duplicación de las inversiones, según el Dr. Lester García, Director general de regulación económica de la Cofetel, considera que al menos de un 35% a un 45% de las inversiones en México pudieron haber sido evitadas si es que hubieran existido acuerdos entre los operadores. (García, 2007)

Algunos de los ejemplos más ilustrativos de esta carencia de negociación y de acuerdos que provocaron la duplicidad de la infraestructura son:

1. Fibras ópticas instaladas en el triángulo de ciudades de Monterrey, Guadalajara y México. Actualmente existen al rededor de mil cuarenta pares enterradas en las carreteras y vías de ferrocarril entre esas ciudades, sin embargo, todo el volumen total del tráfico entre ciudades se podría soportar con doce pares de fibras.

2. Al menos 53% de las antenas celulares expanden una cobertura de la misma forma en las mismas zonas.

3. Existe capacidad de switching para al menos doce veces las necesidades actuales.

4. En la ciudad de México existen once operadores con una red metropolitana de fibra óptica.

5. Cuando menos seis operadores tienen fibra óptica en Reforma e Insurgentes en la ciudad de México. Y en Monterrey cuatro operadores tienen fibra óptica en Av. Vasconcelos.

Para soportar el crecimiento de la demanda de los servicios de telecomunicaciones, se tendrán que invertir cantidades aun muy superiores a las de los últimos años y así poder satisfacer los niveles de incremento de clientes y de requerimientos individuales de cada cliente del mercado.

Los niveles actuales de servicio y precios aun no son los óptimos para poder incorporar a la mayor parte de la población mexicana que se encuentra fuera del mundo de las telecomunicaciones; pero en el futuro, comprendiendo que el sector es interdependiente operativamente hablando, se podrá plantear los acuerdos entre los participantes como camino posible.

Recordando los objetivos de la apertura regulatoria que se dio en 1995 en México (Cofetel, 2003):

1. La garantía de expansión continua en la red.
2. Elevar la calidad del servicio hacia niveles internacionales.
3. Incrementar la Teledensidad en el país.

Es cierto que en el caso de México, el mercado de telecomunicaciones carga con el peso del cuasi-monopolio que es Telmex. Muchas empresas, como nuevos entrantes al mercado, han fracasado frente al poder de Telmex, lo que aun hace más urgente que los participantes unan fuerza en los acuerdos operativos y técnicos para poder ser viables frente al monopolio.

Sólo consiguiendo una distribución competitiva de la participación de mercado, lo que en principio ayudará a la rentabilidad de las empresas desde el punto de vista del retorno sobre la inversión de los accionistas, se podrán conseguir los objetivos de la apertura regulatoria de las telecomunicaciones que se definieron hace más de 10 años, y entonces no estará limitada la participación de muchos mexicanos en los productos y servicios que hoy ofrece y que ofrecerá el mercado de telecomunicaciones.

Para lo anterior la capacidad de negociar y acordar por parte de las personas que dirigen a las empresas del sector se convierte en crítico elemento del desarrollo futuro.

Sería más factible asegurar la competencia entre varios participantes en la industria, y por lo tanto su viabilidad económica, si es que logran una mejor participación de mercado frente a Telmex, y uno de los elementos importantes es lograr una mejor orientación de los activos que no están dedicados a atender de forma directa a los clientes finales.

En esta industria, que es una de las pocas que tiene que sobrevivir interconectada, entrelazada con todos los jugadores del mercado, si se comparten esos activos y operaciones entre jugadores del mercado para evitar la duplicidad de inversiones a través de la negociación y el acuerdo, (que siempre es al menos un posible camino racional de convivencia en esta industria) se podrá lograr más fácilmente competir para proveer mejores servicios al cliente final.

La importancia del sector de telecomunicaciones para la vida del país en los próximos años es innegable, sin embargo sólo se capitalizará en desarrollo si es que los competidores del sector sobreviven delante del monopolio; y la sobrevivencia debe de ser tanto comercial como operativa y financiera.

1.4 Definición del problema.

Las principales consideraciones que se deben de tener para la definición del problema de investigación son:

a. Es el único sector que por naturaleza y por ley requiere que todos los competidores se interconecten y operen de forma dependiente. (Ley Federal de Telecomunicaciones)

b. La importancia de este sector es crítica para el desarrollo de México (ver Tabla 2, 3, 4, y 5)

c. Desde la apertura regulatoria en 1995 se han hecho inversiones muy importantes en el sector de telecomunicaciones (ver Tabla 4, 7 y 8)

d. El número de participantes en el sector ha crecido de una forma muy importante desde la apertura regulatoria en 1995. (Ver tabla 7)

e. Aunque las inversiones entre las empresas entrantes han sido muy importantes, no han podido conseguir una participación de mercado significativa (ver Tabla 6)

f. El monopolio sigue rigiendo de una forma importante el mercado (ver Tabla 6)

g. Las inversiones en infraestructura no fueron orientadas al mercado. Se destinó una cantidad importante de dinero a inversiones que no necesitaba el país para lograr los objetivos de la apertura. (Ver Capítulo 1 sección 3.2)

h. Los elementos y el modelo de negociación utilizado en el sector de telecomunicaciones no necesariamente dieron como resultado acuerdos que evitaran la duplicación de activos. (Ver Capítulo 1 sección 3.2)

Como consecuencia de los elementos anteriores, la forma en que negocian las personas en el mercado de telecomunicaciones, ha provocado la duplicación de inversiones y no han logrado tener acuerdos que orienten las inversiones al mercado.

Por lo anterior, el problema de investigación sería el siguiente:

Entender mejor la forma en que se dan las negociaciones entre las personas del sector; conocer cuáles son los elementos utilizados en el proceso de la negociación, y cuáles de ellos favorecen la generación de valor adicional.

1.5 Preguntas de investigación.

Tomando en cuenta la anterior definición del problema y la importancia del sector tanto para su operación actual como para el desarrollo futuro, la pregunta de investigación queda definida de la siguiente forma:

¿Cuáles son los elementos que influyen en el proceso de negociación entre personas que participan en sectores con interoperabilidad, y que inciden en la generación del valor a través del acuerdo?

Con base en el problema general de la presente investigación, existen cuestionamientos adicionales:

¿Determinar cuáles son los elementos que participan en el proceso de negociación?

¿Qué nivel de influencia tienen los elementos de la negociación en el proceso de negociación?

¿Cuáles son las principales diferencias a que se enfrentan los negociadores en sectores con interdependencia operativa, versus las de otros los sectores?

¿Qué tipo de modelo de negociación es el más comúnmente utilizado entre los negociadores del sector de telecomunicaciones?

¿Cuál es la relación entre la forma de negociar y el resultado de la negociación?

1.6 Objetivo general y específicos

Enmarcado el problema y las preguntas a ser resueltas, se puede definir el Objetivo General de la investigación:

Determinar con base en los modelos de negociación utilizados por los participantes en el mercado de telecomunicaciones, cuáles son los elementos que influyen en el proceso de negociación y definir el nivel de influencia que tienen dichos elementos en el acuerdo.

Y como objetivos específicos se plantean:

1. Revisar y evaluar las teorías y los modelos de negociación existentes.

2. Identificar con base en el Marco teórico cuáles son los elementos del proceso de la negociación.

3. Determinar el nivel de influencia de los elementos de negociación en el acuerdo en sectores con interdependencia operativa, caso telecomunicaciones.

4. Realizar la investigación de campo basada en la metodología de casos, para identificar la forma en que los participantes del sector negocian.

5. Determinar cuáles son los elementos que tienen mayor impacto en el proceso de negociación en el resultado de la generación de valor.

1.7 Hipótesis

Con base en el problema y sus antecedentes, la hipótesis propuesta es:

En una negociación entre personas de sectores con interdependencia operativa se genera más valor para las empresas si las personas negocian con mayor apertura en el Manejo de la información, mejor Visión de la Contraparte, menor Uso del poder, mayor Visión del plazo y mejor Objetivo del acuerdo.

Sólo los elementos que pudieran ser influyentes en los sectores con interdependencia operativa son los que se incluyen en el presente trabajo. Sin duda existen otros muchos que se pueden tomar en cuenta en la negociación, pero no necesariamente tan importantes para este sector.

La definición de los elementos surge a partir de lo propuesto por los principales autores consultados: Ury (1980), Jandt (1987) y Jensen (1993). Los tres, de una forma distinta, hacen referencia a estos cinco conceptos que ven en común como elementos críticos en el manejo y el proceso de la negociación. Cada uno dependiendo del planteamiento que haga sobre su concepción del proceso de negociación, se refiere a ese elemento como más o menos importante.

Como parte de la aplicación metodológica del estudio, se les ha definido a los elementos de la negociación como las variables Independientes y a la Generación de Valor como la Dependiente.

1.7.1.1 Variables Independientes

a. Manejo y apertura de la Información (MI).

Este elemento se define como la forma en que cada una de las parte hace manejo delante de la contraparte de la información y datos relevantes que tiene disponibles durante el proceso de negociación.

La información en la negociación se convierte en un elemento de poder, de engaño y hasta de valor futuro, por lo que la forma en que se maneja la información en la negociación determinará el grado de éxito en la generación de valor que cada parte obtenga del acuerdo.

b. Visión de la contraparte (C)

Este elemento se refiere a la concepción que cada uno de los negociadores tiene sobre la contraparte con la que negociará. Dependiente de esa concepción que tenga el negociador sobre su contraparte, modificará su actitud y por lo tanto el proceso de la negociación en el que participará.

C. Visión del plazo (VP)

La visión del plazo es la concepción que el negociador tiene sobre la duración futura del acuerdo que negociará con su contraparte. También refleja la esperanza que tiene sobre lo que durará el acuerdo.

Sin duda esta variable se convierte en muy importante porque de la forma en que cada parte conceptualice la visión del plazo, refleja el compromiso con la contraparte y con el acuerdo en si mismo.

d. Uso del poder (P)

El poder en la negociación es probablemente uno de los elementos más conocidos y a los que se le asigna una importancia clave.

Muchas veces un negociador puede ser clasificado precisamente por su capacidad de manejar el poder y presionar a la contraparte en la negociación, sacando los elementos de poder claves en el momento crítico.

Todos los autores toman el tema del poder en su análisis, porque el saberlo manejar en las negociaciones puede ser un diferenciador muy importante en el resultado del proceso.

e. Objetivo del Acuerdo (RA)

Al final, la negociación está enfocada hacia el acuerdo.

Como se comentó en el Marco teórico, el acuerdo es la razón de ser de la negociación; y en esa búsqueda el negociador intentará acercarse lo más posible a lo que busca como meta final del proceso; Y como afirma Fisher (1991), mientras más claros se tenga definida la posición de negociación, más compromiso se genera.

El negociador cierra el acuerdo porque siente, sabe o intuye que lo que ha conseguido después de pasar por el proceso de la negociación es suficiente versus lo que está ofreciendo a cambio.

Tiene la certeza de que el acuerdo vale la pena como para hacer ese compromiso de intercambio, en donde uno da lo que tiene y recibe a cambio lo que espera, y viceversa.

El negociador acuerda porque quiere, porque finalmente llegó al punto en donde se siente, sabe o intuye que el valor obtenido en la implementación del acuerdo es suficiente como para cerrar el proceso de negociación; es por eso que acuerda, porque obtuvo lo que cree que vale la pena por lo que da.

1.7.2 Variable dependiente

a. Generación de valor (GV)

La posibilidad de generación del valor a través de la negociación y del acuerdo es una parte esencial del presente trabajo sobre la negociación, y lo es por las características específicas que se presentan en los sectores con interdependencia operativa precisamente porque en cualquier negociación en donde personas del sector estén negociando, normalmente esa negociación estará enmarcada por las distintas interacciones que tienen entre ellos: cliente, proveedor, competidor, cooetidor.

Es poco común en este tipo de sectores, que la negociación sea una y no se vuelvan a sentar en el tiempo a realizar otra negociación. Todas las negociaciones son a su vez como una pequeña parte de la relación compleja y multilínea que mantienen los participantes en el sector.

Distinto es el escenario de un proceso de negociación de compra-venta de una vez, por ejemplo un auto usado. En esa negociación la generación de valor futura es poco probable y poco relevante, principalmente porque ninguna de las partes tiene la expectativa de que en el futuro se encontrarán de nuevo para hacer un negocio o incrementar el intercambio mutuo.

La generación de valor adicional a través de la negociación y del acuerdo en la presente investigación, y justamente para los participantes del mercado frente al cuasi-monopolio (Telmex), se ha definido como la participación de mercado.

La participación de mercado es uno de los elementos más importantes para la subsistencia de una empresa en un sector como el de telecomunicaciones que vive en un medio ambiente competitivo frente a un solo competidor que domina casi el 90% del negocio.

Si un nuevo entrante no logra obtener un volumen de clientes base que pueda mantener al menos el gasto operativo mínimo, entonces dependerá del fondeo de los accionistas para sobrevivir.

Ese mínimo aceptable de clientes en otros mercados puede ser realmente pequeño, pero no en los segmentos de telefonía local, de telefonía de larga distancia y de telefonía móvil.

En este negocio el acceso físico a locación es un tema de solución técnica y comercial, pero para que el servicio opere es necesario tener áreas operativas fuertes que puedan sostener esa operación (p.e. atención 7x24, tiempo de reparación estándar, Acuerdo de penas por fallas, atención al cliente, etc.), y es indispensable para poder tener una oferta razonable al mercado, que se tenga un volumen de clientes cautivos que ayude a mantener esa operación viva.

La parte final de la hipótesis planteada tiene como meta poder comprobar no sólo que la utilización de esos elementos son influyentes en el proceso de la negociación, sino que también son determinantes en el resultado de esa negociación, que es el acuerdo; y como del acuerdo y su implementación surge directamente la generación del valor, es por eso que los mismos elementos influyen en el valor del acuerdo.

1.8 Instrumentos de investigación

La metodología de casos ha sido tradicionalmente un medio extraordinario para la enseñanza. Desde tiempos antiquísimos se ha utilizado el poner ejemplos en donde las personas se vean proyectadas, para poderles transmitir algo de lo que carecen.

En la actualidad grandes centros de enseñanza en el mundo han adoptado la metodología de casos como la forma en donde se puede lograr que los estudiantes adquieran el conocimiento a través de un método sencillo, práctico, medible y hasta divertido.

La revolución que ha significado la metodología de casos no ha sido sólo en la enseñanza; la investigación sin lugar a dudas ha adoptado de muchas diversas formas el método de casos. Tenemos importantes ejemplos en ciencias sociales de la utilización de esta metodología: psicología y sociología son los principales. En el siguiente capítulo se aborda este tema desde la perspectiva teórica sobre esta metodología.

Sin embargo desde hace muchos años, al menos 60, existen casos documentados de investigación sobre el comportamiento de las personas en las empresas, y los ejemplos del modo en que los directivos o dueños operan esas compañías ha servido como base para una importante literatura de investigación sobre el mundo de la administración.

La metodología de casos permite a los investigadores en las ciencias de la administración de las empresas a observar, evaluar, medir y concluir acerca del modo en que los directivos y empleados operan las compañías, de tal forma que se pueda aprender de ellos y permita obtener conclusiones útiles para las futuras generaciones.

En la presente investigación, buscamos conocer el proceso de la negociación y cómo los negociadores manejan los elementos con los que cuentan para poder acordar con su contraparte, por lo que lo que aporta la metodología de casos es ese método a seguir para poder asegurar que las personas que participen realmente puedan transmitir el comportamiento que viven a diario en un sector tan complejo como el de interdependencia operativa.

1.9 Delimitación del estudio

El presente estudio está enmarcado por cinco principales límites que definen los alcances tanto de la investigación teórica, metodológica y de campo como de las conclusiones que se presentan:

Es un estudio que se desarrolla con el principal objetivo de conocer la forma en que las personas realizan sus negociaciones en la vida real. El objeto de esta investigación es la negociación como parte del comportamiento humano. Lo anterior implica que durante el proceso de la investigación las personas, con sus subjetivismos, defectos, virtudes y cultura participan como elemento fundamental.

Independientemente de que se parte de la base teórica y del análisis de la realidad de los sectores con interdependencia operativa, la presente investigación se enfoca específica y únicamente en el mercado de telecomunicaciones. Existen muchas

más áreas de la economía que se pueden considerar como Sectores con interdependencia operativa, pero en este estudio sólo se analiza la realidad del mercado de telecomunicaciones.

Un límite que es importante plantear es el temporal. En esta investigación sólo se estudian los años posteriores a la desregulación del mercado de telecomunicaciones, que van desde 1995 al 2007, por lo que sólo es aplicable a la realidad de este mercado.

Adicionalmente a la limitación anterior, y en el mismo sentido, dentro del mercado de telecomunicaciones, el presente estudio sólo se aplicó en las empresas dentro de este mercado que se dedican como principal giro a la provisión de servicios locales, de larga distancia nacional e internacional y a la telefonía móvil. Existen más sub-segmentos de mercado dentro de telecomunicaciones, como lo son telefonía pública, Internet, etc. que no se consideran dentro de la investigación.

Por cuestiones de interés, de viabilidad y de factibilidad de la investigación, un límite adicional es el geográfico, ya que la investigación es sólo aplicable para el mercado de telecomunicaciones en México.

Conclusión

En el capítulo que se termina, se mostraron las principales definiciones de los elementos metodológicos requeridos para darle referencia y guía a la investigación.

Especialmente importante es la definición del Problema de investigación y la Hipótesis con la que el investigador intenta encontrar un camino a través del cual se ofrezcan las respuestas que puedan aproximarse a la solución del problema antes mencionado.

No hay duda de que sin estos elementos definidos de forma coherente, el investigador puede perder la brújula y dedicar demasiados recursos innecesariamente a procesos o partes de la investigación que no se necesitaba.

También fue crítico para el éxito de la investigación definir los límites claros que le dan marco de referencia al estudio, ya que con esos límites se pueden dedicar los recursos que se tienen para realizar todo el proceso de la investigación y poder obtener resultados válidos para la porción del mercado que fue estudiada.

Capítulo 2. Marco Teórico

Introducción al capítulo

En el presente capítulo se presentan las bases teóricas sobre las que se soporta la investigación a partir de autores que han hecho la materia de la presente investigación parte de sus estudios.

La diversidad de teorías que otras personas han creado tanto de los sectores a los que se refiere el presente estudio como a la negociación como pilar sobre la que se construyó esta investigación, ayudan a poder aportar ideas y conceptos sobre bases teóricas firmes, que a través de los años han sobrevivido al juicio conceptual y teórico de los investigadores.

El capítulo inicia con un primer sub-capítulo sobre los sectores con interdependencia operativa, que contienen características únicas y diferenciales con respecto a otros sectores de la economía en general, y al cual pertenece el sector de telecomunicaciones.

Posteriormente se presentarán cada una de las teorías sobre negociaciones, en donde los autores hacen aproximaciones distintas sobre los conceptos básicos de negociaciones.

Por último y debido a su importancia como instrumento de investigación, se presentan las bases teóricas sobre las que se soporta el Método de casos como herramienta para la investigación.

2.1 Características en los Sectores con interdependencia operativa

En la realidad actual del mundo de los negocios hay sectores que naturalmente tienen características que hacen ser a los participantes absolutamente dependientes entre sí tanto para la producción de servicio como para la generación de valor en la cadena completa.

Como dicen Masera y Wilikens (1997), las infraestructuras físicas son críticas e indispensables para el bien humano, porque en caso de que fallen en proveer el nivel de servicio esperado, pueden tener un impacto en toda la sociedad. Un tema emergente es hasta ahora la independencia se está convirtiendo en una compleja red de redes.

En sectores con interdependencia operativa, en donde no pueden vivir sin su cliente (tal vez como todos los demás) tienen una gran diferencia: no pueden vivir sin su competidor, o más bien sin operar con su competidor. Sectores como el energético y el de telecomunicaciones son ejemplo de lo anterior.

Hablando de los sectores con interdependencia operativa, Masera y Wilikens (1997) afirman que las infraestructuras críticas que componen la red de redes, y en ese sentido su complejidad, generalmente están caracterizadas por los siguientes elementos:

1. Multiplicidad de capas.

La interacción entre los jugadores de sectores con interdependencia operativa no se hace sólo lateralmente, sino de forma caótica en todos los sentidos, además de que siempre en el sector se ofrece la posibilidad de cada uno de los participantes se interrelacione con los demás en cualquier etapa de la cadena de valor, por lo que puede establecer línea directa con un proveedor o un cliente de principio de la cadena sin tener que pasar por el resto de la misma.

2. Multiplicidad de composición de productos y servicios en la cadena de valor.

Justamente por la multiplicidad de capas es que el oferente puede modificar el producto o servicio integrando más o menos valor dependiendo de sus estrategia de penetración en el mercado, por lo anterior, el cliente final a su vez puede tener proveedores integrados vertical, horizontal y hasta transversalmente.

3. Multiplicidad de entradas de información e interacciones de puntos, resultado de su naturaleza distributiva.

La interdependencia operativa no sólo es un tema en la generación específica del producto o servicio hacia el mercado, es también la forma en que las empresas participantes mantienen las relaciones entre ellos y con los clientes.

Las entradas y salidas de información operativa en el mercado de telecomunicaciones, se convierte en una red tal vez igual de compleja que la red que mantiene operando a los clientes; y el volumen de interacción de puntos en donde se realiza ese intercambio es mucho más grande que el volumen puntos del mercado, lo que hace que se requiera un nivel de inteligencia importante para la auto-organización del mercado.

4. Multiplicidad de roles interactuando con el sistema a diferentes niveles con diferentes requerimientos y objetivos. (usuarios finales, socios, asociados, operadores, etc.)

Este es uno de los puntos importantes para la presente investigación. Los niveles de interacción por parte de los participantes del sector requiere diferentes roles que cada uno debe de jugar delante de la misma empresa en momentos diferentes; y es por lo que la complejidad de esas relaciones nunca deja de ser un elemento en la mesa de negociaciones.

Para las personas que tienen que jugar el rol de comprador, vendedor, competidor y cooepetidor al mismo tiempo y deben de relacionarse con pares que también tienen esa función, es importante tomar en cuenta esta realidad al momento de negociar, no sólo por las aristas que tendrá siempre cualquier negociación, sino porque seguramente no será la última.

5. Multiplicidad de conflictos y competencia operativa en objetivos

También esta característica influye en el mundo de las negociaciones. Es imposible evitar que los conflictos y las diferencias sean de todos los días entre los operadores de los sectores con interdependencia operativa. La multiplicidad de relaciones, de puntos de intercambio operativo y las características múltiples de los roles

que juegan frente a los otros participantes, provocan constantemente las diferencias que se tienen o pueden negociar.

Cuando el proceso de negociación falla, tenemos la represalia, el conflicto, los problemas de relaciones. Y si no se es capaz de acordar, eventualmente se involucra a la autoridad para que zanje esas diferencias.

6. Multiplicidad de conflictos en los objetivos entre los operadores que compiten en el mercado.

Similar al anterior, los objetivos de las empresas tienen distintas aristas que alguna de ellas se potencian con la ayuda de los demás, y otras entran en claro conflicto.

7. Evoluciona, nunca de forma estable en sus componentes, con la consiguiente deficiente determinación de la situación presente del sistema.

Este tema es de suma importancia en los mercados con independencia operativa. Las empresas comienzan el desarrollo de su infraestructura con la cual aprovisionarán los productos o servicios, pero conforme avanzan las compañías, al mismo tiempo avanzan las tecnologías. Algunas empresas se quedan con versiones anteriores porque ya están atendiendo clientes que adquirieron antes del surgimiento de esas tecnologías, pero como mercado abierto, siempre existen nuevos entrantes o viejos competidores que estratégicamente deciden que evolucionar su tecnología. Por lo anterior y por las distintas capas de desarrollo de los productos o servicios, todos los participantes deben de mantener plataformas viejas conviviendo con las más nuevas al mismo tiempo; todos interconectados y operando como varias redes de distintos niveles.

8. El resultado de la generación de atributos en los niveles superior que dan como resultado la desconocida y no lineal interacción entre los componentes

Con ese nivel de interacción, los productos y servicios que se ofrecen siempre son una mezcla ecléctica de tecnologías nuevas, con viejas y de productos propios y revendidos de otro operador.

Adicionalmente los participantes en el mercado deben mantener abiertos canales de comunicación, intercambio de servicios y de productos que los obligan a tener organizaciones dedicadas a las interacciones con los demás operadores.

Tradicionalmente la interdependencia se encontraba por elementos geográficos y físicos, sin embargo con la evolución tecnológica, se han adicionado nuevos elementos de interacción que influyen en los sectores.

Para Peerenboom, (2002) Los sectores con interdependencia operativa se pueden describir en cuatro principales:

1. Físicas. Provisión de Agua y se servicios de Energía.
2. Geográficas. Servicios de Transporte.
3. Lógicas. Servicios de Banca y financieros.
4. Cibernéticas. Servicios de Telecomunicaciones y de sistemas de información

Como se mencionó anteriormente y al igual que en los demás mercados de la clasificación de Peerenboom (2002), en el caso de telecomunicaciones, producto del diseño del mercado, es indispensable que todos los jugadores estén interconectados, lo que permite que los usuarios y clientes finales se puedan comunicar entre ellos y otros.

Este modelo de sectores con interdependencia operativa se ha extendido a otras áreas de la economía, producto principalmente de la necesidad apremiante de interactuar con otros, de depender de otros y de integrar a otros a la cadena de valor que cada uno pertenece. Ejemplos de lo anterior son las industrias de energía, software, Internet, mercado de dinero, etc.

No hay otra forma en que se puede estructurar este sector de la economía porque si cada uno de los actores decidiera no interconectarse con los demás, las telecomunicaciones realmente serían sólo islas independientes, delimitadas por la geografía y sus capacidades financieras.

Las telecomunicaciones serían sólo una comunicación entre pocos usuarios, y su tamaño estaría limitado a la pequeña red que cada actor controlara, y por lo tanto no cumplirían con el objeto de satisfacer las necesidades de ese mercado.

En telecomunicaciones justamente lo que se busca es que podamos comunicarnos, terminar llamadas o información en cualquier parte del mundo, rápido y a un costo razonable.

No hay forma de hacerlo sino es a través de la interdependencia operativa, pero para poder interoperar las empresas del sector deben de ponerse de acuerdo.

Al menos lo que hasta ahora se puede afirmar es que los mercados con características de interdependencia operativa en la generación del servicio o producto requieren y utilizan un modelo para acordar entre ellos, al menos diferente que en los que no tienen esas características.

Es razonable esperar que el modelo de interdependencia operativa continúe desarrollándose principalmente porque su cadena de valor es más productiva que la tradicional de independencia lineal.

En la interdependencia operativa se crean redes, no cadenas, y en principio es más productiva porque los elementos de valor no se quedan en compartimientos estancos, sino que a través de esa interdependencia van al mercado más rápido y más barato donde se necesitan.

El reto que plantea el modelo de interdependencia operativa es la capacidad de negociar y de acordar con individuos distintos que probablemente la relación tendrá varios ángulos distintos: cliente-proveedor-competidor-coopetidor.

Muchas de las negociaciones se realizan en contextos con continuas relaciones entre los participantes, donde es importante que en cada negociación en particular se considere qué es lo que va a ayudar para las futuras negociaciones o las futuras relaciones (Fisher, 1991)

Justamente por esas intrincadas relaciones es por lo que la negociación se podría convertir en uno de los elementos más críticos para poder hacer negocios en el largo plazo.

2.2 La Negociación para la generación de valor

2.2.1 Consideraciones sobre el valor y las negociaciones

En este apartado se tocarán algunos de los elementos en donde directamente están relacionados el proceso de negociación y la generación de valor económico.

La negociación es ese medio que naturalmente el hombre ha encontrado como la mejor alternativa para convivir con los demás, llegando a acuerdos que provean satisfactores, que finalmente son el valor.

2.2.2 La negociación como institución de acuerdos

“El hombre individual no puede satisfacer sus necesidades completas (como se quieren definir) sino sólo a través de la relación con otros hombres, es entonces donde se le puede definir como un ser social. Es generalmente aceptado que el estado social del hombre es el mejor camino que hoy se tiene para desarrollar de forma más completa a cada individuo”.

Las personas y las organizaciones se mueven porque necesitan de los demás para poder mantenerse o crecer; y necesitan porque quieren desarrollarse; pero para poderse desarrollar aun necesitando de los demás, tienen que llegar a acuerdos con los demás, entonces surge la negociación.

Por eso es que la negociación finalmente surge de las necesidades individuales que logran que las personas se muevan, ya que producto del movimiento es que se crean las oportunidades, los conflictos, los problemas, las alternativas: las “cosas” a negociar. Si no existiera movimiento no habría razón para la negociación, nadie querría nada y por lo tanto nadie tendría que llegar a acuerdos.

El esquema social en donde se desenvuelve la persona es básicamente un pacto, un acuerdo, un consenso, al cual se ha adherido naturalmente, aunque de forma voluntaria, en muchos casos más por inercia que por decisión propia, aunque igualmente válido.

Ese acuerdo social es producto directo de una negociación. Por medio de la negociación, la sociedad ha ido conformando instituciones, leyes, reglamentos, etc., que son el marco mínimo en el cual se mueven tanto las personas como las organizaciones.

En esta primera visión, en donde la negociación es nuestra forma de establecer relaciones, inevitablemente se debe pensar en “el término contrato social”, que siempre tiene connotaciones políticas con impacto social (Rousseau, 1750).

Para Fortgang (2003), en un contexto de negociación, se define contrato social en términos de las expectativas de las partes.” Lo anterior es coherente con la visión social de la negociación en donde los acuerdos son justo la *expectativa* de lo que sucederá al vivir en sociedad.

La persona humana no podría negociar sin tener la conciencia del otro y de él mismo. Es por esa conciencia de las dos personas que el decide participar en el proceso, lo que convierte al proceso de negociación en un acto libre, producido por la necesidad del acuerdo, pero decidido volitivamente.

El problema es que, como dice Smith (1776), “las necesidades son infinitas y los recursos limitados” por lo que las personas y las instituciones se deben de poner de acuerdo para su asignación.

La negociación es la respuesta institucional de la sociedad para poder llegar a acuerdos sobre los intereses en negocios, conflictos, controversias y disputas; y la sociedad estableciendo una red de acuerdos, complementa la satisfacción de las necesidades de sus integrantes.

2.2.3 Concepto de valor y de negociación

El concepto del valor ha sido analizado desde múltiples puntos de vista. En las distintas acepciones el valor puede ser estadístico, contable, económico, productivo, científico, etc.

Como muchos otros conceptos abstractos, el valor tiende al infinito en las concepciones que los hombres le asignan; sin embargo es peligroso no tener claro lo que significa como una de las ideas que más se utilizan en el mundo de los negocios, de la administración, del mercado.

Este es un concepto subjetivo en donde cada uno le asigna *un* “valor” a las cosas, personas, situación, futuro o pasado, dependiendo de lo que para ella es *importante*. Parece ser que lo que determina su definición es el punto de vista del sujeto más que su realidad.

Lo que es importante para un sujeto es lo que él definió como valor, en el entendido que el contexto sobre el que se determina lo que es importante varía de dependiendo de las necesidades. Lo que genera valor para una persona, no lo hace para otra, o al menos no en la misma escala.

Algunos de los aspectos que nos quedan claros sobre el valor es que es algo importante, trascendente, subjetivo, personal, variable, buscado, nunca suficiente, no acabado, siempre en proceso, y sobre todo es algo positivo por lo que es anhelado.

Al menos se pueden ir avanzando en las opiniones sobre el valor. Una idea es que el valor es *todo aquello que queda después y más allá de las personas y sus relaciones*.

El valor se aproxima más a aquello a lo que se refiere la tradicional verdad expresada por Essen (1994): *el todo es más que la suma de sus partes*. Ese *todo* es lo que es el valor, es *todo* para alguien. El valor finalmente llega por la interacción de las partes no sólo por la suma, lo que consigue que el todo sea mayor que las partes. Por lo tanto es *todo* porque hace o genera algo. El valor, es el todo; pero este *todo* es un todo funcionalista, no sólo numérico, porque sirve, no sólo suma.

Para Marx (1885) el valor en su interpretación del proceso de producción, se genera en el choque entre el trabajo (laboro) y el capital, y éste es el producto de la transformación del trabajo en producción.

El valor está más allá que la suma del capital más el trabajo, está justamente en la *modificación sustancial* que hace el trabajo sobre el capital, y que es trascendente en los dos elementos antes separados y ahora unidos de forma insoluble.

En un ámbito un poco más amplio que el económico, en el de las negociaciones, el valor tiene mucho más que ver con el logro del objetivo: económico, personal, social, material, intelectual, etc. Se genera valor cuando se consigue lo que se busca. La definición de valor preside a la negociación, pero es en el acuerdo en donde se plasma para convertirse en vida del acuerdo.

En negociaciones la concepción de valor está contextualizada por el acuerdo, en donde la voluntad de las partes establece lo que es el valor para cada uno de ellos. Es en ese momento en donde el valor deja de ser subjetivo, se objetiviza a base de acuerdos.

En negociaciones cuando se obtiene “algo”, en principio se generó valor nuevo para el que lo obtuvo.

El proceso de negociación, y por lo tanto la generación de valor, puede ser analizado, como lo dice Fisher (1991) a través de tres principales criterios.

Que el acuerdo sea el más sabio posible.

Que sea eficiente.

Tiene que mejorar la relación entre los participantes, o al menos no dañarla.

El valor es la resultante del proceso de vida de un acuerdo a partir de una negociación entre al menos dos partes que tienen un fin definido. En donde se ve a la negociación como un proceso consciente, principalmente argumentativo, entre al menos dos partes a través del cual se intenta llegar a acuerdos. En el proceso de la negociación

en su búsqueda del valor llega al acuerdo, que se logra a través de ese encuentro de voluntades (Fortgang, 2003).

La negociación busca al valor tal cual como fin último del proceso, por lo que ese encuentro de voluntades reflejadas en el acuerdo tiene una razón, un por qué, una determinación muy anterior al inicio de la relación: el valor.

Y como dice Bazerman & Neale (1993), las mejores negociaciones terminan en una solución que satisface a todas las partes. Esos acuerdos son raros. Más comunes son los acuerdos que terminan en un intercambio de cosas, que aunque son más fáciles de realizar, siempre asumen que el “pastel es fijo”. Y el asumir que el “pastel es fijo” lleva la competencia ganar-perder.

Las negociaciones, en muchos sentidos, es un proceso de solución creativo de problemas (Bazerman & Neale, 1993), que puede lograr que el “paste” crezca.

La razón de la existencia de la negociación es la búsqueda del valor en sí mismo, por lo que el proceso de negociación se convierte en parte del gran proceso de generación de valor.

La negociación es un proceso esperanzador de la obtención de algo, lo que le da muchas de las características de modificador de futuro que tiene. Obvio que al estar metido en un proceso de negociación, al menos lo que se espera del futuro es lo que se tiene hoy, y normalmente de las veces algo mejor que el presente, si no, no se haría el esfuerzo.

El acuerdo es resultado de que las expectativas de las partes se empatan, lo que no significa que son iguales, mas bien cada uno de ellos espera poder generar el suficiente valor como para que valga la pena la firma y el proceso de vida del acuerdo.

Si por el simple hecho del acuerdo, de la expectativa, ya se es capaz de crear una nueva red, con su cumplimiento y por lo tanto el de la expectativa a través de la generación del valor esperado, la red se fortalece enviando confianza, comunicación y certidumbre.

Es la expectativa del valor el suficiente motivador como para generar el movimiento del que se hablaba antes; y es la expectativa tan fuerte que es capaz de mantener el proceso de la negociación vivo hasta el acuerdo, lo que logrará finalmente el valor. La expectativa en el acuerdo viene a cerrar la creación de las redes de valor, ya que ella es la que enviará motivación y mantendrá la comunicación. Pero la generación de valor será lo que mantenga la existencia de la red, la expectativa la crea, pero la que la mantiene es el valor.

Y así como la negociación existe por el valor, las redes también lo hacen. Sin la obtención del valor cercano al esperado, la red morirá.

Sólo se puede generar valor real, de largo plazo, a través de las redes de acuerdos y cada acuerdo es un lazo más de esa red que consigue que las personas y organizaciones de forma normalmente caótica se desarrollen.

2.2.4 El valor se genera gracias a las redes de acuerdos.

Como se vio el acuerdo genera valor, pues en ese mismo sentido el no acuerdo destruye o limita la generación de valor.

Sólo se puede generar valor a través de los acuerdos y cada acuerdo es un lazo más de la red de acuerdos que consiguen que las organizaciones de forma ordenada y estructurada se desarrollen.

Cada vez que se rompe uno de esos lazos internos y externos de la red, la organización se debilita y es menos capaz que antes de lograr sus objetivos. Por lo anterior, la incapacidad para negociar y llegar a acuerdos dentro y entre las organizaciones es una de las principales razones para la destrucción de valor.

En las organizaciones hay reinados, hay dictadores y hay negociadores. Estos últimos son los que crean redes dentro y fuera de ellas consiguiendo ser los que más fácilmente se desarrollan y crecen, las redes los mantienen. Cuando dos personas u organizaciones se toman la molestia de negociar, normalmente termina sucediendo que uno se enriquece del otro, la fusión de los dos puntos de vista antes separados e

independientes, ahora se conforman en un nuevo planteamiento que puede o no hacer sentido como para cerrar un acuerdo. Aun y cuando no se haya cerrado el acuerdo, las dos partes han ganado en el proceso.

Igual que a los individuos, a las organizaciones las soportan sus redes: cliente-proveedor, empleado-empresa, socio-empresa, etc. Las redes fuertes soportan de mejor forma los vaivenes del mercado y son las que más fácilmente se desarrollan y crecen, finalmente las redes mantienen a las empresas y las personas.

Las organizaciones más exitosas no deben su éxito a la mente brillante de un hombre, sino a muchas mentes normales trabajando en el mismo sentido, es decir, todos de acuerdo. Ese éxito en un sentido se debe a la capacidad de negociar acuerdos dentro de la heterogeneidad y diversidad interna y externa que consiga crear y fortalecer redes que las soporten para cumplir con su cometido de generación de valor.

La institucionalización de la negociación como el camino más rápido para la creación de negocios, la solución de los conflictos, la resolución de controversias y disputas dentro y fuera de las organizaciones.

2.3 Modelos sobre procesos de negociación

2.3.1 Modelos numéricos para negociaciones

2.3.1.1 Bases de Teoría de juegos

Desde que el hombre es hombre se ha visto en la necesidad de negociar, y desde hace muchas épocas y aun ya desde los antiguos han existido diferentes formas de plantear acuerdos que al menos sean razonados y razonables. Así, desde el Talmud hace 3,200 años, existen diferentes formas racionales de acordar la distribución de recursos tomando decisiones razonadas con base en caminos (estrategias) posibles de acción. (Walter, 1995).

Lograr acuerdos con los demás es parte de la vida; pero el método que seguimos para poder llegar a esos acuerdos, tiene una gran diversidad.

Podemos acordar con alguien a través de principalmente tres vías:

1. A través la fuerza (Guerra)
2. A través de un proceso de argumentación y convencimiento que es el acuerdo de voluntades (Negociación) y
3. A través de seguir reglas preestablecidas que dan capacidad de decisión a cada parte dependiendo de las decisiones de la contraparte (Teoría de juegos).

Aunque el presente trabajo tiene como objetivo el proceso de negociación a través de la argumentación–convencimiento, es prudente hacer una pequeña referencia acerca de la Teoría de juegos.

El método que refleja óptimamente el comportamiento racional de dos contrapartes en un proceso de acuerdo es precisamente la tarea de las matemáticas de teoría de juegos.

Independientemente de que en los últimos dos siglos se desarrollaron teorías y métodos que hoy se incluyen en la Teoría de juegos, el concepto y la definición de las matemáticas de teoría de juegos fueron inventadas por John von Neumann y Oskar Morgenstern (1944).

La teoría de juegos representa un acercamiento matemático riguroso que provee conceptos y métodos para la toma de decisiones razonables en una variedad de situaciones humanas. (Morgenstern, 1944)

La Teoría de juegos ha tenido un sin fin de usos en muchos distintos campos del quehacer humano y ha complementado los procesos de negociación para lograr acuerdos entre las personas, las empresas, los sectores y hasta los gobiernos. Lo anterior es debido a que ofrece una metodología matemática que siempre ofrece un resultado objetivo, medible y científicamente comprobable.

Como dice Morgenstern (1944), la racionalidad en teoría de juegos está definida por dos principales elementos:

1. La identificación de un objetivo que pueda ser representado numéricamente y
2. Control sobre todas las variables para determinar la meta buscada.

Desde que la teoría de juegos involucra el razonamiento formal, debemos de tener una herramienta que nos ayude a pensar en términos de la maximización de la utilidad en términos matemáticos. Esta herramienta es llamada Función de *utilidad*. (Ross, 2005); por lo tanto la base sobre la cual se fundamente cualquier tipo de teoría de juegos es que los actores siempre buscan como fin objetivamente el mayor beneficio para sí o sus representados.

Toda situación en donde al menos un actor se mueve con el objeto de maximizar su utilidad a través de anticiparse (consciente, o solamente de forma implícita en su comportamiento), a las posibles respuestas de uno o varios otros actores, es llamada *juego*. (Neumann, 1944)

Los actores que se encuentran involucrados son llamados *jugadores*; y asumimos que los jugadores son racionales, por lo anterior, un jugador puede:

Identificar resultados;

Calcular caminos de posibles resultados;

Decidir acciones que lo llevarán a los resultados más preferidos, dependiendo las acciones de los demás jugadores. Gintis (2004)

Cada jugador en cada una de las fases decide una estrategia, misma que es predeterminada por el “juego programado” que dice cuáles son los posibles caminos de acción que en respuesta puede ser usada como una estrategia para los demás jugadores. (Ross, 2005).

Lo anterior habla de la interacción que se tiene que dar forzosamente para que el juego se dé. Siempre implica decisiones racionales, lo que indica que tendrán que decidir un camino y no escoger otros, dichos caminos se eliminan.

La primera condición requiere para que se dé la teoría de juegos, es que el individuo tenga una clara noción acerca de qué es lo que se quiere, además de que se tenga suficiente información que le ayude a identificar claramente cuáles son las metas que se buscan.

La segunda condición requiere que los individuos sean capaces de determinar primero las variables y después las consecuencias de los cambios de decisiones, y finalmente que el individuo sea capaz de definir los valores de las variables que le parezcan más convenientes. (Morgenstern, 1944)

Por lo anterior las Teorías de juegos han tenido un papel importante como medición objetiva de lo que puede ser el resultado de una negociación de dos o más actores racionales.

Pero qué pasa cuando todo lo que parece ser tan objetivo y racional como la Teoría de juegos, en la vida real puede no darse de forma regular y en muchas ocasiones no se da así.

En la vida real en lugar de la función de *utilidad* tenemos los intereses de las empresas en donde los intereses individuales de esas compañías mandan en la negociación. Motivadores muy distintos y diversos, abiertos y ocultos juegan en las negociaciones entre participantes de un mismo sector.

En los mercados en lugar de un *juego*, tenemos muchos y diversos juegos en donde hay muchos intereses, en muy diferentes niveles y estados de un mercado.

Entre las personas en lugar de un *actor objetivo y racional*, tenemos a los negociadores del sector en donde no necesariamente los intereses del negociador son los objetivos de la negociación racional, en donde los procesos de acuerdo se enturbian por las personas, sus historias y sus deseos.

En las empresas en lugar de tener información perfecta del impacto de sus movimientos o de la contraparte (competencia), tenemos la información llena de sesgos y vicios, propios del movimiento humano.

2.3.1.2 Evolución de la Teorías de juegos

La teoría de juegos como herramientas conceptuales para poder tomar decisiones en diferentes escenarios de negociación, han tenido una evolución sumamente acelerada, sobre todo en la segunda mitad del siglo XX.

En 1950, John Nash introduce el concepto del "Equilibrio de Nash", que al paso de poco tiempo se convirtió en uno de los conceptos más importantes de la Teoría de juegos. Posteriormente el mismo Nash desarrolló el concepto de "Nash Bargaining Solution" (NBS) para juegos de coalición. (Economic New School, 2007).

El Equilibrio de Nash es una solución al concepto de juego en donde hay dos o más jugadores involucrados, y en donde ninguno de los jugadores gana nada cambiando solo su estrategia de negociación. Cada jugador escogió una estrategia y ningún jugador se puede beneficiar si los demás mantienen sus estrategias definidas sin cambio. Justamente el status de las decisiones de las estrategias por parte de los jugadores ofrece ganancias estables. (Osborne, 2002)

El concepto del Equilibrio de Nash no es original de Nash, Antoine Augustin Cournot mostró originalmente el equilibrio del juego de duopolio, por lo que algunos autores le llaman a este equilibrio como el "Equilibrio Cournot-Nash. Independientemente de lo anterior, Nash sí demostró por primera vez el equilibrio en juegos no cooperativos con estrategias mixtas, independientemente del número de jugadores. (Economic New School, 2007).

Poco a poco personas que rápidamente comprendieron la importancia del Equilibrio de Nash, lo comenzaron a utilizar en diversas áreas y aun lo desarrollaron más.

En el campo de los juegos no cooperativos, R. Duncan Luce y Howard Raiffa (1957) desarrollaron el primer texto que se popularizó acerca de la Teoría de juegos, en

donde formalizaron la idea de las Estrategias Dominantes iterativas de eliminación (Iterated Elimination of Dominated Strategies). Crearon el método de Juegos de estrategia normal e introdujeron el concepto de Juegos repetitivos. Para 1953 H.W. Kuhn, de Princeton University, introdujo los juegos extensivos con información imperfecta; por ejemplo, cuando uno de los jugadores no conoce los movimientos que ya han jugado los otros jugadores. Para 1954 William Vickrey inventó la primera formalización de juegos para subastas, que se ha utilizado de forma extensiva en esquemas de licenciamiento gubernamental y en otros campos de la economía. (Economic New School, 2007).

En 1965 Reinhard Selten desarrolló el concepto de Subjuego de Perfecto Equilibrio, como perfeccionamiento para juegos extensivos; y en 1967 John C. Harsanyi (1967-8) creó el concepto de "Bayesian Nash Equilibrium", que son juegos con información imperfecta en donde existen ciertas incertidumbres que rodean los movimientos naturales de los jugadores. En cuanto a los juegos co-operativos, Lloyd Shapley (1953) introdujo el concepto de "Shapley Value" y el de "Core" para soluciones de juegos Co-operativos.

A lo largo de los años 60's y principios de los 70's, Robert J. Aumann y Martin Shubik comenzaron a aplicar la teoría de juegos cooperativos de forma extensiva a través de la economía; y en el proceso y al mismo momento que David Schmeidler (1969) inventaba los Nucleolus, ellos crearon varios conceptos para juegos de coalición como por ejemplo el Bargaining Set y el Strong Equilibrium, que son utilizados en juegos con infinito número de jugadores.

Posteriores desarrollos surgieron en los 1970's. Robert J. Aumann (1974) definió el "Correlated Equilibrium" para los "Bayesian Games" mientras que Reinhard Selten (1975) introdujo "Trembling Hand Equilibrium" también para Bayesian Games.

Adicionales aportaciones llegaron con Robert J. Aumann (1976), quien definió el concepto de "Common Knowledge", abriendo la brecha para que B.D. Bernheim y D.G. Pearce (1984) formalizaran el concepto trascendental de racionalización. La racionalización sostiene que un individuo es racional si:

1. Establece preferencias
2. Ordena preferencias
3. Es consistente con sus preferencias
4. Es elemento maximizador
5. En interrelaciones, asume a otros como racionales.

Lo anterior ayuda a la comprensión que en los juegos finalmente las personas tienen que mantener ese comportamiento racional para que el juego sea factible y válido. La racionalidad individual se presenta en juegos no cooperativos, donde una solución Nash puede ser mutuamente benéfica (Pareto); sin embargo, la racionalidad conjunta, implica que ningún jugador aceptará un resultado para el que haya posibles mejoras, al menos para uno de los negociadores (Pareto superior), sin reducir la utilidad del otro (Ibarra, 2003). Aunque los modelos racionales crean una normatividad o un ideal, en las acciones reales de negociación existe obviamente la posibilidad de alejarse de dicha racionalidad.

Durante los 80's se dan grandes avances en donde se crean conceptos como la transformación de la Solución de negociación co-operativa de Nash hacia la Estrategia secuencial de juegos cooperativa, desarrollada por Ariel Rubinstein (1983); y desarrollo del "Equilibrium Selection", por parte de J.C. Harsanyi and R.Selten (1988), que se utiliza para cualquier tipo de juego. En 1991, D. Fudenberg and Jean Tirole (1991) crearon el "Bayesian Perfect Equilibrium" (BPE) desarrollado para juegos bayesianos extensivos.

Cada uno de los anteriores autores desarrolló nuevas formas en que las personas, las empresas y aun los gobiernos podían negociar, acordar o prever los movimientos de la contraparte en un proceso de negociación.

Conclusión

Las aportaciones a la ciencia matemática y sobre todo a la económica que las teorías de juegos, han hecho de esta rama del conocimiento un elemento indispensable

en políticas económicas de países, en decisiones de negocios en empresas pequeñas, grandes y multinacionales, y aun han llegado a influir determinantemente en negociaciones multinacionales en la ONU o entre tratados de muy diferentes índoles entre países.

Al final, en la Teoría de juegos, se dan los acuerdos perfectos, en el mundo real de los sectores reales se dan las negociaciones entre personas con virtudes y defectos, con intereses y objetivos, con información e ignorancia.

2.3.2 Modelos genéricos para el proceso de la negociación.

Distintos casos de negociación es lo que suceden en la realidad versus las soluciones planteadas por los modelos matemáticos explicados en el capítulo anterior, que aunque toman en cuenta al negociador como ser humano, se basa en la racionalización de las decisiones, que no siempre es así.

Bazerman y Neale (1993) hacen un recuento de los principales sesgos que se presentan en los negociadores:

1. Se comprometen irracionalmente con el curso de acción inicial, aun cuando nos hemos dado cuenta de que no es el mejor.
2. Asumen que uno gana a las expensas del otro, perdiendo oportunidades de hacer intercambios que beneficien a las dos partes.
3. Ser afectado de forma extrema por la nueva información que se nos presente.
4. Se anclan las decisiones y los juicios a información irrelevante que ya no es válida.
5. Se equivocan al no pensar en la contraparte y en lo que se puede aprender de ella.
6. Son soberbios al tomar más en cuenta la información que te favorece

A continuación se explicarán la concepción general y los principales rasgos del manejo que se le da a los elementos de la negociación en cada una de los modelos.

1. Ganar-Perder

En este modelo de negociación se prioriza el proceso y su resultado inmediato sobre el de largo plazo.

Uno de los principales y más conocidos representantes es William Ury (1980) quien, en la Universidad de Harvard, es uno de los precursores del estudio de la negociación como proceso administrativo.

Él y algunos otros estudiosos que han tomado parte de su teoría de negociación, han desarrollado una metodología a través de la cual se obtiene un acuerdo, independientemente de que la contraparte obtenga beneficio.

Lo más importante es ganar al contrario, en donde la visión sobre la contraparte es principalmente de enemigo, y lo que él tiene es algo que tú necesitas y mientras menos tengas que ofrecer a ese enemigo, mejor será la negociación.

Por lo anterior, y con esa visión, el proceso de negociación tiene que estar manejado de tal forma que se le muestre a la contraparte la menor información posible, no vaya a ser que en esa información pueda dar elementos para perder parte de lo que se puede ganar.

El ganar en la negociación es la meta, aunque sea a costa de la contraparte, lo importante es ganar; y para ese objetivo todos los medios que sean necesarios hay que ponerlos.

El poder y el manejo del poder es absolutamente crítico en este esquema de negociación, ya que es a través del poder que el negociador será capaz de presionar-persuadir a la contraparte para que ceda en los puntos en los que se busca ganar.

Finalmente, como es una negociación de corto plazo, no importa que se le presione de forma innecesaria a la contraparte, es más en el mediano o largo plazo esa

persona que hoy es con la que se tiene que acordar, no importa, lo que importa es ganar hoy. Si se tienen elementos de poder que se puedan utilizar en la negociación, sin duda hay que hacerlo.

Al final, como lo importante es el que el acuerdo sea favorable para el negociador, la única posibilidad de poder cerrar la negociación, es ganando; y en muchas ocasiones es preferible no ceder, antes que cerrar sin ganar.

La problemática que se presenta con este modelo es que como objetivo único se persigue el logro de la meta planteada por el negociador a través de un análisis a conciencia de lo que es más conveniente para él, aunque la contraparte no obtenga lo que busca; o aun más, a costa de ella.

2. Ganar-Ganar

La teoría de Ganar-Ganar, muy en boga en la actualidad, plantea retos a las contrapartes muy diferentes que los propuestos en la teoría de Ganar-Perder. Uno de los exponentes más importantes y sobre el cual basaremos la presente explicación es Jandt (1987), quien ha desarrollado el concepto de una forma amplia, aplicándolo a todo tipo de organizaciones y negociaciones.

La propuesta más importante que hace esta teoría es que las contrapartes deben de buscar en el momento de estar en el proceso de negociación, acordar asegurándose que la otra parte gane también con el acuerdo.

Entre los postulados de esta teoría está el que los acuerdos deben de ser mutuamente benéficos a través de la cooperación y no la competencia.

3. Generación de valor.

Sin lugar a dudas esta teoría, tiene grandes aportaciones aun en desarrollo que serán planteadas al mundo de las negociaciones en los próximos años.

La teoría planteada por Jensen (1993) afirma que son mucho más productivos, estables y satisfactorios los acuerdos entre personas o empresas que negocian

pensando en lograr establecer relaciones de largo plazo que no sólo acuerden la repartición de lo actual, sino que justamente establezcan lazos para agrandar el valor que generan o pueden generar.

Jensen (1993) realizó investigaciones sobre el por qué más del 65% de las negociaciones y de los acuerdos entre grupos de trabajo de empresarios fracasan en el corto plazo. Aun esas negociaciones, que en un primer momento parecían a los ojos de los participantes como positivas, terminan siendo procesos incompletos y con vicios ocultos que en el momento de firmar los acuerdos dejan puntos importantes pendientes o sin clarificarlos suficientemente.

A partir de sus estudios es que Jensen (1993) realiza la publicación de su modelo, en donde hace planteamientos concretos hacia la forma en que las personas se comportan en la negociación.

2.3.3 Elementos básicos de negociaciones

En cada negociación las personas ponen esfuerzo para poder conseguir lo que se han propuesto, sin embargo el éxito en conseguir el objetivo depende también del manejo que hagan de las habilidades de negociación y de los elementos que se utilizan en la negociación.

Al analizar las formas en que se negocia, encontramos esos elementos comunes que son los aspectos que se modifican por cada persona en las negociaciones a las que se enfrenta.

Los elementos con los que contamos al negociar juegan dependiendo del objetivo que se busque; tienen una concepción distinta basada en lo que nos motiva en esa específica negociación, y por lo tanto, una aplicación diferente que lleva a resultados distintos. Aun con los mismos elementos y las mismas personas sobre la mesa de negociación si los objetivos son diferentes entonces los elementos básicos de negociación se modificarán para adaptarse al juego de negociación planteado.

Cada uno de los autores identifica distintos elementos de negociación, por ejemplo, Kramer (2001), definen como los elementos críticos al Tiempo, el Poder y la Información. Sin embargo, para el caso de las negociaciones en sectores con interdependencia operativa, el tiempo no es un elemento que tenga relevancia.

Ury (1991) y Jandt (1987), analizan los cinco elementos propuestos en la presente investigación, y algunos adicionales que no se consideran para el estudio.

Por su lado Ury, incluye también otro como importantes; p.e. los Intereses (que son los objetivos de las personas y no de la negociación) y que se incluyen en el concepto de Visión de la contraparte y el tiempo, que es uno de los elementos de presión sobre los negociadores.

Jandt (1987) agrega a la lista a las Terceras partes involucradas, quienes aunque no están sentadas en la mesa de negociaciones, son también parte integrante del proceso, de los objetivos y de la presión sobre los negociadores. Sin embargo, para el presente estudio no se consideran porque los elementos de las terceras partes se pueden ver reflejados en la Información, en la Contraparte y en el Objetivo de la negociación.

Jensen & Unt, (1993), quienes son los primeros autores que examinan la negociación y la generación de valor, consideran el Manejo de la información y la Visión del plazo como los elementos más importantes en la forma en que él propone llevar a cabo la negociación.

Por lo anterior, y habiendo tomado de ellos los elementos complementarios, se proponen los siguiente elementos, cada uno como parte integrante del proceso de negociación y que se modifican en su uso dependiendo del objetivo que busca el negociador.

Como se comentó anteriormente, parte del objetivo de la presente investigación es encontrar si éstos son o no los elementos influyentes en la negociación.

A. Variables Independientes

Manejo y apertura de la Información (MI)

Visión de la contraparte (C)

Visión del plazo (VP)

Uso del poder (P)

Objetivo del acuerdo (RA)

B. Variable dependiente

Generación de valor (GV)

2.3.4 Identificación de los elementos en los modelos de la negociación

A continuación se explica la forma en que las dos primeras teorías entienden los elementos de la negociación ya que posteriormente se profundizará en lo que aquí se propone sobre el tercer modelo.

2.3.4.1 1. Teoría de negociación de Ganar – Perder.

Manejo y apertura de información (Ury, 1980)

El manejo de información se debe de hacer de una forma cuidadosa y generalmente desconfiada; simplemente no se tiene por qué mostrar información. Hay que enseñar datos relevantes si es que así la contraparte abrirá información que nos servirá para “ganar” en el acuerdo. Cada vez que se muestra información se le da poder a la persona con la que se está negociando.

Concepción de la contraparte (Ury, 1980)

Es un opuesto a los intereses que mueven al negociador y como contraparte hay que convencerlo como sea más conveniente para poder llegar a un acuerdo. La contraparte hará daño si puede; y como contrario, hay que asegurarse de que el otro

obtenga lo menor posible porque cada vez que alguien gana algo, el otro lo pierde. La contraparte es libre de llegar a acuerdo o no, por lo que la única forma de forzar el acuerdo es a través de poder. Finalmente lo que se tiene que encontrar es dónde se obtiene el mayor beneficio.

Uso del poder (Ury, 1991)

El poder hay que usarlo en la negociación como parte de la estrategia de negociación y debe de buscar como fin último el que el acuerdo cumpla con los objetivos planteados, independientemente de los objetivos de la contraparte. Hay que utilizar el poder propio para minimizar el de la contraparte, sólo entonces será más fácil llegar al acuerdo buscado. El objetivo último es llegar al acuerdo aunque sea necesario “apoyar” con el poder.

Visión del plazo (Ury, 1980)

En principio se negocia para llegar a un acuerdo que es finito, que no durará sino hasta que uno de los dos se dé cuenta de lo que el otro gana o de lo que no se negoció. El acuerdo está diseñado para que termine en un momento, justamente cuando quede cumplido el objetivo por el cual se llegó al acuerdo, por lo que no existe una visión de largo plazo en el acuerdo.

Objetivo del acuerdo (Ury, 1991)

El acuerdo es producto de que las partes obtuvieron satisfactores al menos como para poder aceptar las condiciones; y aunque nunca deja de ser primordialmente la visión de repartición de algo finito, puede llevar poco a poco, conforme se gane la confianza de la contraparte a desarrollar algún tipo de relación. Se acuerda cuando al menos se haya obtenido lo que buscaba como mínimo, aunque conociendo bien dónde es la mejor alternativa para llegar a un acuerdo (BATNA); y si durante la negociación puedes llegar a más de lo que te habías propuesto, inténtalo. El método utilizado en este tipo de acuerdo es el de Repartición fija.

2.3.4.2 2. Teoría de negociación de Ganar – Ganar

Manejo y apertura de información (Jandt, 1987)

En esta teoría el negociador debe de hacer el manejo de información cuidadoso, pero de forma más abierta. Se tiene que obtener la mayor información posible de la contraparte, aunque se es consciente de que se debe de ofrecer información a su vez para que la contraparte evalúe el acuerdo. Hay que abrir las cartas sólo si la contraparte las abre.

Concepción de la contraparte (Jandt, 1987)

Se negocia porque finalmente parte de lo que se obtendrá depende de que el otro gane también. En el largo plazo no se puede sostener una relación si los dos pierden. Es parte importante del acuerdo y de la duración del mismo.

Uso del poder (Jandt, 1987)

Si se tiene poder, hay que utilizarlo para enfocar el proceso de negociación en cómo ganarán los dos. Si no se tiene poder, hay que apelar a la importancia de que nadie pierda.

Visión del plazo (Jandt, 1987)

El plazo es importante en el proceso de negociación. La visión que se tiene de la contraparte consigue que se enfoquen los esfuerzos en lograr un acuerdo duradero. Normalmente los acuerdos son de largo plazo, justamente porque uno se preocupó por el que el otro se sienta satisfecho en el acuerdo.

Objetivo del acuerdo (Jandt, 1987)

Sólo hay posibilidad del acuerdo si es que la satisfacción de las partes es suficiente como para saber que es razonablemente equilibrado. Se debe de buscar el BATNA como mínimo, aunque la incorporación del BATNA de la contraparte dará luz para saber dónde es el mejor acuerdo para los dos. Mucho del Objetivo del acuerdo se

basa en la confianza de que se está encontrando equilibrio en la repartición de lo que a cada una de las partes es importante. El método tradicional que refleja este tipo de acuerdo es el de Racionalidad de asignación prioritaria.

2.3.4.3 3. Teoría de negociación de Generación de valor.

La visión de plantear como objetivo en la negociación la generación de valor adicional es reciente (Jensen & Unt, 1993); y aun hace falta investigar elementos trascendentales en esta forma de negociar para poder considerarla como teoría de negociaciones.

Con base en el mismo esquema en el que se definen los elementos de negociación, con el que analizamos las teorías de negociaciones en la sección anterior del Marco Teórico, haremos la presentación del modelo básico de negociaciones para generar valor.

Manejo y apertura de información (Jensen & Unt, 1993)

Manejo de información abierto, en donde la oferta de información se hace pensando en la construcción de un acuerdo para generación de valor adicional en el futuro y no sólo de repartición de lo que está en la mesa de negociaciones. Difícilmente hará daño con la información para generar valor, al contrario, cuando las partes abren los datos en el juego pensando en la generación de valor, los elementos que uno tiene son tan importantes como los de la contraparte, ya que sólo a través de que cada uno aporte lo mejor y lo complementario es como se generará valor adicional. La mayor parte de la información surge del análisis en conjunto, de la interacción y apertura de información relevante de las contrapartes

Concepción de la contraparte

Se negocia porque es la forma en que se establecen las redes de largo plazo. Se considera que el “pastel” se puede agrandar; y en ese sentido simplemente no se puede acordar si no hay satisfacción. El acuerdo está basado más en el desarrollo de nuevo valor y en su repartición futura, más que en lo que actualmente aporta cada uno de ellos.

Y cada uno de los negociadores parte de la base de que debe de encontrar el camino con ese otro distinto para lograr generar más de lo que hoy hay en el largo plazo. Lo aceptable es que la suma de las partes es más que dos.

Uso del poder

Poco importa en el proceso de generación de valor, y normalmente si se llega a usar el poder para negociar, se cierra la visión de largo plazo. El poder en esta teoría es sólo uno más de los elementos de lo que cada una de las contrapartes aporta al acuerdo y a la generación del valor; y en ese sentido sólo sirve si genera valor, en el momento en que estorba hay que desecharlo.

Visión del plazo (Jensen & Unt, 1993)

La indefinición del plazo es parte esencial del enfoque en la generación de valor que hacen las contrapartes. No tiene un fin temporal el acuerdo. El plazo del acuerdo en principio es para siempre, o lo que es lo mismo, hasta que se deje de generar valor adicional.

Objetivo del acuerdo

Sólo se llega a acuerdo si es que se genera valor adicional a través de esa contraparte, y si a partir de ese nuevo valor generado, se reparte de forma equilibrada con base en las aportaciones individuales.

La negociación se da finalmente porque el acuerdo entre las contrapartes es más que la suma de cada uno con el otro, es la multiplicación. El valor se genera porque el otro aporta algo que no tiene el primero.

Como resumen y para poder visualizar todas las teorías y sus principales diferencias por elemento de negociación, se anexa la Tabla 1.

Tabla 1. Resumen de las teorías de negociaciones

Elemento / Teoría	Ganar - Perder	Ganar - Ganar	Generación de Valor
Manejo de la Información	Información cerrada	Se abre conforme lo abra la contraparte	Se abre para plantear generación adicional de largo plazo
Visión de la Contraparte	Enemigo / Contrario	Mis resultados dependen de que mi contraparte gane	Aliado para la generación de largo plazo
Uso del Poder	Hay que usar el poder para presionar a que de lo que se necesita	Hay que usar el poder para enfocar a la contraparte	No hay que usar el poder
Visión del Plazo	Lo más corto posible y con los menos compromisos firmados	Mediano o largo plazo, pero dependiente del logro en la negociación	No temporal, buscar que el acuerdo dependa de la generación de valor más que del tiempo comprometido
Objetivo del acuerdo	Lograr la meta que se busca	Lograr una repartición razonable entre las partes de lo que está en la mesa	Lograr un acuerdo en donde se dé la generación de valor futura y una repartición con base en lo que cada uno aportó para esa generación de valor

2.4 Metodología de casos

Como se mencionó en el capítulo anterior, uno de los elementos más importantes en el desarrollo de la presente investigación son los instrumentos a través de los cuales se llevó a cabo la medición de las variables independientes y su influencia en la dependiente.

Justamente porque lo que se está intentando comprobar es un comportamiento social dado en una situación específica, y cuál es el resultado a partir de ese comportamiento, se ha decidido utilizar la Metodología de Casos de Estudio.

La Metodología de casos se ha utilizado desde los años 30's (Yin, 1994) en muy diversos campos de la ciencia, desde la psicología hasta la administración (Tellis, 1997).

El campo de la sociología es uno de los campos que más fuertemente está asociado con la investigación a través del estudio de casos, y desde 1935, existe una gran cantidad de estudios en distintas disciplinas que se han llevado a cabo por investigadores con esta metodología. La generalización de la investigación a través del estudio de casos llevó a una mejora en la metodología para poderla hacer más científica, lo anterior se logró a través del complemento de mediciones más cuantitativas tanto en la investigación como en el análisis de los resultados. Sin embargo, como la escuela de Chicago era la universidad más identificada con esta metodología, se desarrollaron ataques serios contra ella. Lo anterior dio como resultado la denigración de la mitología como método de estudio a partir de la disputa pública con la Universidad de Columbia, quienes eran los campeones en el método científico. El resultado dio como conclusión la victoria de la Universidad de Columbia y la consecuente minimización de la mitología de casos como método para la investigación (Tellis, 1997)

Hame (1993) con mucho cuidado fue analizando y eliminando cada una de las críticas contra la metodología de casos para la investigación que estaban pobremente fundamentadas. Sin embargo, para mitad de los años 60s, los investigadores a su vez se dieron cuenta de las limitaciones de los métodos cuantitativos en su uso en el comportamiento humano, por lo que desde esos años existió un renovado interés en la metodología de casos para la investigación. Strauss and Glaser en 1967 desarrollaron el concepto de "grounded theory." Lo que aceleró este renovado interés en el uso de esta metodología para la investigación humana (Tellis, 1997).

La literatura de los principales autores provee los argumentos por los que la utilización de la metodología de casos como estudio experimental asegura la generalización de lo local hacia lo global. Hamel (1993) caracteriza esa singularidad como concentración de lo global en lo local, por lo que se pueden obtener conclusiones a partir de la muestra.

Yin (1989) afirma que los resultados son aplicables de forma general a partir de las cualidades de la investigación de caso y del rigor en la construcción y el levantamiento de la información. También detalla los procesos para satisfacer el requerimiento del rigor como elemento de la investigación.

La metodología de casos ha sido utilizada con rigor científico para desarrollar pensamiento crítico. (Alvarez, 1990): para la creación de cursos de lenguaje interactivos (Carney, 1995), para diseñar estudios con el objeto de abrir los horizontes de estudiantes (Brearley, 1990), para la creación de cursos tecnológicos (Greenwald, 1991), y hasta para la investigación filosófica (Garvin, 1991). (Tellis, 1997)

La característica esencial de la metodología de casos es la capacidad de lograr el entendimiento de los sistemas culturales en acción. (Feagin, Orum, & Sjoberg, 1990). Por sistemas culturales en acción el autor se refiere a el conjunto de actividades interrelacionadas y engranadas entre los actores en una situación social específica Cultural. (Tellis, 1997)

Y aunque, como dice Stake, (1995), todos los estudios con la utilización de la metodología de casos deben de tener límites bien marcados, es un método cierto para recabar información sobre los comportamientos humanos en sociedad.

Existe una serie de fuentes valiosas que dan guía sobre la metodología del estudio de casos, su desarrollo y su aplicación. Hamel (1993), Stake (1995), and Yin (1984, 1994) en particular ofrecen una específica guía para el desarrollo, diseño y ejecución del estudio de casos.

La metodología de estudio de casos es un método sumamente valioso para la investigación, que contiene características distintas para muchas diferentes tipos de investigaciones. Puede ser utilizado también en combinación con otros métodos de investigación, y es una combinación de elementos metodológicos que la hacen ser una fuente confiable y amplia, una vez que sus características son entendidas por los investigadores. (Tellis, 1997)

Existen teóricos que proponen como proceso de investigación la aplicación de Casos y que han experimentado con metodologías extensas y comprobadas en diversos estudios. Winston Tellis (1997) ha desarrollado una actualización de esta metodología basándose en uno de los principales exponentes de la misma: Yin (1993), quien desarrolló ampliamente los procedimientos para que se obtenga la medición correspondiente en investigaciones experimentales. Este último será el autor sobre el cual se base nuestra Metodología de estudio de casos.

La metodología de estudios de casos se basa en un análisis de multi-perspectiva. Esto quiere decir que el investigador no sólo considera la voz y perspectiva de los actores, sino también a los mismos grupos de actores y su interacción entre ellos (Tellis, 1997).

Sin lugar a dudas un objetivo definido para la presente investigación sobre cómo los negociadores en el sector de telecomunicaciones negocian, es poder encontrar las variables que los influyen desde una perspectiva multivariada con base en el resultado neto de la generación de valor.

Yin (1994) define cuatro principales aplicaciones de los modelos de estudio de casos:

1. Para explicar las complejas relaciones en la vida real.

Exactamente lo que buscamos para la investigación, ya que se desea provocar el escenario sobre el cual se lleva a cabo la negociación y así poder encontrar la mejor forma de generar valor en dicha negociación.

2. Para describir el contexto sobre el cual la vida real ocurre.

El caso que se desarrolló (Ver anexo 7) está justamente basado en el contexto real de las negociaciones en telecomunicaciones.

3. Para describir la intervención sobre la vida real de los actores.

Para lo que se desarrollaron los instrumentos de medición de las variables del caso (Anexos 2 al 5) y así recabar la información del comportamiento de los actores, sujetos de la negociación en el Sector.

4. Para explorar en dichas situaciones en donde la intervención es evaluada.

Es decir, el fenómeno de la intervención o interacción de los actores y su evaluación producto de la aplicación del caso.

Mucho de la trascendencia de la metodología de Casos es que puede ser utilizada para confirmar o retar una teoría específica a través de la vida real y del comportamiento de las personas en situaciones específicas (Yin, 1994).

La teoría de Generación de valor que ha sido expuesta en la presente investigación será justamente “retada” frente al comportamiento de los grupos, en donde se espera poder obtener suficiente información sobre la cual confirmar o rechazar los elementos que apoyan la Generación de valor.

Los pasos que se proponen en la metodología de Yin (1994) para la aplicación del Caso son:

1. Definición del proyecto del caso de estudio.

En donde se incluyen el problema, las preguntas de investigación, la hipótesis y los objetivos del proyecto.

2. Procedimientos de campo.

Que es propiamente el desarrollo, aplicación y medición del caso con las características propias de la investigación y el contexto en donde se desarrollará.

3. Preguntas del caso de estudio.

El investigador debe definir claramente cuál es el conjunto de datos que espera poder obtener a partir de un conjunto de preguntas específicas que debe responder el caso.

4. Guía para el reporte de estudio de Caso.

Los resultados deberán de estar claramente estructurados de forma tal que ayuden a que el análisis sea correspondiente a los objetivos de la investigación.

Conclusión

La importancia que tiene la negociación como proceso de acuerdo en la economía ya ha sido demostrada por investigadores en distintos momentos, como los que se presentan en el marco teórico; sin embargo, el estudio de la negociación dentro de un sector como el de interdependencia operativa, requiere de un análisis teórico y práctico que desglose las características que lo hacen ser un proceso diferente y en cierto sentido único a los mismos procesos en industrias diferentes.

La negociación no sólo es una actividad que se tiene que realizar de forma distinta, dentro de sectores diversos, sino que el entendimiento teórico de los posibles caminos que puede tomar el proceso de negociar es crítico para el presente estudio.

Capítulo 3. Sectores con interdependencia operativa: Caso Telecomunicaciones

Introducción

Como se mencionó en el capítulo anterior, existen y están documentadas por autores las diferencias teóricas entre sectores con y sin interdependencia operativas; sin embargo qué pasa en la realidad, cuáles son las características pragmáticas de estas diferencias y más importante, cómo se presenta el día de hoy uno de los ejemplos más denotativos de este sector, como lo es el de telecomunicaciones.

Lo anterior es lo que se presenta en este capítulo, intentando con las estadísticas correspondientes, poder hacer un análisis situacional de las telecomunicaciones en México.

Este análisis se presenta a partir de la historia del sector, desde la desregulación sucedida en 1995, y hasta los días actuales con la información numérica que muestra la realidad de las telecomunicaciones.

3.1 Sectores con interdependencia operativa

La economía de un país o una región o aun del mundo entero, está conformado por sectores económicos que satisfacen o intentan satisfacer alguna de las necesidades de la sociedad.

En algunos sectores pudieran entenderse sus procesos de generación de valor que llegan hasta el cliente final como cadenas de valor independientes.

Estos procesos parecen ser una cadena casi directa en la adición de “valor”. Sin embargo nunca lo es.

Cada sector tiene cadenas de valor que se agregan para poder satisfacer esa necesidad específica que es la razón para la que existen. Sin embargo en a su vez cada

sector todas las cadenas de valor están relacionadas porque en esa adición de valor están otros sectores participando.

Por ejemplo, cuando se produce un zapato no sólo participa la mano de obra y la piel con la se construye, se requiere energía, electricidad para que las máquinas funciones, y se requiere telecomunicaciones para que los clientes y proveedores se puedan conectar entre ellos. Es en esta interconexión donde la información y comunicación juegan un rol pivote. (M. Masera, M. Wilikens, 1997).

La realidad en las cadenas de generación de valor terminan por demostrarnos que no es independiente una de otra. Todas las empresas de cualquier ramo, terminan comportándose como vasos comunicantes en el mediano o largo plazo. Lo que desarrolla una u otra afecta al competidor de forma directa y modifica la cadena de valor de una forma determinante. Esos vasos comunicantes son todo lo que hace que ese proceso se mueva, se modifique y perfeccione de modo constante.

Como dice Masera y Willikens (2001) Todos los sectores tienen en algún momento interdependencia entre ellos y tres son las principales tendencias de interrelación en la sociedad moderna:

1. Su creciente complejidad, que refleja la acelerada evolución general de la tecnología.
2. Su interconectividad a diferentes niveles.: organizacional, procesal, información, material, etc.
3. Su crecimiento confianza y dependencia de las tecnologías de información y comunicación y su utilización extendida a los sistemas tanto internos como externos.

Hoy nuestro mundo se está convirtiendo en un mundo de interacciones, en un mundo interconectado de tal forma en donde nadie será capaz de proveer servicios o productos sin que se dependa de otros para su generación. (Peerenboom, 2002)

Como consecuencia, una de las mayores áreas de preocupación es la habilidad de este nuevo medio de interconexión para poder entregar servicio en una forma confiable y cierta, inspirando confianza a los usuarios de estos servicios porque la posibilidad de crear ventajas en las capacidades de cada uno, viene junto con los riesgos. (M. Masera, M. Wilikens, 1997.)

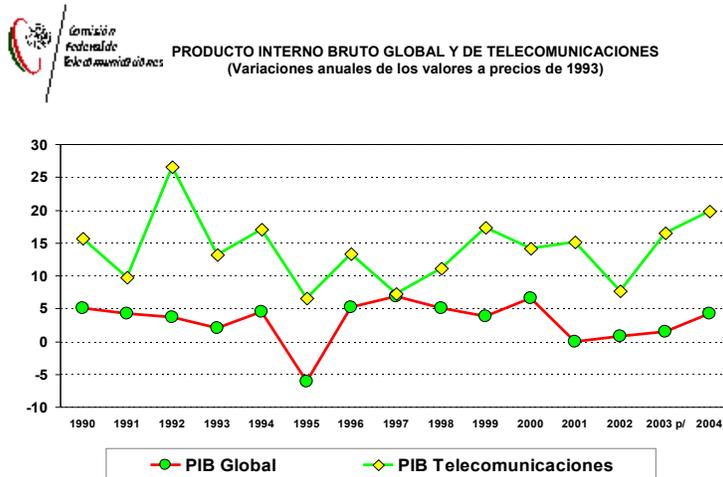
Pero aun es el principio de lo que veremos como interacción en el mundo más conectado y dependiente cada vez.

3.2 Desarrollo del sector de telecomunicaciones en México

Durante los últimos 10 años, el sector de telecomunicaciones en México se ha desarrollado con inversiones, se han generado nuevos puestos de trabajo, nuevas empresas nacionales y multinacionales con gran presencia en nuestro país, implementación de redes nacionales muchas veces más capaces que la que estaba en ese momento.

Como se puede observar en la Tabla 2., los crecimientos sostenidos muy por arriba del PIB de telecomunicaciones frente al PIB nacional, demuestran los niveles de participación en el desarrollo del país que el sector ha tenido en los últimos años.

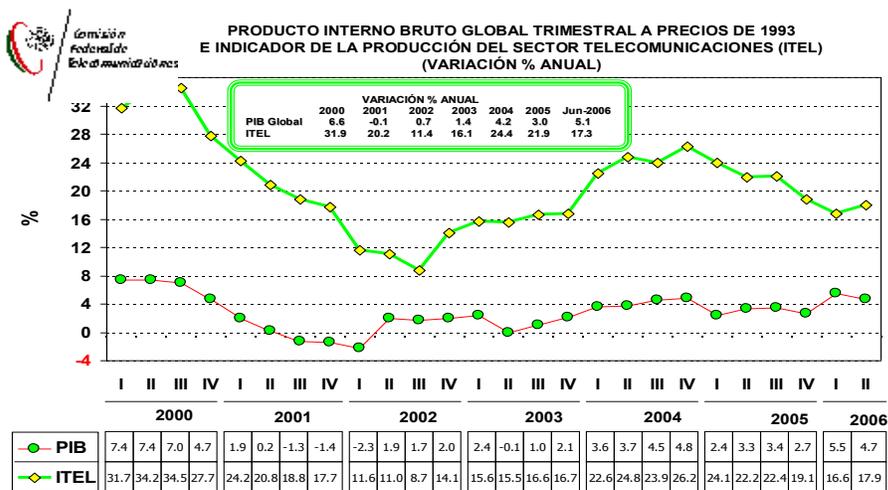
Tabla 2. Producto Interno Bruto Global y de Telecomunicaciones



p/ Cifras preliminares a partir de la fecha que se indica.
FUENTE: Dirección de Información Estadística de Mercados, COFETEL, con información de INEGI.

En la Tabla 3 se puede ver la evolución y las diferencias en el PIB nacional y el indicador del sector de telecomunicaciones a nivel nacional en México. Las distancias entre esos dos indicadores hablan de margen adicional que este sector ha tenido con respecto al resto del país y de la importancia que tiene para México.

Tabla 3. PIB global trimestral e Indicador de la producción del sector de telecomunicaciones



p/ Cifras preliminares a partir de 2004.
 Notas: Las variaciones del ITEL fueron calculadas con base en índices 2004=1.
 Las cifras del ITEL fueron revisadas desde 2000 y las del PIB desde 2003.
 FUENTE: Elaborado por la Dirección de Información Estadística de Mercados, COPFETEL, con información de los concesionarios y del INEGI.
 CREADO: 7 DE ENERO DE 2004

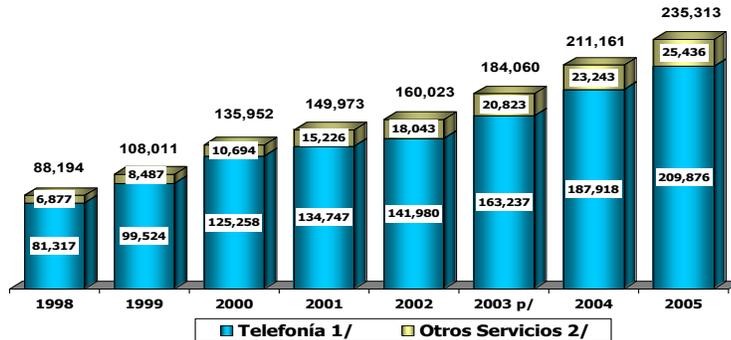
La industria de telecomunicaciones hoy es una de las más importantes del país, generando casi el 2.52% del PIB nacional (Banxico, 2006).

En la siguiente Tabla se puede observar la trascendencia de este sector en términos de ingresos. Y específicamente se presenta la importancia de los tres mercados que conforman la investigación propuesta: Telefonía Local Fija, Telefonía de Larga Distancia Conmutada y Telefonía Móvil.

Tabla 4. Ingresos en la industria de telecomunicaciones



INGRESOS EN LA INDUSTRIA DE TELECOMUNICACIONES
Millones de pesos corrientes



p/: Cifras preliminares.
 1/: Incluye las empresas que prestan el servicio de Telefonía Local Alámbrica e Inalámbrica, Larga Distancia, Telefonía Pública y Telefonía Móvil.
 2/: Incluye las empresas que prestan el servicio de Televisión Restringida (Cable, MMDS y DTH), Radiolocalización Móvil de personas, Radiocomunicación Especializada de Flotillas, Servicios Satelitales y Servicios de Valor Agregado.
 Cifras revisadas desde 1999.
 FUENTE: Dirección de Información Estadística de Mercados, COFETEL.

Si se analiza cada uno de los mercados que conforman el sector, se puede ver el impacto de las inversiones y el crecimiento de la demanda que ha continuado en crecimiento sostenido.

El mercado local fijo, como se presenta en la Tabla 5., es la base de cualquier otro y es el que menor crecimiento ha tenido y sólo ha logrado llegar a 19 millones de líneas en estos 10 años de apertura, siendo que hoy en México existen más de 100 millones de habitantes. Si no existiera al menos este mercado en el cual basar todos los demás, no sería posible el crecimiento del de Larga distancia conmutada ni el Móvil.

Tabla 5. Líneas telefónicas fijas en servicio

LINEAS TELEFÓNICAS FIJAS EN SERVICIO		
1971-2005		
Año	(Miles)	Variación % Anual
1971	575	
1980	2,700	8.2
1990	5,353	10.4
1995	8,201	3.6
1996	8,826	0.3
1997	9,254	4.8
1998	9,927	7.3
1999	10,927	10.1
2000	12,332	12.9
2001	13,774	11.7
2002	14,975	8.7
2003	16,380	9.0
2004	18,093	10.7
2005 p ¹	19,512.0	7.96

Nota: A partir de 1995 se incluye a las compañías que proporcionan el servicio de telefonía local fija automática e inalámbrica.

FUENTE: Dirección de Información Estadística de Mercados, COFETEL.

El mercado de larga distancia mantuvo crecimientos sostenidos durante 10 años, como se puede ver en la Tabla 6. Con crecimientos de casi el 500% se esperaría que el negocio fuera simplemente maravilloso, sin embargo, las tarifas han caído a niveles cercanos al 40% del precio original en 1996. Hoy cualquier empresa con un pequeño volumen puede comprar minutos de LDC nacional a 50c m.n. siendo que hace 7 años el mismo minuto costaría 1.4 m.n.

Tabla 6. Tráfico de Larga Distancia Nacional en Millones de minutos

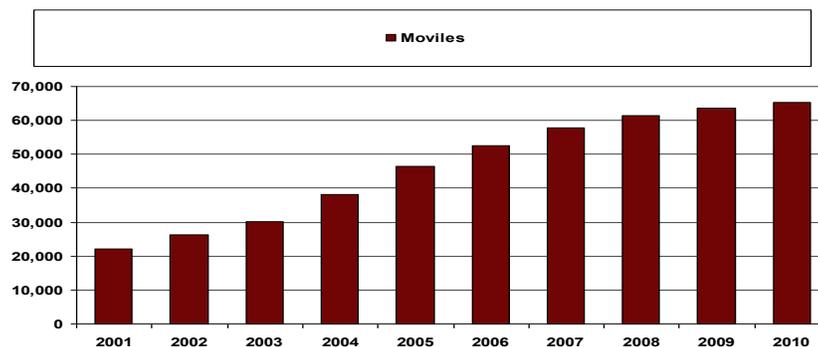


p: Preliminar.
FUENTE: Dirección de Información Estadística de Mercados, COFETEL, con información proporcionada por los concesionarios.

Sin lugar a dudas el mercado más activo junto al de Internet, es el móvil. En estos años la apertura coincidió con la llegada de nuevas tecnologías que lograron masificar este servicio. La explosión de la telefonía móvil o celular ha sido mundial.

En la Tabla 7 se muestra la evolución del volumen de usuarios de este servicio en el país; y como se puede observar, en México se ha pasado de unos cuantos miles de usuarios a más de 50 millones en menos de 10 años. Pocas veces un nuevo servicio de telecomunicaciones penetró tan rápidamente en la sociedad.

Tabla 7. Teléfonos móviles en servicio



Fuente: Pyramid Research

Pero, si todos los segmentos de este mercado han logrado crecer varias veces en volumen de minutos, llamadas, líneas y aparatos móviles, y han existido un número importante de nuevas compañías que han invertido cantidades muy importantes en infraestructura y en empleos, entonces ¿qué ha pasado con las empresas que han entrado a competir contra Telmex? ¿Por qué Telmex mantiene un cuasi monopolio en el mercado?

Como podemos observar en la Tabla 8, la dupla Telmex/Telcel ha sido capaz de mantener el control absoluto del mercado. En los mercados de Telefonía Local Fija y de Telefonía móvil, que juntos acumulan más o menos el 85% del consumo de

telecomunicaciones del país, mantienen un férreo 96% de participación y 77% respectivamente.

Tabla 8. Participación de mercado por segmentos

Participación de mercado por segmentos					
Segmento / Empresa	Telmex	Axtel	Avantel	Alestra	Others
Local fija	95.81%	3.09%	0.00%	0.00%	1.10%
Larga distancia conmutada nacional	73%	0%	12%	7%	8%
Larga distancia conmutada internacional	55%	0%	18%	12%	15%
Servicios de datos	68%	0%	14%	9%	9%
Segmento / Empresa	Telcel	Unefon	TMM	Iusacel	Nextel
Moviles	76.80%	3.21%	13.67%	3.94%	2.35%

Fuente Pyramid research 2006

Aun si analizamos el mercado por el volumen de participantes con concesión es posible darse cuenta de que si existe un número importante de jugadores que podrían competir en la distribución del mercado, sin embargo eso no ha sido un influenciador importante en la participación de Telmex en el mercado. Lo anterior se presenta en la Tabla 9.

Tabla 9. Concesiones otorgadas por la SCT

Concesiones					
		1990-1995	1996-2000	2001-2003	Ttl 2006
Local / Mobile		19	22	2	47
	Wireline	2	14	2	20
	Wireless	17	8	0	27
L.D.		7	11	13	33
Total		26	33	15	80

Fuente: Cofetel, 2007

No hay competidores que soporten en el mercado con un monopolio que no tenga límites suficientes que aseguren la sobrevivencia de otras compañías; y si no hay

competencia, no hay posibilidad de que los consumidores tengan servicios más accesibles, lo que limitará el desarrollo de la mayoría de los mexicanos.

La negociación en ese sentido, logrará que la infraestructura si se invierta en dónde no la hay, evitando duplicación; así existirán compañías capaces de otorgar servicios de calidad a precios razonables y que sean viables económicamente en el largo plazo.

3.3 La desregulación del Sector de Telecomunicaciones

En los últimos 20 años cada uno de los países del mundo ha tomado lentamente el camino de la desregulación en el sector de las telecomunicaciones, mucho debido a la importancia que hacia el futuro plantea este ramo.

En México en 1991 se comienza este mismo proceso de apertura de las sector a través de la licitación pública para la venta de Teléfonos de México S.A., quien hasta entonces estaba en manos del Gobierno Federal por considerarse un activo estratégico para el país. Como informa la Cofetel (2003) en su página en Internet, algunas de las razones por las cuales se decide e implementa la privatización de Telmex fueron:

1. La garantía de expansión continua en la red,
2. Elevar la calidad del servicio hacia niveles internacionales y
3. Incrementar la Teledensidad en el país

Con la entrada de nuevas tecnologías que impulsaran de una forma económicamente viable el sector, el Gobierno Federal decide dar pasos serios en el proyecto de lograr que todos los mexicanos tuvieran la capacidad de estar comunicados a través de un teléfono.

En 1995 se vota y se publica la Ley Federal de Telecomunicaciones (LFT) con lo que se abren las posibilidades reales de que nuevos jugadores inviertan en este sector a través de nuevas concesiones. Como afirma la LFT en su Artículo 7. “La presente Ley

tiene como objetivos promover un desarrollo eficiente de las telecomunicaciones; ejercer la rectoría del Estado en la materia, para garantizar la soberanía nacional; fomentar una sana competencia entre los diferentes prestadores de servicios de telecomunicaciones a fin de que éstos se presten con mejores precios, diversidad y calidad en beneficio de los usuarios, y promover una adecuada cobertura social”.

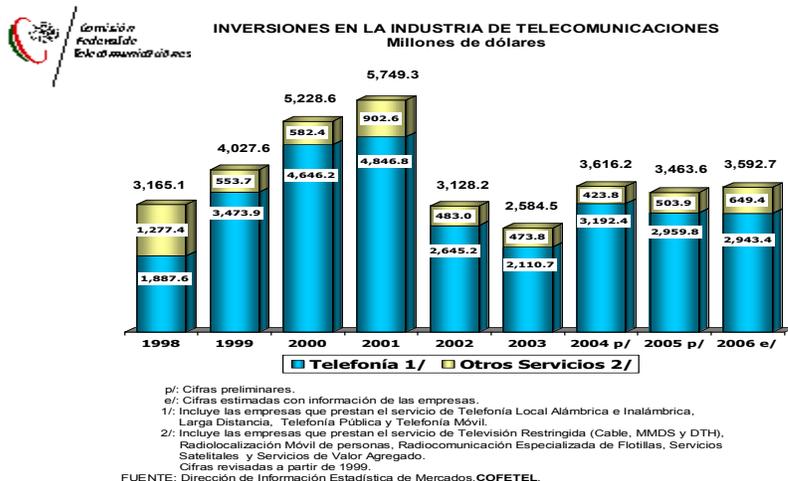
Desde 1996 se han entregado más de 80 concesiones para la creación de Redes Públicas de Telecomunicaciones y para la prestación del servicio de Larga Distancia Conmutada, de Telefonía Local fija y de Datos. (Ver Tabla 7)

A partir de ese momento en el país se ha vivido una transformación de forma acelerada en las telecomunicaciones, en donde se han tenido crecimientos del 350% en mercados de Telefonía Local Fija, de más del 400% en sectores de Larga Distancia Conmutada (LDC) nacional e internacional; y de más del 6,000% en el rubro de Telefonía Móvil (Cofetel, 2006).

De 1992 a la fecha se han invertido más de USD \$45,000 millones sólo en el sector concesionado de móvil, larga distancia y local; y se han instalado más de 15 millones de líneas fijas; operan hoy más de 50 millones de líneas móviles y se ha instalado más de 136,000 Km. de fibra óptica, siendo que en 1991 se tenían tan sólo 5,500 km. (Cofetel, 2003).

Como se puede ver en la Tabla 10, no sólo el volumen de inversiones ha sido muy importante de forma acumulada, sino que se ha mantenido constante durante ya muchos años.

Tabla 10. Inversiones en la industria de telecomunicaciones



3.4 La negociación en el desarrollo de las telecomunicaciones

El sector de telecomunicaciones es el único en el que por ley los participantes deben de estar interconectados, deben de convivir y desarrollarse juntos.

No existe otra industria en el país que tenga este nivel de obligatoriedad, en donde la “no convivencia” o no interconexión puede llevarlas a perder la concesión que se les entregó y bajo la cual opera su negocio. (LFT, 1995, Art. 39).

Sin embargo, qué es lo que ha pasado en la vida real. No sólo las nuevas empresas, el ente regulador (Cofetel-SCT) y el monopolio (Telmex) no se han podido poner de acuerdo, sino que cada vez el ejercicio de su capacidad de negociación se ha visto truncado y limitado por el camino de la “no negociación”. Aunque obvio es que Telmex no está mal financiera u operativamente por no ponerse de acuerdo.

Sólo entre el año 1996 al 2004 se presentaron ante diversas autoridades más de 450 casos de demandas, disputas, inconformidades y amparos entre participantes del sector.

Las constantes disputas en contra de la Autoridad, entre las empresas, y aun entre socios, han limitado de forma muy importante la posibilidad de acuerdos entre las personas y entre las instituciones que participan en el sector, dejando en muchas ocasiones el camino legal como la vía única a través de la que se dirimen las diferencias.

Los juicios, amparos y peleas legales no sólo implican un costo directo en litigio altísimo para el sector, sino que evitan el crecimiento estable y próspero de los participantes.

La carencia de políticas públicas y empresariales que provoquen y desarrollen capacidades negociadoras que lleven a acuerdos entre las compañías para inversiones, interconexiones y convivencia en general, ha sido uno de los obstáculos más críticos para el desarrollo del sector en nuestro país.

Conclusión del capítulo

México ha vivido muchos procesos trascendentales en los últimos 20 años. Muchos de ellos orientados a reconvertir el país en una economía al menos capaz de soportar el crecimiento natural de su población y conseguir en el camino un mejor nivel de vida para sus habitantes.

Este proceso incluye la modificación de los esquemas legales del sector de telecomunicaciones, y a partir de éstos, evolucionar las redes físicas y operativas para poder ofrecer esquemas comerciales que provoquen que más mexicanos estén conectados en un mundo más pequeño.

Este proceso ha costado muchos millones de pesos en inversión, pero más que eso ha costado mucho esfuerzo de miles mexicanos en lograr que las telecomunicaciones al menos no sean el lastre con el que cargue el país.

Pero en ese proceso ha habido obstáculos que han limitado ese desarrollo del sector, probablemente porque aun no se entiende de forma cabal y completa lo que ya los autores han explicado sobre los sectores con interdependencia operativa.

Capítulo 4. Investigación de campo

Introducción al capítulo

Independientemente del soporte teórico que los autores mencionados en el capítulo anterior ofrecen, se ha planteado en el presente estudio una investigación de campo con personas del sector que viven todos los días las problemáticas de colaborar al desarrollo del mismo.

En el presente capítulo se exponen los principales elementos que conformaron dicha investigación de campo, desde la creación y el desarrollo del instrumento de medición, hasta la forma en que se recabó la información en herramientas que permitieron recabarla de forma objetiva desde el punto de vista del investigador.

Dos elementos adicionales que se muestran en este capítulo son el Universo y la Muestra representativa sobre la que se llevó a cabo la investigación, junto a su validación estadística.

Por último, y como parte esencial de la investigación de campo, se exponen los resultados tanto numéricos como estadísticos de la Investigación de campo.

4.1 Instrumento de medición: Caso de negociación

En la Metodología de casos de Yin (1994) no se establece un formato específico de casos, pero aclara la importancia de que se desarrolle una visión clara de incorporación de variables independientes al caso y que sea coherente con el marco de referencia sobre el cual se haya desarrollado.

Por lo anterior el diseño del caso que se anexa en el presente protocolo fue preparado partiendo de los objetivos que se buscan en la investigación y con base en una matriz de implementación de variables independientes que cada negociador manejará dependiendo de su forma de negociar. (Ver anexo 7. Caso de investigación)

El Caso que se ha desarrollado para realizar la investigación tiene las siguientes características básicas:

1. Situaciones reales o similares.

Se consideró la problemática que se presenta en el sector y se ofrecen datos relevantes para la toma de decisiones con base en un rol específico

2. Variables independientes.

Cada una de las variables independientes está incluida en el Caso de estudio para el negociador haga el manejo particular de cada una conforme él considere necesario.

3. Variable dependiente.

La situación planteada en el caso obliga a una inevitable cuantificación de la variable dependiente, que finalmente es el resultado de generación de valor de cada negociador.

4. Capacidad de toma de decisiones.

En el manejo de cada una de las variables independientes fue decidida en completa libertad por el negociador y se midió su impacto en la dependiente.

A partir del punto anterior el Caso de estudio permitió llevar a cabo una el análisis de cada uno de los negociadores dependiendo que del uso que él haya hecho de cada variable.

4.1.1 Proceso de validación

Aunque el Caso, como instrumento de medición ya ha sido utilizado en muchas otras investigaciones, en la presente se hizo la validación en campo y antes de aplicarla a la muestra de investigación, como la herramienta deseada que nos proporcionara la información relevante, medible y objetiva para poder obtener las conclusiones necesarias.

Para lo anterior se definieron como objetivos del instrumento de medición los siguientes:

1. Elementos de la negociación.

El caso debió de contar con los datos y la información en donde el negociador pueda utilizar o no cada uno de ellos.

2. Guía de negociación.

Que se ofrezca al negociador una guía rápida en donde pueda ubicarse y ubicar el objetivo de la negociación.

3. Grado de Libertad.

Que aunque se le ofrezca una guía, que no se le force la toma de decisiones a través de la información proporcionada de cada uno de los elementos, es decir, que el negociador sea libre, al grado de no acordar.

4. Medible.

Que cada uno de los elementos de negociación y la utilización de los mismos sea medible de una forma clara y sencilla, de tal modo que permita recabar los datos de la negociación.

La importancia del instrumento de medición fue crítica para la presente investigación, por lo que su desarrollo ameritó un proceso por sí sólo para la creación de esta herramienta. Las etapas fueron las siguientes:

1. Definición de objetivos

2. Establecimiento del contexto

3. Creación de los roles

4. Incorporación de los elementos de la negociación

5. Redacción del caso

6. Creación de los anexos numéricos

7. Prueba del caso

Para la validación del caso se aplicaron dos pruebas que ayudaran a la comprobación de su correcto funcionamiento. Estas pruebas se realizaron en un ambiente de control en donde el proceso de negociación pudiera llevarse a cabo de un modo en el que los negociadores hicieran uso de los elementos que están plasmados en el caso y por otro lado que el investigador fuera capaz medir las variables independientes y el resultado e influencia en la dependiente.

La validación de los niveles de influencia que cada variable independiente tiene sobre la dependiente serán medidos en cada Grupo en donde a cada par de negociadores podrá utilizar cualquiera de las variables independientes (elementos de negociación) como considere mejor.

El proceso de validación del Caso, fue el siguiente:

Muestra Se aplicó a dos grupos distintos de estudiantes de Maestría en Administración del ITESM. El primer grupo lo conformaron 32 personas y el segundo 24. Solo estos grupos fueron mucho mayores que al que se le aplicó la investigación.

Objetivo. La razón de la aplicación del caso a estos grupos fue el observar el funcionamiento del caso y sus anexos.

Resultados. La observación del caso y su funcionamiento arrojó algunos elementos de mejora que se incorporaron en el caso definitivo aplicado a los participantes de la investigación.

Los resultados de la prueba fueron los siguientes:

1. Nivel de acuerdos: 92%
2. Nivel de utilización de los anexos numéricos: 100%

3. Nivel de utilización de los elementos:

4. Información cualitativa: 100%

5. Información cuantitativa:100%

i. Poder: 73%

ii. Contraparte: 67%

iii. Plazo: 100%

iv. Objetivo del acuerdo: 85%

Las modificaciones más importantes que se realizaron en el caso fueron:

1. Claridad en la redacción.

2. Adición de elementos de poder.

3. Separación de información de mercado entre los negociadores.

4. Modificación del Instrumento para recabar la información durante la negociación.

Después de realizar las modificaciones pertinentes se procedió a la aplicación del caso de forma general en la muestra representativa de los negociadores del sector de telecomunicaciones.

4.2 Universo y muestra representativa

Para la definición del tamaño de la muestra según Briones (1996), en sentido estricto, está determinado por la representatividad estadística deseada. Lo anterior se realizó con la formulación tradicional del nivel de significancia elegido, representatividad, la estimación del tamaño de la varianza y la magnitud del error probable que tendrá la diferencia real encontrada.

En el caso de la presente investigación los pasos que se dieron para determinar el número de personas que participarán en cada grupo estará determinado por el número de sujetos de la industria de telecomunicaciones que participen en negociación entre integrantes de la industria. (Ver Anexo 2. Universo y muestra para la investigación).

4.2.1 Sector de Telecomunicaciones

Distribución de sujetos por segmento del sector de telecomunicaciones se hará con base en tres criterios.

- Larga distancia Nacional (voz y datos)
- Telefonía Local Fija (voz y datos)
- Telefonía Móvil

4.2.2 Personas que negocian entre operadores del sector

- Departamento o Función de Compras
- Departamento o Función de Ventas

4.2.3 Nivel dentro de la organización de las empresas que participaron

- Vicepresidentes
- Directores de área
- Gerentes de área

En la muestra se tiene que analizar la distribución de las personas a participar en la investigación con base en los siguientes modelos de negociación.

- Ganar – Perder

- Ganar – Ganar
- Generación de valor

Se han identificado en varias revisiones al menos 115 personas que trabajan en la industria de telecomunicaciones en los sectores a ser investigados (local, larga distancia y celular) en donde su labor principal consiste en negociar con otros operadores de telecomunicaciones de estos sectores a través de operaciones de compra y de venta o intercambios.

Se ha definido un objetivo de nivel de confianza de la investigación de campo del 97%, con un margen de error del 3%. Por lo anterior, aplicando la metodología para obtener dicho nivel de confianza en universos pequeños, requerimos que de los 115 negociadores, al menos 30 participen en la evaluación.

Finalmente, la participación de personas fue de 38 negociadores, lo que nos arroja un nivel de confianza aun mayor.

4.3 Investigación de campo

Basándose en la metodología planteada en el Capítulo 1, la investigación de campo consistió en los siguientes pasos:

1. Clasificación de tipo de negociadores (perfil del negociador)

Se aplicó la Encuesta de clasificación para determinar qué tipo de negociadores era cada uno de los participantes. A partir de esa información se les clasificó en los Subgrupos de Ganar- Perder, Ganar-Ganar y Generación de valor. (Ver Anexo 3. Encuesta para clasificación de negociadores y Anexo 9. Matriz de resultados).

La Encuesta de clasificación representa lo que la persona, sin ningún tipo de presión, cree de sí mismo de cómo es su comportamiento en el proceso de la negociación.

2. Creación de grupos de negociación.

A partir de los resultados de la clasificación se crearon pares de negociadores al azar, de tal forma que no existió una predeterminación de tipos de negociadores en la aplicación del instrumento de medición.

3. Entrega y estudio de caso de negociación (instrumento de investigación)

Ya clasificados y creados los grupos de negociación, se les explicó de forma general en qué consistía la investigación, los pasos que se tenían que dar, lo que se esperaba de ellos (que era negociar como normalmente lo hacen) y se les entregó el caso a todos con dos días de anticipación a la negociación, y así permitirles llevar a cabo los análisis que consideraron importantes con base en el rol y en la situación planteada. (Ver Anexo 1. Caso de investigación.)

A cada participante se le hizo entrega de:

- a. El Caso general en donde se presenta la situación planteada.
- b. Los anexos numéricos públicos para que pudieran llevar a cabo el análisis.
- c. El Rol específico de la empresa que deberían representar, que incluía no sólo las características de la negociación desde el punto de vista interno, sino también las de la persona que estaba negociando.
- d. Los anexos numéricos privados, que contienen el detalle de la información numérica que sólo él conoció antes de comenzar la negociación.

4. Encuesta Antes de la negociación.

A partir del análisis del caso por parte de cada uno de los participantes, y antes de comenzar la negociación uno a uno, los negociadores respondieron una Encuesta Antes de la negociación donde plasmaron de qué forma pensaban negociar basándose en su análisis individual de la información específica del rol asignado. (Ver Anexo 6 y Anexo 1. Caso de investigación.)

La Encuesta Antes de la negociación, responde a la forma en que el negociador, en la situación específica presentada en el Caso de investigación, cree de cómo va a negociar en el momento de estar enfrente de su contraparte.

5. Negociación del caso con base en su rol.

Las instrucciones para el momento de inicio de la negociación fueron: no tenía límite de tiempo, podían hacer lo que quisieran, incluido no firmar ningún acuerdo y si es que firmaban acuerdo, debería venir acompañado por la rúbrica de cada uno de ellos.

Durante los cuatro días de negociaciones en México y Monterrey, en donde se reunieron los negociadores se tuvo el apoyo de personas que, previa capacitación de captura, llenaron la información en el Instrumento individual para obtener los datos relevantes de cada negociación, adicionalmente muchas de las negociaciones fueron video filmadas para su posterior análisis. (Ver Anexo 7 Instrumento para recabar la información durante negociación)

6. Encuesta Después de la negociación.

Después de haber negociado el caso, contestaron la Encuesta Después de la negociación, en donde respondieron la forma en que ellos pensaron haber negociado conforme al rol asignado. (Ver Anexo 7. Encuesta Después de la negociación.)

La Encuesta Después de la negociación presenta los datos adicionales que eran requeridos para el análisis final, y que no está plasmada en el Acuerdo que los negociadores firmaron, y refleja la opinión de la persona de cómo negoció enfrente de su contraparte y con la presión encima.

La información de esta Encuesta sirvió para validar la información recabada durante la negociación y el Acuerdo.

7. Modelo de resultados.

Con lo anterior se construyó el Modelo de resultados, dicho modelo es una Matriz de evaluación de cada uno de los participantes para poder obtener la información estadística relevante. (Ver Anexo 9. Matriz de resultados por participante.)

8. Análisis estadístico y conclusiones.

Se realizaron los análisis estadísticos y numéricos para poder obtener las conclusiones y hallazgos correspondientes.

Conclusión del capítulo

En el capítulo que termina, se expusieron tanto el procedimiento metodológico de la investigación de campo como la investigación en sí misma.

El proceso de la investigación de campo, probablemente fue el que más tiempo requirió debido a lo complejo de las agendas de las personas que participaron en dicha investigación.

Un reto adicional la documentación de los procesos, tanto los individuales como los de las negociaciones en pares, ya que era crítico para el éxito que se tuviera constancia de cada uno de los pasos que se dieron.

Finalmente sucedió y los resultados, hallazgos y conclusiones se exponen en los siguientes capítulos.

Capítulo 5. Hallazgos y Resultados

Introducción

En los análisis que se presentan en este capítulo sólo se detallarán los resultados de forma objetiva e independiente de una opinión, para posteriormente, en el capítulo de Conclusiones poder exponer los hallazgos de la investigación.

En el Anexo 9 se presenta una Mapa de resultados ordenados por Instrumento de medición para cada uno de los elementos de la negociación. Este mapa nos ayudó a poder visualizar cada uno de los resultados, poniéndolos en orden para preparar las Conclusiones y Recomendaciones.

5.1.1 Análisis numérico

Como parte del análisis de la investigación se ha decidido iniciar con el análisis numérico de los resultados de las distintas etapas de la investigación. Este análisis nos aportará un marco de referencia sobre el comportamiento de las personas que participaron en la investigación de campo.

Los resultados del análisis numérico son aquellos resultados que arroja directamente la base de datos presentada en la Matriz de resultados (Ver Anexo 6) en donde se plasmaron las respuestas de cada uno de los negociadores, tanto en los instrumentos de medición, como en la negociación en sí misma.

El cruce de los resultados numéricos se hará conforme a los Elementos de la negociación que se han propuesto durante todo la presente investigación; es decir, se obtuvieron los resultados relevantes de cada uno de los instrumentos de medición y se irá haciendo el desglose elemento por elemento.

5.1.1.1 Datos Generales de la Muestra

5.1.1.1.1 Nivel jerárquico en la organización a la que pertenecen.

Los niveles de los participantes en las organizaciones no siempre se denominan igual de una empresa a otra, por lo tanto dependiendo de la línea de mando dentro de la empresa y partiendo de la Dirección General, se realizó la clasificación del Nivel de cada persona dentro de su compañía. Lo anterior se presenta como resultado en la siguiente tabla:

Nivel	#	%
Vice-presidente	7	18%
Director	21	55%
Gerente	10	26%
Total	38	100%

5.1.1.1.2 Tipo de responsabilidad o función en la organización.

Las organizaciones de telecomunicaciones tienen bien segmentado quién es el encargado de realizar las funciones de Venta o Compra hacia los demás operadores, cada una con indicadores específicos sobre los resultados. De la clasificación de los integrantes de la muestra, de acuerdo a su responsabilidad o función se presenta la tabla:

Responsabilidad	#	%
Compra	24	63%
Venta	14	37%
Total	38	100%

En la tabla 11 se presentan los resultados generales acumulados por Instrumento de medición y por la clasificación de los diferentes modelos de negociación.

Tabla 11. Resultados generales por instrumento de medición

Tipo	Tipo de negociador	Encuesta de entrada	Negociación	Encuesta final	Acuerdo
Ganar ganar	4	15	22	25	16
Ganar perder	34	23	16	13	16
GV	0	0	0	0	6
Ttl	38	38	38	38	38
	%	%	%	%	%
Ganar ganar	11%	39%	58%	66%	42%
Ganar perder	89%	61%	42%	34%	42%
GV	0%	0%	0%	0%	16%
Ttl	100%	100%	100%	100%	100%

5.1.1.2 Encuesta de clasificación de los negociadores. (ver anexo 4)

5.1.1.2.1 Análisis numérico general

El 89% de las personas encuestadas respondieron que su forma de negociar es Ganar-Ganar

Ninguna persona se clasificó como Generación de Valor

5.1.1.2.2 Análisis numérico de los elementos de la negociación

Manejo de información

Sólo 3% de las personas respondió que su forma de negociar es con un manejo de la información abierta

53% de las personas abriría información conforme la contraparte a su vez lo haga

Visión de la contraparte

El 63% de las personas considera que la contraparte es un aliado en la negociación, es decir que su éxito razonablemente depende de la contraparte.

Poder

76% de los negociadores respondió que su forma de negociar no es a través de la utilización del poder, y considera que no lo usaría.

Visión del plazo

El 100% de las personas respondió que las negociaciones deben de tener un plazo y que no debe de ser indefinido

Objetivo del acuerdo

El 53% de las personas considera que los acuerdos los firma porque consigue algo mejor de lo que pensaba en la negociación.

5.1.1.3 Resultado de la Encuesta de Salida a la negociación.

5.1.1.3.1 Análisis numérico general

42% de las personas cambiaron de forma de negociar entre la Clasificación de negociadores y la Encuesta de Salida a la negociación

El 40% de las personas respondieron la Encuesta de Salida a la negociación con una visión de Ganar – Perder.

5.1.1.3.2 Análisis numérico de los elementos de la negociación

Manejo de información

El 71% de los negociadores creyó que realizaría una negociación de forma abierta en cuanto a la información, y el 29% lo haría de forma cerrada.

Visión de la contraparte

El 76% de las personas consideró a su contraparte como un socio o un aliado

Poder

El 82% de los negociadores consideró que no negociaría basándose en el poder.

Visión del plazo

El 76% de las personas contestó que iba a negociar un acuerdo con un plazo definido; y de ese porcentaje un 18% negociaría un acuerdo de corto plazo.

Objetivo del acuerdo

El 84% de las personas consideró que si no obtenía lo que buscaba no cerraría el acuerdo.

5.1.1.4 Resultado del Instrumento para recabar la información de la negociación.

5.1.1.4.1 Análisis numérico general

El 64% de las personas negociaron de distinta forma de lo que respondieron en la Encuesta de Salida a la negociación.

El 58% de los negociadores negoció con el modelo Ganar-Perder.

Ninguna persona que negoció Ganar – Perder obtuvo un acuerdo de Generación de valor.

El 78% de las personas que negociaron Ganar-Perder, obtuvieron un acuerdo Ganar – Perder.

5.1.1.4.2 Análisis numérico de los elementos de la negociación

Manejo de información

Sólo 1 persona negoció abriendo y compartiendo la información para Generar Valor.

El restante 97% del grupo negoció sin abrir información o abriéndola si la contraparte lo hizo.

El 55% de las persona negoció utilizando la información de una forma Ganar-Perder, es decir, que no abrió absolutamente ningún elemento de información hacia su contraparte.

Todas las personas que firmaron acuerdo de Generación de valor, manejaron la información de forma abierta con su contraparte.

Visión de la contraparte

58% de las personas consideró a su contraparte como un enemigo.

Sin embargo el 42% considera que su contraparte es un socio importante para su éxito.

Poder

68% de los negociadores utilizaron el poder como herramienta en la negociación, y se apoyaron en él para poder acordar.

Sólo un 8% de las personas no utilizó el poder en ningún sentido para poder cerrar el acuerdo.

El 54% de las personas que utilizó el Poder en la negociación, firmó un acuerdo de corto plazo.

Visión del plazo

42% de los negociadores firmaron contrato de corto plazo.

Mientras que sólo un 24% acordó un contrato de tiempo indefinido con base en sociedad.

34% de las personas negociaron buscando una negociación con un Plazo largo.

Objetivo del acuerdo

71% de los negociadores acordaron un contrato que consideraron que era un buen acuerdo que les proporcionaba al menos lo que necesitaban, es decir, firmaron porque lograron lo que buscaban o lo mejoraron.

Mientras que un 29% de las personas consideró que cerró un contrato en el que obtenían menos de lo que esperaban o buscaban.

Adicionalmente comparando el Proceso de la negociación versus la Encuesta de Salida a la negociación, se preparó el siguiente Análisis de coherencia.

De las personas que cambiaron la forma de negociar, el 55% lo hizo para mejorar su planteamiento original, utilizando el modelo hacia uno que le ayudó a obtener un acuerdo de más valor.

5.1.1.5 Resultado de la Encuesta de Al final y Acuerdo

El 66% de las personas definió su negociación como Ganar-Perder, aunque el 28% de ellos consiguió un acuerdo Ganar- Ganar.

El 72% de las personas negociaron el caso como respondieron en la Encuesta al final de la negociación.

De las 6 personas que firmaron un acuerdo Generación de valor, las 6 negociaron Ganar-Ganar.

Todas las personas que firmaron un acuerdo Ganar-perder, negociaron Ganar-Perder.

5.1.2 Resultados del Análisis Estadístico

Es importante para poder obtener las conclusiones y recomendaciones el que también se lleven a cabo validaciones y análisis estadísticos. Gracias al apoyo estadístico podremos realizar conclusiones adicionales, específicamente el poder validar la Hipótesis planteada.

5.1.2.1 Nivel de explicación de la variable dependiente por parte de las variables independientes.

En este primer análisis se obtuvieron los resultados del Nivel de explicación que tienen las variables Manejo de la información, Visión de la Contraparte, Uso del Poder, Visión del Plazo y Objetivo del Acuerdo sobre el resultado.

Independientemente de cualquier tipo de acuerdo, lo que queremos conocer es si ese Acuerdo en concreto se explica por el manejo que el negociador hizo de los elementos de la negociación o no; y si es así, qué tanto peso tiene cada una de las variables independientes (los elementos de la negociación) sobre la dependiente (el Acuerdo).

En la Tabla 9 se presenta el conjunto de datos recabados durante la negociación y el resultado específico que tuvo cada una de las negociaciones.

Para efectos de presentación, los modelos de negociación se exponen de la siguiente forma en cada uno de los elementos y el acuerdo:

Ganar – Perder, si el negociador hizo uso de los elementos con base en este modelo, se le asigna un 1 (uno).

Ganar – Ganar, si la persona negoció con base en el modelo, se le asigna el 2 (dos).

Generación de valor, si el negociador negoció con base en este modelo, se le asigna el 3 (tres).

Tabla 12. Matriz de resultados de la Negociación y el Acuerdo

Operador	Persona	C vs V	Rol	Contraparte	Manejo de Información	Contraparte	Poder	Plazo	Razón del acuerdo	Acuerdo
Alestra	Miguel Anderson	Compra	Casaviejas	David Saldaña	1	2	3	2	3	3
Alestra	Sergio Etcharen	Compra	Casaviejas	Enrique Rojas	2	2	2	3	3	3
Alestra	Alberto Gonzalez	Compra	Casaviejas	Victor Tella	2	2	1	2	2	2
Alestra	Eduardo Legareta	Venta	Casaviejas	Oscar Fernández	1	2	2	2	2	2
Avantel	Domingo Lavín	Compra	Casaviejas	Jorge Cassino	1	1	1	1	2	1
Avantel	Marco Vilascan	Venta	Velázquez	Luis Pavón	2	2	1	3	3	3
Axtel	Fernando Calderón	Compra	Casaviejas	Ana Oliveros	1	2	1	1	1	1
Axtel	Luis Pavón	Venta	Casaviejas	Marco Vilascan	3	2	1	3	3	3
Axtel	Gaspar Rivera	Venta	Casaviejas	Candelario Rodríguez	2	2	2	2	3	2
Axtel	Guillermo Belden	Compra	Casaviejas	Joel Domínguez	2	2	1	2	3	2
Axtel	Emilio Vázquez	Compra	Casaviejas	Daniel Gomez	2	1	1	1	1	1
Bestel	Miguel López	Compra	Casaviejas	Luis Cureña	2	2	3	2	3	3
Bestel	Daniel Gomez	Venta	Velázquez	Emilio Vázquez	1	2	1	1	2	1
Convergia	Luis Cureña	Venta	Velázquez	Miguel López	2	1	2	3	2	3
Equant	Guillermo Alfaro	Compra	Velázquez	Oscar Guízar	1	2	1	1	1	1
Equant	Carlos Guerrero	Venta	Velázquez	Salvador Alarcón	1	1	1	2	1	1
Iusacel	Julio Gayri	Compra	Velázquez	Ricardo Romero	1	2	1	1	2	1
Marcotel	David Saldaña	Compra	Velázquez	Miguel Anderson	2	1	1	3	3	3
Maxcom	José Luis Ortega	Compra	Casaviejas	Miguel Álvarez	1	2	1	3	3	3
Maxcom	Ricardo Romero	Compra	Casaviejas	Julio Gayri	1	2	1	1	2	1
Maxcom	Ricardo Arevalo	Compra	Casaviejas	Javier Cervantes	2	1	2	2	3	2
Maxcom	Juan Pablo del Real	Venta	Velázquez	Manlio Dávila	1	2	1	1	1	1
Maxcom	Ana Oliveros	Venta	Velázquez	Fernando Calderón	1	1	1	1	1	1
MetroRed	Arturo Pedraza	Compra	Casaviejas	Roberto Nuñez	1	1	2	1	2	2
MetroRed	Manlio Dávila	Compra	Casaviejas	Juan Pablo del Real	1	1	1	1	2	1
MetroRed	Oscar Guízar	Compra	Casaviejas	Guillermo Alfaro	1	2	1	2	1	1
MetroRed	Oscar Fernández	Compra	Velázquez	Eduardo Legareta	2	2	1	1	2	2
Metronet	Miguel Alvarez	Compra	Velázquez	Jose Luis Ortega	2	2	3	3	3	3
Protel	Javier Cervantes Coste	Venta	Velázquez	Ricardo Arevalo	2	1	2	2	2	2
Protel	Salvador Alarcón	Venta	Casaviejas	Carlos Guerrero	1	2	1	2	1	1
Telefónica	Roberto Nuñez	Compra	Velázquez	Arturo Pedraza	1	2	2	1	3	2
Telum	Victor Tella	Compra	Velázquez	Alberto Gonzalez	2	2	2	3	3	2
Telum	Joel Domínguez	Compra	Velázquez	Guillermo Belden	2	2	1	1	1	2
Telum	Luis Fernando Martínez	Compra	Velázquez	Enrique Kullik	1	2	1	1	1	1
Telum	Candelario Rodríguez	Compra	Velázquez	Gaspar Rivera	2	2	1	2	2	2
Mexitelecom	Enrique Rojas	Venta	Velázquez	Sergio Etcharen	1	2	1	3	3	3
Metrored	Jorge Cassino	Venta	Casaviejas	Domingo Lavín	1	1	1	1	2	1
MetroRed	Enrique Kullik	Venta	Casaviejas	Luis Fernando Mtz	1	1	1	2	1	1

Tabla 13. Corrida estadística de R2 para la Matriz de resultados de la Tabla 9

	RA	PL	P	C	MI	Constante
Coefficientes de Variables Independientes	0.399139294	0.422413748	0.230319804	0.117442362	0.241190928	-0.618667537
Error Estandar para los coeficientes	0.100802744	0.096689132	0.107298565	0.129402868	0.126951939	0.279859775
Coefficiente de Determinación R2	0.830956851					
Error Estandar	0.363789763					
Estadística F	31.46015607					
Grados de Libertad	32					

Como primer resultado relevante, se tiene que el valor de $R^2 = .83$, indica que el Acuerdo al que llegaron cada uno de los grupos de negociación, se explica en un 83% por el uso de las variables independientes, es decir por lo elementos de la negociación: Objetivo de Acuerdo, Visión del Plazo, Poder, Contraparte y Manejo de Información.

Entrando en el detalle, el Coeficiente de regresión con mayor peso es el de la variable de Visión de Plazo con un coeficiente de 0.42, y que junto al Objetivo del acuerdo que tiene un coeficiente de influencia de 0.39, son elementos determinantes en el resultado del proceso de la negociación.

Siguiendo con esta línea, y con el objeto de validar cada Coeficiente de forma individual, se utilizó la prueba T, misma que nos permite determinar y demostrar la prueba de hipótesis sobre cualquier Coeficiente de regresión.

Tabla 14. Prueba T de la Tabla 10

Prueba T

MI	1.899860131
C	0.907571555
P	2.146532012
PL	4.368782097
RA	3.959607417

Valor T con alfa 5% = 2.042

El resultado de la prueba T para el coeficiente de RA = 3.959, que es superior al valor crítico de T = 2.042, por lo cual podemos aceptar que la variable RA sí tiene incidencia; al igual que las variables PL y P; por lo que con este ejercicio, se concluye que las tres variables de Objetivo del acuerdo, Visión del Plazo y Poder sí tienen influencia esas variables sobre el Acuerdo final.

Por otro lado, también se rechaza la hipótesis sobre las variables independientes de Visión de la Contraparte y del Manejo de Información, concluyendo que no tienen influencia sobre el Acuerdo final.

En el caso de modelos de regresión multivariable es necesario aplicar la prueba F, para poder determinar si las 5 variables en su conjunto tienen efecto sobre el Acuerdo.

Tabla 15. Prueba F de la Tabla 10

F	31.46015607	F (Tablas)	2.53
V1	5		
V2	32		
Distr.F	1.84728E-11	Ok	

El valor de F calculado es considerablemente superior al Valor de F crítico 2.53, por lo que se confirma que el Acuerdo esta determinado por las 5 variables independientes de Manejo de información, Visión de la contraparte, Poder, Visión del Plazo y Objetivo del acuerdo.

Capítulo 6. Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones Generales

En el caso del mercado de telecomunicaciones, como parte de los sectores con interdependencia operativa, es concluyente el que el acuerdo como producto del proceso de negociación es resultante directo de la forma en que el negociador haga uso de los cinco elementos de negociación: Manejo de la información, Visión de la contraparte, Uso del Poder, la Visión del Plazo y el Objetivo del acuerdo.

En el caso del mercado de telecomunicaciones, como parte de los sectores con interdependencia operativa, es concluyente el que el Uso del Poder, la Visión del Plazo y el Objetivo del acuerdo son los tres elementos con influencia determinante en el resultado, es decir en el Acuerdo, y por también en la generación de valor del mismo.

Las personas que negocian entre participantes en el mercado de telecomunicaciones, como parte de los sectores con interdependencia operativa, generan más valor adicional para sus compañías si:

1. Piensan y actúan buscando acuerdos de más largo plazo. Es directamente proporcional la generación de valor a la Visión del Plazo que tuvo el negociador.
2. Mantienen claros y firmes los objetivos de la negociación hasta la firma del acuerdo; es decir a mejor definidos los objetivos, mayor generación de valor.
3. Utilizan menos los elementos de Poder con los que cuentan en el momento de sentarse enfrente de la contraparte. Aunque el poder es uno elemento que siempre estará presente en las negociaciones, es verdad que si el objetivo es buscar la generación de valor adicional en el largo plazo, la solución es una menor utilización de Poder en el proceso.

El Manejo de la información y la Visión de la contraparte no son elementos que determinen o influyan de forma importante en el resultado de la negociación.

Tabla 16. Impacto de las variables dependientes en la independiente

Variables independientes vs Dependientes		
Elemento	Manejo del elemento	Impacto en Generación de valor
Manejo de información	(+)	(+)
Visión de la contraparte	(+)	(+)
Uso del poder	(+)	(-)
Visión del plazo	(+) / (-)	NA
Razón del acuerdo	(+) / (-)	NA

Como parte de las conclusiones generales se presenta la tabla anterior en donde se observa el resultado estadístico del impacto que tiene cada una de las variables independientes en la dependiente. Es claro que las variables que tienen impacto directo (VP, P y RA) no siempre es positivo. Mientras que VP y RA impactan positivamente, P lo hace de forma negativa; es decir mientras más Visión de Plazo y mejor Objetivo del acuerdo, más generación de valor; y mientras más Uso del poder, menos generación de valor.

6.2 Conclusiones específicas

Los negociadores del sector de telecomunicaciones, en general, tienen una visión de corto plazo, lo que hace que sus acuerdos generen menos valor de lo que podrían hacerlo en las mismas circunstancias. (4.4.1.3)

Los negociadores creen que son personas que en el momento de negociar utilizarán el modelo de Ganar-Ganar, pero en la realidad, vemos que la mayoría utilizó el modelo de Ganar-Perder. De lo anterior se puede obtener la conclusión de que las personas de forma ideal hacen una proyección más de cómo creen que deben de ser la negociación, pero ya en la realidad, frente a la contraparte, negocian de forma distinta. (4.4.1.3.1)

El que nadie se haya clasificado Generación de valor, puede ser por que no ven como posible una negociación con las características de ese modelo como base; sin embargo el que hayan existido seis negociadores que negociaron acuerdos Generación de valor, habla de que es posible hacerlo. (4.4.1.3.1)

Las personas de forma espontánea y sin presión creen que es positivo que la contraparte gane también en el proceso de la negociación. (4.4.1.3.1)

Los negociadores no tienen una visión de generación de valor, y la mayor parte de las ocasiones su visión es repartir lo que está en la mesa, no plantearse de alguna manera el que si negocian de una manera diferente pueden obtener mayor valor en el largo plazo. (4.4.1.3.1.)

En cuanto al modelo de negociación Ganar-Ganar, muchos de los negociadores que utilizaron este modelo obtuvo un acuerdo concordante, pero al menos en seis ocasiones, negociadores que utilizaron este modelo, pudieron encontrar la salida para obtener un acuerdo de Generación de valor. Lo coincidente entre estos negociadores es que todos, las dos partes, negociaron con este modelo. (4.4.1.3.1)

También podemos concluir que al ser el modelo más utilizado en el mercado de telecomunicaciones el de Ganar-Perder, es una de las razones por las cuales no se llegan a acuerdos de Generación de Valor. (4.4.1.4.1)

El que el 40% de las personas, antes de salir a negociar (4.4.1.4.1) y con la información entregada y estudiada, piense que en este caso necesitan negociar Ganar-Perder, nos da una idea de que en las empresas de telecomunicaciones, los negociadores llevan una predisposición importante que posiblemente los limite a llegar a acuerdos que generen más valor para las compañías que trabajan.

El uso constante del Poder en el sector de Telecomunicaciones, impide que el flujo de los procesos de negociación sean más sencillos, lo que provoca una tortuosa interacción entre las partes, lo que a su vez lleva a desconfianza, por lo que la Visión de plazo se acorta y se logran acuerdos de menor valor. (4.4.1.4.2)

Las personas finalmente negociaron en su mayoría con el modelo Ganar-Perder, 58%, (4.4.1.5.1), lo que de alguna manera se convierte en una base importante para que el resultado de las negociaciones fuera en el mismo sentido. Nadie que negoció Ganar-Perder logró un acuerdo Generación de valor (4.4.1.5.1), justamente porque el uso de los elementos determina el acuerdo, y cuando se utilizan de forma Ganar-Perder no hay resultado posible en que la contraparte y el negociador mismo plateen acuerdos para Generar valor.

Menos de la mitad de los negociadores mantuvieron la coherencia en la forma de negociar versus la forma en la que pensaban realizar la negociación antes de enfrentarse a la contraparte; es decir, las personas piensan que son de una forma, es más que negociaría una situación específica de determinada manera, pero en el momento de enfrentarse a la situación real, ya con una contraparte que cuenta con información sobre lo que uno requiere, están dispuestas a modificar su predefinición, adaptándola a la nueva situación. (4.4.1.5.1 y 4.4.1.5.1)

Adicionalmente se puede concluir que las personas cambian de cómo pensaban que iban a negociar a cómo realmente lo hicieron en el momento de la negociación real. (4.4.1.5.1)

En cuanto al modelo de negociación Ganar-Perder, es una constante en donde se refleja el proceso de negociación seguido por los negociadores con el resultado obtenido; así, todos los que firmaron un acuerdo Ganar-Perder, negociaron a su vez Ganar-Perder. (4.4.1.6)

Por la forma en que está diseñada la presente investigación podemos observar que las personas que constituyeron la muestra, bajo las mismas circunstancias, con la misma información y con el mismo ambiente, reaccionan diferente en el proceso de la negociación (4.4.2.1) Probablemente ésta ha sido la única ocasión en donde los negociadores del sector puedan comparar el resultado de su negociación específica versus otras negociaciones, exactamente con la misma base. Normalmente ellos saben y creen que la negociación que hicieron es lo mejor posible y que no había forma de lograr otra cosa, pero en este caso es claro y concluyente que el resultado de la negociación depende de las personas, de sus características, de forma en que entienden y manejan los elementos de la negociación y de la percepción que ellos tienen de la negociación de su contraparte. (4.4.2)

Con base en la información estadística presentada (4.4.2.1), el resultado de la negociación, es decir el Acuerdo, está directamente determinado por el manejo que haga el negociador de los cinco elementos del proceso de la negociación; es decir, la explicación del resultado plasmado en el Acuerdo está en la forma en que el negociador haga uso de cada uno de dichos elementos de negociación.

Cada elemento tiene un peso distinto y una influencia diferente en el resultado, siendo los dos más importantes la Visión del Plazo y el Objetivo del acuerdo. (4.4.2.1)

La Visión del plazo no sólo es el que más influencia tiene en el resultado de la negociación y su acuerdo, sino que además es el elemento más importante en la Generación de Valor adicional en el proceso de la negociación, lo anterior principalmente

porque dependiendo de la Visión del plazo que tenga el negociador es la calidad del acuerdo orientado a la Generación de valor. (4.4.2.1)

A los negociadores no les influye de forma importante su Visión de la contraparte; aun en medio del proceso de la negociación, están dispuestos a hacer esa Visión a un lado con tal de poder llegar al acuerdo. Es por eso que el nivel de influencia que tiene la Visión de la contraparte es tan pequeño que no tiene significancia en torno al proceso de la negociación o de la firma del acuerdo en sí mismo. (4.4.2.1)

En sectores con interdependencia operativa, el que las variables más importantes e influyentes en el acuerdo sean el Uso del Poder, la Visión del plazo y el Objetivo del acuerdo (4.4.2.1), son determinantes para la firma del acuerdo y su calidad con respecto a la generación de valor.

La Visión del plazo es tan potente en su influencia, que no sólo se observa ese peso en el Acuerdo, sino que también en la contraparte. Adicionalmente otros dos elementos son suficientemente influyentes en los negociadores como para hacerlo cambiar su modelo de negociación ya estando en medio del proceso: Manejo de la información y Objetivo del acuerdo. El nivel de influencia visto en el análisis estadístico nos muestra que las personas pueden modificar el comportamiento de los demás en la negociación a través de la utilización de estos tres elementos, lo que probablemente enfocará al acuerdo hacia donde ellos lo quieran llevar. (4.4.2.2.)

Aunque natural e idealmente los negociadores buscarían no hacer una negociación con base en el modelo de Ganar-Perder, en el proceso de negociación que realizaron, el 58% del total de los negociadores lo haya hecho así, nos dice que enfrente de otra persona, sea cual fuere su nivel o su función en la empresa, modifican su comportamiento de forma más cerrada (MI), más agresiva (P), menos positiva (VC) y que finalmente cerraremos siempre y cuando creamos que nos conviene (VP) (RA).

6.3 Conclusiones de Manejo de información

Los negociadores consideran que de origen no deben abrir información a su contraparte, sin embargo, cuando se encuentran con una contraparte que abre información, ellos mismos estarían dispuestos a hacerlo. (4.4.3.2.2)

Una vez que cuentan con la información y que de alguna manera ubican los rasgos o características de su contraparte, los negociadores están mucho más dispuestos a abrir la información, en un especie de trueque de datos; y normalmente no la ofrecen sin recibir a cambio. (4.4.1.4.2)

Al momento de negociar, después de haber decidido cómo iba a negociar, cada persona hizo uso de la información de una forma cerrada. (4.4.1.5.2)

Después de negociar, la mayor parte de las personas considera que manejó la información de una forma cerrada, es decir, que no abrió información relevante que tenía. (4.4.1.6)

6.3.1 Conclusión general del elemento: Manejo de la información.

Este el primer elemento clasificado como Orientado al proceso, es uno de los elementos de la negociación en donde cada contraparte tiene una parte del todo. Ese parte de información, hasta que no lo comparta, es propiedad de cada uno de ellos, por lo que ceder y entregarla a la contraparte es en sí mismo un subproceso de la negociación en donde cada uno, aunque naturalmente no lo compartiría, sí lo haría en el momento en que el otro la comparte; es decir se siente obligado, o con suficiente confianza, como para compartirla.

La mayor parte de los negociadores piensan que se puede negociar sin compartir la información, y actuaron en consecuencia, pero lo que es verdad también es que: *lo que ellos saben, ya lo saben, pero no saben lo que sabe el otro*, y muchas veces parece ser más importante obtener la información del otro que no compartir la propia, por lo que ceden.

El manejo de la información influye en el proceso, en la negociación en sí misma y en la contraparte con la que se está negociando, pero no en el resultado, en el acuerdo, salvo que se rompan los límites de desconfianza y se abra la información, lo que provoca un mejor acuerdo. (4.4.1.4.1)

6.4 Conclusiones de Visión de la contraparte

Aunque de forma ideal y sin presión la mayor parte de los negociadores considera que la contraparte es un aliado, no lo demostraron en la negociación, en donde el comportamiento más general fue con base en el modelo Ganar-Perder, la mayoría respondió que la contraparte es el enemigo y actuó en consecuencia. (4.4.1.5.2 y 4.4.1.3.2)

Nadie consideró ni en el mundo ideal, ni en la negociación que la contraparte es un aliado de largo plazo del que depende el éxito de cada uno de ellos (4.4.1.5.2 y 4.4.3.1.2)

Hay un conjunto de personas, aun en los momentos más que considera a la contraparte como elemento crítico para el éxito, tal vez no confía en él, tal vez lo quiere utilizar y desechar, tal vez usará el poder con toda su fuerza, pero al final la mayoría consideran que el éxito también depende de la contraparte. (4.4.1.5.1)

6.4.1 Conclusión general del elemento: Visión de la contraparte

Este elemento en el estudio, que se asumió en la presente investigación como muy importante, terminó por darnos respuestas distintas a las planteadas como objetivo en la negociación.

La visión de la contraparte, que podría haber sido crítica en el sector, fue solo un elemento menor en la influencia sobre el acuerdo, no es trascendental, aun siendo uno de los elementos orientados al proceso.

Las personas, al menos en el sector de telecomunicaciones, están más abiertas de lo que se podría haber asumido a poder negociar con otros distintos a ellos.

Las preconcepciones que cada uno tiene sobre las contrapartes con las que negociará, son rápidamente sustituidas por los elementos más importantes en cuanto al impacto sobre el acuerdo.

Lo anterior podría hablar de que las personas en el sector están enfocadas en la tarea y no tanto en la contraparte, están pensando en el acuerdo como fin, más que en el proceso compartido con otra persona que es su contraparte.

Adicionalmente el que se supere la Visión de la contraparte durante el proceso de la negociación, habla de que la importancia que los participantes le dan a los demás elementos (Poder, Visión del plazo y Objetivo del acuerdo) es tan grande que pierde relevancia en el contexto total de la negociación.

6.5 Conclusiones de Poder

En el mundo ideal, de nuevo, en donde cada uno plasma cómo es o cómo quiere ser, las personas consideran que no utilizaría en Poder en la negociación (4.4.1.3.1); y aun antes de comenzar la negociación, en la Encuesta de Salida a la negociación, la mayoría mantuvo la postura de que no negociaría utilizando el poder (4.4.1.4.2); sin embargo, al revisar los resultados de la negociación nos damos cuenta de que más del 68% de las personas cayeron en la tentación del Poder y lo utilizaron en la negociación, apoyándose en él para negociar, presionar o acordar con la contraparte (4.4.1.5.2). Lo anterior nos confirma lo complicado que es mantener la coherencia en la negociación.

La utilización del poder en la negociación es negativo para poder firmar acuerdo de Generación de valor, lo anterior se basa dos resultados distintos: primero, ninguna de las personas que utilizaron el Poder en la negociación firmó un acuerdo de Generación de valor; y segundo, todas las personas que firmaron Ganar-perder utilizaron el poder como herramienta en la negociación.

6.5.1 Conclusión general del elemento: Poder

El poder, como elemento de la negociación es importante, es más es uno de los tres que se comprobó como influenciador del acuerdo.

El poder tiene como característica diferenciadora que es el único de los clasificados como orientado al proceso y no al resultado, que es un influenciador validado en el acuerdo, la calidad del mismo y por lo tanto en la generación o no de valor adicional a través del mismo.

El uso del poder en la negociación ha sido estudiado, como lo comentamos en el Marco teórico por todos los estudiosos referidos, pero la conclusión que podemos declarar, es que pudiera pensarse que sólo es un influenciador en el proceso de la negociación, y que dependiendo de la forma en que se utilice, el proceso puede tomar caminos distintos sin influir de forma importante el acuerdo; al menos no tan importante como el Manejo de la información o como la Visión de la contraparte.

Pero justamente es el elemento orientado al proceso que sobrevive las pruebas y que se demuestra como influenciador directo del acuerdo, no sólo del proceso en sí mismo; y que resulta ser más importante que la información y su manejo o la Visión de la contraparte.

6.6 Conclusiones de Visión del plazo

La Visión del plazo se nos ofrece como uno de los pocos elementos de negociación en donde los negociadores son coherentes, le dan una importancia tal al plazo que logró mantenerse en los mismos niveles de importancia en los distintos momentos de la investigación; los negociadores consideran que en las negociaciones del sector se debe de poner un plazo claro y finito, no indefinido. (4.4.1.3.1) y a su vez antes de negociar se mantuvo la visión sobre plazo finito y concreto (4.4.1.4.2) lo que se reflejó en el acuerdo firmado entre las partes, en donde más de tres de las cuartas partes de los negociadores firmaron un acuerdo con plazo definido y concreto. (4.4.1.5.2)

Por otro lado podemos concluir que es indispensable para obtener un acuerdo de Generación de valor, el que el modelo utilizado en cuanto a la Visión del plazo sea el de plazo indefinido. Todas las negociaciones que firmaron un acuerdo de Generación de valor hacían uso del elemento de Visión del plazo de forma sin una temporalidad concreta.

Ya durante la negociación podemos ver lo importante que era el plazo para los negociadores, ya que casi el 60% de ellos negociaron este elemento con una visión de largo plazo o indefinida; podrían haber no dado información, utilizado el poder, pensado que la contraparte era su enemigo, pero al final la Visión del plazo del acuerdo pesa en su toma de decisiones. (4.4.1.5.2)

6.6.1 Conclusión general del elemento: Visión del Plazo.

La Visión de plazo se presenta de forma inesperada como uno de los elementos de más trascendencia en el estudio del proceso de negociación. La Visión del plazo en cada uno de los escenarios en donde se presenta es crítica para el tipo de acuerdo al que las personas son capaces de llegar, al grado que depende el acuerdo en buena medida de esa visión.

La Visión del plazo puede ser un reflejo de las decisiones en otros aspectos de la negociación, y que las personas toman en el momento de estar inmersos en el proceso de la negociación, lo que se refleja de forma importante en la posibilidad del acuerdo; por lo anterior, la definición de esa Visión de plazo en buena medida precede en importancia a la definiciones de otros elementos en la etapa preparatoria de la negociación.

En sectores con interdependencia operativa, específicamente en el de telecomunicaciones, la Visión del plazo es un elemento que parece ser más estable y que manejan los negociadores de una forma más coherente que los demás. Mantienen en general la Visión del plazo que han planteado desde el principio, buscando que se refleje en el acuerdo, al grado que en muchas de las negociaciones el plazo fue determinante para que pudieran acordar los negociadores.

Por otro lado, en sector de telecomunicaciones, la Visión del plazo se propone generalmente como una alternativa de corto y cuando mucho de mediano plazo. Raro fue el caso en donde se planteaba el plazo largo y aun menos común un acuerdo sin temporalidad en la relación entre las empresas representadas por los negociadores, lo que habla a su vez de una falta de entendimiento del mercado y las codependencias que se tienen entre los participantes.

Los negociadores no se dan o no quieren darse cuenta que finalmente en este sector, en este mercado, las empresas tienen que convivir perpetuamente, porque así es su naturaleza; y no comprenden que la negociación es un costo y que sólo a través del acuerdo y su implementación se genera el valor.

Esta visión de corto plazo se ve reflejada en las negociaciones y en las no negociaciones (demandas y juicios), en los acuerdos y no acuerdos que se han vivido en el mercado de telecomunicaciones desde la apertura del sector hace ya más de 15 años.

6.7 Conclusiones de Objetivo del acuerdo

Los negociadores son capaces de modificar su preconcepción sobre el Objetivo del acuerdo, porque en el mundo ideal de lo que ellos creen que son, consideran que pueden cerrar un mejor acuerdo que el que cerraron (4.4.1.3.1). Sin embargo, ya con el caso en la mano y con la realidad encima, las personas ven más difícil cerrar lo que antes parecía mínimo aceptable y pueden relajar su objetivo y estar dispuestos a aceptar el acuerdo (4.4.1.4.2).

El Objetivo del acuerdo es indispensable para firmar, justamente es el objetivo y la meta de la negociación, y está directamente ligada al resultado del acuerdo, es decir, las personas acuerdan porque piensan que el acuerdo en sí mismo es suficiente con base en la situación planteada (Ver Anexo 6, Matriz de resultados), ya que salvo un caso, todos los acuerdos de Ganar-Ganar y Generación de valor se negociaron utilizando este elemento conforme al modelo específico de Ganar-Ganar y Generación de valor.

El que existan casos (29%) en los que las personas firmaron un acuerdo en donde ellos mismos consideraban que obtuvieron menos de lo que buscaban, lleva a la conclusión de que aunque de origen ninguna persona busca menos que su meta, en las condiciones de la negociación, algunos están dispuestos a firmar aunque no les satisfaga el acuerdo (4.4.1.5.1)

6.7.1 Conclusión general del elemento: Objetivo del acuerdo

Como primera conclusión, se puede decir que el Objetivo del acuerdo y el acuerdo en sí mismo dos cosas distintas.

El primero es la razón interior, el motivador que el negociador define como suficiente, en ese contexto específico de ese proceso de negociación, para cerrar un acuerdo.

El segundo, el Acuerdo en si mismo, es completamente independiente a la razón por la que un negociador en concreto acepto los términos y condiciones que tiene ese acuerdo específico.

Lo anterior, de acuerdo con lo observado en los resultados de la negociación, se puede comprobar en que las personas, aunque no estén convencidas que es el mejor acuerdo posible -o menos, que no es el acuerdo que ellos esperaban, es decir, están insatisfechos-, cierran la negociación aceptando el acuerdo específico con la contraparte que negociaron.

El Objetivo del acuerdo finalmente es uno de los influenciadores encontrados en la presente investigación, y aunque era de esperarse de esta forma, el resultado obtenido resalta en el sentido de que las personas negocian porque tienen que hacerlo, porque el acordar con los demás es el camino para obtener algo que no tienen, y para muchos es preferible el acuerdo no perfecto, no completo, que el no acuerdo, porque una de las pocas posibilidades que quedan fuera del acuerdo es la guerra.

Existió un pequeño grupo que, a través del proceso de negociación y del uso de los elementos de negociación y aun habiendo pensado negociarlo diferente, fue

encontrando el camino hacia la generación de valor en el acuerdo final. Ese grupo negoció diferente, pero conforme fue validando que existía la posibilidad de lograr un mejor objetivo para el acuerdo, fue logrando el círculo virtuoso y firmó un acuerdo de generación de valor. Ese mismo círculo a su vez los motivó y los orientó a flexibilizar posiciones con tal de firmar el acuerdo, y así el Objetivo del acuerdo que se le presentó primero como posibilidad terminó siendo realidad en el contrato que firmaron.

El Objetivo del acuerdo más que ningún otro elemento influyente (Poder o Visión del plazo) consigue que los negociadores avancen hacia un mejor acuerdo; y como se explicó en la reflexión de la negociación para generar valor (Marco Teórico), el proceso de negociación consiguió ser motivador suficiente para la firma de un acuerdo de generación de valor.

6.8 Recomendaciones

La importancia que arrojaron los resultados sobre la Visión de plazo podrían plantear un estudio posterior que ayude a comprender cuáles son los motivadores, los razonamientos y las dificultades que tienen los negociadores del sector para poder pensar en acuerdos de al menos largo plazo. Hoy esos motivadores y razonamientos los han llevado a plantear negociaciones de corto plazo siendo que saben que posteriormente se encontrarán con la contraparte como proveedor, competidor, coopecidor y como cliente. Entendiendo que esa relación tiene más aristas que en otros sectores, pudiera plantearse negociaciones en donde la relación entre los participantes del sector fueran al menos con una Visión de plazo diferente, sin duda más larga.

El poder siempre ha sido un elemento importante del proceso de la negociación, se validó su importancia en la presente investigación; sin embargo una nueva visión de su impacto y de su posible manejo puede proveer de perspectivas que logren que aunque estará presente, oriente en el proceso de negociación hacia un futuro juntos y no sólo hacia la presión de la contraparte para la repartición de lo que está en la mesa. Por lo anterior, es conveniente realizar estudios posteriores para apoyar el que el Poder se oriente hacia un sentido positivo en la negociación.

Bibliografía

Alvarez, M., Binkley, E., Bivens, J., Highers, P., Poole, C., & Walker, P (1990). *based instruction and learning: An interdisciplinary project*. Proceedings of 34th Conference (pp. 2-18), College Reading Association. Reprint.

Axtel. Febrero 17, 2003. Telinor presenta su solicitud de telefonía inalámbrica fija. Octubre 16, 1995. www.axtel.com.mx.

Bancomext 2006. Información de Comercio Exterior 2005. www.bancomext.gob.mx

Bazerman M.H. & Neale M.A. (1993) *Negotiation Rationally*. Chicago: Free Press.

Bolsa Mexicana de Valores 2003. Reporte de Bursatilidad de CEL. IUS www.bmv.com.mx

Brett J. M. (1999), *Negotiation Across Cultures*. Chicago: Kellogg Graduate School of Management.

Brett J.M. (1999) *In theory: Negotiating Group Decisions*. Chicago: Kellogg Graduate School of Management.

Brett J.M., Goldberg S.B. & Ury L William (1993). *Getting disputes resolved*. Harvard Law School. Cambridge Massachusetts

Briones, A. (1996). *Metodología para las investigaciones Sociales Cuantitativas*. Bogotá. Col. Publicaciones de la Universidad de Bogotá.

Cofetel 2006. Desregulación global de las telecomunicaciones 1990-2002. M

www.cft.gob.mx

Cofetel 2006. Reportes del mercado 1990-2006. México: www.cft.gob.mx

Cofetel. 2003. Historia de las telecomunicaciones. México: www.cft.gob.mx

Economics New School 2007. <http://cepa.newschool.edu/het/schools/game.htm>

Essen J. 1994. Teoría del conocimiento, Grupo Editorial Tomo, México

Federal Communications Commission (FCC). Acta 1996. Mayo 2003. Wash
www.fcc.gov

Fisher, Roger, and Scott Brown. *Getting Together: Building Relationships & Negotiate*. New York: Penguin Books, 1989.

Fisher R. & Ury W. (1991) *Getting to yes. Negotiating agreement without giving in*. Penguin books. New York, New York.

Fortgang R.S. (2003) *Negociar el espíritu del acuerdo*. Pp. 54 Ron S.. HBR 2003

Fourough Ragim. (2001) Estadística aplicada para investigadores. UANL. FA
Monterrey N.L.

France Telecom. Mayo 2003. Statuts France Telecom. 1995.

García, Lester (2007). Entrevista personal al Director de Regulación Económica
Cofetel.

González J.,1999, *La negociación en la generación de valor*. Congreso internacional de Acacias 2004.

González J. (2001) *Conceptos Básicos de Negociación*. Monterrey: EGADE

González J. (2001) *El proceso de la negociación*. Monterrey: EGADE

Grintis, Herbert. 2001. *Game Theory evolving*. Princeton University Press. Princeton New Jersey.

Hamel, J., Dufour, S., & Fortin, D. (1993). *Case study methods*. Newbury Park, CA Sage Publications.

Ibarra, Alejandro (2003) *Racionalidad, Decisiones y Teoría de Juegos y Negociaciones*. Egade, ITESM. Monterrey, N.L. Mx.

J. Peerenboom, and T. Kelly. 2001 "Complexities in Identifying, Understanding and Analyzing Critical Infrastructure Interdependencies," *Systems Magazine on "Complex Interactive Networks,"*

Jandt E. (1987) *Win-Win Negotiation: Turning Conflict into Agreement*. Manfred er

Janosik R.J.(1999), "Rethinking the culture – Negotiation link, "*Culture, race, gender and style*. Chicago: Kellogg Graduate School of Management.

Jensen K. (1993) *Negotiating Partnerships: Increase Profits and Reduce Costs*. Nitnweman Inc.

Kramer H.S. *Game, set, match: winning the negotiations game*. New York: ALM.

Lewicki, Roy J. et al. (2004) *Essentials of Negotiation*. Homewood, IL: Richard D
1996. McGrawHill

Ley Federal de Telecomunicaciones 1995. Capítulo 1. Artículo 7. www.scjn.gob.mx

Lukaszewski J.E. (1997), *Ten strategies for Successful contract negoti*
Lukaszewski Group Inc.

M. Masera, M. Wilikens 1997. *Institute for Systems, Informatics and Safety*
Research Centre, European Commission T.P.210, Ispra (VA), Italy

Marx K. 1867. *El capital* Pp. 278. Online version. www.marxists.org

Morgensen "History of Game Theory to 1944," 1972. *International Journal of*
Theory. Oskar Morgenstern and Johnvon Neumann, *Theory of Games and Economic Be*
(1944)

Martin J. Osborne, 2002. *An introduction to the game theory*. Oxford Uni
<http://www.chass.utoronto.ca/~osborne/igt/nash.pdf>

(OECD, 1995. *Performance Indicators for Public Telecommunications Operators*, I
ICCP, #22)

Pyramid Research. *Executive Summary. Telecomm Market. México 2006*. P
Research International

Reporte de mercado de Telecomunicaciones Junio 03. Meryta. Consultoría de Neg

Ross, D. 2005a. *Economic Theory and Cognitive Science: Micro explai*
Cambridge, MA: MIT Press.

Ross, D. 2005b. *Evolutionary Game Theory and the Normative Theory of Instit*
Design: Binmore and Behavioral Economics. *Politics, Philosophy and Economics*, forthcoming

Rousseau J. (1750) *La enciclopedia* www.utm.edu/research/iep/r/rousseau

Sidney Siegel & N. John Castellan (2003) *Estadística No paramétrica*. Editorial
México D.F.

Smith J. 1776. *La riqueza de las naciones*. Editorial Alianza. México D.F.

Strauss, A., & Glaser, B. (1967). *The discovery of grounded theory: Strateg*
qualitative research. Chicago: Aldine.

Stake, R. (1995), *The art of case research*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Tellis, W. (1997), Introduction to case study. *The Qualitative Report*. Available at:
<http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/Tellis1.html>

Telmex, 2003. Informe anual de resultados 1997 - 2003. www.telmex.com

Telmex, 2003. Informe anual de resultados 1997. www.telmex.com

Ury W. & Brett J.M. (1993), *Getting disputes resolved*. Boston: Harvard Bu

Review.

Ury W. (1980), *You can negotiate anything*. New York. Bantam Books

Ury W. (1991), *Getting past no*. Bantam Books.

Yin, R. (1993). *Applications of case study research*. Newbury Park, CA: Sage publ

Yin, R. (1994). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, CA publishing.

Anexos

Anexo 1. Caso de negociación

TELNAL vs Local Network

A través de un comunicado de prensa fechado el 30 de enero del 2000, la correduría Morgan & Stanley informa al mercado de valores la oficialización de una Posición de compra de las acciones de TVcable Corp. por parte de TelNal (Telefonía Nacional de México).

En el momento del “*Release*” de prensa, Mr. Velásquez, CEO de Local Networks, se encontraba realizando su *magistral Pot* en el Campo de golf de Valle de Bravo, cuando recibió la llamada urgente por parte de Fernando Vendirazabal, presidente del consejo de TV cable, informándole de lo sucedido.

Al día siguiente Mr. Velásquez tiene un recado de Mr. Casasviejas, quien desea tener una reunión con él acerca de la posible compra por parte de TELNAL de Local Network.

Antecedentes

Local Networks

Local Networks es el socio mayoritario y controlador de TV cable Corp. Ha venido operando a esta compañía desde 1996 con un éxito moderado, sacando a TV Cable Corp. de pérdidas acumuladas que llevaba desde 1993.

TV Cable es una compañía de Televisión de paga en el Estado de Nuevo León y el Noreste del país, en donde se concentran sus operaciones. Tiene una base de clientes de 850,000.

Local Networks por su parte es una de las compañías más exitosas en el mercado de telecomunicaciones. Su especialidad es la telefonía local fija, negocio que ha sido la base de la expansión que ha sufrido desde 1995, con la entrada de Mr. Velásquez.

La estrategia de Mr. Velásquez, según los analistas financieros, ha sido el incrementar el up-sale de la base instalada de clientes de Local Networks, a través del incremento de la línea de productos y de las sinergias operativas y financieras entre las compañías subsidiarias, utilizando la tecnología coaxial para entrega de servicios.

En 1996 Local Networks adquiere el 31% de las acciones de TV Cable Corp. por una operación total de USD \$45 M (Anexo Esquema accionario de TVcable Corp.). En 1997 adquiere Mobile Latin, empresa de telefonía celular centrada en el Noreste por USD \$110 M; y en 1999 adquiere Latin fiber a través de su subsidiaria TV Cable Corp. por un monto de USD \$33 M. A finales de 1999 TV Cable cede las acciones a través de una transacción contable por servicios futuros a Local Networks.

Latin Fiber es el único operador de telefonía de Larga distancia que interconecta todas las capitales de Latinoamérica a través de fibra óptica, con dos cables submarinos que descanalizan capacidad para transporte de Larga distancia en todos los países de América.

A través de estas operaciones, Local Networks, pasó de ser un pequeño operador en el estado de Nuevo León, a ser uno de los mayores comercializadores de tráfico de Larga distancia entre América Latina y los EUA, además de tener los derechos de reproducción de la mayor parte de las televisoras latinas para el mercado de habla hispana en los EUA. En la actualidad la planta laboral de Local Networks y sus subsidiarias es de 1,500 empleados.

Mr. Velásquez ha estado nombrado como el mejor ejecutivo latino de telecomunicaciones por dos años consecutivos.

TELNAL

TELNAL es una de las compañías de telecomunicaciones más grande de México. Fue fundada a finales de los años 80's por un grupo de empresarios con mucho abolengo, y se desarrolla con el objetivo de competir en contra del Monopolio Mextel. Por sus redes pasa el 30% del tráfico de Larga distancia conmutada hacia EUA. Tiene en

total cerca de 16,000 empleados en más de 29 estados de la República. Sus ventas consolidadas fueron superiores a los mxp \$12,000 M.

En los últimos años TELNAL se ha visto involucrada en una serie de problemas regulatorios graves por su posición semi-monopólica. Famosa fue la resolución 145-98 de la Cofetel en donde se le obligó a detener el lanzamiento de las operaciones de telefonía local por sus prácticas anticompetitivas en el mercado de Internet y larga distancia internacional. Independientemente de esos “golpes” TELNAL ha desarrollado sus negocios de forma agresiva, y aun continúa como uno de los mayores jugadores en el mercado de telecomunicaciones, sin embargo los problemas comerciales y laborales han afectado gravemente su situación financiera.

Uno de los principales problemas comerciales que han tenido que enfrentar TELNAL es la caída del precio de Larga distancia que ha llegado a niveles de USD \$.01 por minuto nacional, siendo que en 1992 el precio estaba a USD \$ 0.12.

En 1998 el Consejo de TELNAL decide contratar como nuevo CEO a Rodolfo Casasviejas, un luchador de la industria de plásticos que ha planteado darle la vuelta a los problemas estructurales de TELNAL .

Una de las principales desventajas que Mr. Casasviejas se encontró fue el que la presencia de TELNAL en regiones fuera del Centro del país era relativamente baja, lo que ponía en una situación aparentemente débil.

TELNAL está en búsqueda de oportunidades de inversión y, aunque ha presentado en pérdidas en los últimos años, mantiene una caja en efectivo por más de mxp \$2,000, producto de la venta de una subsidiaria en USA. Mr. Casasviejas está dispuesto a invertir el monto necesario en los proyectos más rentables.

El mercado

Desde principios de los 90's. el mercado mundial de telecomunicaciones se ha visto afectado por tres principales elementos:

4. La política de los gobiernos de los países en contra de los monopolios en telecomunicaciones, y la legislación de esquemas de apertura; en donde todos los competidores tengan similares oportunidades en la lucha por el mercado. Con formato: Numeración y viñetas

2. La entrada de nuevos competidores, con capitales frescos e innovadoras ideas de comercialización. A partir de apertura a la competencia, cientos de empresarios comenzaron el desarrollo de las compañías de telecomunicaciones que aprovecharían las ventajas de las limitaciones al monopolio de la ayuda de los gobiernos. Sólo entre 1992 y 1997 se crearon más de 45 nuevas compañías de telefonía local y de larga distancia en México, mismas que emplearon a cerca de 23,000 personas.

3. El desarrollo de tecnologías que permiten más capacidad y más velocidad a precios sumamente accesibles. Ejemplo de lo anterior son los equipos de Cisco, Nortel, Lucent, etc. Compañías que introdujeron productos para transporte de datos y voz que lograron disminuir los requerimientos de infraestructura en 80%.

Con lo anterior, el mercado de larga distancia tuvo una expansión de 30% en 5 años y una caída sostenida de precios del 20% anual acumulado. Por primera vez en la historia se espera que en cuanto a volumen, el mercado local sea mayor que el de larga distancia.

A partir de 1997 la Cofetel, autorizó a través de la resolución 177-97, a TELNAL o cualquier operador de L.D. puede operar una compañía de Local o cualquier negocio de telecomunicaciones.

Mextel es el principal competidor en el mercado de Telecomunicaciones en México. Esta empresa surge a partir de la privatización del monopolio de telecomunicaciones de más de 115 años de antigüedad. Mr. Wide, un hijo de irlandeses llegado a México a partir de la guerra civil en su país, es el dueño y uno de los hombres más ricos del mundo.

Mextel continúa siendo el operador más grande del país, generando ingresos por más de mxp \$31,000 millones anuales en todas las operaciones relacionadas, teniendo

una participación de mercado en ingresos de cerca del 65% del mercado total; sin embargo continúa con casi el 90% de las utilidades generadas en el sector.

La compra hostil

En 1999 TELNAL y Local Networks firmaron una Carta de Intención para que la primera adquiriera a la segunda de forma total, incluida las subsidiarias. Las negociaciones duraron cerca de 3 meses pero fue imposible llegar a un acuerdo. Las pláticas quedaron pendientes en una nueva reunión para el mes de febrero del 2000.

Desde este rompimiento, TELNAL ha comprado alrededor del 12% de las acciones de TV Cable Corp. en el mercado abierto de la Bolsa de Valores de México y de New York, teniendo un costo ponderado por acción de mxp \$110. En el mercado financiero corre el rumor de que la Sra. Castro, esposa del fundador de TV Cable Corp., quien posee un 19% de las acciones, estaba por firmar a mxp \$ 135 por acción la venta de su participación a TELNAL .

El día anterior del “*release*” de prensa de TELNAL la acción de TV Cable Corp. se cotizaba en mxp \$120 en la BMV y a mxp \$123 en NY.

TELNAL anuncia la compra hostil a través de una oferta pública de mxp \$150; esperando poder comprar al menos 2,500,000 acciones.

Las acciones que pertenecieron al Sr. Merino, quien murió el año pasado, se encuentran en disputa legal entre sus herederos, por lo que un Juez Federal ha prohibido su venta.

La negociación

La reunión entre el Sr. Casasviejas y el Sr. Velásquez se realizará hoy por la tarde. El mercado está pendiente sobre el posible acuerdo entre estas compañías.

Mr. Velásquez

La compra hostil

A través de un comunicado de prensa fechado el 30 de enero del 2000, la correduría Morgan & Stanley informa al mercado de valores la oficialización de una Posición de compra de las acciones de TVcable Corp. por parte de TelNal (Telefonía Nacional de México).

Parece ser que esta es una respuesta agresiva y poco inteligente por parte del Sr. Casasviejas producto de que no pudieron llegar a un acuerdo razonable en la sesión de negociación del año anterior.

Estrategia

Local Networks vs. Mextel. Sin lugar a dudas en el largo plazo sólo habrá dos grandes competidores en el mercado de Telco. Local Networks tendrá que ser uno de ellas, hoy ya es uno de los jugadores más importantes, por lo que mantener la estrategia de adquisiciones y upsale debe de ser el foco de la empresa. Es importante que la empresa corte con el riesgo de operar tráfico proveniente de USA, que aunque sabes que no es ilegal, si pone en riesgo la situación regulatoria delante de la autoridad.

Telefonía local vs. móvil. El mundo sin lugar a dudas se ha complementado de forma importante con la telefonía móvil, sin embargo es claro que no sólo por desarrollo tecnológico, sino por la infraestructura que hoy mismo está desarrollada, la telefonía local seguirá jugando un papel esencial en el crecimiento de las telecomunicaciones; obvio que se sería miope sino se implementara una estrategia mucho más clara y agresiva para lograr crecimientos.

Región Centro. Pacientemente has esperado el momento en que los competidores salgan en búsqueda de otros mercados en otras regiones, para en ese momento atacar de forma agresiva la Región centro, en donde no dejas de ser uno de los pequeños competidores. Lo que tienes claro es que nadie puede ser uno de los dos grandes sin la Región Centro.

El Consejo de Administración

El Consejo de administración te ha dado libertad absoluta para tomar la decisión más conveniente para la competitividad de la compañía en el largo plazo.

Información interna

Tienes en caja Mx 500M.

El Consejo de Administración te ha dado claras líneas sobre los posibles escenarios en la negociación. Las alternativas que puedes acordar en tu negociación son.

1. No llegas a acuerdo.
2. Se busca un acuerdo cliente proveedor en donde se compren y se vendan servicios de TelNal, siempre y cuando desista de la compra de las acciones de TVCable.

3. Se puede vender todo Local Networks. Siempre y cuando consigas al menos 9 veces utilidad operativa. La operación puede ser en efectivo y acciones.

Tienes un sindicato blanco que formaste cuando creaste la compañía. En general es muy tranquilo y apoyador con las decisiones de la compañía. Actualmente los trabajadores de Local Networks reciben una compensación total 20% superior a la de la competencia, incluida TelNal.¹

Anexo. Estado de resultado Local Networks

Anexo. Ventas mensuales promedio por producto

Anexo. Distribución de Acciones de TVcable

¹ Bajo la legislación mexicana vigente, no existe forma en que los Sindicatos de dos empresas que se asocien dejen de representar a los trabajadores que los eligieron, salvo en el caso de una fusión o adquisición, en donde el sindicato que representará a los trabajadores será el que mejores condiciones haya logrado bajo su Contrato colectivo.

Anexo. Participación de mercado por servicio

Anexo. Inversión de TelNal en TVcable

Anexo. Participación de mercado en México (empresas)

Anexo. Distribución de ingresos por región

Anexo. Distribución de penetración de clientes de Local Networks por producto

Anexo. Declaración firmada de negociación con el sindicato nacional de plásticos en donde hubo componenda no pública.

Nota

Información personal

Eres uno de los empresarios emprendedores más exitosos de México. Sin lugar a dudas los reconocimientos nacionales e internacionales que te han otorgado hasta ahora han sido producto de tus logros personales.

Estudiaste becado en el ITESM. La maestría del MBA en Harvard te la otorgó MexTel después de un proceso complicado de selección. Pasaste años maravillosos en Boston, en donde hiciste grandes amigos, como el caso del actual Dean de la escuela de negocios de Harvard, Henry Milton, quien es uno de tus mejores amigos. A tu regreso después de graduado entraste a MexTel a “pagar” el apoyo de la beca donde estuviste 5 años.

En 1995 decidiste tomar el reto junto con Miguel Garza para comprar una pequeña cablera en el Noreste, en dónde ya siendo Director general, comenzaste la aplicación de tu estrategia de adquisiciones para poder crecer más aceleradamente.

Finalmente después de algunos años has logrado tener una empresa que es la cuarta de telecomunicaciones en el país y sin lugar a dudas una de las más exitosas por los resultados que arroja.

Con paz y con tiempo has hecho de tu vida una vida envidiable, que vives con mucha intensidad aunque sin lujos estrafalarios. Parte de tu tiempo lo dedicas a una de tus pasiones: tu Rancho “El Amansillo” en Tamaulipas. Esta pequeña propiedad de más de 190 hectáreas está a la orilla del río San Juan y es un verdadero paraíso, en donde encuentras animales silvestres grandes árboles y frescos amaneceres. Últimamente estás preocupado porque existen una serie de caciques ejidales locales que han amenazado de que esas son tierras tuyas y que están dispuestos a todo con tal de quitártelas.

Información adicional

Sabes por información interna en TelNal que el líder sindical de esa empresa no es bien visto por el Sr. Casasviejas y te han conseguido pruebas de que sobornó a trabajadores para ganar la elección.

Mr. Casasviejas

La compra hostil

A través de un comunicado de prensa fechado el 30 de enero del 2000, la correduría Morgan & Stanley informa al mercado de valores la oficialización de una Posición de compra de las acciones de TVcable Corp. por parte de TelNal (Telefonía Nacional de México).

La intención del Sr. Casasviejas es poder realizar la compra hostil de TVCable por:²

Es la mayor fuente de ingresos de Local Networks

² Los abogados de la Sra. Castro ya han presentado su propuesta de contrato, y aunque el precio de compra parece ser el acordado, aun la Sra. Castro no ha confirmado su aceptación, misma que se espera en los siguientes 10 días.

La entrega de servicios de Local Networks se realiza primordialmente a través de infraestructura de TVCable

El control de la red de Local Networks probablemente está en manos de TVCable

Logrando el control de TVCable seguramente Local Networks estará en control de TelNal

Estrategia

TelNal vs. Mextel. Sin lugar a dudas en el largo plazo sólo habrá dos grandes competidores en el mercado de Telco. TelNal será uno de ellas, hoy ya es el segundo jugador más importante, por lo que las adquisiciones de cualquiera de los competidores más pequeños se convierte en una parte esencial de la estrategia de crecimiento.

Desarrollo de local. El crecimiento orgánico de la compañía se ha dado básicamente en el foco en la telefonía móvil y en mantener el negocio de L.D. Lo anterior ha resultado en un descuido importante del mercado de telefonía fija.

Diversificación en regiones. Concentrando los esfuerzos en los últimos años en la ciudad de México, se ha perdido consistentemente participación de mercado en otras regiones del país, por lo que es crítico el lograr una diversificación organizada y planeada con base en las expectativas del crecimiento poblacional.

El Consejo de Administración

El Consejo de administración te ha dado libertad absoluta para negociar lo siguiente:

1. No se llega a acuerdo y continuar con la estrategia de la compra hostil de TVCable.

2. Se detiene la compra hostil si³:

A. Se firma un acuerdo cliente-proveedor en donde se Local Networks venda servicios de última milla de forma desagregada.

B. Local Networks recompra las acciones de TVCable en propiedad de TelNal con un mark-up del 8%, además de pagar las penas correspondientes a la Bolsa de Valores.

3. Se regresa a la alternativa de compra de todo el conglomerado Local Networks. Las condiciones para que se realice la compra son las siguientes:

A. En efectivo sólo se puede comprar máximo 8 veces Utilidad operativa menos la deuda que tenga actualmente.

³ La Posición de compra de acciones en la Bolsa de Valores se puede detener oficialmente si es que se les paga a los accionistas que habían aceptado la compra de las acciones por parte de TelNal una compensación del 12% del costo del día anterior del anuncio de la Posición (como penalización para TelNal). Al momento de la negociación un 21% de las personas que tenían acciones de TVCable habían aceptado la Posición de compra.

B. A través de intercambio de acciones se puede compra a máximo 9 veces Utilidad operativa.

C. El Sr. Velásquez continúe en las operaciones durante al menos 36 meses. El detalle se verá más tarde.

Información interna

Tienes garantizado un crédito por usd \$500M adicionales listos para poder ser ejercidos.

Has tenido problemas con el líder laboral del Sindicato Único de Trabajadores de TelNal (SUTT), crees que fue electo de forma fraudulenta, aunque no hay pruebas.

Anexo. Distribución de ingresos por región, por línea de negocios de TelNal

Anexo. Estado de resultados TelNal

Anexo. Estado de resultados TVCable

Anexo. Ingresos por región en el mercado

Anexo. Participación de mercado en ingresos por servicio en monto y en (%)

Anexo. Participación por región a nivel mundial en Telco

Anexo. Participación de mercado en México (empresas) (both)

Anexo. Distribución de Acciones de TVcable (both)

Anexo. Inversión de TelNal en TVcable (both)

Anexo. Esquema de financiamiento para adquisiciones a través de la emisión de deuda en el mercado de valores. (Preguntar)

Información personal

Estás preocupado por la educación de tus hijos por que no lo aceptan en la maestría. Ha aplicado hasta ahora 3 veces a Stanford y no lo han aceptado.

El actual gobernador de Tamaulipas es amigo tuyo muy cercano a la familia por ser concuño de tu esposa.

En el medio se escuchó hace años sobre un acuerdo por debajo de la mesa con el líder sindical de 7M, donde eras Director General. Sabes que si hubo un acuerdo por debajo, pero legal

Información adicional

Sabes que el Sr. Velásquez ha utilizado ciertos contactos en USA para reoriginar tráfico de L.D. como terminación local sin pagar interconexión, lo que es ilegal.

Anexo. Problemas identificados del tipo de tráfico de Mr. Velásquez a nivel USA.

Plasticom
PLÁSTICOS DE MÉXICO S.A. DE C.V.

Declaración firmada con el sindicato nacional de plásticos

28-08-94

Para: Recursos Humanos

De: F. Casasviejas II

NS: CONFIDENCIAL

Por medio de la presente hago constar que el obrero Julio Ayala a partir de esta fecha tiene como prestaciones extraordinarias los siguientes elementos:

Apoyo para pago de casa. \$10,00 mensuales

Derecho de percibir doble pago de despensa para su persona y para cada miembro acreditado de su familia

Compensación mensual extraordinaria de 12 veces su sueldo, libre de impuestos.

Depósito por fondo de empleados sobresalientes (depositado en Laredo Nacional Bank) de \$145,000 mensuales

Pago de los estudios de sus hijos desde primaria hasta universidad

Por lo anterior, se compromete como secretario general del Sindicato de Obreros Unidos del Pláticom (SOUP) a no solicitar un incremento mayor al 2% en los sueldos y prestaciones de los obreros sindicalizados.

Firma

F. Casasviejas II

Anexos del caso de investigación

TELNAL	
Estado de resultados consolidado	
1999	
Ventas	\$ 12,049,454,409
Costo de Ventas	\$ 9,880,552,615
Margen bruto	\$ 2,168,901,794
Costos indirectos	\$ 2,289,396,338
Utilidad operativa	-\$ 120,494,544
Intereses	\$ 756,000,000
<u>Utilidad antes de impuestos</u>	<u>-\$ 876,494,544</u>

TV Cable Corp.	
Estado de resultados consolidado	
1999	
Ventas	\$ 1,938,000,000
Costo de Ventas	\$ 1,453,500,000
Margen bruto	\$ 484,500,000
Costos indirectos	\$ 329,460,000
Utilidad operativa	\$ 155,040,000
Intereses	\$ 71,230,022
<u>Utilidad antes de impuestos</u>	<u>\$ 83,809,978</u>

Empleados: 1215

Local Networks	
Estado de resultados consolidado	
1999	
Ventas	\$ 4,523,707,582
Costo de Ventas	\$ 3,302,306,535
Margen bruto	\$ 1,221,401,047
Costos indirectos	\$ 542,844,910
Utilidad operativa	\$ 678,556,137
Intereses	\$ 76,928,424
Utilidad antes de impuestos	\$ 601,627,713

Ventas mensuales promedio				
Local Networks				
	Ingreso Total	Tarifa promedio	Unidades	Concepto
Local	\$ 162,750,000	175	930,000	Clientes
L.D. Nacional	\$ 441,750	0.0019	232,500,000	Minutos
L.D. Internacional	\$ 8,370,000	0.02	418,500,000	Minutos
TV Cable	\$ 161,500,000	190	850,000	Clientes
Móvil	\$ 41,250,000	150	275,000	Clientes
Interconexión	\$ 788,882	0.0012	651,000,000	Minutos
Transporte	\$ 675,000	675	1,000	E1's
Otros	\$ 1,200,000	100,000	12	F.O.
Total	\$ 376,975,632			

Esquema accionario		
TV Cable Corp.		
	# acciones	%
Local Networks	4,059,524	31%
Sra. Castro	2,488,095	19%
Sr. Merino	1,440,476	11%
Jubilados	785,714	6%
TelNal	1,571,429	12%
Stock market	2,750,000	21%
	13,095,238	100%

Inversión TelNal en TV Cable Corp.			
	# de acciones	Costo unitario	Costo total
Compra antes de Oferta Pública	1,571,429	110	\$ 172,857,143
Oferta Sra. Castro	2,488,095	135	\$ 335,892,857
Oferta Pública	2,750,000	150	\$ 412,500,000
Total	6,809,524		\$ 921,250,000

Distribución de Ingresos						
TelNal						
Región	1996					
	Local	L.D.	Movil	Otros	Total	
Occidente	221,573,947	827,986,856	165,208,645	6,083,565	1,220,853,013	13%
Centro	408,162,534	2,414,961,662	941,689,276	17,580,143	3,782,393,616	39%
Sureste	128,279,654	1,310,979,188	181,729,509	4,382,888	1,625,371,239	17%
Noreste	139,941,440	758,987,951	148,687,780	4,285,707	1,051,902,878	11%
Noroeste	268,221,094	1,586,974,806	214,771,238	7,512,134	2,077,479,273	21%
Total	1,166,178,670	6,899,890,463	1,652,086,449	39,844,438	\$ 9,758,000,019	100%

Región	2000					
	Local	L.D.	Movil	Otros	Total	
Occidente	276,967,434	641,398,268	466,219,826	7,431,873	1,392,017,401	12%
Centro	583,089,335	2,084,544,372	3,315,340,988	38,984,303	6,021,958,998	50%
Sureste	160,349,567	1,015,547,258	569,824,232	7,301,738	1,753,022,796	15%
Noreste	145,772,334	481,048,701	310,813,218	4,565,856	942,200,108	8%
Noroeste	306,121,901	1,122,446,970	518,022,029	8,241,439	1,954,832,339	16%
Total	1,457,723,337	5,344,985,570	5,180,220,293	66,525,209	\$ 12,049,454,409	100%

Participación de mercado en Ingresos por servicio							
	Cable	Local	L.D.	Móvil	Otros	Total	
1990	11%	22%	66%	0%	1%	100%	
1991	11%	23%	64%	1%	1%	100%	
1992	11%	25%	61%	1%	2%	100%	
1993	12%	26%	58%	2%	2%	100%	
1994	13%	31%	50%	4%	2%	100%	
1995	14%	32%	47%	5%	2%	100%	
1996	14%	32%	43%	8%	3%	100%	
1997	15%	33%	35%	14%	3%	100%	
1998	15%	32%	30%	19%	4%	100%	
1999	16%	35%	20%	25%	4%	100%	
2000	17%	37%	14%	29%	5%	102%	

Participación global de mercado en Ingresos					
	USA	Europa	Asia	Resto	Total
1990	65%	17%	12%	6%	100%
1991	65%	17%	12%	6%	100%
1992	64%	18%	13%	6%	100%
1993	64%	18%	13%	6%	100%
1994	63%	18%	13%	6%	100%
1995	63%	19%	14%	5%	100%
1996	62%	19%	14%	5%	100%
1997	62%	19%	14%	5%	100%
1998	61%	19%	14%	5%	100%
1999	61%	20%	15%	5%	100%
2000	60%	20%	15%	5%	100%

Ingresos por segmento						
Miles Mx Pesos						
	Cable	Local	L.D.	Móvil	Otros	Total
1990	3,784,626	7,569,252	22,707,756	34,406	344,057	34,405,691
1991	3,886,787	8,126,919	22,614,036	176,672	353,344	35,334,431
1992	4,114,911	9,352,070	22,819,051	336,675	748,166	37,408,281
1993	4,804,969	10,410,767	23,224,019	800,828	800,828	40,041,411
1994	5,584,225	13,316,230	21,477,790	1,718,223	859,112	42,955,580
1995	6,406,116	14,642,551	21,506,247	2,287,899	915,159	45,757,973
1996	6,889,289	15,746,945	21,159,958	3,936,736	1,476,276	49,209,204
1997	7,742,480	17,033,457	18,065,788	7,226,315	1,548,496	51,616,536
1998	8,164,528	17,417,660	16,329,056	10,341,735	2,177,207	54,430,187
1999	9,254,628	20,244,499	11,568,285	14,460,357	2,313,657	57,841,427
2000	10,764,740	23,429,141	8,865,080	18,363,381	3,166,100	63,322,003

Participación de mercado en México					
Miles Mx Pesos					
	Mextel	TelNal	LN	Otros	Total
1990	32,050,913	1,049,180	91,274	1,214,324	34,405,691
1991	32,374,660	1,311,475	130,391	1,517,904	35,334,431
1992	32,701,677	2,622,950	186,273	1,897,380	37,408,281
1993	33,031,997	4,371,584	266,105	2,371,726	40,041,411
1994	33,365,653	6,245,120	380,150	2,964,657	42,955,580
1995	33,702,680	7,806,400	543,071	3,705,821	45,757,973
1996	34,043,111	9,758,000	775,816	4,632,277	49,209,204
1997	34,386,981	10,330,901	1,108,308	5,790,346	51,616,536
1998	34,734,324	10,874,633	1,583,298	7,237,932	54,430,187
1999	35,085,176	11,446,982	2,261,854	9,047,415	57,841,427
2000	35,439,572	12,049,454	4,523,708	11,309,269	63,322,003

Ingresos por Región						
Miles Mx Pesos						
	Occidente	Centro	Sureste	Noreste	Noroeste	Total
1990	6,881,138	16,858,789	3,440,569	2,752,455	4,472,740	34,405,691
1991	6,713,542	17,667,216	3,533,443	2,826,754	4,593,476	35,334,431
1992	6,733,491	19,078,223	3,740,828	2,992,662	4,863,077	37,408,281
1993	6,807,040	20,020,706	4,004,141	3,603,727	5,605,798	40,041,411
1994	6,872,893	21,477,790	4,295,558	4,725,114	5,584,225	42,955,580
1995	6,863,696	22,878,986	4,575,797	6,406,116	5,033,377	45,757,973
1996	6,889,289	24,112,510	4,428,828	7,873,473	5,905,104	49,209,204
1997	6,193,984	24,259,772	4,645,488	9,290,976	7,226,315	51,616,536
1998	5,987,321	24,493,584	4,354,415	10,886,037	8,708,830	54,430,187
1999	5,205,728	26,028,642	4,627,314	11,568,285	10,411,457	57,841,427
2000	5,065,760	27,228,461	5,065,760	13,930,841	12,031,181	63,322,003

Distribución por Región						
Miles Mx Pesos						
	Occidente	Centro	Sureste	Noreste	Noroeste	Total
1990	20%	49%	10%	8%	13%	100%
1991	19%	50%	10%	8%	13%	100%
1992	18%	51%	10%	8%	13%	100%
1993	17%	50%	10%	9%	14%	100%
1994	16%	50%	10%	11%	13%	100%
1995	15%	50%	10%	14%	11%	100%
1996	14%	49%	9%	16%	12%	100%
1997	12%	47%	9%	18%	14%	100%
1998	11%	45%	8%	20%	16%	100%
1999	9%	45%	8%	20%	18%	100%
2000	8%	43%	8%	22%	19%	100%

Anexo 2. Universo de negociadores en telecomunicaciones

Operador	Persona	Puesto	C vs V
Alestra	Miguel Angel Carrillo	Gte Acceso Directo	Compra
Alestra	Miguel Anderson	Dir. De Estrat. de Acceso a Clientes	Compra
Alestra	Alejandro Irigoyen	VP de Operaciones y Sist	Compra
Alestra	Sergio Etcharren	Gerente de Acceso	Compra
Alestra	Saúl Arce	Director de Acceso	Compra
Alestra	Alberto Gonzalez	Coordinador de acceso	Compra
Alestra	Alizandro Valencia	Gerente Ing. De Ventas	Compra
Alestra	Rodrigo Correa	Gerente de Carriers	Venta
Alestra	Eduardo Legorreta	Director Comercial	Venta
Alestra	Eduardo Morali	Vicepresidente	Venta
Avantel	Domingo Lavín	Gte Desarrollo de Negocios	Compra
Avantel	Fernando Bellido	Ejecutivo de Tecnología	Compra
Avantel	Miguel Calderon	Dir Ejec de Mk	Compra
Avantel	Humberto Martusacelli	Director de Mkt	Compra
Avantel	Raúl Rodríguez	Gerente de Aseguramiento	Compra
Avantel	Arturo Ovando	Director de Implementaciones	Compra
Avantel	Gerardo Guarneros	Product Manager LP	Compra
Avantel	Laura Manjarrez	Gte Carriers	Venta
Avantel	Marco Villascan	Director Comercial Telecomunicación	Venta
Avantel	Bruno Ramos	Director Eje de Planeación Estratégica	Venta
Axtel	Fernando Calderón	Gerente de Admon	Compra
Axtel	Andres Velazquez	Dir. Ejecutivo Región México - Centro	Compra
Axtel	Luis Pavon	Gerente de Carriers	Venta
Axtel	Gaspar Rivera	Director de venta a Carriers	Venta
Axtel	Alberto de Villasante	V. P. negociaciones	Venta
Axtel	Guillermo Belden	Regulación y Negociaciones	Compra
Axtel	Arturo Saldaña	Director Conectividad a Clientes	Compra
Axtel	Ermilo Vazquez	Gerente de relación con Carriers	Compra
BBG	Rafael Galicot	Director General	Compra
BBG	Alberto Moel	Director de T.P.	Compra
Bestel	Miguel López	Director de Productos	Compra
Bestel	Hector Carlos	Director de Ventas a carriers	Compra
Bestel	Daniel Gómez	Gerente Comercial	Venta
Bestel	Jesus Enriquez	Director de Carriers	Venta
Convergía	Luis Cureño	Country Manager México	Venta
Convergía	Lorenzo Vitar	Director General México	Compra
Equant	Guillermo Alfaro	Telco Implementación México	Compra
Equant	Arturo Ramírez	Telco Implementación México	Compra
Equant	Luis Gallardo	Director de Ventas a carriers	Venta
Equant	Carlos Guerrero	Director General México	Venta
Global Crossing	Juan Carlos Salas	Intern. Sales Director Latin America	Compra
Global Crossing	Manny Diaz	Director - Access Management	Compra
Gtel	Kurt Honold	Director General	Compra
Iusacel	Julio Goyri	Proyectos Estratégicos	Compra
Iusacel	José Antonio Maldonado	Dir de Productos fijos	Compra
Iusacel	Gustavo Guzmán	Director General	Compra
Marcatel	Adalid Cespedes	Gerente Acceso	Compra
Marcatel	Tim Heaney	Director de Ingeniería	Compra
Marcatel	David Saldaña	Dir. Innovación y soluciones	Compra
Marcatel	Eduardo Lelo de la Rea	Carriers Branch Manager	Venta
Marcatel	Carlos Montemayor	Director Gral	Venta
Marcatel	Aimendra Montes	Contacto Principal	Compra
Marcatel	Alfonso Naranjo	Consultor de Soporte Técnico	Compra
Marcatel	Leonardo Coronado	Envío de OV	Compra
Marcatel	Héctor Gómez	Supervisor de Aprovisionamiento	Compra
Maxcom	José Luis Ortega	Gerente Operaciones	Compra
Maxcom	Ricardo Romero	Director de Ingeniería	Compra

Maxcom	Ricardo Arevalo	Director de Operaciones	Compra
Maxcom	Rene Sagatuy	Director General	Compra
Maxcom	Juan Pablo del Real	Director Comercial BB	Venta
Maxcom	Ana Oliveros	Directora ventas wholesale	Venta
Maxcom	Rafael López	Gerente de IP e Internet	Compra
MCM	Daniel Reyes	Director Comercial	Compra
MCM	Ing. Fierros	Director de Operaciones	Compra
MCM	Benito Ohara	Director General	Compra
MCM	Jorge Ugarte	Gerente de operaciones	Compra
Metronet	Carlos Díaz de León	Gerente Ingeniería	Compra
Metronet	Hugo García	Director de Ingeniería	Compra
Metronet	Gabriela Aguirre	Subdirectora Comercial	Venta
Metronet	Alfredo Huerta	Director Comercial	Venta
Metronet	Joao Tello	Director General	Venta
Metronet	Miguel Alvarez	Gerente	
MetroRed	Jorge Cassino	Gerente	
MetroRed	Enrique Kullick	Gerente	
MetroRed	Arturo Pedraza	Gerente de compas	Compra
MetroRed	Manlio Dávila	Director de Implementaciones	Compra
MetroRed	Oscar Guizar	Gerente implementación	Compra
MetroRed	Fernando Machado	V.P. Mkt	Compra
MetroRed	Oscar Fernández	Director de terceros	Compra
MetroRed	Carlos de la Garza	Director general	Compra
Nextel	Jose Antonio Melchor	Coordinador de Interconexión	Compra
Nextel	Sergio Cantu	Director de Ingeniería	Compra
Nextel	Raul Ramirez	Raul Ramirez	Compra
Protel	Benigno Perez Lizaur	Director Generl	Venta
Protel	Javier Cervantes Coste	Director Alianzas Carriers	Venta
Protel	Jorge Parra	Director Aliados	Venta
Protel	Cesar Ortiz	Gerente de operaciones	Compra
Protel	Luis Manriquez	Director de Implementaciones	Compra
Protel	Salvador Alarcón	V.P.	Compra
Protel	Rene Bobio	Gerente de Redes	Compra
Protel	Gregorio Emilio Herran	Carriers Relation	Compra
Protel	Ricardo Nuño	Gerente de Finanzas	Compra
Telcel	Marcos Palacios	Gerente Ingeniería	Compra
Telcel	Daniel Sánchez	Subdirector Infraestructura en Com	Compra
Telcel	Gerardo Aguirre	Director Ingeniería	Compra
Telefónica	Roberto Nuñez	Coordinador de Transmisión rentada	Compra
Telefónica	Ernesto Altamirano	Gerente de Transmisión	Compra
Telefónica	Jorge Rojas	Subdirector ingeniería	Compra
Telefónica	Cayetano Carbajo	Director de Tecnología	Compra
Telefónica	Oliver Martínez	Subdirector de Ventas	Venta
Telmex	Alejandro Figueroa	Jefe Comercial Redes de Datos ISP'S	Venta
Telmex	Alexandro León	Gerente de atención a operadores	Venta
Telmex	Gregorio Sansonres	Gerente de Ventas a Operadores	Venta
Telmex	Fidel Cuellar	Subdirector de Atención a Operadores	Venta
Telum	Jorge Azzario	Director General	Compra
Telum	Rene Roman	Coordinador de entregas y Servicios a Cl.	Compra
Telum	Victor Tella	Gerente de tecnologia	Compra
Telum	Joel Dominguez	Gerente de Servicios al cliente	Compra
Telum	Uri Rangel Gómez	Gerente de Desarrollo de Negocios	Compra
Telum	Luis Fernando Martínez	Gerente de Ventas	Compra
Telum	Candelario Rodríguez	Gerente de operaciones	Compra
Unefón	Jorge Carrasco	Director de Regulatoria	Compra
Unefón	Adrian Stekel	Director General	Compra
Unefón	Jesus Celorio	Director de Mkt	Venta
Mextelecom	Enrique Rojas	Director General	

Anexo 3. Encuesta de clasificación de negociadores



Encuesta de Negociación

Sección I - Objetivo

Esta es una investigación que se realiza con el objeto de entender de una mejor forma las principales características de los negociadores en el sector de Telecomunicaciones en México; y has sido seleccionado como uno de los negociadores clave.

Sección II - Datos Generales

Nombre: _____
 Empresa: _____
 Fecha: _____ 04-Jun-07

Sección III - Instrucciones

En cada una de las siguientes preguntas se te pide que escojas una de las alternativas para calificar la forma en que realizas las negociaciones de compra o venta de servicios o infraestructura. Intenta siempre calificarte con la perspectiva de negociador del sector de telecomunicaciones. Las preguntas son independientes una de otra y no tienen una secuencia específica. Es importante que definas la alternativa que aplica cuando estás en un proceso de negociación. Sólo puedes escoger una de las alternativas planteadas, la que más se acerque a la forma en que te comportas en el momento de negociar. Al finalizar la encuesta por favor guarda el archivo con tu nombre completo y envíalo de nueva cuenta por correo electrónico.

Sección IV - Encuesta

- 1 ¿De qué forma manejas la información con la que cuentas en el momento de negociar delante de tu contraparte?

Cerrada				Abierta
1	2	3	4	5

- 2 En caso de que obtengas información de tu contraparte, ¿Para qué la utilizarías?

2.1 Ganar en la negociación	2.2 Asegurarme cuánto es lo que puedo ganar	2.3 Para que se logre un mejor acuerdo

- 3 ¿Qué tan importante es para ti que la contraparte tenga información relevante acerca de tu negociación?

Poco				Mucho
1	2	3	4	5

- 4 Si crees que es importante que la contraparte tenga información tuya, ¿para qué crees que la utilizará?

4.1 Ganar en la negociación	4.2 Asegurarse cuánto es lo que puedo ganar	4.3 Para que se logre un mejor acuerdo

- 5 Acerca de qué crees que es más importante tener información

5.1 Qué tanto necesita mi contraparte lo que yo tengo	5.2 Qué tanto me puede dar de lo que yo necesito	5.3 Qué podemos hacer mejor juntos

- 6 Qué tan dispuesto estás para compartir información relevante de tu negociación a la contraparte

6.1 No da información a la contraparte	6.2 Da la información que le pueda servir a la contraparte, pero que no haga daño	6.3 Ofrece la información que sea relevante para el logro de la generación adicional

- 7 ¿Quién es tu contraparte en la negociación?

7.1 Contrario	7.2 La persona con la que tengo que negociar	7.3 Socio

- 8 ¿Crees que para la contraparte es importante que tú obtengas beneficio en la negociación?

Poco				Mucho
1	2	3	4	5

- 9 Qué tanto depende tu éxito de la contraparte

Poco				Mucho
1	2	3	4	5

- 10 Cuando tu contraparte obtiene ganancias en la negociación, ¿Cómo consideras esas ganancias?

10.1 Pérdidas mías	10.2 Parte del acuerdo	10.3 Elementos para posibles negociaciones

Anexo 4. Resultados de la encuesta de clasificación

Encuesta de clasificación de negociadores								
Operador	Persona	MI	CC	P	PL	RA	Total	Clasificación
Alestra	Miguel Anderson	1.80	2.30	2.00	2.00	2.00	10.10	Ganar Ganar
Alestra	Sergio Etcharren	1.70	2.15	2.20	1.90	2.00	9.95	Ganar Ganar
Alestra	Alberto Gonzalez	1.30	2.55	2.80	2.20	2.00	10.85	Ganar Ganar
Alestra	Eduardo Legorreta	2.40	2.70	2.60	1.20	2.60	11.50	Ganar Ganar
Avantel	Domingo Lavín	1.30	2.35	2.40	1.60	2.60	10.25	Ganar Ganar
Avantel	Marco Villascan	1.80	2.45	1.40	0.90	2.60	9.15	Ganar Ganar
Axtel	Fernando Calderón	1.90	2.45	2.80	1.70	2.60	11.45	Ganar Ganar
Axtel	Luis Pavon	1.30	2.40	2.20	2.00	2.00	9.90	Ganar Ganar
Axtel	Gaspar Rivera	1.30	2.10	2.00	1.50	2.00	8.90	Ganar Ganar
Axtel	Guillermo Belden	0.80	2.45	2.00	1.60	3.00	9.85	Ganar Ganar
Axtel	Ermilo Vazquez	1.70	1.85	2.60	1.50	2.60	10.25	Ganar Ganar
Bestel	Miguel López	1.80	2.40	2.40	2.30	2.60	11.50	Ganar Ganar
Bestel	Daniel Gomez	1.85	2.75	2.00	1.50	1.40	9.50	Ganar Ganar
Convergia	Luis Cureño	1.80	1.85	2.00	1.80	3.00	10.45	Ganar Ganar
Equant	Guillermo Alfaro	1.80	2.55	2.00	2.10	2.00	10.45	Ganar Ganar
Equant	Carlos Guerrero	0.95	1.40	2.00	1.70	2.00	8.05	Ganar Perder
Iusacel	Julio Goyri	0.95	3.00	2.60	1.00	2.60	10.15	Ganar Ganar
Marcatel	David Saldaña	1.60	1.75	2.20	2.10	2.00	9.65	Ganar Ganar
Maxcom	José Luis Ortega	0.85	1.45	1.20	1.80	2.40	7.70	Ganar Perder
Maxcom	Ricardo Romero	1.70	2.00	2.20	1.60	1.40	8.90	Ganar Ganar
Maxcom	Ricardo Arevalo	1.70	2.45	1.40	1.50	2.00	9.05	Ganar Ganar
Maxcom	Juan Pablo del Real	1.40	3.00	2.80	2.00	2.00	11.20	Ganar Ganar
Maxcom	Ana Oliveros	1.80	2.25	2.20	1.50	2.60	10.35	Ganar Ganar
MetroRed	Arturo Pedraza	1.20	2.75	2.80	2.10	2.60	11.45	Ganar Ganar
MetroRed	Manlio Dávila	1.05	2.45	1.60	2.10	3.00	10.20	Ganar Ganar
MetroRed	Oscar Guizar	1.05	2.45	1.40	1.50	3.00	9.40	Ganar Ganar
MetroRed	Oscar Fernández	0.85	1.40	1.20	1.00	2.00	6.45	Ganar Perder
Metronet	Miguel Alvarez	1.75	2.80	2.20	1.50	2.60	10.85	Ganar Ganar
Protel	Javier Cervantes Coste	2.20	2.60	1.60	1.90	2.00	10.30	Ganar Ganar
Protel	Salvador Alarcón	1.55	1.70	1.80	1.30	2.40	8.75	Ganar Perder
Telefónica	Roberto Nuñez	1.90	2.70	2.60	1.60	3.00	11.80	Ganar Ganar
Telum	Victor Tella	1.40	2.60	1.80	1.70	2.60	10.10	Ganar Ganar
Telum	Joel Dominguez	1.80	2.85	2.80	2.00	2.00	11.45	Ganar Ganar
Telum	Luis Fernando Martínez	1.80	2.40	2.00	1.90	2.60	10.70	Ganar Ganar
Telum	Candelario Rodríguez	1.80	2.60	2.20	2.00	2.60	11.20	Ganar Ganar
Mextelecom	Enrique Rojas	1.70	2.00	1.60	1.10	2.00	8.40	Ganar Ganar
MetroRed	Jorge Cassino	1.80	2.55	2.20	1.50	1.60	9.65	Ganar Ganar
MetroRed	Enrique Kullick	0.95	2.10	1.60	2.10	2.20	8.95	Ganar Ganar

Anexo 5. Formación de pares de negociación

Operador	Giro 1	Giro 2	Persona	Puesto	C vs V	Rol	Contraparte
Alestra	L.D.	Local	Miguel Anderson	Director	Compra	Casasviejas	David Saldaña
Alestra	L.D.	Local	Sergio Etcharren	Gerente	Compra	Casasviejas	Enrique Rojas
Alestra	L.D.	Local	Alberto Gonzalez	Gerente	Compra	Casasviejas	Victor Tella
Alestra	L.D.	Local	Eduardo Legorreta	Director	Venta	Casasviejas	Oscar Fernández
Avantel	L.D.	Local	Domingo Lavín	Director	Compra	Casasviejas	Jorge Cassino
Avantel	L.D.	Local	Marco Villascan	Director	Venta	Velázquez	Luis Pavón
Axtel	Local	Movil	Fernando Calderón	Director	Compra	Casasviejas	Ana Oliveros
Axtel	Local	Movil	Luis Pavon	Director	Venta	Casasviejas	Marco Villascan
Axtel	Local	Movil	Gaspar Rivera	Director	Venta	Casasviejas	Candelario Rodríguez
Axtel	Local	Movil	Guillermo Belden	Gerente	Compra	Casasviejas	Joel Domínguez
Axtel	Local	Movil	Ermilo Vazquez	Director	Compra	Casasviejas	Daniel Gomez
Bestel	L.D.	Local	Miguel López	Director	Compra	Casasviejas	Luis Cureño
Bestel	L.D.	Local	Daniel Gomez	Director	Venta	Velázquez	Ermilo Vázquez
Convergía	L.D.	L.D	Luis Cureño	V.P.	Venta	Velázquez	Miguel López
Equant	L.D.	L.D	Guillermo Alfaro	Gerente	Compra	Velázquez	Oscar Guizar
Equant	L.D.	L.D	Carlos Guerrero	V.P.	Venta	Velázquez	Salvador alarcón
Iusacel	Movil	Local	Julio Goyri	Director	Compra	Velázquez	Ricardo Romero
Marcatel	L.D.	Movil	David Saldaña	V.P.	Compra	Velázquez	Miguel Anderson
Maxcom	Local	Movil	José Luis Ortega	Director	Compra	Casasviejas	Miguel Alvarez
Maxcom	Local	Movil	Ricardo Romero	Director	Compra	Casasviejas	Julio Goyri
Maxcom	Local	Movil	Ricardo Arevalo	V.P.	Compra	Casasviejas	Javier Cervantes
Maxcom	Local	Movil	Juan Pablo del Real	Director	Venta	Velázquez	Manlio Dávila
Maxcom	Local	Movil	Ana Oliveros	Director	Venta	Velázquez	Fernando Calderón
MetroRed	Local	Movil	Arturo Pedraza	Gerente	Compra	Casasviejas	Roberto Nuñez
MetroRed	Local	Movil	Manlio Dávila	Director	Compra	Casasviejas	Juan Pablo del Real
MetroRed	Local	Movil	Oscar Guizar	Gerente	Compra	Casasviejas	Guillermo Alfaro
MetroRed	Local	Movil	Oscar Fernández	Director	Compra	Velázquez	Eduardo Legorreta
Metronet	Local	Movil	Miguel Alvarez	Gerente	Compra	Velázquez	Jose Luis Ortega
Protel	L.D.	Local	Javier Cervantes Cost	V.P.	Venta	Velázquez	Ricardo Arévalo
Protel	L.D.	Local	Salvador Alarcón	V.P.	Venta	Casasviejas	Carlos Guerrero
Telefónica	Movil	Local	Roberto Nuñez	Gerente	Compra	Velázquez	Arturo Pedraza
Telum	Local	L.D	Victor Tella	Director	Compra	Velázquez	Alberto Gonzalez
Telum	Local	L.D	Joel Dominguez	Director	Compra	Velázquez	Guillermo Belden
Telum	Local	L.D	Luis Fernando Martine	Director	Compra	Velázquez	Enrique Kullick
Telum	Local	L.D	Candelario Rodríguez	Director	Compra	Velázquez	Gaspar Rivera
Mextelecom	L.D.	L.D	Enrique Rojas	V.P.	Venta	Velázquez	Sergio Etcharren
MetroRed	Local	Movil	Jorge Cassino	Gerente	Venta	Casasviejas	Domingo Lavín
MetroRed	Local	Movil	Enrique Kullick	Gerente	Venta	Casasviejas	Luis Fernando Mtz

Anexo 6. Encuesta Antes de la negociación

Encuesta de salida Rol Velázquez	
Nombre	_____
Fecha	_____
1. Para qué quiere TelNal las acciones de TvCable?	
2. Qué camino es el más probable que puedas acordar:	
_____	a. Guerra (adquisición hostil de TVcable)
_____	b. Asociación con Local Networks
_____	c. Compra de Local Networks
3. <u>Idealmente</u> , cuál de los siguientes caminos crees que deberías acor	
_____	a. Guerra (adquisición hostil de TVcable)
_____	b. Asociación con Local Networks
_____	c. Compra de Local Networks
4. Qué información crees que es importante que obtengas del Sr Casasviejas?	
5. Cuántos de los elementos de poder que tienes sobre el Sr. Casasviejas usarías?	
6. Qué información crees que es importante que no obtengas tu contraparte?	
a. Por qué?	
7. Crees que el Sr. Casasviejas es o puede ser:	
_____	a. Aliado
_____	b. Socio
_____	c. Enemigo
8. Qué opinas de las ganancias que él obtenga en la negociación?	
_____	a. Pérdidas tuyas
_____	b. Ganancias de él
_____	c. Parte del acuerdo
9. Si firmarás un acuerdo con el Sr. Casasviejas a qué plazo te comprometerías?	
10. Crees que el acuerdo dure el plazo completo que firmes.	
11. Cuál es tu objetivo primordial en la negociación?	
12. Qué es lo que esperas obtener como para poder firmar?	
13. Qué crees que es lo que espera tu contraparte como para poder cerrar?	

**Encuesta de salida
Rol Casaviejas**

Nombre _____

Fecha _____

1. Para qué quieres TV cable?

2. Para qué quieres Local Networks?

3. Qué camino es el más probable que puedas acordar:

- a. Guerra (adquisición hostil de TVcable)
 b. Asociación con Local Networks
 c. Compra de Local Networks

4. Idealmente, cuál de los siguientes caminos crees que debieras acordar:

- a. Guerra (adquisición hostil de TVcable)
 b. Asociación con Local Networks
 c. Compra de Local Networks

5. Qué documentos de información que tienes crees que debes mostrarle al Sr. Velásquez?

6. Qué documentos de información que tienes crees que no debes mostrarle al Sr. Velásquez?

7. Qué información crees que es importante que obtengas de tu contraparte?

8. Para qué usarías la información que tienes sobre el tipo de tráfico irregular del Sr. Velásquez?

- a. Entender de qué forma hace negocios.
 b. Presionarlo para lograr lo que busco en la negociación.
 c. No lo usaría en la negociación

9. Crees que el Sr. Velásquez es o puede ser:

- a. Aliado
 b. Socio
 c. Enemigo

10. Qué opinas de las ganancias que él obtenga en la negociación?

- a. Pérdidas tuyas
 b. Ganancias de él
 c. Parte del acuerdo

11. Si firmaras un acuerdo con el Sr. Velásquez a qué plazo te comprometerías?

12. Crees que el acuerdo dure el plazo completo que firmes.

13.Cuál es tu objetivo primordial en la negociación?

14. Qué es lo que esperas obtener como para poder firmar?

15. Qué crees que es lo que espera tu contraparte como para poder cerrar?

Anexo 7. Instrumento para recabar Inf. durante la negociación

	Nombre del negociador		Ciudad
	Nombre del la contraparte		Fecha
	Rol del negociador		
	Rol de la contraparte		
1 De qué forma hace uso de la información cada negociador			
	Abierta		Cerrada
	1	2	3
2 Cuando obtuvo información la utilizó para qué?			
	Ganar la negociación		Negociación más inteligente
	1	2	3
3 Qué tanto le importó obtener información de la contraparte?			
	Poco		Mucho
	1	2	3
4 Cómo trató a su contraparte			
	Contrario	Otro negociador	Socio
	1	2	3
5 Qué tan importante fue para él obtener el mayor beneficio posible?			
	Poco		Mucho
	1	2	3
6 Los beneficios que obtuvo fue a costa de la contraparte?			
	Si		No
	1	2	3
7 Los beneficios que obtuvo fue a costa de la contraparte?			
	Si		No
	1	2	3
8 Supo de los problemas en donde le podía ayudar a su contraparte?			
	No	Si	
	1	3	
9 Los elementos de poder positivo en la negociación los utilizó?			
	No	Si	
	1	3	
10 Los elementos de poder negativo en la negociación los utilizó?			
	No	Si	
	1	3	
11 El plazo al que firmó el contrato, lo hizo comprometido?			
	Poco		Mucho
	1	2	3
12 Considera que el contrato durará el plazo del acuerdo?			
	Poco		Mucho
	1	2	3
13 El acuerdo que firmó de qué plazo fue?			
	Corto	Largo	Indefinido
	1	2	3
14 Firmó el acuerdo porque obtuvo al menos lo que buscaba?			
	No	Si	
	1	3	

Anexo 8. Encuesta después de la negociación

Encuesta al final		
Rol	_____	
Nombre	_____	
Fecha	_____	
1. Cuántos anexos ocultos obtuviste de tu contraparte?		
2.Cuál es tu opinión de la contraparte?		
3. A qué plazos firmó el acuerdo?		
_____	a. Corto	
_____	b. Largo	
_____	c. Indefinido	
4. Por qué firmó?		
_____	a. Acordó lo que buscaba	
_____	b. Logró algo mejor en valor que lo que pensaba	
_____	c. Logró algo peor de lo que pensaba	
5. Se usó el poder		
Si	Hvd	By-pass
_____	Rancho	Acuerdo sindical
No	_____	
6. Por qué no firmó? En caso de que aplique		
_____	a. No convenía al negocio	
_____	b. No confiaba en la contraparte	
_____	c. Otras _____	

Anexo 10. Mapa de Resultados de la investigación

Mapa de Resultados de la Investigación						
	Encuesta de observación	Encuesta de Salida	Negociación	Encuesta al final	Análisis estadístico	
Alcance de la información	50,0% de las personas respondieron que su forma de negociar es con un manejo de la información, abierta y 55% de las personas sobre información conforme la contratante a su vez (2 meses)	El 71% de los negociadores creen que manejan una información de forma abierta en cambio a la información y el 25% lo haría de forma cerrada	50,0% 1 persona negoció abriendo la información para Generar Valor El restante 70% del grupo negoció sin dar información o abriendo a la contratante lo hizo El 55% de las personas negoció utilizando la información de una forma abierta y valor	El 62% dice que manejó la información en la negociación de una forma Ganar-Perder	Estadísticamente no es relevante para el acuerdo	
Visión de la contratante	El 63% de las personas considera que la contratante es un aliado en la negociación, es decir que su éxito repercute favorablemente respecto de la contratante	El 78% de las personas consideró que negociara con una contratante que es un apoyo o aliado	El 69% de las personas consideró a su contratante como un apoyo Sin embargo el 42% consideró que su contratante es un aliado Ninguna persona consideró en la negociación que su Contratante es un aliado de largo plazo	El 62% de las personas definió su negociación como Ganar-Ganar El 25% de las personas definió su negociación como Ganar-Perder El 13% de las personas definió su negociación como Perder-Perder	Estadísticamente no es relevante para el acuerdo	
Poder	75% de los negociadores respondieron que su forma de negociar no es a través de la fuerza del poder, y consideran que no lo usan más o casi nada	El 42% de los negociadores consideró que no negociaría basándose en el poder	83% de los negociadores utilizaron el poder como herramienta en la negociación, y se apoyaron en el poder Solo un 5% de las personas no utilizó el poder en ningún sentido para poder cerrar el acuerdo	El 62% de las personas definió su negociación como Ganar-Ganar El 25% de las personas definió su negociación como Ganar-Perder El 13% de las personas definió su negociación como Perder-Perder	Estadísticamente si es relevante para el acuerdo	
Visión del plazo	El 100% de las personas respondió que las negociaciones deben de tener un plazo y que no debe de ser indefinido en los acuerdos del sector así mismo así como plazo	El 70% de las personas consideró que las a negociar un acuerdo a un plazo de corto plazo El 20% de las personas consideró que si no obtenía lo que buscaban no cerrarían el acuerdo	42% de los negociadores firmaron contrato de corto plazo Hasta que solo un 24% acordó un contrato de tiempo indefinido con bases en necesidad 50% de las personas negociaron basándose para negociación con un plazo largo o indefinido	El 69% de las personas negociaron con un contrato que consideraron que era un buen contrato que las proporcionaba el monto lo que necesitaba, es decir acordaron porque sabían lo que buscaban o simplemente Mientras que un 25% de las personas consideró que un contrato en el que obtenían menos de lo que esperaban o buscaban Firmante en analizando el proceso de la negociación varias se encasilló las salidas se preparó el siguiente Para las personas que modificaron forma de negociar el 55% lo hizo para mejorar su desempeño original, cambiando el modelo hacia uno que le ayudo a obtener un acuerdo de más valor	El 69% de las personas definió su negociación como Ganar-Ganar El 25% de las personas definió su negociación como Ganar-Perder El 6% de las personas definió su negociación como Perder-Perder	Estadísticamente si es relevante para el acuerdo
Relación del acuerdo	El 53% de las personas considera que los acuerdos los firma porque consigue algo mejor de lo que pedía en la negociación	El 84% de las personas consideró que si no obtenía lo que buscaban no cerrarían el acuerdo	71% de los negociadores acordaron un contrato que consideraron que era un buen contrato que las proporcionaba el monto lo que necesitaba, es decir acordaron porque sabían lo que buscaban o simplemente Mientras que un 25% de las personas consideró que un contrato en el que obtenían menos de lo que esperaban o buscaban Firmante en analizando el proceso de la negociación varias se encasilló las salidas se preparó el siguiente Para las personas que modificaron forma de negociar el 55% lo hizo para mejorar su desempeño original, cambiando el modelo hacia uno que le ayudo a obtener un acuerdo de más valor	El 69% de las personas definió su negociación como Ganar-Ganar El 25% de las personas definió su negociación como Ganar-Perder El 6% de las personas definió su negociación como Perder-Perder	Estadísticamente si es relevante para el acuerdo	
General	El 89% de las personas encuestadas respondieron que su forma de negociar es Ganar-Ganar Ninguna persona se clasificó como Generación de Valor	42% de las personas cerraron de forma de negociar con un contrato de corto plazo El 40% de las personas respondieron la encuesta de salida con un contrato de Ganar-Perder El 40% de los clientes, 33% de los Directores y el 42% de los VP's respondieron que negociaría Ganar-Perder	Ninguna persona que negoció Ganar-Perder obtuvo un acuerdo de Generación de Valor El 78% de las personas que negociaron Ganar-Perder obtuvieron un acuerdo Ganar-Perder	De las 8 personas que firmaron un acuerdo Ganar-Perder todas las personas que firmaron un acuerdo Ganar-Perder negociaron Ganar-Perder	Estadísticamente el nivel de explicación de la variable dependiente por parte de las independientes es del 83%	

Anexo 11. Hitos históricos de telecomunicaciones

Invencción del telégrafo eléctrico

17 de mayo: 20 países europeos fundan en **París** la Unión Internacional de Telecomunicaciones con la aprobación del primer Convenio. Reglamento Telegráfico

vienna — Primera Conferencia Telegráfica. Se decide estatuir la sede de la Unión en Berna

Se inicia la publicación del *Boletín Telegráfico*, que más tarde, en 1934, se denominará *Boletín de Telecomunicaciones* y ahora se publica con el nombre de *Actualidades de la UIT*

Alexander Graham Bell patenta la invención del teléfono

Berlín — Conferencia Telegráfica. Primeras disposiciones para el servicio telefónico internacional

Se transmiten las primeras señales por medio de un sistema de radio enlaces

Primeras transmisiones de la voz humana por un sistema radioeléctrico

Berlín — Conferencia Radiotelegráfica Internacional (Plenipotenciarios). Primer Convenio de Radiotelegrafía. Adopción de todo el mundo de la señal de socorro SOS. Primeras pruebas de radiodifusión (voz y música) utilizando radiotelefonía

Nacimiento de la radiodifusión sonora en los experimentos improvisados de la empresa Marconi

Creación del Comité Consultivo Internacional de Telefonía (CCIT)

Creación del Comité Consultivo Internacional Telegráfico (CCIT)

Washington — Conferencia Radiotelegráfica (Plenipotenciarios). Creación del Comité Consultivo Internacional de Radiocomunicaciones (CCIR)

Madrid — Conferencia de Plenipotenciarios. Se fusionan los Convenios Telegráfico y de Radiotelegrafía en el Convenio Internacional de Telecomunicaciones. La Organización deja de llamarse Unión Internacional Telegráfica Internacional y adopta el nombre de Unión Internacional de Telecomunicaciones

Atlantic City — Conferencia de Plenipotenciarios. Creación de la Junta Internacional de Registro de Frecuencias (IFRB). La IFRB se convierte en organismo especializado de las Naciones Unidas

Se traslada la sede de la UIT a Ginebra

Buenos Aires — Conferencia de Plenipotenciarios. La U
su programa de cooperación técnica

Ginebra — El CCIF y el CCIT se fusionan para constituir e
(Comité Consultivo Internacional Telegráfico y Telefónico)

Lanzamiento del Sputnik-1, primer satélite artificial de la Tie

Por primera vez, la Conferencia Administrativ
Radiocomunicaciones de Ginebra revisa el *Reglamer*
Radiocomunicaciones en su totalidad

Lanzamiento del primer satélite de telecomunicación del
Syncom-1, en la órbita geoestacionaria. Primera Conferencia Mu
Radiocomunicaciones Espaciales celebrada en Ginebra

Montreux — Conferencia de Plenipotenciarios. Centenar
Unión, que culmina con una ceremonia conmemorativa en París

La UIT celebra su primera exposición y foro mun
telecomunicaciones — TELECOM 71

Málaga-Torremolinos — Conferencia de Plenipotenciarios



Nairobi — Conferencia de Plenipotenciarios. Se crea la Comisión Internacional Independiente para el Desarrollo Mundial de las Telecomunicaciones

Las Naciones Unidas declaran el Año Mundial de las Comunicaciones y encargan su organización a la UIT

Primera exposición regional de telecomunicaciones de la Unión Regional de Asia-Pacífico — Asia TELECOM 85

Primera exposición regional de telecomunicaciones de la Unión Regional de África — Africa TELECOM 86

Ginebra — Conferencia de Radiodifusión por ondas decamétricas. Revisión de la utilización de las bandas de ondas decamétricas actualmente al servicio de radiodifusión y aprobación de normas técnicas y procedimientos para servicios de radiocomunicaciones de banda única

Primera exposición regional de telecomunicaciones de la Unión Regional de las Américas — Americas TELECOM 87

Ginebra — Conferencia Mundial de Radiocomunicaciones sobre la utilización de la órbita de los satélites geoestacionarios (CGS). Aprobación de un plan para otorgar derechos equitativos de acceso a la órbita de los satélites geoestacionarios. Realización de un plan de radiodifusión directa por satélite a nivel mundial

Niza — Conferencia de Plenipotenciarios. Creación del Comité de Alto Nivel para llevar a cabo un examen exhaustivo de la estructura y funcionamiento de la Unión

125.º Aniversario de la UIT

Ginebra — La Conferencia de Plenipotenciarios Adicional a la Conferencia de Niza adopta reformas estructurales siguiendo las recomendaciones del Comité de Alto Nivel. Creación de tres Sectores (Radiocomunicaciones, Normas de las Telecomunicaciones y Desarrollo de las Telecomunicaciones). Los Sectores asumen las funciones llevadas a cabo por los antiguos IFRB, CCITT y BDT

Helsinki — Primera Conferencia Mundial de Normalización de las Telecomunicaciones. Primera Conferencia Mundial de Radiocomunicaciones (CMR-93) y Asamblea de Radiocomunicaciones (AR-93), celebradas en **Ginebra**

Buenos Aires — Primera Conferencia Mundial de Desarrollo de las Telecomunicaciones

Kyoto — Conferencia de Plenipotenciarios

Primer Foro Mundial de Política de las Telecomunicaciones celebrado en **Ginebra** y dedicado a los sistemas de comunicaciones personales móviles mundiales por satélite (GSM). Aprobación de la primera norma internacional para los números de teléfono universales del servicio internacional de llamada gratuita

Establecimiento del GMPCS MoU y aprobación del primer acuerdo para la utilización transfronteriza de terminales (TETRA) Aprobación en **Ginebra** del primer Memorándum de Entendimiento para reestructurar

Primer foro y exposición sobre multimedios interactivos de la TELECOM Interactive 97

Minneapolis — La Conferencia de Plenipotenciarios crea la única categoría de Miembro de Sector concediendo más derechos y obligaciones a los Miembros del sector privado. Decisión de celebrar una Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información Primer Convenio sobre Telecomunicaciones de Emergencia, aprobado en **Tampere**, Finlandia

La UIT es miembro fundador de la Organización de Soporte de los Protocolos de la Corporación de Asignación de Números y Nombres de Internet (PSO, ICANN)

Estambul — Decisión determinante para la aprobación de especificaciones de interfaz radioeléctrica para las comunicaciones móviles de la tercera generación (IMT-2000) y para las bandas de frecuencia adicionales destinadas a su funcionamiento en todo el mundo

Ginebra — Primera norma mundial sobre la radiodifusión sonora (GSM-R)

Ginebra — Atribución del primer número de telecomunicaciones personal universal, que anuncia la nueva posibilidad de portabilidad mundial del número. **Nueva York** — La Asamblea General de las Naciones Unidas apoya la organización de la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información



Sociedad de la Información

Marrakech — Conferencia de Plenipotenciarios

Primer índice mundial de la UIT: clasificación de 180 países
los indicadores de acceso a la sociedad de la información Celebra
la primera fase de la Cumbre Mundial sobre la Sociedad
Información, la primera Cumbre de esta naturaleza que tiene
propósito poner la revolución de los instrumentos de la información
servicio del desarrollo mundial