

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**GESTIÓN DE RELACIONES COMERCIALES SOSTENIBLES: EL
CASO DEL ÁREA DE VENTAS DE AMÉRICA TELEVISIÓN**

**Tesis presentada para obtener el título profesional de licenciado en Gestión, con
mención en Gestión Empresarial presentada por:**

REYES CORDOVA, Rodrigo Alonso

20111819

Asesorado por: Dr. Levy del Aguila Marchena

Lima, 05 de febrero de 2018

[La tesis]

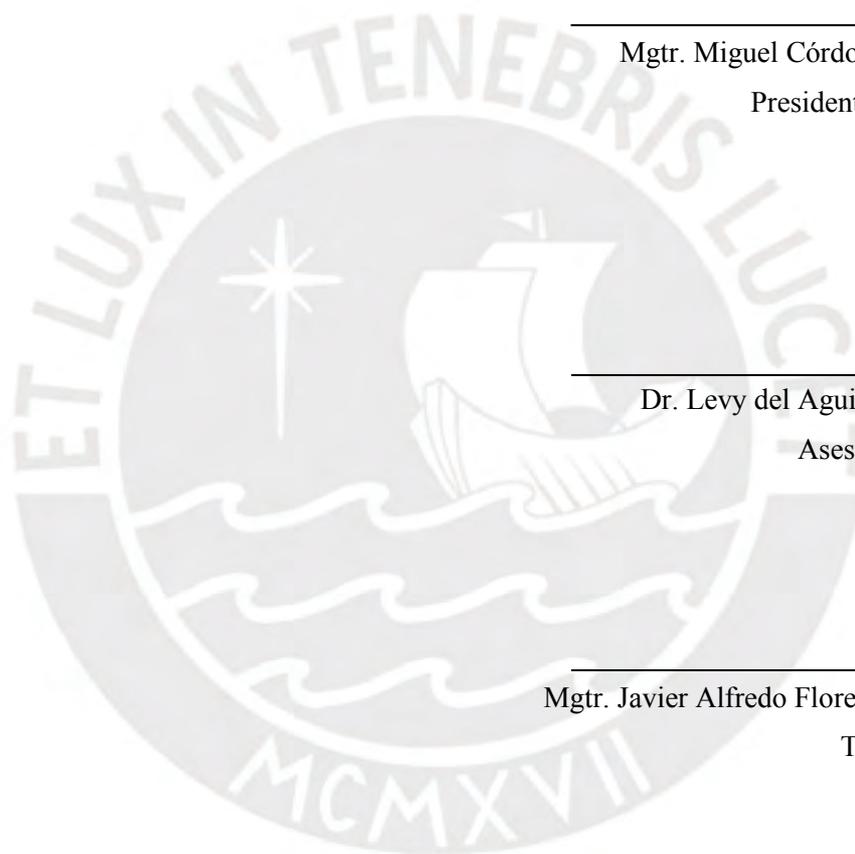
**GESTIÓN DE RELACIONES COMERCIALES SOSTENIBLES: EL CASO DEL ÁREA
DE VENTAS DE AMÉRICA TELEVISIÓN**

ha sido aprobada

Mgtr. Miguel Córdova Espinoza
Presidente del Jurado

Dr. Levy del Aguila Marchena
Asesor de la tesis

Mgtr. Javier Alfredo Flores Hernández
Tercer Jurado



Para Carlos y Mónica, por el apoyo incondicional a lo largo de todos estos años de estudio. Para Sofía, por su disponibilidad y apoyo para este trabajo.



TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	7
1. Procesos de negociación.....	7
1.1. La toma de decisiones y el proceso de negociación.....	8
1.2. Tipos de negociaciones.....	10
1.3. La negociación por principios.....	14
2. Ética y sostenibilidad en las relaciones comerciales	19
2.1. Ética empresarial y stakeholders.....	19
2.2. La visión sistémica, el capital social y la confianza	21
2.3. Teoría de juegos y relaciones comerciales.....	25
2.4. Sostenibilidad	27
3. Estudios empíricos.....	28
CAPÍTULO 2: MARCO CONTEXTUAL	31
1. Proceso Histórico.....	31
2. El Mercado de las Telecomunicaciones	34
3. América Televisión y su Gestión Comercial.....	37
CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO	40
1. La Investigación y Tipo de Investigación Elegida	41
2. Enfoque Metodológico	43
3. Muestra y Técnicas.....	45
4. Herramientas.....	48
CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	52
1. Resultados.....	52
1.1. Análisis Cualitativo.....	52
1.2. Análisis Cuantitativo.....	66
CAPÍTULO 5: DISCUSIÓN.....	88
1. Hallazgos	88
2. Limitaciones	91
CONCLUSIONES	95
REFERENCIAS	99
ANEXO A: Índice temático de entrevistas	103
ANEXO B: Preguntas para entrevistas	107

ANEXO C: Cuestionario para encuestas	110
ANEXO D: Análisis de las entrevistas y notas	112
ANEXO E: Descriptivos de las variables de control	125
ANEXO F: Consentimientos informados	126



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Distribución de horas de transmisión por contenido.....	34
Tabla 2: Share de audiencia por canal.....	36
Tabla 3: Marco de la muestra.....	47
Tabla 4: Datos descriptivos de grupos y la cantidad de respuestas a las herramientas de medición de confianza y sostenibilidad por grupo.....	67
Tabla 5: Datos descriptivos de puntajes de confianza y sostenibilidad, con puntajes extremos..	68
Tabla 6: Datos descriptivos de puntajes de confianza y sostenibilidad, sin puntajes extremos..	68
Tabla 7: Descriptivos de los grupos, con puntajes extremos	70
Tabla 8: Prueba Levene, con puntajes extremos	71
Tabla 9: Prueba ANOVA, con puntajes extremos	71
Tabla 10: Descriptivos de los grupos, sin puntajes extremos.....	71
Tabla 11: Prueba Levene, sin puntajes extremos	72
Tabla 12: Prueba ANOVA, sin puntajes extremos.....	72
Tabla 13: Resumen del modelo de regresión lineal, con puntajes extremos.....	72
Tabla 14: Coeficientes de regresión, con puntajes extremos	73
Tabla 15: Resumen del modelo de regresión lineal, sin puntajes extremos.....	74
Tabla 16: Coeficientes de regresión, sin puntajes extremos	75
Tabla 17: Correlación entre las variables numéricas, con puntajes extremos.....	79
Tabla 18: Correlación con variables de control, con puntajes extremos.....	79
Tabla 19: Correlación entre las variables numéricas, sin puntajes extremos	80
Tabla 20: Correlación con variables de control, sin puntajes extremos	80
Tabla 21: Descriptivos de los grupos, con puntajes extremos	82
Tabla 22: Prueba Levene, con puntajes extremos	82
Tabla 23: Prueba ANOVA, con puntajes extremos	82
Tabla 24: Descriptivos de los grupos, sin puntajes extremos.....	83
Tabla 25: Prueba Levene, sin puntajes extremos	83
Tabla 26: Prueba ANOVA, sin puntajes extremos.....	83
Tabla 27: Resumen del modelo de regresión lineal, con puntajes extremos.....	84
Tabla 28: Coeficientes de regresión, con puntajes extremos	84
Tabla 29: Resumen del modelo de regresión lineal, sin puntajes extremos.....	85
Tabla 30: Coeficientes de regresión, sin puntajes extremos	86

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo conceptual.....	40
Figura 2: Diagrama de caja descriptivo de H1, con puntajes extremos	69
Figura 3: Diagrama de caja descriptivo de H1, sin puntajes extremos	70
Figura 4: Histograma de los puntajes de confianza, con extremos	76
Figura 5: Histograma de los puntajes de sostenibilidad, con extremos.....	76
Figura 6: Histograma de los puntajes de confianza, sin extremos	77
Figura 7: Histograma de los puntajes de sostenibilidad, sin extremos.....	77
Figura 8: Dispersión de los puntajes de confianza y sostenibilidad, con puntajes extremos	78
Figura 9: Dispersión de los puntajes de confianza y sostenibilidad, sin puntajes extremos	78
Figura 10: Diagrama de caja descriptivo de H3, con puntajes extremos	81
Figura 11: Diagrama de caja descriptivo de H3, sin puntajes extremos	81



RESUMEN EJECUTIVO

La teoría revisada en tanto al proceso de negociación nos sugiere el uso de la negociación por principios para la generación de confianza y sostenibilidad en las relaciones comerciales de cliente y empresa. Este tipo de negociación, de carácter ético en tanto a la interacción con la contraparte, facilita el establecimiento de relaciones comerciales de confianza. Además, vemos que el comportamiento ético en las relaciones comerciales es respaldado por diferentes teorías: stakeholders, visión sistémica y teoría de juegos.

La investigación realizada pretendió relacionar: i) el uso de elementos de la negociación por principios por parte de cada uno de los Key Account Manager (KAM), o también referidos en el texto como negociadores, del área de ventas de América Televisión, ii) el nivel de confianza percibido por sus clientes anunciantes (con los KAM), y iii) la sostenibilidad de las relaciones comerciales entre los clientes anunciantes y América Televisión. La gestión de relaciones comerciales sostenibles descansaría en el uso de este tipo de negociación, la cual requiere de acciones y decisiones éticamente orientadas y transparentes. Para evaluar de qué manera se dan estas relaciones en América Televisión, se analizó a: i) los negociadores de su área de ventas, y a sus ii) clientes anunciantes y agencias de medios.

La investigación contó con un enfoque metodológico descriptivo-relacional (en tanto se pretende identificar estas variables y ver si están relacionadas entre ellas), de carácter mixto: cualitativo y cuantitativo. Cualitativo en tanto se indentificaron las disposiciones éticas de los negociadores del Canal mediante el uso de entrevistas a profundidad aplicadas a estos. Una vez se completó este esfuerzo, se cuantificaron las diferencias entre los discursos de los negociadores y se midieron los niveles de confianza y sostenibilidad de los clientes con el Canal. Con estos datos, se realizaron pruebas estadísticas para generar información. Se puede decir, entonces, que la investigación contó con una fase inicial cualitativa para luego ser completada con un análisis cuantitativo.

Los resultados obtenidos muestran una relación positiva fuerte entre la confianza y la sostenibilidad. Sin embargo, no se obtuvieron resultados significativos que confirmen la relación entre el uso de elementos de la negociación por principios y la confianza y sostenibilidad. Por el contrario, en la muestra se encontró que la relación es negativa. Además, se puede decir que los KAM de América Televisión, en su mayoría, tienen percepciones y prácticas en línea con la negociación por principios.

INTRODUCCIÓN

Toda empresa tiene distintos tipos de responsabilidades con los actores con los que interactúan y, en el ámbito de una negociación, esto puede ser crucial. Según Halme y Laurila (2009), aparte de responsabilidades económicas, legales y filantrópicas, la empresa tiene responsabilidades éticas. Este tipo de responsabilidades son sujeto de escrutinio por parte de la sociedad, y obedecen a las reglas, estándares y expectativas que tiene la sociedad con la empresa. En este sentido, se quiere establecer una conexión con las relaciones comerciales entre cliente y empresa: en una negociación, el cliente tiene ciertas expectativas sobre la interacción con la empresa a tratar. Es importante, entonces, porque los clientes esperan cierto tipo de trato por parte de la empresa. Se puede sostener que la empresa estaría actuando de acuerdo a sus propios intereses si cumple con las expectativas del cliente, cuidando así su imagen con los ellos y estableciendo así relaciones comerciales “con el pie derecho”. Se dice esto porque estas responsabilidades éticas pueden ser vistas como fuentes de legitimidad para la empresa. Es decir, “juegan” a favor de ella. Entonces, este trabajo se realizará en este contexto de ética empresarial.

Este tipo de conexión que hemos establecido entre la negociación y la conducta ética de la empresa es muy importante para la justificación de este proyecto. El tema de las responsabilidades empresariales pertenece a un área de la Gestión que, en las últimas décadas, ha tomado mucha importancia: corporate social responsibility (CSR) o responsabilidad social corporativa. Como lo dicen McWilliams, Siegel y Wright (2006), la mayoría de la literatura en esta área se ha concentrado en demostrar que, cuando una empresa se comporta bien (o hace el bien), le va bien. En otras palabras, hacer esfuerzos relacionados a la responsabilidad social trae réditos financieros: esto es denominado el business case. Vemos que en el trabajo de Halme y Laurila (2009) se dice que, con información de más de 300 empresas del Standard & Poor's 500 (S&P 500), se encontró que la gestión ética de relaciones con stakeholders primarios se traduce en mejor valor para los accionistas (y para la empresa).

Lo que propone esta investigación es conocer si la ética empresarial juega un rol importante en el éxito de las relaciones comerciales (entendido como confiables y sostenibles) entre cliente y empresa. En este sentido, se quiere saber si los negociadores del área de ventas de la compañía América Televisión, conocida también como Canal 4, utilizan elementos de la negociación por principios¹. Además, se pretende medir la confianza por parte de los clientes y el nivel de sostenibilidad de las relaciones entre los clientes y el canal. En este sentido, el problema es que no se sabe si los negociadores del área de ventas de América Televisión utilizan elementos

¹ Como se verá más adelante, los elementos de este tipo de negociación se utilizarán como herramienta de medición indirecta del comportamiento ético de los KAM en la negociación con sus clientes.

de la negociación por principios, ni tampoco el nivel de confianza y sostenibilidad que los clientes tienen con la televisora. Más importante aún, no se conoce si es que existe una relación entre el uso de elementos de la negociación por principios por parte de los negociadores y los niveles de confianza y sostenibilidad percibidos por los clientes. Esta empresa fue elegida porque su caso es sobresaliente en la industria de las telecomunicaciones: se ha consagrado como el líder en la industria, ya que, hasta el 2016, era la empresa con mayor volumen de ventas por 13 años consecutivos.

Si el desempeño de América Televisión es el mejor en la industria, el problema que tenemos por delante es identificar la presencia de elementos de la negociación por principios en el discurso de sus negociadores y la consecuente presencia de altos niveles de confianza y sostenibilidad percibida por parte de los clientes y sus representantes². En esencia, se estaría tratando de ver si el business case existe en el caso de América Televisión; si es que, visto su buen desempeño, podemos encontrar una relación entre el manejo ético de sus clientes (a través del uso de elementos de la negociación por principios) con la confianza de sus clientes y la sostenibilidad de sus relaciones comerciales. Más allá de proponer declaraciones normativas, en tanto si uno debiese comportarse de manera ética, se le quiere dar un giro utilitario al manejo ético de las relaciones comerciales (demostrando que existe una relación entre el comportamiento ético y el éxito en las relaciones comerciales). Entonces, la pregunta de investigación es la siguiente: ¿Cuál es la importancia del uso de elementos de la negociación por principios por los negociadores del área de ventas América Televisión en el éxito de las relaciones comerciales, entendido en términos de confianza y sostenibilidad en la relación con sus clientes?

El problema se puede abordar desde distintos enfoques de Ciencias de la Gestión: aquel de toma de decisiones, negociación, teoría de stakeholders, ética, visión sistémica, confianza y teoría de juegos. Todos estos van a ser abordados en la sección teórica de esta investigación. Sin embargo, es pertinente tratarlos muy brevemente en esta sección para establecer la conexión entre el problema de investigación y la solución de problemas prácticos de la Gestión, además de su importancia en relación con el progreso de nuestra disciplina.

Partimos de la premisa de la toma de decisiones como un proceso crucial para el gestor de hoy en día: como lo dice Drucker (1986), la gestión es siempre “un proceso de toma de decisión” (p.351) y todo lo que un gestor hace lo hace mediante la toma de decisiones. Asimismo, la toma de decisiones forma parte (crucial) del proceso de negociación. El supuesto central es que

² La presencia de elementos de la negociación por principios no supone que los key account managers conozcan sobre la teoría, sino que actúen de manera ética en el manejo de sus relaciones comerciales. Como se verá más adelante, el uso de la negociación por principios representa una manera ética de gestionar a un grupo de los stakeholders del Canal.

a la empresa le interesa cuidar las relaciones que tiene con sus clientes porque estas van más allá de la simple relación transaccional de tipo inmediato y de corto plazo; el caso es que se trabaja (o se debería trabajar) en conjunto para generar valor (Luecke, 2004). Estas relaciones se cuidan gracias a la consideración de las implicancias éticas en las negociaciones con los clientes. A su vez, las relaciones son afectadas por las decisiones que toma el gestor.

La toma de decisiones es un tema interesante porque, como ha sido mencionado, es un proceso que forma parte esencial de la gestión. Muchas veces se nos repite que a un gestor se le contrata para tomar decisiones y, claro, para hacerse responsable de ellas. Este proceso de toma de decisiones se puede dividir en 5 fases según Peter Drucker: “definición del problema; análisis del problema; desarrollo de soluciones alternativas; decidir sobre la mejor solución; conversión de la decisión a acción decisiva” (Drucker, 1986, p. 353). Esta dice, básicamente, que hay un proceso de recolección de información, de establecimiento de relaciones con la contraparte de la negociación, de negociación en sí y, finalmente, de implementación del acuerdo al que se llega.

Cuando hablamos de negociaciones tenemos que hablar necesariamente de toma de decisiones dentro del proceso mismo de negociación. La negociación, además, es descrita como un proceso donde dos o más actores con intereses contrarios se ponen de acuerdo en términos beneficiosos para todas las partes. Además, como se verá más adelante, la negociación por principios, como la describen Fisher y Ury (1993) es la elegida para poder llegar a un acuerdo que beneficie a todos. Este tipo de negociación incrementa el nivel de confianza entre las partes y, a su vez, crea valor en conjunto. Esto permite crear relaciones comerciales duraderas y beneficiosas para los involucrados.

Así pues, la toma de decisiones y las negociaciones deben tener en claro la teoría de los stakeholders. Como es explicado más adelante, esta nos llama a entender que la empresa tiene más grupos de interés que solamente los accionistas. Entre ellos, los clientes destacan porque tienen intereses y expectativas de la empresa. No tenerlos en cuenta tomando decisiones cuestionables o poco éticas es poner en riesgo la sostenibilidad de la relación con estos.

La toma de decisiones en negociaciones, pues, tiene que estar orientada a la sostenibilidad de la empresa; es aquí donde entra a tallar la visión sistémica y con ella la ética empresarial. La visión sistémica es una manera integrada de ver al mundo, donde no nos quedamos con el simple análisis de hechos aislados, o donde nos quedamos con meras estructuras formales, sino donde se reconocen y analizan los sistemas que forman parte de nuestra realidad. En ese sentido: “Business and other human endeavors are also systems. They, too, are bound by invisible fabrics of interrelated actions, which often take years to fully play out their effects on each other” (Senge, 1990, p. 7).

Si hablamos de negociaciones, es pertinente también hablar sobre la confianza entre las partes. Sinaceur (2010) nos dice que tener confianza significa tener expectativas positivas en tanto a los intereses del otro. Como veremos más adelante, el tener este enfoque al entrar a una negociación es crucial para la negociación por principios. Además, el mismo autor nos dice que la confianza facilita el intercambio de información en la negociación. En otras palabras, la confianza es importante por la actitud con la que se entra a negociar y por el flujo de información que ella facilita entre las partes.

La teoría de juegos también “juega” a favor del comportamiento ético en las negociaciones e interacciones con clientes. Si bien es cierto que uno podría estar tentado a mostrar comportamiento oportunista y poco ético por los beneficios que este accionar podría traer a corto plazo, a largo plazo esto no es sostenible. Como se verá, esto termina siendo contraproducente en juegos repetitivos. Estos juegos son los que se asemejan más a la realidad empresarial y las negociaciones en particular.

Aparte de lo mencionado en párrafos anteriores, se considera que la investigación a realizar es de suma importancia por tratarse de temas éticos en Gestión. Estos temas no siempre vienen siendo atendidos como merecerían, como es patente si atendemos a la crisis que ha habido estos últimos años en tanto a la (falta de) ética de las grandes corporaciones. Hemos visto cómo decisiones que no toman en cuenta el aspecto ético terminan por destruir una organización. El por qué puede ser atendido de muchas maneras, pero el investigador cree que esto pasa porque se sobrevaloran los réditos a corto plazo de estas decisiones. Se toman estas decisiones viendo esta parte, pero no el aspecto de la sostenibilidad. Es importante, entonces, tratar de *describir la instrumentalidad que tiene la ética en el mundo de los negocios*. América Televisión es un caso que llama la atención por ser una empresa líder (desde hace más de una década) en su rubro en el mercado nacional y puede que esto se deba a las buenas relaciones que tiene con sus clientes.

Por estas consideraciones, estimamos que la investigación propuesta es importante, tanto desde el punto de vista de la evaluación de un caso organizacional de éxito, cuanto por la incorporación de renovados enfoques teóricos a las Ciencias de la Gestión. En efecto, se quiere comprobar si es que en este caso de buen desempeño empresarial está presente el uso de la negociación por principios, comprendida como una manera ética de abordar las negociaciones. Esto explicado, a su vez, por la confianza y sostenibilidad generadas gracias al uso de elementos de esta negociación de tipo cooperativa. Entonces, se puede decir que es un tema importante para las organizaciones porque se pretende establecer la conexión entre manejo ético de clientes y éxito empresarial (comprendido como liderazgo en el mercado). Así, los resultados podrían servir para identificar un factor ético para el éxito empresarial.

A nivel de nuestras preguntas de investigación, repitiendo la pregunta central, esta sería: ¿Cuál es la importancia del uso de la negociación por principios en el éxito de las relaciones comerciales en América Televisión? Esto nos lleva a otras preguntas específicas que conforman la lógica del diseño de la presente investigación:

- ¿Cuál es el nivel de uso de elementos de la negociación por principios por parte de los negociadores de América Televisión?
- ¿Cuáles son los niveles de confianza percibida por los clientes de América Televisión?
- ¿Cuáles son los niveles de sostenibilidad de las relaciones comerciales percibidos por los clientes de América Televisión?

La revisión de la literatura y la exploración inicial llevada a cabo nos permite proponer a nivel general que hay una estrecha relación positiva entre las variables centrales de nuestro estudio: negociación por principios, confianza y sostenibilidad, de modo que a mayor el nivel de uso de elementos de la negociación por principios, mayor confianza percibida por el clientes y mayor sostenibilidad de las relaciones comerciales percibida por el cliente. Es decir, las variaciones en tanto a sostenibilidad y confianza son sistemáticas y obedecen al nivel de uso de elementos de la negociación por principios.

A nivel de las respuestas tentativas específicas, tenemos lo siguiente:

- **H1:** El uso de elementos de la negociación por principios promueve la confianza percibida por el cliente y representantes. Existe una relación positiva entre las dos variables.
- **H2:** Esta confianza está relacionada positivamente con la sostenibilidad de las relaciones comerciales entre las partes.
- **H3:** La presencia de elementos de la negociación por principios está positivamente relacionada con la sostenibilidad de las relaciones comerciales percibida por el cliente y representantes.

En síntesis, todas las variables enumeradas se relacionan de manera positiva. Se dice que el uso de elementos de la negociación por principios es clave porque promueve la confianza y esta, a su vez, promueve la sostenibilidad en las relaciones comerciales.

En cuanto a los objetivos de investigación, se han propuesto los siguientes:

➤ **Objetivo General:**

- Identificar si existe relación entre el uso de elementos de la negociación por principios por parte de los negociadores del área de ventas de América Televisión, el nivel de confianza y el nivel de sostenibilidad percibida por los clientes.

➤ **Objetivos Específicos:**

- Identificar el uso de elementos de la negociación de principios en el discurso de los negociadores del área de ventas de América Televisión.
- Identificar la relación entre el nivel de uso de elementos de la negociación por principios y el nivel de confianza percibido por el cliente y representantes.
- Identificar la relación entre los niveles de confianza y sostenibilidad percibidos por los clientes y representantes.
- Identificar la relación entre los niveles de sostenibilidad de las relaciones comerciales percibidos por los clientes y representantes, y el nivel de uso de elementos de la negociación por principios.

Estos objetivos obedecen a lo que se encontró en la literatura. Las conexiones que se pueden apreciar en ellos han sido tomadas de las distintas teorías y modelos brevemente mencionados al momento de revisar el estado del arte.

En cuanto a la estructura del trabajo, es estándar para este tipo de trabajo académico: marco teórico, marco contextual, marco metodológico, resultados y discusión. En el capítulo teórico se repasarán los puntos ya mencionados anteriormente (donde abordamos el problema que tenemos por delante desde distintos puntos de vista relevantes para la Gestión) a mayor detalle. Este capítulo es producto de una revisión extensa de la literatura relevante para las variables a investigar, sus conexiones y el porqué de estas conexiones.

Más adelante, el marco contextual describe la situación de la industria de teledifusión nacional y la compara con su (turbia) situación de los años 90 y principios del milenio. Además, se sitúa a América Televisión dentro de la industria y se describe su posición dentro de ella. Finalmente, se describe brevemente el proceso de negociación del área de ventas del canal con sus clientes. En el marco metodológico se explora el diseño de investigación, se presenta un marco conceptual de las variables investigadas en conjunto con las hipótesis, se presenta la muestra de clientes encuestados y las herramientas de medición de las variables.

En los resultados, discutimos la información recopilada de los KAM y sus clientes. En cuanto a los primeros, se empieza por la dimensión cualitativa de la investigación y recoger impresiones e interpretaciones respecto de lo que la negociación con sus clientes significa para ellos. Luego, se pasa a presentar las pruebas cuantitativas usadas para examinar las hipótesis planteadas en el marco metodológico. Finalmente, se discuten las implicaciones de los resultados y las limitaciones de la investigación.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

En el siguiente capítulo, se presentará la literatura relevante para la presente investigación. En la primera sección, veremos la negociación y su importancia para la gestión comercial y la gestión en general en términos de toma de decisiones. Veremos además diferentes tipologías de negociación y las implicancias de cada una para el establecimiento de relaciones comerciales. Al final, abordaremos la negociación por principios a fondo y analizaremos sus implicancias para el establecimiento de las relaciones comerciales.

Finalmente, en la segunda sección de este capítulo abordaremos temas de ética y sostenibilidad. Analizaremos la teoría de los stakeholders y sus implicancias para la ética empresarial. Veremos también lo que nos dice el enfoque sistémico en tanto a la ética empresarial y al capital social. Abordaremos la confianza y lo que nos dice la teoría de juegos sobre ella. Finalmente, el capítulo discutirá algunos puntos de la sostenibilidad. Cabe mencionar que, si bien es cierto que la sostenibilidad es directamente abordada al final del capítulo, esta será mencionada indirectamente a lo largo de las dos secciones.

1. Procesos de negociación

La negociación es un elemento central en el amplio campo de la Gestión, y la Gestión Comercial en particular. La Gestión Comercial es central para el funcionamiento de cualquier empresa, ya que, básicamente, maneja la dinámica entre la empresa y el mercado (Ponce, 2017; Herrero, 2011). Más aún, según De Borja (2008), esta esfera de la Gestión maneja un abanico de actividades esenciales para el crecimiento y operatividad de una empresa. Entre estas actividades, se encuentra poner el producto a disposición del cliente (Ponce, 2017). Esto podría ser entendido como una función perteneciente al área de marketing o de inteligencia de mercados. Sin embargo, las ventas y la negociación de contratos también pueden ser consideradas como una parte importante para la Gestión Comercial. En efecto, la negociación de contratos es central para la relación entre el mercado y la empresa, visto que el negociador propone y le da a conocer al cliente información sobre sus productos: actúa como puente entre empresa y mercado. En este contexto, los negociadores son los que representan a la empresa en la dinámica con sus clientes. Es por esto que podemos decir que la negociación es un elemento importante para la Gestión Comercial (entendida como el manejo de la dinámica entre la organización y el mercado) de una empresa. Así, en su sentido más amplio, en esta sección se caracterizará a la negociación como elemento fundamental para la Gestión en tanto es un proceso de toma de decisiones. Además, se explicarán tres distintas tipologías de negociación. Finalmente, nos concentraremos en la negociación por principios.

1.1. La toma de decisiones y el proceso de negociación

Antes de entrar de lleno al tema de la negociación, es pertinente tratar de centrar la cuestión dentro de la Gestión. Para esto, a continuación, se hablará sobre la relación que tiene la negociación con la toma de decisiones y lo que esta significa para el gestor.

Whatever a manager does, he does through making decisions. Those decisions may be made as a matter of routine. Indeed, he may not even realize that he is making them. Or they may affect the future existence of the enterprise and require years of systematic analysis. But management is always a decision-making process (Drucker, 1986, p. 351).

En la cita presentada, Peter Drucker nos trata de mostrar la importancia que tiene la toma de decisiones para el trabajo de un gestor. Nótese que ya hay una mención de los efectos futuros de una decisión y el análisis sistemático. Esto se volverá a mencionar más adelante.

En su vida diaria el gestor toma decisiones. El tomar decisiones no es ajeno al gestor o al ejecutivo: “Decision making is only one of the tasks of an executive. (...) But to make the important decisions is the specific executive task. Only an executive makes such decisions.” (Drucker, 1967, p. 14). La toma de decisiones es una de las funciones del gestor y, más importante aún, una función específica del gestor en una posición ejecutiva. A un gestor se le contrata para que tome decisiones informadas y, naturalmente, se responsabilice por ellas.

La toma de decisiones es descrita como un proceso con diferentes fases. Drucker (1986) nos habla de un proceso con cinco fases bastante distinguidas: la definición del problema; análisis del mismo; desarrollo de soluciones alternativas; decisión y elección de la mejor solución; conversión de la decisión en una acción efectiva. Una exposición exhaustiva de cada una excede nuestra actual exposición, pero todas estas fases tienen sus respectivas estructuras y pasos.

Si los pasos son seguidos, entonces, según Drucker (1986), se debería llegar a una decisión informada, efectiva y acertada. Es importante que se sigan estas fases porque eso reduce las probabilidades de tomar una mala decisión. “An effective executive makes these decisions as a systematic process with clearly defined elements and in a distinct sequence of steps” (Drucker, 1967, p. 14). De ahí la importancia de seguir un proceso sistematizado de la toma de decisiones.

Ahora, entrando al tema de la negociación, esta es definida como “un medio básico para lograr lo que queremos de otros, una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo cuando usted y otra persona comparten algunos intereses en común, pero que también tienen otros intereses opuestos” (Fisher & Ury, 1993, p. XVII). También puede ser definida como “un proceso dinámico de comunicación, verbal o no verbal, entre dos o más partes con el objetivo de satisfacer intereses” (Flint, 2004, p. 3).

Además, “It consists of tabling a position, decomposing and aggregating the relevant information wherever possible, and then setting about point by point to reconcile the different positions of the parties” (Winham, 1977, p. 99). Este proceso es básico al momento de gestionar, ya que nos ayuda a guiar a las personas o convencerlas de hacer ciertas cosas, cumplir funciones, etc. El proceso de negociación comienza a ser definido como uno de tipo conciliador, donde la posición de uno mismo se adapta a los intereses del otro y, por ende, cambia. Se hace hincapié en la importancia de la negociación como un proceso, donde el trabajo se concentre en la búsqueda de soluciones aceptables. En este contexto, las estrategias y tácticas se usan para adelantarse al surgimiento de soluciones poco atractivas para las partes y no para hacer que el otro cambie su posición en la negociación (Winham, 1977).

En ese contexto, hay varios escenarios donde un gestor se puede encontrar negociando: la definición de salarios, la definición del presupuesto de compras o ventas, el precio del producto que se va a vender, etc. Todos estos escenarios suponen la toma de una decisión para entablar, dentro y al final de la negociación. Además, dentro de las referencias revisadas sobre negociación (Bazerman & Neale, 1993; Fisher, 1993; Flint, 2004; Kennedy, 2010; Peterson & Lucas, 2001), muy a menudo se utiliza la palabra decisión dentro del marco de la negociación. Para reforzar esta idea: “The most useful concepts for understanding the practice of modern negotiation come from the literature of decision making, business management, and organization theory” (Winham, 1977, pp. 98-99).

En efecto, parece que es lógico pensar que, si hablamos de negociación, necesariamente tenemos que hablar de toma de decisiones (además de estar fuertemente ligado a temas de Gestión). Estas decisiones (ya sean sobre alzar la oferta, rechazar un precio, llegar a un acuerdo, ceder, etc.) modifican el producto de la negociación. Se puede decir que es un elemento central en este proceso.

Como en la toma de decisiones, vemos que en la negociación también se habla sobre un *proceso* de negociación. Vemos que “la negociación es un proceso mediante el cual dos o más partes intentan resolver sus intereses contrarios (...) es uno de los diversos mecanismos a través de los cuales las personas pueden resolver conflictos” (Levicki, Saunders & Barry, 2012, p. 6). Para Peterson y Lucas (2001), la negociación es un proceso con diferentes fases: la antecedente, la concurrente y la consecuente. Kennedy, por su parte, nos dice que: “La negociación es un proceso (...) [que] empieza[n] con preparación (...). Las otras tres fases son el debate o la exploración y, luego, una combinación de intercambios de propuesta y regateo, que terminan ya sea en un punto muerto o acuerdo” (Kennedy, 2010, p. 15). Entonces, se puede definir a la

negociación como un proceso que cuenta con dos o más partes con intereses (aparentemente) contrarios tratando de llegar a un acuerdo, proceso que cuenta con diferentes fases.

Fisher y Ury (1993) nos presentan un proceso más detallado que se divide en tres etapas bastante simples: la de análisis, planeación y discusión. Este proceso va desde el momento en que se considera negociar con el cliente hasta cuando se decide llegar a un acuerdo (o desistir). La primera fase, de análisis, se “trata de hacer un diagnóstico de la situación –de recoger información, de organizarla, y de reflexionar sobre ella” (Fisher & Ury, 1993, p. 16). En la segunda fase, de planeación, se deberá prestar especial atención a los principios planteados en el método que se abordará mas adelante, lo que implica que el negociante debe considerar: “¿Cómo piensa manejar el problema de las personas? ¿Cuáles son los más importantes de sus intereses? ¿Cuáles son algunos de los objetivos realistas?” (Fisher & Ury, 1993, p. 16). Finalmente, la etapa de discusión se caracteriza por la comunicación concreta de las partes, siendo crucial “manejar las diferencias de percepción, los sentimientos de frustración e ira, y las dificultades en la comunicación” (Fisher & Ury, 1993, p. 16).

Vemos también que, según Levicki et al. (2012), las etapas y fases son seis: Preparación, que consiste en la definición de metas y la estrategia. Desarrollo de la relación, que consiste en el conocimiento de la contraparte y, en síntesis, el desarrollo de una posición de simpatía con esta. Recopilación de información, donde se integran los casos e información de las partes. Ofrecimiento, donde se da a conocer una posición inicial y las partes se acercan a un acuerdo. Cerrar el acuerdo, donde se fija un compromiso con el cual ambas partes están de acuerdo. Finalmente, instrumentar el acuerdo, donde se definen los roles y responsabilidades de las partes.

En síntesis, la negociación, así como la toma de decisiones, es un proceso sistematizado. Dentro de este proceso, es necesaria la toma de decisiones para optar por una táctica u otra y poder avanzar en las fases mencionadas, siendo este un elemento central dentro de las negociaciones.

1.2. Tipos de negociaciones

En esta sección, se describirán tres enfoques de negociación. En la literatura revisada (Fisher, 1993; Flint, 2004; Peterson & Lucas, 2001) se han podido identificar varios tipos de negociación presentados como dualidades: una basada en posiciones-principios, otra en distribución-integración y una tercera en colaboración-competencia. Finalmente, se presentará una visión radical sobre lo que es negociación y lo que no.

El primero de estos enfoques es presentado por Fisher y Ury (1993), quienes plantean la dualidad posiciones-principios. Nos dicen que, normalmente, las negociaciones se basan en

posiciones. Estas se mueven entre extremos, donde el negociador se centra en mantener su posición o ceder frente a lo que él mismo define como contrincante. Dentro de este tipo de negociación, la persona tiene que elegir entre dos opuestos:

Por lo común, observa dos maneras para negociar: la suave y la dura. El negociador suave procura evitar los conflictos personales, y por eso hace concesiones con objeto de llegar a un acuerdo. Quiere una solución amistosa; sin embargo, a veces termina sintiéndose explotado y amargado. El negociador duro ve todas las situaciones como un duelo de voluntades, en el cual la parte que tome las posiciones más extremas y se resista por más tiempo es la que gana. Este negociador aspira a ganar; no obstante, con frecuencia acaba por emitir una respuesta igualmente dura que lo agota, agota sus recursos y lastima su relación con la otra parte (Fisher & Ury, 1993, p. XVIII).

Como se dijo antes, el negociador se mueve en dos frentes, donde cualquier estrategia estándar que se tome va a gravitar cerca de los dos extremos: el suave y el duro. Esto es característico de una negociación en base a posiciones: “Cada uno asume una posición, argumenta en su favor, y hace concesiones para llegar a un compromiso” (Fisher & Ury, 1993, p. 3). Se asemeja a una lucha entre partes, una batalla donde ninguna de las partes quiere ceder y se dedica a pujar por su posición en el terreno de juego. Esto no es beneficioso para ninguno de los dos, porque “el resultado es con frecuencia un acuerdo menos satisfactorio para ambas partes de lo que hubiera podido ser” (Fisher & Ury, 1993, p. 6). Definitivamente, esta negociación basada en posiciones es perjudicial para las relaciones comerciales empresa-cliente. Tensiona estas relaciones y proclama un ganador y un perdedor en la batalla de posiciones: “Una relación siempre está amenazada por una batalla constante por la dominación; la negociación basada en principios la protege” (Fisher & Ury, 1993, p. 97).

Frente a esto Fisher y Ury (1993) proponen otro enfoque sobre el proceso de negociaciones:

El método de la negociación según principios (...). Sugiere que se busquen ventajas mutuas siempre que sea posible, y cuando haya conflicto de intereses en que el resultado se base en algún criterio justo, independiente de la voluntad de las partes (pp. XVIII-XIX).

Este enfoque es beneficioso y tiene diferentes principios para el establecimiento de relaciones comerciales sostenibles. Los distintos motivos y principios en cuestión se discutirán más adelante.

Flint (2004) propone una segunda dualidad, la distributiva-integrativa. La primera forma de negociación “es aquella en la cual el beneficio de una parte se traduce inmediatamente en pérdida para la otra parte. Lo que gana una lo pierde la otra. De allí su tipo de suma cero y su denominación: ganar-perder” (p. 4). Este tipo es, obviamente, perjudicial si se quieren establecer o gestionar bien las relaciones comerciales. Solo se piensa en una de las partes y esto representa un juego de suma cero (este tema se abordará con mayor extensión más adelante). Tal tipo de negociación se caracteriza por la manipulación del contrincante, “toma de rehenes”, amenazas y engaño basado en la desinformación (Flint, 2004). Se dice que lo que uno saca de esta negociación es a expensas de la otra parte porque el valor disponible para las partes en negociación es estático (Luecke, 2004).

Por otro lado, en la negociación integrativa “las partes buscan en forma conjunta una solución al problema que las aqueja. En vez de manejar el asunto en forma competitiva (...) las partes desarrollan una metodología orientada a la resolución del problema” (Flint, 2004, p. 28). En ese sentido, este tipo de negociación supone un mejor manejo de las relaciones comerciales. La negociación, en este caso, resulta en una situación ganar-ganar, donde ambas partes se sienten beneficiadas. Esta negociación se caracteriza por la comprensión de las necesidades de la otra parte, el énfasis en las necesidades de ambos y los aspectos comunes, y la creación de valor de forma conjunta. Además, la negociación, como se mencionó antes, arroja “soluciones que satisfacen metas y objetivos de ambas partes” (Flint, 2004, p. 28).

Peterson y Lucas hablan de una tercera tipología de negociaciones, diferenciando aquellas colaborativas y competitivas. “Competitive negotiating behavior is based on the assumption of a zero-sum or win-lose philosophy (...). The best possible outcome for a competitive encounter is for me to win and this would entail you not winning, i.e., losing” (Pruitt 1981 citados en Peterson & Lucas, 2001, p. 45). Esta negociación competitiva suena bastante similar a la distributiva, donde sólo una de las partes gana a expensas de otra. Más importante aún, esto significa que, en una negociación con un cliente, una de las partes quede insatisfecha y afecte las relaciones entre las partes. Por eso, se dice que: “it appears that competitive negotiation is used to close a deal, not open a relationship” (Peterson & Lucas, 2001, p. 45). Entonces, este tipo de negociación no sólo no sirve para poder entablar relaciones duraderas con los clientes comerciales, sino que tampoco sirve para gestionar las relaciones que ya existen.

En contraste, tenemos aquel tipo de negociación colaborativo, definido como una disposición del negociador. Esta disposición se caracteriza, principalmente, por tratar de buscar una solución beneficiosa para las partes involucradas. Es descrita como una negociación win-win. Además, una característica importante es la revelación de información y, por ende, la

comunicación abierta es clave en este tipo de negociaciones (Peterson & Lucas, 2001). Esta forma de negociación es, sin duda, beneficiosa para el establecimiento y la sostenibilidad de las relaciones comerciales con clientes.

Finalmente, cabe resaltar que Kennedy hace una diferencia un poco más radical. Vemos que a la negociación la define como el intercambio de “diferentes soluciones al problema común que [enfrentan] ambas partes, hasta que se [llega] a una solución común aceptable para ambas” (Kennedy, 2010, p. 10). Aquí también está presente la consideración que se tienen con el otro participante de la negociación.

Pero lo que llama la atención es que él no considera como negociación aquella que no cumple con este requisito, como sí lo hacen los anteriores autores; eso lo considera saqueo y lo define como una “alternativa singular a esta [a la negociación]” (Kennedy, 2010, p. 10). Los autores que se han mencionado anteriormente la consideran como un tipo de negociación competitiva, distributiva o basada en posiciones. Él considera que el saqueo “no es una opción constructiva, porque, aunque la violencia puede redistribuir la abundancia de la naturaleza y los frutos del trabajo, no puede crear ninguno. El saqueo es la opción de suma cero original” (Kennedy, 2010, p. 10). Es interesante esta aproximación, pero pareciera que sitúa en la misma categoría la negociación que normalmente se usa (basada en el entendimiento de la contraparte como “el contrincante”) y el hurto malintencionado.

Como hemos visto, en estos tres planteamientos de tipos de negociación, se ven algunos elementos que se repiten y que básicamente se refieren a lo mismo. El hecho de buscar la ganancia de uno mismo por encima de la contraparte se considera perjudicial. Esta es una estrategia ampliamente usada y estandarizada, pero como se ha indicado, es un juego de suma cero que deja a una de las partes necesariamente insatisfecha (ya sea uno mismo o la contraparte); es un escenario que se asemeja a una batalla o lucha donde termina habiendo un perdedor. En cambio, la negociación que se debe efectuar es aquella que integra las necesidades e intereses de todas las partes en juego, donde se trabaja en conjunto para lograr un objetivo común y se llega a una situación de ganar-ganar. Es un escenario donde no sólo se reparte, sino que se crea valor y fortalece la confianza entre las partes.

En ese sentido, usar el planteamiento de Fisher parece más sensato porque aborda de una manera más inclusiva varios elementos presentes en los demás enfoques. Más importante aún, Fisher y Ury (más allá de sólo describir las características de los tipos de negociación) proponen una serie de principios que la negociación debe seguir para que sea considerada como tal. Esto garantiza un resultado de la negociación que reúne tres criterios: “debe conducir a un acuerdo sensato, si el acuerdo es posible. Debe ser eficiente. Debe mejorar, o por lo menos no deteriorar

la relación entre las partes” (Fisher & Ury, 1993, p. 4). Así, se producirá un acuerdo que satisface los intereses de las partes involucradas y resuelve conflictos que puedan tener las partes y es durable.

1.3. La negociación por principios

En esta sección, se detallará el método descrito por Fisher y Ury. Antes de entrar en detalle del mismo, es pertinente mencionar que se origina con el Proyecto de Negociación de Harvard. Este nace para desarrollar conocimiento y “estudia los problemas de negociación y desarrolla y difunde métodos mejorados de negociación y mediación” (Fisher & Ury, 1993, p. 227). Este proyecto ha tenido productos notables como el desarrollo de un “procedimiento de mediación (...) el cual fue utilizado por los Estados Unidos en las negociaciones de paz para el Medio Oriente” (Fisher & Ury, 1993, p. 227), y el método de negociación por principios tratado en esta tesis y resumido en el libro de Fisher. Este método es conocido por ofrecer buenas ideas al momento de tratar con cualquier tipo de negociación por más difícil que sea (Fowler, 2007).

Además, es pertinente entender claramente lo que es una posición en la negociación. Para esto, Fisher y Ury presentan un ejemplo, donde dos personas están discutiendo sobre si deben cerrar o abrir una ventana, cuando una tercera persona entra en la discusión:

Le pregunta al uno por qué quiere abrir la ventana: “Para obtener aire fresco”. Le pregunta al otro por qué quiere cerrar la ventana: “Para que no haya corriente”. Después de pensarlo un momento, la bibliotecaria abre una ventana en la habitación contigua, logrando así que entre aire fresco, sin que haya corriente (Fisher & Ury, 1993, p. 47).

En este caso, cerrar o no la ventana son posiciones de los involucrados en la negociación. Entonces, la negociación basada en posiciones se convierte, como se mencionó anteriormente, en una batalla que no favorece las relaciones comerciales: “De esta manera, la negociación basada en posiciones tensiona a menudo la relación entre las partes y a veces la destruye” (Fisher & Ury, 1993, p. 7).

Este método se basa en cuatro principios concretos que el negociador deberá seguir: la separación de las personas respecto del problema; la concentración en los intereses y no en las posiciones; la invención de opciones de mutuo beneficio; y la insistencia en que los criterios de negociación sean objetivos.

1.3.1. Primer principio: “Separe las personas y el problema”

En este punto, el objetivo es interiorizar que las partes involucradas en una negociación son personas.

Además, a un negociador también le interesa su relación con la otra parte. (...) La mayoría de las negociaciones ocurren en el contexto de una relación permanente, en la cual es importante que cada negociación se haga de tal manera que ayude, en lugar de obstaculizar las relaciones futuras y las futuras negociaciones (Fisher & Ury, 1993, p. 24).

Aquí se puede ver cómo este principio es tan importante para el buen mantenimiento de las relaciones comerciales. Es importante separar a las personas del problema (o asunto de la negociación), para que no se confundan las percepciones, y para que los sentimientos que salen en el proceso de negociación no afecten el resultado y, más importante aún, la relación de las partes involucradas.

Esto es beneficioso, además, por el hecho que conforme se trate el problema y se llegue a acuerdos beneficiosos para ambas partes, “se construyen la confianza, la comprensión, el respeto y la amistad, [lo cual] puede conducir a que cada nueva negociación sea más fácil y más eficiente” (Fisher & Ury, 1993, p. 23). En este sentido, se tienen negociaciones en las cuales las partes se concentran en el fondo y verdadero tema a tratar, en vez de preocuparse por posibles ataques personales. Este principio tiene dos partes marcadas: la del trato y la del enfoque.

El trato de las partes se refiere a “No ser capaz de tratar a otros con sensibilidad como seres humanos sujetos a reacciones humanas, [lo cual] puede ser desastroso para la negociación.” (Fisher & Ury, 1993, p. 24). Hay que tener siempre en cuenta que se está tratando con otra persona que puede reaccionar bien o mal a diferentes tácticas. En ese sentido, es importante ponerse en la posición del otro para entender su percepción. Aquí se ve la importancia de comprender a la contraparte.

Por otro lado, el negociador tiene que estar bien enfocado. Se dice que “las emociones se entremezclan con los méritos objetivos del problema. La toma de posiciones acentúa ese problema, porque los egos o parte consciente de las personas se identifican con sus posiciones” (Fisher & Ury, 1993, p. 12). En este caso, este principio nos urge a entender que, en una negociación, el tema que se trata es diferente a la persona con la que se trata este problema. Esto es esencial para el mantenimiento de buenas relaciones con los clientes.

En contraste, la negociación basada en posiciones deteriora las relaciones entre las partes, porque no separan la sustancia de los actores: estas entran en conflicto. Esto ocurre porque las personas toman posiciones y se empeñan en no abandonarlas. Estas posiciones son asumidas por las personas y la negociación se concentra en mover a la persona de esa posición. Por ende, se torna en un juego donde las partes se atacan entre sí.

1.3.2. Segundo principio: “Concéntrese en los intereses, no en las posiciones”

En este punto, el objetivo es entender los intereses verdaderos de las partes involucradas. Normalmente, uno toma posiciones que pueden parecer contrarias o mutuamente excluyentes y, si se negocia en torno a ellas, lo más probable es que se termine en un acuerdo donde el valor se reparta y una de las partes pierda. Si las partes se concentran en los intereses verdaderos, se crea valor y se llega a acuerdos beneficiosos para todos: “El problema básico en una negociación no es el conflicto entre posiciones, sino el conflicto entre necesidades, deseos, preocupaciones y temores de las partes” (Fisher & Ury, 1993, p.48).

Fisher considera que las posiciones son simplemente ruido, y que los intereses son lo que realmente mueven y motivan a las personas. Esto es bueno para las relaciones comerciales porque toma en cuenta lo que realmente motiva al cliente. Normalmente, “tenemos la inclinación a suponer que, porque las posiciones de la otra parte se oponen a las nuestras, sus intereses también se oponen” (Fisher & Ury, 1993, p. 49). Si es que nos concentrásemos en las posiciones de las partes, lo más probable es que el acuerdo termine por molestar a algún participante.

En este contexto, es importante la comunicación de los intereses entre las partes. Esto es una señal de confianza que produce acuerdos que crean valor y cuidan las relaciones. “El objeto de la negociación es favorecer sus intereses. La posibilidad de que esto ocurra aumenta cuando usted lo comunica” (Fisher & Ury, 1993, p. 58).

Entonces, si uno considera los intereses que motivan a las personas a tomar las posiciones, se puede crear un consenso beneficioso para ambas partes. Esto le exige al negociador escuchar y comunicar. A su vez, esto genera una discusión en la que cada uno quiera satisfacer sus intereses. Esto no es algo negativo, ya que implica que las partes discutan sobre lo que realmente importa y aparezcan nuevas soluciones creativas sobre la mesa. Es un tipo de ayuda, un apoyo que ayuda a fortalecer las relaciones con los clientes con los que se trata: “el apoyo a las personas de la otra parte tiende a mejorar su relación y a aumentar la posibilidad de llegar a un acuerdo” (Fisher & Ury, 1993, p. 64). De ahí la importancia de concentrarse en los intereses y no en las posiciones.

1.3.3. Tercer principio: “Invente opciones de mutuo beneficio”

Este punto es bastante directo: se deben buscar e inventar opciones de mutuo beneficio. Esto llama a la creatividad del negociador y a su capacidad para “aumenta(r) el tamaño del pastel antes de dividirlo” (Fisher & Ury, 1993, p. 67). Es decir, antes de tratar de llegar a un acuerdo, hay que evaluar las diferentes opciones.

Esto se relaciona estrechamente con el principio ya discutido anteriormente: cuando uno negocia en base a los intereses surgen ideas nuevas y diferentes soluciones que satisfacen a todas las partes. Sin embargo, es un problema común que los negociadores no tengan este principio en consideración: “Parece que ninguna de las posibles maneras de repartir el pastel va a satisfacer ambas partes” (Fisher & Ury, 1993, p. 66).

Además, muchas veces esto pasa porque los negociadores entran a la negociación con la creencia de que su punto de vista o posición es el indicado y prevalecerá. “En la negociación de un contrato, creen igualmente que su oferta es razonable y que debe aceptarse, quizá con algún ajuste en el precio” (Fisher & Ury, 1993, p. 67). Esto se debe a cuatro problemas generales.

El primero tiene que ver con el juicio prematuro de las partes, lo cual se relaciona con el hecho que se ejerza un juicio negativo sobre la potencial nueva idea o alternativa. Además, normalmente se busca sólo una respuesta o acuerdo, donde las personas se dedican a acercar las posiciones de las partes, pero no a ampliar las opciones disponibles. Se tiene, también, la noción de que el pastel (o valor que se va a repartir) es fijo y no puede ser ampliado gracias a la discusión y creación de opciones innovadoras. Finalmente, se tiende a poner el peso de la solución del problema de la contraparte sobre la misma contraparte. Fisher nos dice que se debe llegar a un acuerdo que también satisfaga los intereses del otro y no sólo los propios (Fisher & Ury, 1993, pp. 68-70).

1.3.4. Cuarto principio: “Insista en que los criterios sean objetivos”

Este principio pone en evidencia a las negociaciones que se basan en criterios de mera voluntad. Estos criterios normalmente hacen que las partes deban ceder en algún momento de la negociación. El problema es que esto no queda ahí, no es un evento aislado, sino que la otra parte esperará que uno también ceda en el futuro por el simple hecho de haber cedido antes. Esto “reduce el número de compromisos que debe contraer cada parte y de los cuales más tarde debe retractarse” (Fisher & Ury, 1993, p. 97). Así se produce un acuerdo que “tiene costos importantes” (Fisher & Ury, 1993, p. 95).

Entonces, “lo indicado es comprometerse a lograr una solución basada en principios, no presiones. Concéntrese en los méritos del problema, no en el temple de las partes” (Fisher & Ury, 1993, p. 96). Las negociaciones que se basan en criterios objetivos alejados de las voluntades de las partes terminan siendo beneficiosos para las relaciones entre estas. Se dice esto ya que las decisiones que se toman dentro del proceso no dejan lugar a (mucho) reclamo por cualquiera de los actores.

Si estas decisiones se toman en base a referencias de mercado, de prácticas usuales o términos estandarizados de la industria en la que se trata, lo más probable es que el resultado sea satisfactorio para todos porque “produce acuerdos prudentes en forma amistosa y eficiente” (Fisher & Ury, 1993, p. 96). Además “habrá menos riesgo de que alguno de los negociadores se sienta defraudado o que intente más tarde repudiar el acuerdo” (Fisher & Ury, 1993, p. 96).

Nos encontramos, entonces, ante la formulación o búsqueda de criterios objetivos que escapen a las voluntades de las partes. Para esto es importante tener las siguientes consideraciones: equidad de criterios y procedimientos. La equidad de criterios se refiere a que su aplicación debe ser a ambas partes. Esto ocurre, por ejemplo, si el criterio que usa el negociador para poner el precio de venta es el mismo criterio que utilizaría para valorizar una compra (Fisher & Ury, 1993).

La segunda consideración es bastante similar, sólo que se refiere a la manera de dictar los acuerdos a los que se llegará: “Mientras esté considerando las soluciones para el procedimiento, examine otras maneras básicas de solucionar diferencias” (Fisher & Ury, 1993, p. 101). Esto da pie a que se decidan condiciones del acuerdo antes de saber el producto concreto de la negociación; es decir, sin importar cómo termine, los acuerdos están dados de tal manera que son imparciales. Esto se podría traducir en una situación donde se debe decidir a quién se debe vender el producto de la empresa y, antes de saber quién será el comprador final, el vendedor deja en claro cuáles son las condiciones que deberá asumir el eventual comprador.

Finalmente, se recomiendan tres puntos clave para llevar a cabo la negociación. Primero, formular cada aspecto como una búsqueda común de criterios objetivos, donde las partes involucradas tengan voz y voto en el proceso de decisión sobre los criterios objetivos. Segundo, el negociador debe ser razonable y escuchar las razones de las partes involucradas, para lo cual se necesita una mente abierta. Tercero, uno nunca debe ceder ante la presión, la cual puede adoptar muchas formas (como soborno, amenazas, referencias a la confianza, terquedad). Lo que se recomienda aquí es no ceder ante ella sino solo ante principios o criterios objetivos (Fisher & Ury, 1993).

Cabe mencionar que, como se dijo en páginas anteriores, la presencia de elementos de este tipo de negociación va a ser utilizada para detectar el manejo ético de los negociadores de América Televisión. En otras palabras, se optará por operacionalizar el manejo ético de clientes usando la presencia de elementos de la negociación por principios. Esto es porque los elementos de esta negociación en particular fueron ingenieros para crear confianza y relaciones sostenibles entre las partes. Más aún, de acuerdo con lo que dice Young (2008), este tipo de negociación se adhiere a las reglas sin dar un giro utilitario. En este sentido, el autor argumenta que el poder de

la negociación por principios emana de su enfoque ético. Además, como se verá en breve, se identificaron elementos de la literatura de ética empresarial y sostenibilidad en la negociación por principios.

2. Ética y sostenibilidad en las relaciones comerciales

A continuación, definiremos lo que es la ética en el mundo empresarial y lo que la teoría de stakeholders tiene para aportar a nuestro entendimiento sobre esta. Se establecerá un vínculo entre la ética y las responsabilidades de la empresa con otros actores. Veremos también lo que aporta la visión sistémica y el capital social a la idea de que el comportamiento ético es beneficioso para los gestores (en tanto ayuda a la generación de confianza). Repasaremos ideas de la teoría de juegos, que también ayudará a reforzar esta idea. Finalmente, definiremos lo que es la sostenibilidad y sus implicancias en las relaciones comerciales.

2.1. Ética empresarial y stakeholders

Antes de comenzar esta sección, es pertinente definir lo que es la ética empresarial. “La ética empresarial es la disciplina que ayuda a que se tomen mejores decisiones (...). El propósito de la ética no es que la gente sea más ética, sino que sea capaz de tomar mejores decisiones” (Hamburger, 2004, p. 32). Esta definición es un tanto utilitaria, pero esto le da un peso considerable en el mundo de los negocios, donde el fin último de la organización empresarial en conjunto es generar valor económico. Cabe resaltar que “mejores”, en este caso, se refiere a la efectividad de estas decisiones en vista de los intereses de la empresa. Además, vemos el nexo que hay con la toma de decisiones y el proceso de negociación (hay que recordar que establecimos una relación estrecha entre estos dos conceptos, donde el proceso de negociación necesariamente tiene nodos de toma de decisiones); si es que la toma de decisiones está bien orientada, estas se verán reflejadas en el proceso de negociación. Es aquí donde la ética ayuda a que estas sean mejores.

Otra definición, que también sirve para este estudio y, en particular, para esta sección, es la siguiente:

La ética empresarial es la disciplina que regula las relaciones externas e internas de la empresa. En ese sentido, el papel de la ética consistirá en crear modelos que permitan unas mejores relaciones de la empresa con su entorno (clientes, proveedores, poder público, etcétera) (Hamburger, 2004, p. 32).

Además, la mención de los grupos de interés externos de la empresa da pie a que abordemos el tema de los stakeholders. La teoría, básicamente, nos dice que los accionistas no son los únicos interesados en lo que hace la empresa: “existen otras personas o grupos con los

que la empresa también guarda relación y que influyen, o pueden influir, en su buen o mal funcionamiento” (García-Marzá, 2004, p. 192). Otra definición por parte de van Buerden y Gössling (2008) nos dice que la idea central en la teoría de stakeholders es que el buen desempeño de una organización depende ampliamente de cómo maneje sus relaciones con grupos de interés claves como shareholders, la comunidad o clientes. Otra vez, la ética empresarial, vista como una forma de autorregulación para las relaciones internas y externas de la empresa es beneficiosa para ella misma. Esto es porque, según la teoría de los stakeholders, el gestionar bien estas relaciones ayuda al desempeño organizacional. En nuestro caso en particular, como especifica esta última cita, el manejo de las relaciones con los clientes (aquellos que busca estudiar este proyecto) es clave para el desempeño organizacional.

Los actores y grupos de interés se dividen en internos y externos: los internos son los socios y accionistas, directivos y trabajadores; los externos son los clientes, proveedores, competidores y la misma sociedad donde está inserta la empresa (García-Marzá, 2004). Cada uno de esos actores tiene diferentes intereses y responsabilidades con la organización y viceversa. Para este trabajo, como hablamos de relaciones comerciales, nos concentraremos en los grupos externos, puntualmente en los clientes. Este grupo tiene diferentes exigencias hacia la empresa (García-Marzá, 2004, p. 194):

- Libertad de elección real.
- Calidad y justa relación calidad-precio.
- Información veraz y clara sobre los productos y servicios.
- Garantía de la seguridad y salud.
- Servicio posventa.

Vemos cómo algunas de estas exigencias tienen relación con los principios de Fisher y Ury que se expusieron en páginas anteriores. El poder negociar y que la empresa tenga la disposición de escuchar los intereses cliente, la transparencia de la información también entra a tallar.

La idea básica es que la empresa debe responder y tener responsabilidades con más actores que sus propios dueños. Esto supone un esfuerzo por identificar a aquellos grupos “sin cuyo soporte la organización dejaría de existir” (García-Marzá, 2004, p. 192). Esto se relaciona con la visión sistémica, que se discutirá más adelante.

La teoría de los stakeholders tiene implicancias en la gestión de empresas que van más allá de simplemente identificar actores, y se relaciona muy estrechamente con la ética empresarial. Vemos que:

Por una parte, esta metodología nos permite una aproximación adecuada a la realidad empresarial al permitirnos identificar, poner nombres y apellidos si así queremos decirlo, a las personas y a los grupos que deben formar parte del diálogo empresarial y de cuyo acuerdo dependen la legitimidad de la empresa y la confianza depositada en ella. El diálogo deja así de ser algo abstracto. Por otra parte, la ética del discurso ofrece a la metodología de los Stakeholders una interpretación procedimental, dialógica, según la cual los grupos de intereses constituyen sujetos activos, interlocutores válidos y no simples medios o recursos para una de las partes (García-Marzá, 2004, pp. 196-197).

Vemos, entonces, que se comienza a hablar de ética respecto de la forma de tratar a estos grupos de interés que han sido identificados. La empresa tiene responsabilidades con ellos y ellos tienen responsabilidades con la empresa. Esto nos aleja del mal trato o conductas no éticas que podría tener la empresa al momento de gestionar las relaciones comerciales con sus clientes. Como hemos visto, la empresa depende de ellos también y le conviene cuidar estas relaciones que se rigen por el diálogo y la confianza recíproca. Además, vemos un alejamiento respecto del pensamiento de que los clientes solo sirven para proporcionar dinero para la empresa a cambio de sus productos o servicios. Ellos deben ser considerados como colaboradores de importancia en el giro de negocio.

Como vemos, hablar de ética y tenerla en consideración para gestionar mejor las relaciones externas de la empresa y, en particular las relaciones con nuestros clientes, es esencial para la Gestión. El porqué de esto se explicará a continuación gracias a la introducción de un par de conceptos: la visión sistémica y el capital social.

2.2. La visión sistémica, el capital social y la confianza

Senge (1990), en su libro *La Quinta Disciplina*, nos habla de una manera distinta de entender el mundo:

Business and other human endeavors are also systems. They, too, are bound by invisible fabrics of interrelated actions, which often take years to fully play out their effects on each other. Since we are part of that lacework ourselves, it's doubly hard to see the whole pattern of change. Instead, we tend to focus on snapshots of isolated parts of the system, and wonder why our deepest problems never seem to get solved (p. 7).

La cita sirve para presentar el concepto de pensamiento sistémico. Como vemos, este podría definirse como la interiorización del hecho que no somos actores aislados y que toda acción que perpetremos repercutirá sobre nosotros más adelante. Esto se puede aplicar también al ámbito de las organizaciones o, en nuestro caso, a las empresas en particular. Es a partir de ahí que uno

comprende que *“the human actor is part of the feedback process, not standing apart from it. This represents a profound shift in awareness”* (Senge, 1990, p. 78).

Este tipo de visión es pertinente al momento de entablar las negociaciones porque, si uno es consciente de que forma parte de un sistema donde su propio actuar vuelve como retroalimentación, tendrá que tener ciertas consideraciones éticas al momento de entablarlas para el bien de las relaciones entre las partes. Como dice el texto, este tipo de pensamiento es bastante difícil de implementar por el mismo hecho que nosotros formamos parte de esta red, y la empresa forma parte de esa misma red (muchas veces) no reconocida. En otras palabras, por el hecho de que la organización está adscrita a esta red, es difícil adoptar este tipo de visión holística.

Como hemos visto en secciones anteriores, estas consideraciones éticas son representadas por las buenas prácticas propuestas por las diferentes tipologías de negociación. Mejor aún, los principios de Fisher y Ury (1993) representan consideraciones éticas que cuidan las relaciones entre empresa y cliente al momento de negociar. Estas consideraciones éticas pueden apreciarse claramente en los principios: el hecho de separar a las personas del problema evita que haya ataques personales hacia el cliente y, además, mejora el trato con él cuando el negociador se “pone en sus zapatos”; también vemos que lo anterior deriva en la consideración de los verdaderos intereses de todas las partes para que el resultado de la negociación sea un acuerdo que beneficie a todos los involucrados.

El respeto por la contraparte, la búsqueda del beneficio no solo propio sino de todos, y la utilización de criterios objetivos son consideraciones éticas que promueven la confianza. A partir de esto, y la consideración de la visión sistémica, podríamos decir que todo aquello que hagamos y todo trato que tengamos con el cliente repercutirán más allá del horizonte de tiempo inmediato y también más allá del cliente específico con el que se trató. Si consideramos que la industria donde se desenvuelve la empresa como un sistema, entonces ese mismo trato dentro de la negociación (o trato general) repercutirá en la industria y en los demás clientes potenciales de buena o mala manera, dependiendo del estilo de negociación que se haya usado y, por lo tanto, del hecho de haber tenido o no consideraciones éticas y responsables con nuestra contraparte.

Entonces, existen “recursos morales” de los cuales la empresa se puede beneficiar al momento de entablar nuevas negociaciones o en las ya establecidas. Estos recursos difieren de los otros dos tipos de recursos claramente reconocidos: el físico y el humano.

Estos recursos morales, como se mencionó antes, pueden ser usados, pero traen algunos problemas consigo: “parece que estamos limitando el ámbito moral a una dimensión estrictamente funcional, a un medio para conseguir aquello que queremos” (García-Marzá, 2014, p.49). Pero

esto no le quita ningún mérito, sino que simplemente admite que “cumple una función social determinada” (García-Marzá, 2004, p. 49).

Este capital, o conjunto de recursos, se conoce como “capital social” (conjunto de recursos morales) y se refiere a “los fenómenos sociales que tienen que ver con la capacidad de los individuos para asociarse” (García-Marzá, 2004, p. 52). Si hablamos del establecimiento de relaciones comerciales o de su construcción, nos referimos al establecimiento de relaciones colaborativas que se dan tanto en el ámbito social como empresarial. Entonces, el uso de capital social como capacidad para establecer relaciones o asociarnos con terceros toma suma importancia.

A continuación, se presenta una definición más detallada del capital social:

[E]l término capital social incluye todo el conjunto de factores que posibilitan una acción social sin necesidad de recurrir a presión, amenaza o castigo. Con él nos referimos a la capacidad de las personas para agruparse y organizarse en propósitos comunes, para emprender acciones conjuntas e involucrarse en relaciones cooperativas (García-Marzá, 2004, p.54).

Esta definición tiene suma importancia para la presente investigación, ya que se relaciona con todo lo que se ha hablado hasta el momento. En la sección en que abordamos la negociación por principios, se la caracterizó como aquella alejada justamente de toda presión o amenaza en el proceso, dando paso a la búsqueda conjunta de un acuerdo beneficioso para todas las partes. Además, el entablar relaciones comerciales o negociar con clientes implica, de alguna manera, agruparse y organizarse con propósitos comunes, donde ambas partes (en este caso el cliente y la empresa) buscan (o deberían buscar) la generación de valor conjunto en la negociación. Vemos, entonces, que este capital es la capacidad de involucrarnos en relaciones cooperativas que, en el caso de esta investigación, se traducen en relaciones comerciales entre los clientes y la empresa.

El uso del capital social es clave para el desarrollo de las relaciones comerciales, no solo para mejorarlas y reducir costes de cooperación entre cliente y empresa, sino para entablarlas. Su papel clave queda en evidencia cuando se explica que, si no existiese capital social, se generaría “un círculo vicioso, (...) [donde la] gestión se apoyará en la desconfianza, la traición, la evasión de responsabilidades, la mentira y el oportunismo, etc.” (García-Marzá, 2004, p. 58). En cambio, cuando se tienen consideraciones éticas en la interacción con el cliente, nos encontramos con “una empresa virtuosa [que] sería aquella que consiguiera estructurar su funcionamiento a partir de la reciprocidad, la cooperación y la confianza” (García-Marzá, 2004, p. 58).

Finalmente, es importante resaltar el papel de la confianza dentro de las relaciones comerciales: “Dentro del capital social la confianza es uno de los elementos más importantes (...) pues cualquier tipo de cooperación dirigida al establecimiento de estrategias comunes o a la búsqueda de acuerdos, requiere de una confianza recíproca” (García-Marzá, 2004, pp. 59-60). Si las negociaciones se usan para llegar a un acuerdo que beneficie a todas las partes, entonces la confianza entre las partes es esencial para este tipo de cooperación. Esta confianza se desarrolla mediante la negociación por principios, la cual se ciñe a comportamientos éticos.

Para situar la confianza dentro del marco de la negociación por principios: “Si (...) se gana siendo de calidad comprobada, tiene muchos beneficios. Los resultados GANAN TODOS son más fáciles de obtener si los negociadores están en condiciones de abrirse acerca de sus necesidades sin temor a ser explotados” (Kennedy, 2010, p. 68). Vemos que guarda relación con la negociación por principios, ya que la confianza facilita el conocimiento de los intereses verdaderos de las partes, como lo dice la cita. Además, vemos que “La confianza mutua permite a los negociadores aumentar el tamaño de la torta explorando, en una atmósfera segura, nuevas soluciones a problemas difíciles” (Kennedy, 2010, p. 68). Otra vez, vemos la relación con la invención de soluciones de mutuo beneficio. Además, vemos que con la confianza se crea valor (referencia a la “torta”), no solo se distribuye.

Ya que hablamos de confianza, es importante dar una breve definición de este concepto. McAllister (1995) nos dice que la confianza se basa, en el contexto de relaciones interpersonales, en la expectativa que uno encontrará lo que espera y no lo que teme. Esto se relaciona con la responsabilidad ética de la empresa. Además, se relaciona con el primer principio de la negociación por principios: el no pensar que nuestros miedos son las intenciones de la contraparte. Es aquí donde la confianza se vuelve clave para la negociación y las relaciones comerciales. Para nuestro objeto de estudio, los clientes y sus representantes tienen expectativas con el Canal y, si son cumplidas, la confianza en América Televisión (y su negociador) crece.

Lewis y Wiegert (1985 citado en McAllister 1995) proponen que la confianza tiene dos dimensiones: cognitiva y afectiva. La primera se refiere a los hechos y a la información que tiene, en nuestro caso, el cliente para confiar en la contraparte. La parte afectiva se basa en la relación emocional entre las partes. Ambas son parte de la confianza del cliente y sus representantes con los negociadores del Canal. Tener esta distinción es importante para diferenciar los aspectos de la confianza en las relaciones interpersonales: no sólo es una relación basada en experiencias completamente objetivas, sino que se tiene que cuidar el aspecto emocional o “humano” al momento de establecer estas relaciones y negociar.

2.3. Teoría de juegos y relaciones comerciales

Vanderschraaf nos habla de algo que parece bastante obvio para cualquier lector, pero muchas veces se pasa por alto en la práctica:

The executive who follows basic ethical norms in her business dealings will find others generally willing to do business with her in the long term, while the executive who does not can expect to be ostracized by all but the unfortunate few who do not know his reputation for unethical behavior. Hence, ethical business conduct is ultimately more profitable than unethical business conduct, so the good business executive is the ethical business executive (Vanderschraaf, 1999, p. 47).

Este enfoque que se le da a la ética en el mundo empresarial es bastante utilitario, como se ha mencionado antes. Si uno entabla las negociaciones o, en general, se comporta de manera ética, los actores que rodean a la empresa querrán hacer negocios con ella en el largo plazo. En cambio, si la empresa se comporta de manera no ética, nadie querrá hacer negocios con ella (salvo aquellos que no tienen la suerte de conocer la reputación de dicha empresa). Entonces, un gestor inteligente debería actuar éticamente para seguir haciendo negocios con sus clientes. Esas relaciones comerciales establecidas son reforzadas a largo plazo por este tipo de comportamiento y seguirán generando valor para ambas partes. Esto se puede explicar a partir de la teoría de juegos, como se detalla a continuación.

La teoría de juegos puede ser definida como: “the study of mathematical models of conflict and cooperation between intelligent rational decision-makers. Game theory provides general mathematical techniques for analyzing situations in which two or more individuals make decisions that will influence one another’s welfare” (Myerson, 1997, p. 1). Como vemos, la teoría de juegos ayuda a comprender diferentes interacciones entre las partes que suponen algún tipo de toma de decisión mediante el desarrollo de modelos matemáticos. En esta tesis no vamos a ahondar en estos modelos, sino en las principales conclusiones de algunos de ellos.

Esto se relaciona estrechamente con los conceptos revisados hasta ahora, pues el proceso de negociación supone también un proceso de toma de decisión para llegar a un acuerdo con el cliente. Aquí, las negociaciones o interacciones que se dan entre la empresa y el cliente representan juegos repetitivos, que se dan a lo largo de un tiempo prolongado, y donde la reputación y la confianza juegan un rol especial (como ha sido mencionado antes): “mutual cooperation depends critically upon individuals having appropriate mutual trust” (Vanderschraaf, 1999, p. 53). El acuerdo al que se llega afectará el bienestar de la otra parte, así como el de la misma empresa. Es pertinente, entonces, analizar las implicancias que tiene esta teoría respecto de la ética dentro de las negociaciones.

Vanderschraaf nos presenta el ejercicio planteado por David Hume, en el cual dos granjeros se ponen de acuerdo para ayudarse mutuamente en sus cosechas para aprovecharlas al 100% (partiendo de la suposición de que uno solo no puede hacer el trabajo y que perdería parte de la cosecha): el primero ayuda al otro hoy, y éste es ayudado por aquél en el futuro. Pero se presenta un dilema: ¿qué sucede cuando aquel que fue ayudado primero decide romper el acuerdo y no ayudar al segundo granjero? El primero cosecha el 100% mientras el otro pierde parte de la cosecha. Hume considera que sería irracional pensar que el otro granjero cumplirá con su parte del trato si no existe confianza entre ellos (Vanderschraaf, 1999).

Una de las partes puede optar por romper acuerdos (actuando de manera poco ética) porque considera que el pago inmediato, de corto plazo, es bastante sustancial. Pero, como se ha mencionado anteriormente, esta acción no ética (llamada noncooperation) daña las relaciones (comerciales) entre las partes y no contempla sus consecuencias a largo plazo. Esto se puede explicar porque, como mencionamos antes, la mayor parte de los juegos en el mundo empresarial son juegos repetitivos.

Typically, a single game interaction (...) is embedded in a larger context of interactions that occur over time. If each farmer reasons that he can expect many opportunities for mutually beneficial interaction with others in the community, then by helping the other farmer on this occasion, he indicates both to the farmer and to others that he can be depended upon, so that they will be willing to work in the future. If, on the other hand, he does not help the other farmer, then others may take this as a sign that he is untrustworthy and will be unwilling to work with him (Vanderschraaf, 1999, p. 55).

Aquí vemos cómo se refuerza la idea de reputación y confianza en el mundo de los negocios. Partiendo del ejemplo de los granjeros, si una empresa decide romper el acuerdo que tiene con el cliente o tener un maltrato en las negociaciones o las diferentes interacciones que se dan entre empresa y cliente, se puede esperar que ese cliente (insatisfecho y molesto) se lo comunique a otros actores en la industria y la reputación de la empresa se verá afectada. Entonces, la confianza en la empresa también disminuirá, las relaciones comerciales serán perjudicadas y será más difícil para la empresa establecer relaciones comerciales cooperativas que sean sostenibles en el largo plazo. Es lógico pensar esto porque: "All that is required is that a certain information regarding one's previous behavior in business transaction is known" (Vanderschraaf, 1999, p. 58). La información fluye de manera rápida, y el mal actuar se sabrá tarde o temprano. En especial en el contexto global con gran flujo de información, mucha de ella en tiempo real gracias a las tecnologías de la información.

Es pertinente, entonces, pensar que si uno quiere seguir obteniendo beneficios de los clientes que tiene, es imperativo cuidar las relaciones que se tiene con ellos actuando de manera ética, cuidando la reputación de la empresa y, además, generando confianza entre las partes. “Hume seeks to reconcile the agent’s desires in self-interested commerce to achieve the highest economic profit with their following certain norms that enjoin keeping promises, that is, ethical norms” (Vanderschraaf, 1999, p.53). Esto es bastante claro: si se desea sacar el mayor provecho a las relaciones comerciales (traducidas en ganancia monetaria), entonces las partes involucradas deberán seguir normas éticas.

2.4. Sostenibilidad

Finalmente, es importante repasar el concepto de sostenibilidad en las relaciones comerciales. Todos los conceptos que han sido planteados hasta ahora llevan (en un escenario ideal) a que las relaciones entre las partes sean sostenibles. Si uno tiene una actitud ética con los stakeholders, puede esperar que las relaciones con estos sean sostenibles en el tiempo. En este caso, la actitud ética está representada con el uso de un tipo de negociación que cumple con las expectativas del cliente en tanto crea valor no sólo para una, sino para ambas partes. Más importante aún, este tipo de negociación cuida las relaciones interpersonales.

Según Fischer et al. (2010) las relaciones comerciales sostenibles están caracterizadas por una serie de transacciones comerciales que no son accidentales. Además, como es citado por los autores, la característica de sostenibilidad está definida por una serie de conceptos interpersonales como la confianza, satisfacción y el compromiso (Lages, Lages & Lages., 2005). Como podemos ver, estos son conceptos que han sido mencionados y son considerados en la negociación por principios.

El concepto de sostenibilidad también está relacionado al tiempo y la repetición. Lages et al. (2005) hablan sobre la calidad de las relaciones. Entre los criterios que usa, se encuentra la orientación a largo plazo de las relaciones comerciales. En este sentido, se asemeja a los juegos repetitivos mencionados anteriormente. Siguiendo este hilo, Ganesan (1994) considera que esta orientación al largo plazo, característica de las relaciones sostenibles, se caracterizan por maximizar valor a lo largo de una serie de transacciones entre ellos. Para él, los intercambios entre empresas orientadas al corto plazo confían en la maximización de valor gracias a la efectividad del mercado. Mientras que, como se mencionó anteriormente, los intercambios entre empresas orientadas al largo plazo confían en el poder y el valor que tienen esas relaciones que sostienen. Vemos que la efectividad del mercado es “reemplazada” en el caso de intercambios orientados al largo plazo gracias a la sostenibilidad basada en una cultura ética y transparente en las negociaciones (en nuestro caso). En otras palabras, el enfoque del éxito de este intercambio

no se basa en algo “ajeno” (la efectividad del mercado), sino algo más “propio” de las empresas en cuestión.

En otras palabras, la sostenibilidad en las relaciones genera valor gracias al trabajo en conjunto de las partes y, como es de esperarse, este valor es generado para ambos. Otra vez, vemos cómo se relaciona con la negociación por principios: no se trata de dividir el valor, sino crear valor por medio de la cooperación. Es una relación donde las partes son interdependientes.

3. Estudios empíricos

En esta sección se comentarán, brevemente, algunos trabajos empíricos que servirán como guía para la aplicación del presente estudio. Estos ayudarán al desarrollo de la metodología más adelante.

Primero, Sunnie Giles (2016) ha realizado un estudio donde buscó averiguar cuáles son las competencias que más buscan las organizaciones de hoy en día. El estudio fue cuantitativo y se realizó por medio de encuestas. Para ello se pidió a 195 líderes en 15 países distintos, pertenecientes a un total de 30 organizaciones, que seleccionen, de una lista de 74 competencias, las 15 más importantes para un líder.

Lo que encontró fue que la competencia más seleccionada fue la de “strong ethics & safety”. Esto tiene que ver con la creación de un ambiente sano y confiable para los empleados. Se refiere también al ejemplo que se les da a los trabajadores y a permanecer en línea con los valores personales. Se resalta también que esto es importante para el proceso de toma de decisiones. Todo esto guarda estrecha relación con lo discutido en las primeras secciones, pues demuestra que hoy en día hay preocupación por tomar decisiones éticas (Giles, 2016).

La investigación de Wu (2002) en Taiwán es bastante interesante porque analiza el papel de la toma de decisiones éticas por los gestores y el desempeño de las empresas. Para esto, se tomó una muestra de 33 PYMEs que calificó como exitosas, 66 PYMEs (en general) y 33 empresas grandes. Llevó a cabo una investigación de tipo cuantitativa y levantó información por medio de encuestas. Algunas de las variables que se tomaron en cuenta fueron: “marketing ethics, internal democracy, training and development, internal and external public relations, self interest, interpersonal relationship”, etc. (Wu, 2002, pp. 169-170).

Wu encontró que “Regarding corporate business ethics, outstanding SME’s think deeply about ethically sensitive issues such as consumer response to product quality, definite corporate management and vision, democratic behaviors (organizational communication and innovation) and professional training” (Wu, 2002, p. 174). Es decir, logró establecer una relación entre el éxito de las pequeñas y medianas empresas y la toma de decisiones éticas por parte de los

ejecutivos de dichas compañías. Establece una relación entre la preocupación o toma en cuenta del aspecto ético en la toma de decisiones y el desempeño de las empresas. Esto está relacionado con la responsabilidad que se mencionó en el planteamiento del problema.

Se revisó el trabajo presentado por Gibson, Bottom y Murnighan (1999). En ese trabajo, se realizó un experimento controlado donde los participantes fueron sometidos a juegos repetitivos siguiendo el modelo del dilema del prisionero. En el experimento, los participantes pensaron que estaban negociando con otras personas, pero en realidad se enfrentaban a un programa controlado por los encargados del experimento. Este programa respondía a las decisiones de los participantes y, de forma aleatoria, a veces decidía abandonar la relación de cooperación que había establecido con el participante. Los participantes, entonces, debían decidir si seguían cooperando con su contraparte o rompían todo tipo de colaboración.

Algunas de las variables que se utilizaron fueron: el historial del participante, la naturaleza de la relación, las respuestas a la intención, el castigo aplicado cuando se rompían los acuerdos, la duración de la interacción (medida en nodos), etc. (Gibson et al., 1999). Sorprendentemente, se encontró que un rompimiento temprano del acuerdo no significaba la destrucción total de las expectativas del participante, pero sí ponía en duda la probabilidad de cooperación entre las partes afectadas. Además, se vio que las personas tienden a reestablecer las relaciones cooperativas con mayor facilidad de la esperada gracias al tipo de castigos que se le imponía a la parte que había roto o afectado negativamente la relación cooperativa. Finalmente, la intención de volver a trabajar juntos también se vio afectada por la duración de la interacción (Gibson et al., 1999).

Plank, Reid, y Bolman (1999) encontraron que, para las negociaciones directas entre empresas, la confianza entre el comprador y el vendedor es determinada por la confianza en la compañía. La confianza en el producto y el servicio importó, pero en menor medida. Esto es importante porque relaciona la confianza en el negociador y la confianza en la empresa.

Finalmente, es importante mencionar dos trabajos. De estos se tomarán las herramientas para la medición de dos de las variables que se presentarán en la sección metodológica. Primero, el trabajo realizado por Webber y Klimoski (2004) relacionó la confianza de los clientes (dividida en dos dimensiones: afectiva y cognitiva) con la lealtad de los clientes. Específicamente, este trabajo estudió la relación entre project managers y clientes. Demostraron cómo los primeros juegan un papel no sólo de gestores de proyectos, sino también de relaciones. Este rol es clave para el desarrollo de un cliente leal a la empresa.

Más importante aún, de este trabajo podemos tomar su herramienta para la medición de la confianza en relaciones interpersonales. Para los autores, la confianza está dividida en dos

dimensiones: cognitiva y afectiva (Webber & Klimoski, 2004). Según ellos, estas dos dimensiones deben ser medidas al mismo tiempo para entender la dinámica de las relaciones interpersonales. Los ítems por utilizar se presentarán más adelante.

El segundo trabajo que aportará una herramienta de medición es aquel realizado por Fischer et al. (2010). En este estudio, se encontró que la sostenibilidad de las relaciones entre los actores de la industria agrícolta europea se define por el uso de comunicación efectiva (Fischer et al., 2010). Otros factores son: existencia de conexión personal, el impacto de personas clave dejando su puesto y la distribución equitativa de poder. De este trabajo se tomará su herramienta de medición de sostenibilidad, la cual será presentada más adelante.



CAPÍTULO 2: MARCO CONTEXTUAL

En esta sección, se describirá de manera breve la industria donde se desenvuelve la empresa en la que se aplicará la investigación. Además, se presentarán algunos datos de importancia para el análisis del caso. Los consentimientos informados de las personas citadas en este capítulo se pueden ver en el Anexo F. Cabe mencionar que, a partir de este capítulo, se utilizarán los términos KAM, negociador o gestor comercial de manera intercambiable (se está refiriendo a la misma persona o al mismo grupo de personas). Esto es porque, como se verá, los trabajadores en los que la investigación se centra desempeñan varios roles, no sólo el de negociador.

1. Proceso Histórico

Es pertinente comenzar por la historia de la televisión de señal abierta en el Perú. Partiremos de la presentación que realiza Acevedo (2016) de algunos hechos históricos relevantes en la evolución de los medios de comunicación en nuestro país. En este apartado, nos enfocaremos en aquellos relevantes para la televisión de señal abierta. Durante el gobierno de Manuel Prado la televisión comienza a funcionar en el Perú, a partir de la segunda mitad de la década del cincuenta. El autor comenta que el papel del Estado fue crucial para el desarrollo y expansión del mercado de la televisión en un inicio: se desarrolló una estrecha relación “entre políticos y empresarios operadores” (p. 3). En 1958, favorecidos por medidas del gobierno, se conformaron grupos grandes de medios en el país (como aquellos liderados por las familias Delgado Parker y Miró Quesada). En estos años se forma el Canal 7, de carácter educativo y con fines de promoción estatal, siendo el más antiguo de los canales de televisión en el país (Atarama, Castañeda & Lodoño, 2017) al cual luego se van sumando los primeros canales privados. Según Acevedo (2016), desde sus inicios el sistema peruano se asemeja a aquel de Estados Unidos, liberal en tanto los canales (y otros medios) son controlados por empresarios y el Estado proporciona una regulación muy básica.

Parecería que, en respuesta a esto, el gobierno de Velasco, en 1971, se hizo con el control mayoritario de las empresas de televisión (Acevedo, 2016). Esto obedeció a un “proceso de socialización de medios” en la agenda nacionalista y de carácter socialista del dictador Velasco. Sin embargo, este esfuerzo de control mediático y mayor intervención estatal en el sector se vio frustrado una vez la crisis económica se acentuó en el Perú. Después de la toma de mando de Belaunde en 1980, se devolvieron las empresas a sus dueños y se les proporcionó compensaciones por el perjuicio económico. Según Acevedo (2016), estos acontecimientos fortalecieron el poder del privado en tanto se formó la opinión de que “no hay mejor ley que la que no existe y toda regulación en el sector es intervencionista” (p. 5).

Acevedo (2016) agrega, además, que los medios peruanos presentan un modelo que mantiene una relación clientelar entre empresarios y políticos, además de la instrumentalización del periodismo por la clase política. Esto sale a la luz, si se analiza lo sucedido en la década del noventa.

Acevedo (2016) describe los hechos ocurridos como un hito coyuntural importante para el mercado de televisión peruano. En su trabajo describe los hechos de corrupción que comienzan una vez que Fujimori busca la segunda reelección y allana el camino legal para esta. Una vez que se ocupó de la legalidad de su postulación, el presidente-candidato se concentró en usar recursos del Estado para su beneficio. Es en este esfuerzo que establece “relaciones de corrupción con diversos propietarios de medios de comunicación, principalmente canales de televisión” (Acevedo, 2016, p. 6).

Los magnates de los medios de comunicación de masas fueron los mejores pagados por Montesinos, debido a su papel estratégico en la información pública. Dado que solo una parte menor de la población accedía a los medios impresos, el jefe de espías puso conscientemente la mira en la emisión televisiva como el medio de comunicación más influyente para sus fines (Quiroz, 2013, pp. 376-377).

Como lo explican la cita y Acevedo (2016), el propósito del despliegue de los recursos estatales en los medios de comunicación tuvo tres propósitos: mejorar la imagen de Fujimori, ensuciar la imagen de los contrincantes políticos del candidato y distraer a la población con noticias escandalosas y sensacionalistas. Fue Montesinos el que, como vimos en el párrafo anterior, les pagaba a los empresarios que controlaban los canales y el que decidía cómo gastar el presupuesto publicitario del Estado.

Según Quiroz (2013), los personajes involucrados en esta relación de cooperación corrupta en pro del gobierno autoritario fujimorista fueron: José Enrique Crousillat (de América Televisión), Ernesto Schütz (presidente del directorio de Panamericana Televisión), Ernesto y Mendel Winter (de Frecuencia Latina), Genaro Delgado Parker (de Red Global), entre otros. Vemos, entonces que, prácticamente, todos los medios de comunicación televisiva de ese entonces estuvieron involucrados en casos de corrupción. Esto hacía que las ventas no importasen tanto para la empresa, pero sí el efectivo que recibían los dueños y mandos altos de estas por la venta de sus líneas editoriales y favores a los funcionarios del gobierno.

Después de la renuncia de Fujimori en el 2000, cae en el mercado de la televisión una crisis, no solo de institucionalidad, sino también financiera por el turbulento clima político. Esto

fue brevemente explorado en la entrevista con Alfredo Marcilio, un experto con muchos años de experiencia profesional en la televisión (comunicación personal, 4 de enero, 2018). El entrevistado menciona que en esos años la economía y el mercado de televisión, caen en una profunda crisis financiera, debido a que la inversión en publicidad se desplomó. Los canales de televisión no podían cubrir sus gastos operativos y, según el entrevistado, el pánico de las áreas financieras de los canales se trasladó al área de ventas. Los negociadores de los canales reaccionan bajando los precios de sus espacios publicitarios, casi igualándolos a aquellos de la radio y periódicos.

Vemos también que, según Acevedo (2016), el gobierno de Toledo tuvo la oportunidad de quitarle las licencias de funcionamiento a los canales de televisión involucrados en los casos de corrupción que se describieron anteriormente. Sin embargo, el presidente optó por no revocar las licencias y crear un organismo consultivo para la regulación de radio y televisión. Sin embargo, este no tiene carácter vinculante. Otro hecho abordado por el autor que vale la pena mencionar es la compra de 54% de las acciones de EPENSA por el Grupo El Comercio (GEC). Si bien es cierto este hecho no está exclusivamente relacionado con la industria televisiva, el GEC controla América Televisión y vale la pena mencionarlo. Este hecho fue visto como amenaza a la pluralidad de los medios de comunicación y comenzó desde entonces la discusión en torno a la concentración de medios.

Finalmente, el último hecho importante que concierne a la televisión peruana es el Plan Maestro para la Implementación de la Televisión Digital Terrestre en el 2010 (Acevedo, 2016). Este proceso de digitalización de la señal abierta ha sido impuesto por el gobierno y obedece a un proceso de modernización. El decreto dicta la migración de señal análoga a señal digital para el 2020-2021. Sin embargo, como menciona Alfredo Marcilio (comunicación directa, 4 de enero, 2018), hay un retraso en tanto a la implementación de esta señal. La primera razón del retraso es el hecho que la inversión en equipos es muy costosa. Según el entrevistado, la infraestructura analógica que se tiene hoy no puede ser usada para la nueva señal digital. Además, resulta que en las regiones del interior del país son pocas las personas que tienen televisores que puedan recibir señal digital. Finalmente, Marcilio menciona que teme que pase algo similar a lo que sucedió en México cuando se quiso hacer la misma transición. El experto explica que no se hicieron los estudios necesarios en ese país y, cuando se migró completamente a señal digital, el Costo Por Mil (CPM) de llegada se disparó. Este indicador mide el costo de llegada a mil personas de un anuncio publicitario.

En síntesis, la historia de la televisión peruana se caracterizó desde un principio por la oferta pública y privada, y la estrecha relación de los propietarios privados con la clase política.

Esta característica mostró su lado más deplorable en la segunda mitad de los años noventa, cuando Fujimori y Montesinos utilizan el medio para promover la imagen del entonces candidato (a su tercera administración) y ensuciar a sus oponentes. Hoy en día, los canales de televisión gozan de una mejor institucionalidad. Sin embargo, tienen por delante el complejo reto de la digitalización ya en marcha.

2. El Mercado de las Telecomunicaciones

La industria de la televisión nacional comercial por señal abierta cuenta con un puñado de actores principales actualmente. Los grupos que predominan en el mercado son “el Grupo El Comercio (América Televisión, ATV (Albavisión), Latina y, en menor medida, Panamericana Televisión” (Acevedo, 2017, p. 85). Los demás tienen una participación muy pequeña.

Tabla 1: Distribución de horas de transmisión por contenido

	Entretenimiento	Informativa	Cultura
América	58%	42%	0%
Panamericana	64%	30%	11%
Latina	72%	24%	7%
ATV	82%	15%	4%

Adaptado de: Atarama et al. (2017).

En tanto a al tipo de contenido que se transmite, vemos en la Tabla 1 que la mayoría de horas en los principales canales de señal abierta están dedicadas al entretenimiento. En tanto a noticieros, vemos que América Televisión es el que le dedica más tiempo, con una diferencia de 12% con Panamericana. Finalmente, en tanto a contenido cultural, Panamericana es el que más horas le dedica, con 11%. América Televisión, según los autores, no le dedica tiempo a este tipo de contenido. Vemos que, de cualquier forma, el contenido cultural que se transmite en la señal abierta es casi inexistente. Las horas están mayormente dedicadas al entretenimiento y a los programas de difusión de información. Según Atarama et al. (2017), el modelo en cuanto al contenido que siguen estos canales es generalista, con poco contenido específico.

El negocio de estas empresas se basa en la venta de espacio publicitario para sus programas de televisión, siendo los ingresos por publicidad su principal ingreso. El canal mismo se encarga de determinar cuánto tiempo le dedica a la publicidad y, según Pablo Massi, en ese entonces gerente del área de comercial de América Televisión (comunicación personal, 8 de junio, 2016), este tiempo está alrededor de dieciséis a veinte minutos por hora en la industria. Alfredo Marcilio (comunicación personal, 4 de enero, 2018) indica que los canales de señal abierta dependen completamente de los anunciantes. Esto hace que el trabajo realizado por el área de

ventas de estos canales sea de suma importancia: ellos son los encargados de cerrar los contratos y generar los consumos con los diferentes anunciantes.

Estos contratos cuentan con una negociación previa y estandarizada en la industria. Como lo han descrito Pablo Massi (comunicación personal, 8 de junio, 2016) y Carlos Reyes (comunicación personal, 23 de junio, 2016) en las entrevistas exploratorias, las negociaciones para cerrar acuerdos comerciales en los canales se dan entre el anunciante (generalmente el gerente de marketing y, a veces, el gerente financiero) y el encargado de la negociación en el canal pertinente. Además, existe la figura de la central de medios. De acuerdo con lo que dijeron los entrevistados, las centrales de medios son empresas intermediarias que trabajan con los anunciantes para poder llegar al mejor acuerdo posible con el canal en el que el anunciante quiere invertir. Cabe precisar que, en muchos casos, el negociador del canal no entabla este proceso de negociación directamente con los clientes anunciantes, sino con la central de medios que lo representa.

Ahora, la inversión en publicidad y el mercado de teledifusión nacional en general ha mejorado muchísimo desde la época de los 90 del siglo pasado e inicios de los 2000, como lo ha mencionado Pablo Massi (comunicación personal, 8 de junio, 2016). Para el 2012, según el estudio de la Compañía Peruana de Investigación (CPI, 2017), se ve que la inversión en publicidad total fue de \$651 millones. La inversión siguió creciendo hasta el 2014, cuando llegó a los \$746 millones. Sin embargo, de 2014 a 2015 hubo una baja. En este año, la inversión bajó a \$711 millones. Esto significó una caída de casi del 5% producto de la crisis económica mundial y el mal manejo económico del gobierno de turno.

Algo similar se aprecia en tanto a la inversión puntual en la televisión: subida del 2012 al 2014 y en el 2015 una disminución de casi 6%. En el 2016, la inversión vuelve a crecer (la inversión alcanza los \$368 millones), pero no a los niveles de 2015. Alfredo Marcilio (comunicación personal, 4 de enero, 2018) nos comenta que en el 2017 la inversión tampoco fue buena, pues no se alcanzaron los niveles que se esperaban. El experto comenta que se pensó que la inversión total en publicidad llegaría a un monto mínimo de \$400 millones, pero sólo alcanzó aproximadamente \$370 millones. Atribuye esta situación principalmente a la inestabilidad política e incertidumbre económica, ambas reflejadas en la baja de inversión en publicidad por el sector privado. Sin embargo, agrega que el Estado también invierte menos: ha habido una baja de inversión de los ministerios y, más aún, si invierte, es de manera errática, esporádica. Explica que, en el pasado, si el gobierno invertía, lo hacía con una campaña común y consistente. Sin embargo, hoy en día, se tratan de campañas que no son consistentes y de periodos muy cortos. Sin embargo, confía en que en el segundo semestre va a mejorar el panorama.

Si bien es cierto que no se cuenta con las cifras de ingreso por publicidad de todos los canales que conforman la industria, sí se ha encontrado información sobre el share de audiencia para los canales dos, cuatro, cinco, nueve y trece (Latina, América, Panamericana, ATV y Red Global cuando este existía). Esto no representa un problema porque el ingreso por publicidad de esta industria está fuertemente ligado al rating de sus programas y este se ve reflejado en el share³ por audiencia; en otras palabras, el ingreso por publicidad es directamente proporcional al share que poseen los canales de televisión.

Tabla 2: Share de audiencia por canal

	2005	2009	2010	2016	2017
América Televisión	30%	34,90%	34,80%	41%	40%
Panamericana	13,2%	7%	8%	9%	9%
Latina	12,2%	19%	19,70%	29%	30%
ATV	18,6%	23%	21,10%	17%	18%
Red Global	-	5%	7,20%	4%	-
Next TV	-	-	-	-	3%

Fuentes: América Televisión (2006; 2010; 2012; 2016b & 2017)

Con la información que se ha recolectado en la Tabla 2 una tendencia marcada en cuanto al share: América viene liderando el mercado desde hace ya varios años. Vemos entonces que el Canal ha tenido resultados sorprendentes, liderando el mercado por 13 años consecutivos (América Televisión, 2016c). Es por esto que se puede decir que el caso de América Televisión es uno de éxito empresarial.

Finalmente, es pertinente mencionar la estrategia de difusión digital por internet de los canales de señal abierta comerciales. Alfredo Marcilio (comunicación personal, 4 de enero, 2018) considera que la industria de señal abierta comercial todavía no aprovecha la oportunidad que representa el internet. Considera que no se han “enganchado” a los jóvenes que, hoy en día, ven el contenido que quieren en el momento que desean, mas se están tratando de tener los puentes para lograr ese tipo de interactividad. Esta idea de oportunidad no aprovechada es compartida por Atarama et al. (2017), quienes dicen que no han sabido “desplegar una estrategia para potenciar su contenido audiovisual en las plataformas digitales” (p. 152). Tienen lo básico: páginas web propias, cuentas en redes sociales, pero se utilizan sólo para que la audiencia esté al tanto de sus programaciones y para seguir en vivo las transmisiones. El único actor que ofrece un sistema de suscripción para ver sus contenidos por internet es América Televisión. En síntesis, los autores

³ El share por audiencia es la proporción de un grupo de personas (separado por edades, género, nivel socioeconómico, entre otros) que, en nuestro caso, sintonizan la señal de determinado canal en cierto momento.

consideran que la televisión nacional comercial no ofrece ningún valor agregado con sus transmisiones por canales de difusión en internet.

En síntesis, se trata de un mercado que capta la gran mayoría de la inversión en publicidad: cerca del 51% de la inversión en medios (CPI, 2017). Se transmiten en su mayoría programas de entretenimiento e información, sin mucha atención al contenido cultural. Lo más importante para la presente investigación es que se trata un mercado liderado por muchos años por América Televisión en tanto al share, alcance y nivel de inversión publicitaria. Si bien es cierto que en los últimos años no se ha logrado el nivel de inversión publicitaria que se quería, las expectativas son marginalmente mejores para el segundo semestre del 2018 en adelante. Finalmente, se trata también de un mercado que no ha sabido aprovechar los medios de difusión online.

3. América Televisión y su Gestión Comercial

Ahora, en cuanto a América Televisión respecta, esta comenzó a transmitir desde el final de 1958 (Atarama et al. 2017). En el 2001, la empresa fue declarada en quiebra por INDECOPI, hecho que es concurrente con la crisis de institucionalidad de la empresa y la fuga de José Enrique Crousillat. Esta crisis de institucionalidad se debió al destape de los conocidos “vladivideos” (relacionado con lo mencionado en el proceso histórico). El Perú, en ese entonces, se entera que los programas de noticias y ocio (como el show de Laura Bozzo) eran manipulados por el Servicio de Inteligencia Nacional (SIN).

La industria de la televisión, entonces, sufre una crisis. Las ventas se daban “a dedo”, no existían criterios objetivos para la determinación de precios y, por consecuencia, las ventas de los canales eran paupérrimas (Pablo Massi, comunicación personal, 8 de junio, 2016). En el año 2002, la Junta de Acreedores de América Televisión (en ese momento pertenecía a diferentes entidades y algunas figuras del canal) aprueba el Plan de Reestructuración del canal. Es un año después que se aprueba la entrada a la Junta del Grupo TV Perú S.A.C. (en ese entonces conformada por Empresa Editora El Comercio S.A. y Redes de Colombia S.A) y La República S.A., que a su vez constituyen la empresa de holding Plural TV S.A.C. en el 2004, empresa que logró concentrar la participación en la Compañía Peruana de Radiodifusión S.A. (CPR) de ambas empresas. La reestructuración, el salvataje y el pago de las deudas de CPR se hizo en tan sólo siete años, de 2004 al 2011. A la fecha, Plural TV es la dueña de CPR, y Grupo TV (empresa cuyas acciones, a la fecha, pertenecen casi exclusivamente a El Comercio) es dueña del 70% de las acciones de Plural TV (Grupo el Comercio [GEC], s.f). En la actualidad, se considera que es un canal con una reputación revitalizada y profesional (Pablo Massi, comunicación personal, 8 de junio, 2016).

Además de contar con solidez financiera e institucional, es un canal cuyo liderazgo es reconocido y respetado por el mercado (Alfredo Marcilio, comunicación personal, 4 de enero, 2018).

En tanto al modelo de negocio que sigue América Televisión, se puede decir que es similar a aquel de los demás canales comerciales de señal abierta: se basa en la venta de espacios publicitarios. Como mencionan Atarama et al. (2017), el 42% de los programas que transmiten son producciones propias (se ubica en segundo lugar, visto que Latina produce el 65% de los programas que transmite). Los espacios publicitarios son vendidos teniendo en cuenta el alcance que tienen. Esto es representado con la figura del costo por mil (CPM) mencionado anteriormente. Este indicador le dice al anunciante cuánto cuesta llegar a mil personas en determinado horario y canal. En el caso de América Televisión, según los datos presentados en su página web (América Televisión, 2016a), el valor nominal del CPM en el mercado peruano es de \$5. El CPM real a nivel del Perú urbano de América Televisión es 35% menor, de \$3,23. En base a esto, se deciden los costos por segundo que se le cobran a los clientes (cabe mencionar que estos costos siempre suben de año a año como mínimo para igualar el porcentaje de inflación). Según el monto de inversión que tengan los clientes con América Televisión, se les da mejores precios, y a aquellos que superan una cierta cantidad de inversión se les clasifica como key accounts. Estos montos de inversión están disponibles para que el cliente los use a lo largo del año (o el tiempo acordado en el contrato).

Los encargados de negociar con los clientes anunciantes son los cuatro KAM. En el caso de América Televisión, estos negociadores celebran reuniones con los clientes y con la central de medios (si el cliente está representado por una de ellas). En la reunión con la central de medios (que, como dijimos anteriormente, tiene un rol intermediario), es donde el Canal les comunica sus intereses y parámetros. La central procede a comunicarle a su cliente (la empresa anunciante) esta información para luego celebrar una segunda reunión con América Televisión. Se ve, entonces, que la central es un ente intermediario. Por último, se da una reunión final entre el Canal y el anunciante y se llega a un acuerdo comercial, donde se determina el nivel de inversión en publicidad que tendrá la empresa en el año con el Canal. Cabe mencionar que no siempre se llega a este encuentro final con el anunciante; esto depende de la capacidad de la central de medios para cerrar el acuerdo sin que el Canal tenga que reunirse con el cliente. Estos son los procedimientos estándar, u oficiales cuando se negocia con un cliente representado por una central de medios. Sin embargo, cabe mencionar que, gracias a las entrevistas, se sabe que los procesos pueden variar y no hay un estándar inamovible para llevar a cabo las negociaciones. En el caso de una negociación con un cliente directo, simplemente se negocia con este directamente, sin necesidad de un tercero.

Cabe mencionar que, según los KAM (título oficial que tienen en el Canal) o negociadores (KAM3 & KAM4, comunicación personal, 17 de agosto, 2017; KAM1, comunicación personal, 21 de agosto, 2017; KAM2, comunicación personal, 7 de setiembre, 2017), si bien es cierto que la negociación es de suma importancia para su trabajo, también hay un trabajo de gestión del cliente. Mencionan que la mayoría del tiempo gestionan la cuenta del cliente al que atienden (tienen muchas cuentas en sus manos) y decidir con ellos cómo distribuyen su inversión para cada mes. Si algo no sale bien en tanto a la publicidad que ordenan (por ejemplo, un banner no es puesto en determinado momento) ellos lo tienen que solucionar. Se ven a sí mismos como representantes del cliente en el Canal.

Es importante mencionar también que, de acuerdo a KAM1 (comunicación personal, 21 de agosto, 2017), el área de ventas y el área de prensa están completamente separadas. Esto se dijo porque ninguno de los clientes, por más grande que sea su inversión, puede tener incidencia en el contenido periodístico que difunde el Canal. Sin embargo, se le puede dar la oportunidad de exponer su versión de los hechos.

Asimismo, la mayoría de los contratos son cerrados en un periodo de tiempo que comprende de diciembre a abril, aproximadamente. Este periodo de tiempo es denominado como “Preventa” y se realiza todos los años. Como lo mencionan dos empleados del área de ventas en las entrevistas exploratorias, es en esta época donde se ofrecen descuentos para los anunciantes. La información sobre tarifarios y los descuentos es publicada en la página web del canal y enviada a los diferentes clientes. Cabe mencionar que la apertura de este periodo es celebrada un evento. Este es bastante grande y, además de los clientes anunciantes y centrales de medios, celebridades de América Televisión lo atienden. Por esto, recibe cobertura por parte del Canal.

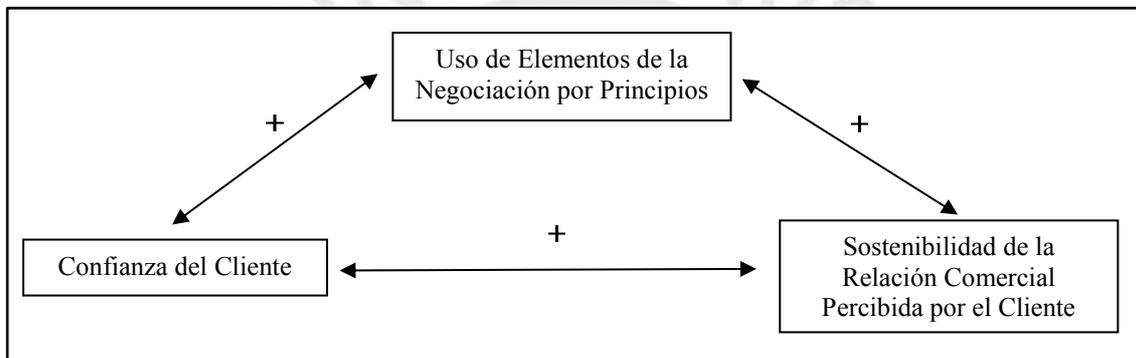
En síntesis, América Televisión es un canal que, si bien es cierto sufrió serios problemas de institucionalidad y financieros, ha sabido salir de la crisis y convertirse en el líder absoluto del mercado de la televisión en el Perú. Los KAM son los encargados de cerrar los acuerdos con los clientes anunciantes y de gestionar sus cuentas a lo largo del año. La mayoría de estos contratos son cerrados en el periodo de la preventa; la apertura de dicho periodo es acompañada de evento importante al que atienden los clientes y celebridades del Canal.

CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO

Los principales elementos de la negociación, además de los tipos y la negociación por principios han sido discutidos. Además, se han mencionado distintas teorías que apoyan la gestión ética de las relaciones comerciales entre la empresa y el cliente. También se contextualizó el caso que se investigará mediante la presentación de los cambios que ha sufrido la industria de televisión comercial por señal abierta en estos últimos 15 años. Además, se repasaron las características de las relaciones de estos canales con sus clientes. En esta sección del texto se planteará la metodología que se usará en la investigación.

Pero antes, es pertinente mostrar un marco conceptual con las variables que se han identificado (mencionadas también en el planteamiento del problema):

Figura 1: Modelo conceptual



Entonces, las variables a ser estudiadas son las siguientes: el uso de elementos de la negociación por principios, confianza del cliente con el canal y la sostenibilidad de la relación comercial percibida con el cliente. El autor es consciente de que existen otras variables que pueden afectar este trinomio, como la contraparte de la segunda variable (confianza del Canal con el cliente), pero lo que se quiere investigar es el manejo de las relaciones comerciales por parte del Canal. Para esto, lo más importante es cultivar confianza con los clientes, como se mencionó en la revisión de literatura. Una vez esta sea establecida como una relación de confianza, esta es recíproca. Es por esto que esta variable va a ser dejada de lado en la presente investigación.

Del modelo conceptual se presentan las siguientes hipótesis (presentadas al principio del trabajo):

- **H1:** El uso de elementos de la negociación por principios está positivamente relacionado con la confianza del cliente.
- **H2:** Esta confianza está relacionada positivamente con la sostenibilidad de la relación comercial percibida por el cliente.

- **H3:** El uso de elementos de la negociación por principios está positivamente relacionado con la sostenibilidad de las relaciones comerciales percibida por el cliente.

Nótese que las hipótesis son de carácter relacional. Se ha decidido por esto ya que la investigación no pretende descubrir relaciones causales entre las variables. Esta pretensión requeriría experimentos o un diseño longitudinal (Warner, 2013). La presente investigación se hará en un solo punto del tiempo y podrá arrojar resultados que muestren la presencia de relaciones entre variables y la dirección que estas tienen (positiva o negativa).

Sin embargo, y como ya se ha mencionado, para poder someter estas hipótesis a prueba, necesitamos saber si es que los negociadores usan elementos de la negociación por principios. Esto se logrará mediante el uso de entrevistas a profundidad y será la primera fase de la investigación, de carácter cualitativo. Una vez hecho esto, para sustentar H1 se compararán niveles de uso de elementos de la negociación por principios (categorías) con los resultados de la escala de confianza. Para probar H2, se utilizará un análisis correlacional, dado que ambas variables son escalas. Finalmente, como en H1, para probar H3 se compararán las categorías con los promedios de sostenibilidad. Cabe mencionar que las categorías de uso de negociación por principios se evaluarán para cada uno de los 4 negociadores de América Televisión. Finalmente, es importante recalcar que estas hipótesis (de carácter relacional) se someterán a pruebas estadísticas, por lo que esta segunda fase de la investigación sería de carácter cuantitativo.

1. La Investigación y Tipo de Investigación Elegida

Antes de entrar de lleno a los tipos de investigación que existen y a su elección, es pertinente definir lo que es investigación. En general, puede ser definida como “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 4). Además, se le puede definir “as something that people undertake in order to find out things in a systematic way, thereby increasing their knowledge” (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009, p. 5). Vemos, entonces, que la investigación es definida en ambos casos por un proceso sistémico ya establecido e institucionalizado. En este contexto, existen diferentes tipos de investigación sistematizada, como aquella usada en el mundo del marketing. Si bien es cierto que utiliza el método científico en tanto es empírica y utiliza métodos sólidos, el objetivo principal de la investigación de mercados es informar y “mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de *marketing* [cursivas añadidas]” (Malhotra, 2008, p.7). Este giro instrumental la separa de la investigación científica en el ámbito social y, como es lógico, tiene repercusiones en los métodos que utiliza.

Sin embargo, este no es el tipo de investigación adecuada para poder llegar a los objetivos planteados. Para llegar a estos se recurrirá a la investigación científica, específicamente aquella social, visto que las organizaciones son entidades sociales (Daft, 2010).

Why do we inquire into activities of wealth creation? At its most general, this inquiry is defined by its aim: to become more aware of and find meaning in, social experience. From such awareness comes the possibility of influence, both within the institutional structures and objects we encounter, create and use, and over our own development in terms of character and conduct (Thorpe & Holt, 2008, p. 1).

Como bien lo explica la cita, la investigación científica en el mundo de la Gestión y las organizaciones empresariales es llevada a cabo para darle sentido a la experiencia social en estas esferas. Con este conocimiento, se pueden realizar cambios estructurales y cambios en los objetos que la actividad económica organizada crea y usa. Pero es importante señalar que este proyecto instrumental es un producto derivado de la investigación científica (Straits & Singleton, 2011), mas no el objetivo principal (como en el caso de la investigación de mercados).

Pasemos a describir brevemente los tipos de investigación científica y, posteriormente, a mencionar cuál es el tipo que se ha elegido y por qué. Esta elección depende del objetivo que tiene la investigación. Esta sección, entonces, tiene que ver con las diferentes pretensiones de alcance o el propósito que puede tener una investigación.

En este sentido, vemos que existen, según Saunders et al. (2009), tres tipos de propósitos para llevar a cabo una investigación: exploratoria, descriptiva y explicativa (o correlacional).

La presente investigación tendrá una como propósito i) describir el negociar de los KAM y ii) establecer relaciones entre la negociación por principios, los niveles de confianza de los clientes con la empresa y la sostenibilidad de las relaciones. Para comenzar, las investigaciones con alcance descriptivo tienen que ver con la descripción de “fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. (...) buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández et al., 2010, p. 80). En otras palabras, este tipo de investigación busca hablar sobre el fenómeno o problema para conocerlo a fondo, de manera detallada y con precisión. Busca documentar todos los actores, los tipos de relaciones y las situaciones en las que se desenvuelven dichos actores.

Tenemos también el estudio de tipo correlacional explicativo. Este tipo de estudios “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (Hernández et al., 2010, p. 81). Es decir, trata

de establecer conexiones entre variables o conceptos teóricos desde el trabajo de campo. Estas conexiones pueden ser de tipo causal: “studies that establish causal relationships between variables may be termed explanatory research” (Saunders et al, 2010, p. 140) o no causal. Esta última distinción entre causal y no causal se hace porque algunos diseños de investigación simplemente no pueden determinar causalidad, más sí relación o correlación entre variables. Según Warner (2013) los datos obtenidos de un estudio no probabilístico o no experimental no pueden usarse para inferir relaciones causales entre variables. Este es el caso de la presente investigación, porque no se trata de un diseño experimental, probabilístico o de carácter longitudinal. Es por esto por lo que las conclusiones de esta investigación se deberán ceñir a establecer conexiones entre las variables propuestas, mas no sobre el tipo de relación.

En la investigación a realizarse se tratará de: i) identificar y describir las disposiciones éticas (en nuestro caso, representadas por el uso de elementos de la negociación por principios) de los negociadores, y ii) establecer una relación entre el uso de la negociación por principios por parte de los negociadores del área de ventas del Canal, la confianza generada en los clientes y la sostenibilidad de sus relaciones. En otras palabras, se quiere describir el fenómeno y establecer una relación entre las variables mencionadas. Es importante clarificar que, si bien es cierto se quiere establecer relaciones, estas no serán de carácter causal (como ha sido mencionado anteriormente).

En este sentido, este trabajo se podría asemejar a lo que Saunders et al. (2009) describe como un estudio descripto-explanatory, en tanto se describe el nivel de uso de elementos de la negociación por principios. Además, trata de probar (de acuerdo con la teoría) que la pertenencia a una categoría (de nivel de uso de elementos de la negociación por principios) causa variaciones sistemáticas tanto en la puntuación de confianza como en la de sostenibilidad. Además, se establece una relación entre estas últimas dos variables. En este último caso, se tratará de un análisis de correlación que se explicará más adelante, en la sección de resultados.

2. Enfoque Metodológico

Existen dos tipos de enfoques metodológicos: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo (Hernández et al., 2010). El enfoque depende de las pretensiones de la investigación y del tipo de datos que se desea recolectar y analizar.

Quantitative is predominantly used as a synonym for any data collection technique (such as a questionnaire) or data analysis procedure (such as graphics or statistics) that generates numerical data. In contrast, qualitative is used predominantly as a synonym for any data collection technique (such as an interview) or a data analysis procedure (such as categorizing data) that generates or use non-numerical data. (Saunders et al, 2010, p. 151).

El enfoque cuantitativo es bastante rígido, pues “cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o “eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase” (Hernández et al., 2010, p.4). Además, “en una investigación cuantitativa se pretende generalizar los resultados encontrados en un grupo o segmento (muestra) a una colectividad mayor (universo o población)” (Hernández et al., 2010, p.6). Para que algo sea generalizable necesita seguir procedimientos bien estructurados y ampliamente aceptados por la comunidad científica. Por ende, la recolección de datos numéricos es importante.

Por otro lado, el enfoque cualitativo “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández et al., 2010, p.7). En este enfoque las preguntas de investigación se nutren del proceso de investigación. Esto quiere decir que es un enfoque donde la salida al campo va generando distintos caminos y preguntas al investigador. En otras palabras, es un proceso que recibe feedback de la investigación empírica en todo momento. Vemos que “la acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos (...) y resulta un proceso más bien “circular”” (Hernández et al., 2010, p.7).

Vemos además que “dentro del enfoque cualitativo existe una variedad de concepciones o marcos de interpretación (...) pero en todos ellos hay un común denominador” (Hernández et al., 2010, p.10). Es importante mencionar el común denominador (perteneciente a todo enfoque cualitativo) del que habla: el patrón cultural. Este, “parte de la premisa de que toda cultura o sistema social tiene un modo único para entender situaciones y eventos.” (Hernández et al., 2010, p. 10). Esto se asemeja al contexto en el cual se desarrolla el caso a estudiar. Cuando analizamos un caso específico es importante anotar dónde se desarrolla este y bajo qué circunstancias estamos interviniendo en el fenómeno a investigar. Esto es importante porque la organización a describir en el trabajo de campo es afectada por el contexto en el cual está inscrita.

Este enfoque es pertinente en la investigación que se realizará en torno al caso de América Televisión, porque lo que se quiere hacer es describir en profundidad un proceso de negociación entre determinados actores en un contexto organizacional en particular. Se quiere ver de manera detallada el carácter de la negociación que utiliza el KAM. Será importante, entonces, el estudio de las “experiencias de los participantes” (Hernández et al., 2010, p. 10). Entonces, la investigación por realizar será de carácter mixto: cualitativo en el sentido de que la mayor parte del esfuerzo se concentrará en entrevistas y su análisis; y cuantitativo dado que las hipótesis planteadas se someterán a un análisis estadístico, i.e. cuantitativo.

En esta investigación, asumimos que la perspectiva del enfoque mixto matiza de manera significativa cualquier distinción en sentido fuerte entre lo cualitativo y lo cuantitativo. Así, tal

distinción es rechazada por Straits y Singleton (2011), quienes explican que el hecho de que una investigación sea caracterizada como cualitativa no denota que no haya lugar para el conteo o para la asignación de números a las observaciones. Además, este enfoque puede ser aplicado a diferentes métodos de recolección de datos. Lo que proponen es ver estos dos métodos como complementarios y esto es lo que se pretende en este trabajo (específicamente con, por un lado, la medición de confianza y sostenibilidad, y, por el otro, la identificación de los elementos de la negociación por principios). Los autores prefieren llamarla un estudio de campo, en nuestro caso, un estudio de caso. Ritchie, Lewis, McNaughton Nicholls y Ormston (2014) tienen una opinión similar y mencionan que la investigación cualitativa usa un amplio abanico de técnicas de recolección de datos.

Más aún, Ritchie et al. (2014) sostienen que la investigación cualitativa, a diferencia de aquella cuantitativa, pretende mostrar en profundidad lo que las personas involucradas en el fenómeno a investigar piensan sobre este. En vez de concentrarse en el “cuánto”, esta se concentra en el “qué”, “cómo” y “por qué”. Siguiendo esta distinción, la presente investigación sigue este hilo. Esto es porque se usan entrevistas a profundidad para identificar lo que los negociadores piensan sobre la negociación. Se trata de mostrar la interpretación de cómo estas personas entienden el fenómeno que se está investigando. Las herramientas numéricas no mostrarán interpretación, sino resultados de, si se quiere, esta interpretación de los negociadores.

Como se ha dicho antes, la medición de la confianza de los clientes con el Canal y la evaluación de la sostenibilidad de las relaciones comerciales serán apoyadas con una herramienta que arrojará datos cuantitativos (escalas). Esto está en línea con lo descrito en párrafos anteriores, ya que se usan dos tipos de técnicas que servirán complementariamente. Para esto, se distinguirán los distintos negociadores para identificar su uso de negociación por principios gracias a las entrevistas a profundidad. Finalmente, las hipótesis I, II y III se someterán a pruebas estadísticas. Para cada uno de los negociadores se asignará un nivel de uso de negociación por principios y se comparará con el nivel de confianza de los clientes con el canal. Con esta comparación, se verá si es que existen diferencias entre los negociadores y la confianza y sostenibilidad de los clientes.

3. Muestra y Técnicas

El uso de una muestra en las investigaciones académicas responde a la problemática que representa la recolección de datos de toda una población.

En cuanto a la *selección del caso* en particular, esta ha sido por conveniencia. Se llegó a esta decisión por tratarse de una empresa en la que se tiene facilidad para conseguir la información. Se tiene un contacto en el equipo del área de ventas del Canal 4 que guarda una relación de parentesco con el investigador. Cabe mencionar que esta relación no afectará el

proceso de investigación ni los resultados de manera negativa. Por el contrario, facilitará la recolección de información.

En tanto a la muestra de clientes, se tienen diferentes opciones. Existen varias técnicas de muestreo, que pueden ser divididas en: muestreo probabilístico o representativo y muestreo no probabilístico. El muestreo probabilístico es útil cuando “it is possible to answer research questions and to achieve objectives that require you to estimate statistically the characteristics of the population from the sample” (Saunders et al, 2010, p. 213). En este caso “todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos (...) por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis” (Hernández et al., 2010, p. 176). Como podemos ver, este tipo de muestreo tiene que ver con un estudio que pretende hacer generalizaciones de la muestra seleccionada hacia la población.

Este no es el caso de nuestra investigación. La investigación que se realizará tiene otras pretensiones. Esta pretende probar lo que dice la teoría sobre la relación entre el comportamiento ético en las relaciones entre la empresa y sus clientes. Por eso, en tanto a la selección de clientes a los cuales se les enviarán los cuestionarios, se usará una muestra no probabilística. En este tipo de muestreo, “Rather the logical relationship between your simple selection technique and the purpose and focus of your research is important, generalizations being made to theory rather than about a population” (Saunders et al, 2010, p. 233). Este tipo de muestra “es para determinado diseño de estudio que requiere no tanto una “representatividad” de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos” (Hernández et al., 2010, p. 190). Este tipo de muestreo se conoce como purposive sampling o muestreo deliberado. Como vimos en párrafos anteriores, esta investigación no tiene como objetivo generar conclusiones que sean aplicables a una población, sino que quiere probar la teoría ya planteada.

El caso de América Televisión es uno que llama la atención por tratarse de una empresa líder en su sector. Lleva 13 años consecutivos liderando este mercado; esto, definitivamente, afectará el tipo de relaciones comerciales que tiene y también se piensa que (a priori) afecta el poder de negociación que tiene. Dentro de ella se trabajará con el área de ventas de cerca. Esta cuenta con 4 KAM que se encargan de las negociaciones con los clientes y la gestión de sus cuentas.

La lista de todos los clientes del Canal fue proporcionada por los KAM con los clientes que gestionaban en ese año. Esta lista fue dividida en dos categorías: key accounts y clientes normales. El total de clientes proporcionados es 225, de los cuales 29 son key accounts y 196 clientes normales. Según las entrevistas realizadas, lo que diferencia a estos tipos de clientes es el nivel de inversión. Cabe mencionar que la única manera de dividir esta lista es por tipo de

clientes, ya que el tiempo al aire de sus avisos o niveles de inversión en el Canal no pudieron ser recolectados, debido a la sensibilidad de la información. Sin embargo, la lista es bastante grande y el tipo de cliente es suficiente para poder comparar resultados.

Para la selección de la muestra de los clientes a contactar, como se mencionó antes, se usó un método de muestreo no probabilístico. Como lo menciona Chell (2004), se pretende identificar a un grupo de personas relevantes en la población, no personas que sean representativas de esta. En otras palabras, se pretende identificar a actores clave que puedan representar la heterogeneidad de los clientes. Como lo proponen Lincoln y Guba (1985), lo que se quiere mostrar con la selección de la muestra es la variación de la población de clientes y se debe maximizar la heterogeneidad de la muestra para poder mejorar el valor de nuestras observaciones. Es por esto que en esta investigación se usa algo parecido a lo que Straits y Singleton (2011) definen como purposive sampling. En este estudio, la selección de casos no estará en las manos del investigador, sino en las manos de los KAM del área de ventas del Canal.

Para esto, se les pedirá a los negociadores que separen a los clientes por dificultad de negociación: dos clientes de difícil negociación y dos de fácil negociación. Esto se hará para ambos tipos de clientes y cada uno de los cuatro negociadores. Cabe mencionar que el grupo de clientes que son clasificados como key accounts es mucho más pequeño que el de clientes normales. Sin embargo, lo que se quiere es representar la heterogeneidad de los clientes, así que esto no presentará un problema. Estos servirán como grupo comparativo. De los cuatro seleccionados se seleccionarán de manera aleatoria a dos: uno de cada grupo. Además, de aquellos clientes que queden (los que representarían a los de dificultad media) también se seleccionará a uno aleatoriamente. Esto se hará para cada tipo de cliente y para cada negociador.

Entonces, la muestra de clientes estará conformada por veinticuatro clientes: doce key accounts y doce clientes normales (cuatro difíciles, cuatro medios y cuatro fáciles), seis clientes por KAM.

Tabla 3: Marco de la muestra

	Negociación	Key Account	Cliente Normal
Key Account Manager 1	Difícil	1	1
	Moderada	1	1
	Fácil	1	1
Key Account Manager 2	Difícil	1	1
	Moderada	1	1
	Fácil	1	1

Tabla 3: Marco de la muestra (continuación)

	Negociación	Key Account	Cliente Normal
Key Account Manager 3	Difícil	1	1
	Moderada	1	1
	Fácil	1	1
Key Account Manager 4	Difícil	1	1
	Moderada	1	1
	Fácil	1	1
		12	12
		24	

Cabe mencionar que, en su gran mayoría y como se mencionó antes, los clientes están representados por las centrales de medios. La única diferencia con los clientes directos es que estos no negocian directamente con el Canal, sino que dejan el proceso en manos de la central que maneja su cuenta y, como se mencionó antes, si es necesario, se reúnen con el Canal para cerrar el contrato. Es por esto que estas centrales también son consideradas como clientes, en tanto el Canal también mantiene relaciones comerciales con estas y entablan negociaciones en nombre de los clientes.

4. Herramientas

En primer lugar, como se mencionó antes, se utilizarán entrevistas estructuradas para la generación de información con los KAM del Canal. La guía ha sido elaborada meticulosamente recogiendo diferentes criterios por cada principio de la negociación por principios (ver Anexo A). Estos pueden ser vistos en el libro escrito por Fisher, Ury y Patton (1991). Para ser más precisos, este libro describe los cuatro principios en los que se basa la negociación por principios. En el libro hay secciones dedicadas a cada principio y elementos que están presentes para que estos principios se den. De acuerdo con los ítems que estén presente en las entrevistas de cada uno de los negociadores, se determinará la presencia y el nivel de uso de la negociación por principios. Las preguntas de guía para la entrevista se pueden ver en el Anexo B.

Estas entrevistas servirán para determinar la presencia de elementos de la negociación por principios y su nivel de uso. Nótese que este es un trabajo necesario para poder someter a examen las hipótesis planteadas anteriormente. Se necesita de información descriptiva para determinar la presencia de elementos en el discurso de los KAM y la consecuente separación de estos en grupos de nivel de uso de elementos de la negociación por principios. Ritchie et al. (2014) consideran que la entrevista a profundidad es una herramienta muy robusta en tanto genera descripción e interpretación de las personas entrevistadas sobre el mundo social. Más aún, las

entrevistas nos permiten explorar las percepciones de los participantes de manera más profunda que con cuestionarios. Straits y Singleton (2011) nos dicen que una seria debilidad de los cuestionarios o encuestas es que son susceptibles a que los participantes den respuestas socialmente deseables. Es posible que, si se aplicase una encuesta a los KAM para determinar su nivel de uso de elementos de la negociación por principios, estos no respondan de manera honesta. Esto puede ser combatido en la entrevista con el análisis del discurso del participante a lo largo de toda esta: encontrando inconsistencias o sondeando con más preguntas. Es por esto por lo que se ha optado por esta herramienta para la medición de nuestra primera variable.

La elección de entrevistar a los KAM tiene que ver con los objetivos planteados al principio del texto. Recordemos que uno de los temas principales de la investigación es el de la gestión ética. En nuestro contexto, esta es ejercida por los negociadores de América, por lo que es pertinente analizar el discurso de estos. Nuestra aproximación hermenéutica al discurso de estos actores centrales en nuestra investigación toma partido por el reconocimiento de que no cabe analizar fenómenos sociales desde una objetividad pura que separe al investigador y a su sujeto de estudio (Straits & Singleton, 2011). Más aún, suponer que *existe* conocimiento objetivo, independiente de la relación entre investigador y sujeto de estudio, es tomar un enfoque positivista que no aplica a las ciencias sociales (Dooremalen, Regt & Schouten, 2015). Por el contrario, si tomamos un enfoque constructivista y pragmático, llegamos a la conclusión que el conocimiento no yace en el mundo social esperando a ser descubierto, sino que es creado por el agente o sujeto de estudio cuando recurre a experiencias pasadas (Inglis & Thorpe, 2012). Esta creación depende, en nuestro caso, del diálogo del investigador con el negociador, principal agente en la gestión de las relaciones comerciales y negociación de América Televisión. Es por esto por lo que se considera que esta aproximación cualitativa a los KAM es pertinente.

En segundo lugar, para la parte cuantitativa del estudio, se utilizarán cuestionarios que, como se mencionó anteriormente, pretenden medir la confianza con el uso de preguntas que serán respondidas con una escala de Likert. Esta herramienta pretende medir cuantitativamente la confianza del anunciante al Canal. Esta herramienta, como se mencionó anteriormente, fue usada en el trabajo de Weber y Klimoski (2004) y construida por McAllister (1995). Esta consiste en 19 enunciados. De estos, 9 pertenecen a la confianza cognitiva y 10 a la confianza afectiva. Todos estos tendrán el mismo peso y se tomará un promedio de las respuestas para medir el nivel de confianza del cliente. Los participantes deberán responder, en una escala del 1 al 5, si están totalmente de acuerdo o totalmente en desacuerdo con los enunciados. Cabe mencionar que algunos de estos han sido cambiados para que sean indicativos y sean más simples de medir. Además, han sido adaptados al caso y 2 no se consideraron. Por ejemplo: “I do not hesitate allowing the project manager access to any location in my organization” (Weber & Klimoski,

2004, p. 1012) no viene al caso, ya que el negociador del Canal no necesita visitar las instalaciones del cliente para negociar. Además, “my relationship with the manager is much like a friendship” (Weber & Klimoski, 2004, p. 1012) tampoco ha sido considerado, ya que es contrario a lo que la negociación por principios establece (la contraparte no debe ser vista como un amigo o enemigo, sino como un solucionador de problemas). Con esto, quedan 17 ítems.

Además, se utilizarán escalas de Likert para evaluar la sostenibilidad de las relaciones (juzgadas por los clientes). Esto ha sido decidido en base a los objetivos de esta investigación: se quiere identificar las relaciones de estas variables con la negociación por principios, siendo esta una manera ética de gestionar a los stakeholders que, en teoría, daría frutos en términos de confianza y sostenibilidad. Para medir estos frutos, se utilizarán los enunciados propuestos por Fischer et al. (2010). Estos son 9 y, como en la anterior herramienta, los participantes deberán responder del 1 al 5 si están totalmente de acuerdo o totalmente en desacuerdo. Además, se les pedirá evaluar algunos elementos de sus relaciones (también) en una escala del 1 al 5, de muy pobre a muy bueno. Cabe mencionar que, como en la primera herramienta, los enunciados han sido adaptados al caso. Ambas herramientas se pueden apreciar en el Anexo C.

Cabe mencionar también que, para el análisis cuantitativo de los resultados, se usarán variables de control que se consideran podrían afectar las relaciones propuestas al principio de este capítulo. Se controlará la dificultad de la negociación percibida con cada cliente, el nivel de inversión del cliente (lo cual los separa entre key accounts y clientes normales), el tipo de cliente (si es cliente directo o central de medios) y la duración de la relación comercial que tiene el cliente anunciante con América Televisión.

En conclusión, se trata de una investigación que no tiene pretensiones de establecer relaciones causales, sino establecer relaciones entre las variables mencionadas al principio de este capítulo. Además, es de carácter cualitativo, por el hecho de que el levantamiento de información se hará principalmente usando entrevistas a profundidad. Se trata de un estudio de caso elegido por conveniencia. Más aún, los negociadores serán analizados todos (censo) y la muestra de clientes es de tipo no probabilística y heterogénea. La idea, como se mencionó en párrafos anteriores, es mostrar el abanico completo de los tipos de clientes en tanto a su dificultad para negociar. La recolección de datos se apoya en el uso de entrevistas a profundidad para recoger los puntos de vista y entendimiento de los negociadores en tanto al proceso de negociación. Finalmente, para la medición de confianza y sostenibilidad percibida por los clientes se usan cuestionarios mandados por mail con la ayuda de los negociadores. Esta pretensión de establecer relaciones entre una variable cualitativa y dos cuantitativas no es un problema ni extraña (Straits

& Singleton, 2011) y nos proporciona una mejor imagen sobre la complejidad del fenómeno que usando sólo información cuantitativa (Ritchie et al. 2014).



CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el siguiente capítulo se presentarán los resultados de las entrevistas y las herramientas cuantitativas de la investigación. Además, discutiremos estos resultados y sus implicancias. Finalmente, repasaremos las limitaciones de esta investigación.

1. Resultados

En esta sección, se repasarán las percepciones de los KAM en tanto a la negociación. Estas están ordenadas de acuerdo con los principios planteados en el marco teórico. Además, se presentarán percepciones que, si bien es cierto no fueron planeadas antes de entrevistar a los negociadores, salieron en la entrevista y son interesantes para la problemática en cuestión.

Finalmente, se presentarán los resultados de las pruebas estadísticas. Estas pruebas examinarán si las observaciones proveen apoyo a las hipótesis planteadas en el capítulo metodológico. Cabe mencionar que estos dos tipos de resultados (cualitativos y cuantitativos) no están desconectados. Los resultados de las entrevistas sirvieron para agrupar los puntajes de confianza y sostenibilidad en diferentes niveles de uso de elementos de negociación por principios. Esto se discutirá a mayor detalle más adelante.

1.1. Análisis Cualitativo

Las entrevistas se aplicaron a todos los negociadores de América Televisión. Tres de ellas fueron realizadas en un día y de manera presencial, mientras que la de KAM2 fue realizada unas semanas después por llamada Skype. Fue así porque este negociador se encontraba fuera del país cuando el investigador se encontraba en Lima para la realización de las entrevistas. Las notas usadas para el análisis de estas pueden verse en el Anexo D y los consentimientos informados en el Anexo F.

1.1.1. Primer Principio

Separar a la persona del problema tiene tres dimensiones que se aprecian en la literatura: percepción, emociones y comunicación. Este es el orden en el que se discutirán los resultados.

En tanto a la percepción del otro, se aprecia que hay dos cosas en las que difieren los KAM. Primero, todos los negociadores describieron a su contraparte como solucionador de problemas, aliados y socios o partners. Esto está en línea con lo que Fisher y Ury (1993) nos dicen. Las partes que tratan un acuerdo no pueden ser vistas como amigos o enemigos, sino como solucionadores de problemas. En cambio, KAM2 respondió que la contraparte se asemeja a un contrincante:

“...todos y cada uno de los clientes a los cuales te enfrentas...” (KAM2, comunicación personal, 7 de setiembre, 2017).

A lo largo de la entrevista utiliza palabras que caracterizan la negociación con el cliente como un enfrentamiento. Además, menciona que la persona con la que negocia muchas veces es una “estrella” y hasta de carácter atropellador, comparando al otro negociador como un “chofer de combi”. Más adelante, sin embargo, también sugiere que se le puede tratar de amigo.

Se observa también que ni KAM1 ni KAM4 sienten que sus temores pueden ser usados contra ellos por su contraparte al momento de negociar. Esto es porque KAM1 no siente ningún temor al momento de sentarse con el cliente, mientras que KAM4 considera que es malo plantearse situaciones que puedan pasar, porque uno se predispone a que pase algo, cuando las cosas pueden “salir por cualquier lado”. Por otro lado, KAM2 y KAM3 hacen comentarios que indican que sí asumen que sus miedos van a ser usados por la contraparte. En primer lugar, KAM2 teme que el cliente lo “ataque” con un arma que desconoce y no estaba prevista. Más aún, asume que el temor es compartido por la contraparte.

“Que no sepas hacerlo bien. No porque no conoces lo tuyo, sino porque te pueden sacar un arma que en ese momento no conoces, no estaba prevista por ti” (KAM2, comunicación personal, 7 de setiembre, 2017).

KAM3 considera que la contraparte siempre va a querer sacar una ventaja sobre él. Este negociador considera, como KAM2, que esto es completamente natural, y la posibilidad siempre está en la mesa.

“Porque esta es la otra parte de la vida del negociador, ¿viste? Entonces tenemos que estar ahí atentos a todo. Pero obviamente, como te digo, eso está en la mesa, siempre va a estar en la mesa” (KAM3, comunicación personal, 17 de agosto, 2017).

Ninguno de los negociadores, salvo KAM3, considera que se tienen que discutir lo que piensan las partes al momento de comenzar una negociación. Para KAM3, se trata de discutir las percepciones desde un principio; uno tiene que ser directo y transparente acerca de lo que se piensa desde el principio de la negociación.

Sí, en realidad tú pones tu baraja, pero como buen negociador siempre debes tener esas, que no es una trampa, es una herramienta de conocimiento y de poder, pero cuando tú pones todas las cartas sobre la mesa estas poniendo limpio y con transparencia qué es lo que quieres (KAM3, comunicación personal, 17 de agosto, 2017).

Cabe mencionar que el hecho de ser transparente no significa que el negociador renuncie a sus intereses. Sino que está relacionado a la estrategia que cada uno usa en particular. Como se

ha anotado, la mayoría prefiere tener un “as” bajo la manga o guardar algo para instancias posteriores.

Más importante aún, según lo conversado, KAM2 parece ser el único negociador que confunde a la persona con los problemas de la entidad a la que la contraparte representa. Cuando se le preguntó cómo se abordan los problemas que han tenido las dos entidades en el pasado, KAM2 se refiere específicamente a la persona. Fisher y Ury (1993) resaltan que los problemas que se ha tenido con la empresa a la que la contraparte representa se tienen que tratar refiriéndose a la empresa y no a la persona que se tiene en frente.

Este problema es mejor ilustrado cuando se analiza la percepción de KAM2 en cuanto a la naturaleza de los intereses del cliente y el Canal.

“Muchas veces sí, por los caracteres de las personas” (KAM2, comunicación personal, 7 de setiembre, 2017).

E: “Y, ¿es normal discutir eso?”

“No, no se discuten. Ya sabemos que son así” (KAM2, comunicación personal, 7 de setiembre, 2017).

Como se puede apreciar, KAM2 piensa que los intereses de ambas partes son conflictivos y esto es normal, pero depende de la persona que se tenga al frente. Es decir, el que los intereses de la contraparte sean contrarios a los de KAM2 recae en la persona con la que trata. Esta es la esencia del problema de confundir a las personas con el problema. No se está concentrando en la sustancia de la negociación, en los problemas que se deberían discutir. Por el contrario, se está concentrando en la persona que tiene al frente.

Para finalizar con la dimensión perceptiva de este primer principio, ninguno de los KAM utiliza trade offs de sustancia (mejores tarifas o servicios adicionales) de la negociación para tratar con problemas personales. Se cree que el que la contraparte exhiba problemas con el KAM puede ser una estrategia para exactamente eso: lograr concesiones de sustancia y mejores acuerdos comerciales. Sin embargo, los KAM no reaccionan a esto bajando precios, sino resolviendo los problemas con su contraparte directamente.

En tanto al manejo de las emociones, todos los KAM mencionan que utilizan interrupciones para calmar la situación cuando se vuelve tensa. Esto es normal en una negociación, hay momentos en los cuales las partes se “calientan” y, en ese punto, es mejor parar la negociación inmediatamente. Consideran que no hacerlo no lleva a un buen resultado y puede malograr la negociación por completo.

Porque me ha pasado que uno está diciendo una cosa y otro está diciendo otra y se pelean, pero pelean, y dices: 'Frena un minuto escúchalo porque está queriendo decirte otra cosa completamente diferente'. En esa situación nadie se escucha y no vas a ningún buen puerto (KAM4, comunicación personal, 17 de agosto, 2017).

Sin embargo, los negociadores no dicen de manera directa lo que están sintiendo

"No es que le vaya a decir que te veo agotado. No. "Paramos un minuto, volvemos. ¿Traigo algo?" (KAM4, comunicación personal, 17 de agosto, 2017).

Como se puede apreciar, para ellos es mejor pedir tomar un café, pedir una pausa para fumar un cigarro, tomar agua o simplemente pedir que las negociaciones paren en ese momento y que se reanuden en otro día.

KAM1 y KAM3 consideran que legitimar lo que la otra persona está sintiendo es una herramienta válida para manejar las emociones:

"Que es válido, que lo que él me está pidiendo, yo estoy accediendo" (KAM1, comunicación personal, 21 de agosto, 2017).

Yo puedo ver que tú eres un apasionado: 'Que x, que por acá, que no sé qué, que no sé cuánto', entonces yo estoy viendo que, sí pues, estas excited pero ¿yo qué voy a hacer? Yo voy a decir: 'Sí, ok' (KAM3, comunicación personal, 17 de agosto, 2017).

Adicionalmente, KAM3 y KAM4 admitieron que no tienen mucho tiempo para detenerse a pensar y preguntarse por lo que están sintiendo. Consideran que este tipo de reflexiones no se pueden dar al momento de negociar.

"A veces puede ocurrir que no tengas tiempo..." (KAM3, comunicación personal, 17 de agosto, 2017).

"No, la verdad que no. Simplemente siempre avanzo, no freno a pensar qué estoy sintiendo" (KAM4, comunicación personal, 17 de agosto, 2017).

Sin embargo, KAM1 considera que las interrupciones antes mencionadas sirven para reflexionar sobre lo que está pasando y sobre lo que está sintiendo:

"Por supuesto, me pongo a pensar, hago una reflexión. Para eso sirve..." (KAM1, comunicación personal, 21 de agosto, 2017).

Para terminar con esta dimensión, ninguno de los KAM da obsequios en la negociación. Esto es por políticas del Canal y muchas veces de los clientes. Una excepción de esta regla es merchandising del Canal (como libretas, cuadernos o lapiceros). Sin embargo, sí es posible que

se comparta un café o se lleve al cliente a almorzar. Esto podría ser considerado un gesto simbólico que Fisher y Ury (1993) sugieren.

Finalmente, en tanto a la comunicación, todos los KAM se consideran personas directas y reconocen el valor de escuchar detenidamente a las personas con las que negocian. Se comunican directamente con la persona porque consideran que tratarlos de entidad y no personalmente es innecesario y puede distanciar a las partes:

“...porque estoy poniendo una barrera, no hay necesidad de poner ese tipo de barreras bobas cuando tienes el conocimiento y las herramientas” (KAM3, comunicación personal, 17 de agosto, 2017).

Si bien es cierto que técnicas concretas de escucha activa no salieron en las entrevistas, KAM3 considera que tomar apuntes es útil. Por otro lado, KAM1 y KAM4 piensan que el lenguaje corporal es muy importante tanto para observar (lo que la otra persona dice con su cuerpo) como para mostrar interés.

“Y hay muchos cursos de lectura de lenguaje corporal y eso ayuda un montón” (KAM4, comunicación personal, 17 de agosto, 2017).

Finalmente, KAM4 admite que piensa que habla bastante y necesita controlarse.

En síntesis, según las entrevistas, el único negociador que ve a su contraparte como un contrincante o alguien a quien ganarle es el KAM2. Vemos también que KAM2 y KAM3 temen que el cliente pueda usar algo que ellos no sepan y asumen que lo van a hacer, pues es natural en una negociación. KAM3 es el único negociador que considera que todas las percepciones deben estar sobre la mesa desde el principio. En tanto al manejo de emociones, todos usan interrupciones para calmar los ánimos. Sin embargo, consideran que no es pertinente discutir explícitamente lo que sienten. Además, consideran que son personas directas y se refieren al otro por su nombre. El hallazgo más importante en este principio es que KAM2 confunde al problema con la persona, visto que considera que el solucionar problemas o no depende de la persona con la que está tratando.

1.1.2. Segundo Principio

El enfocarse en los intereses y no en las posiciones está conformado por dos dimensiones: la identificación de los intereses y hablar sobre los intereses. Como se hizo en la anterior sección, se utilizará este orden para enumerar los resultados.

En tanto a la identificación de los intereses, todos consideran que es importante buscar información antes de la negociación. Esto se hace con el objetivo de prever lo que los clientes les van a pedir. Todos preguntan por qué sus propuestas han sido rechazadas, si así es el caso.

La principal diferencia consiste en que KAM1 y KAM2 parecen rechazar la propuesta del cliente si no les satisface. Esto lo hacen sin más discusión:

“Simplemente no la acepto y no le doy más interés a esa propuesta del cliente” (KAM1, comunicación personal, 21 de agosto, 2017).

“Yo te digo "lo analizamos y te contamos" porque ya sabes que no vas a poder cerrar nada, pero quedas bien” (KAM2, comunicación personal, 7 de setiembre, 2017).

Como se puede apreciar en las citas, se desechan las propuestas no satisfactorias. No se les da interés y se espera a que el cliente mande otra propuesta. Esto no fue observado ni en KAM3 ni en KAM4.

Aparte de KAM3, todos consideran que no se deben discutir todos los intereses de las partes en un principio. Todos consideran que hay que guardarse algo, un “as bajo la manga”.

E: “Entonces no se acostumbra a decirlo desde el principio.”

“No. A ver...” (KAM4, comunicación personal, 17 de agosto, 2017).

KAM3, en cambio, considera que es importante poner todo sobre la mesa desde un principio para saber qué es lo que se va a discutir y qué es lo que se va a poner de lado.

“Yo honestamente pongo todas mis cartas sobre la mesa y tu ponlas también ahí, ¿te gustan mis cartas? Tú vas barajando, esta sí, esta no. Y ambos separamos la basura y nos quedamos con lo que...” (KAM3, comunicación personal, 17 de agosto, 2017).

En tanto a los intereses que tiene la contraparte, todos parecen coincidir en que el cliente no solo le interesa una cosa, sino que tiene intereses múltiples.

“Tener una presencia continua de sus marcas en algunos programas, entonces eso hace que el número se ablande de alguna forma, que no sea tan rígido...” (KAM1, comunicación personal, 21 de agosto, 2017).

Cuál es el público objetivo de ellos. Por decirte, no le puedes ofrecer a alguien que vende pañales un programa de cocina, no es simpático. Pero sería bueno para alguien que tiene servilletas de papel, cosas para limpieza de la casa porque está más encaminado (KAM2, comunicación personal, 7 de setiembre, 2017).

Sin embargo, en las entrevistas, KAM2 y KAM3 hicieron mención de precios en tanto se les preguntó lo que les interesa a los clientes de América Televisión.

“Dime cuánto estarías dispuesto a pagar” (KAM2, comunicación personal, 7 de setiembre, 2017).

“Bueno a la otra parte siempre le va a interesar, obviamente, que puedan llegar al número” (KAM3, comunicación personal, 17 de agosto, 2017).

En tanto a hablar sobre los intereses, todos consideran que son personas que se comprometen con los intereses de su empresa y los defienden. También coinciden en que el objetivo es uno, pero las maneras de llegar son varias.

“No, si bien es cierto tengo el número, la forma la veo con el cliente” (KAM1, comunicación personal, 21 de agosto, 2017).

“O sea, a dónde quieres llegar sí. Pero el cómo no” (KAM2, comunicación personal, 7 de setiembre, 2017).

Hay muchos caminos, el hecho está en tener el conocimiento y la habilidad para conocer todas tus herramientas y lograr el objetivo sin perderte el objetivo. Pero, te vuelvo a repetir, a mí me ponen una vaina que tiene que ser roja y yo digo que es roja-naranja, entonces perfecto (KAM3, comunicación personal, 17 de agosto, 2017).

Además, todos coinciden que es valioso discutir sobre los intereses de las partes mientras van saliendo en la negociación, mas no es bueno discutirlos desde un principio.

Las diferencias comienzan en tanto a las herramientas para evitar malentendidos con los clientes. Todos los KAM mencionan herramientas por escrito para que no haya confusiones en tanto a lo que se ha pactado en las reuniones o en tanto a lo que se va a discutir en las reuniones.

“Por lo general, lo que yo hago es terminar la negociación, regreso a la oficina, hago un estatus, y copio a todos los involucrados ese día en la reunión y hago una bitácora” (KAM1, comunicación personal, 21 de agosto, 2017).

“Ahora, como te digo, en las negociaciones de hoy todo se pone por escrito justamente porque hoy somos casi multitasking, ¿no?” (KAM3, comunicación personal, 17 de agosto, 2017).

“Ya, con toda esa información, nunca doy una propuesta en la misma mesa, siempre la analizo. Envío la información después. En mesa es difícil manejar números, especialmente en nuestro mercado, donde todo tiene que ser confirmado” (KAM4, comunicación personal, 17 de agosto, 2017).

En cambio, KAM2 no menciona ninguna herramienta para evitar estos malentendidos.

En tanto a hablar sobre lo que se quiere de la contraparte en la negociación, KAM1 y KAM4 se refieren a estas expectativas en futuro.

“Yo simplemente a la hora de enviarle el documento pongo una cláusula que la va a leer” (KAM1, comunicación personal, 21 de agosto, 2017).

““No me has pagado, avísame. Por lo menos necesito que me digas porque tengo que prever una situación”” (KAM4, comunicación personal, 17 de agosto, 2017).

En cambio, KAM2 se refiere a estas expectativas en tiempo pasado, cosa que no está alineada con la literatura.

“Entonces, le pides un pago por adelantado. ‘Simplemente porque el año pasado fallaste con nosotros’” (KAM2, comunicación personal, 7 de setiembre, 2017).

Finalmente, KAM1, KAM3 y KAM4 mencionaron que es válido lo que un cliente pretende y le pide al negociador, todo tiene una lógica, nada de lo que piden es descabellado. Esto tiene que ver con legitimar los intereses del cliente.

“Que es válido, que lo que él me está pidiendo, yo estoy accediendo” (KAM1, comunicación personal, 21 de agosto, 2017).

“No es una pataleta, no es un número sin sentido. Todo tiene una lógica” (KAM4, comunicación personal, 17 de agosto, 2017).

En síntesis, KAM1 y KAM2 parecen rechazar y desechar las propuestas que no les satisfacen, sin mayor consideración. Todos coinciden en que todos los intereses no debes ser revelados desde un principio, pero KAM3 lo considera importante para saber con qué trabajar. También todos los negociadores consideran que el objetivo es uno, pero las maneras de llegar a este son varias. Finalmente, todos los KAM, menos KAM2, mencionaron que lo que el cliente quiere es completamente válido y no van a pedir algo completamente ilógico. Hay un por qué detrás.

1.1.3. Tercer Principio

Inventar opciones para la ganancia mutua consiste en tres dimensiones: superar el prejuicio (con el uso lluvia de ideas), superar la falacia de solo una opción, superar el “pie fijo” – búsqueda de ganancia conjunta– y hacer que las decisiones sean fáciles. La sucesión de resultados seguirá esta secuencia.

Ninguno de los KAM utiliza herramientas, como la lluvia de ideas con el cliente presente, para superar el prejuicio, como indican Fisher y Ury (1993). Esto no quiere decir que no ideen diferentes opciones con el cliente que tienen al frente. Todos indicaron que las diferentes opciones para llegar al acuerdo van saliendo de la conversación con el cliente, en la misma mesa.

En tanto a superar la falacia de una sola opción, todos los KAM mencionaron en algún momento que se presentan variaciones a las propuestas que están en la mesa. Es decir, si el cliente no está de acuerdo con la propuesta, no se presenta una propuesta completamente distinta sin tratar de presentar una versión modificada de aquella ya rechazada. Más aún, los KAM piensan que es importante que las variaciones que se formulen sigan el mismo hilo de la anterior o de la propuesta original (ya que puede haber sucesiones de versiones modificadas). En otras palabras, estas variaciones no pueden ser radicales, ya que esto podría afectar la credibilidad del negociador.

“Mantengo el fondo vigente y cambio ciertas cosas para que se ecualice y se ablande un poco” (KAM1, comunicación personal, 21 de agosto, 2017).

“No te voy a presentar una de 100 000 para terminar en 20. Esa vaina ya fue, eso era de truhanes, de gente que timbeaba” (KAM3, comunicación personal, 17 de agosto, 2017).

Un punto interesante dentro de esta dimensión es que se acostumbra a llamar a una persona de otra área para que evalúe la propuesta que se le da al cliente. Lo particular es que solo se menciona que se llama a una persona de finanzas, ninguna otra. Todos, salvo KAM2, mencionaron que el área de finanzas puede dar una mano con la evaluación e invención de nuevas propuestas. Este punto es importante porque se relaciona con el Primer Principio, específicamente con el hecho que los clientes no solo les interesa una cosa. Para llevar adelante la negociación uno no solo necesita hablar de precio y su subida de año a año, sino de facilidades de pagos y financiamiento.

E: “Es importante tener entonces otros puntos de vista de otras áreas.”

“De otras áreas, por supuesto de la misma empresa. Como el área de finanzas” (KAM1, comunicación personal, 21 de agosto, 2017).

Para terminar esta dimensión, KAM2 y KAM3 mencionan que los acuerdos pueden ser fraccionados con el objetivo de llegar a un acuerdo con el cliente (los acuerdos son normalmente por un año).

“...te dicen "mira, yo quisiera que tú me dieras 6 meses de 3.5 y los últimos meses de 4, eso está mejor, "déjame ver, entonces"" (KAM2, comunicación personal, 7 de setiembre, 2017).

Sin embargo, parece que llegar a un acuerdo fraccionado no es ideal, porque se tendría que volver a negociar una vez este haya caducado.

“Puede ser: "Mira hermano, qué te parece si probamos por seis meses y pruebas cómo va la vaina. Después nos volvemos a sentar" Y cuando dices: "luego nos volvemos a sentar" es cambiarlo” (KAM3, comunicación personal, 17 de agosto, 2017).

En tanto a superar el “pie fijo”, todos los negociadores consideran que, si bien es cierto los intereses del Canal y el cliente pueden ser conflictivos o incompatibles, la esencia de la negociación es justamente poder discutirlos y argumentar para llegar a una solución favorable para todas las partes. Fisher y Ury (1993) mencionan que es importante discutir aquellos intereses que pueden parecer conflictivos, ya que nuevas ideas y soluciones surgen de la discusión.

“Van saliendo de la conversación. Van saliendo de lo creativo de lo que podríamos llegar a ser ambos, tanto el cliente como yo” (KAM1, comunicación personal, 21 de agosto, 2017).

“De la conversación salen varias cosas que no tenías pensado” (KAM2, comunicación personal, 7 de setiembre, 2017).

Finalmente, en tanto a hacer que las decisiones sean fáciles, todos los KAM, menos KAM2, coinciden en que se deben suavizar propuestas “difíciles” para el cliente. Es decir, que las propuestas que puedan no sentarle bien al cliente o “estirarlo” mucho deben ser “ablandadas” para que el cliente esté más dispuesto a aceptarlas. Como se mencionó, para KAM2 esto no es necesario una vez que la negociación está avanzada, es mejor decirlo directamente.

E: “O es mejor ponerlo en términos más suaves.”

“No, después que has roto el hielo, no” (KAM2, comunicación personal, 7 de setiembre, 2017).

Adicionalmente, KAM1 y KAM4 mencionaron que uno tiene que estar siempre un paso adelante cuando se le presenta una propuesta al cliente.

“Ya sabes por qué va a ser rechazada, te das cuenta al toque” (KAM4, comunicación personal, 17 de agosto, 2017).

Como se aprecia, es bueno pensar cuáles son los puntos que el cliente puede rechazar antes de mandar la propuesta para prever dónde se concentrará a discusión una vez se sienten con el cliente.

Para resumir, ninguno de los KAM utiliza la lluvia de ideas con el cliente, mas las opciones van saliendo de la discusión. Además, se halló que el área de finanzas puede jugar un papel importante en las negociaciones. KAM2 y KAM3 consideran el fraccionar acuerdos una

táctica válida para llegar al acuerdo, mas no es lo ideal. Todos los negociadores ven el valor en discutir los intereses que pueden parecer conflictivos. Todos, menos KAM2, consideran que “suavizar” las propuestas es bueno para que sean más fáciles de aceptar para el cliente. Finalmente, ninguno considera que se deben hablar de los intereses de la persona que tienen por delante o de ellos mismos, sino que se deben discutir los intereses de las entidades a las que representan. Esto obedece al hecho que, según los KAM, el dinero de inversión no es de la persona, sino de la empresa. Por otro lado, el espacio publicitario tampoco es de la persona, sino de América Televisión. Esto también tiene que ver con hacer que las decisiones para la contraparte sean más fáciles.

1.1.4. Cuarto Principio

Este último principio consiste en insistir en usar criterios objetivos. Esto se refiere a criterios de evaluación de las propuestas y soluciones que van saliendo de la negociación. Tiene dos dimensiones: idearlos y abordarlos. Esta sección no es amplia porque todos los KAM parecen coincidir en tanto a los criterios que se usan y no tienen mucho que decir en tanto a los criterios de evaluación.

Se aprecia que no hay un ejercicio de invención de criterios de evaluación. Estos ya están dados por el Canal o el mercado.

“Hay un lineamiento comercial que te dice qué es lo que tienes que evaluar” (KAM4, comunicación personal, 17 de agosto, 2017).

Como se puede ver, estos están fuera del alcance de las partes que negocian. Son dados por la gerencia comercial y general. Sin embargo, los KAM consideran que estos son objetivos y transparentes porque siguen la lógica del mercado y están publicados en la página web del Canal.

“IBOPE Time. Es la empresa que mide el encendido de cada uno de los televisores y qué programas está viendo la población. Es un tercero. Es una fuente de datos de un tercero” (KAM1, comunicación personal, 21 de agosto, 2017).

“Nosotros tenemos publicados los precios por segundo” (KAM2, comunicación personal, 7 de septiembre, 2017).

Como se explicó anteriormente, se negocian, mayormente, subidas de precio de año a año. Para la evaluación de estas subidas, se toman en cuenta, como se dijo arriba, precios de mercado, la inflación y el rating o alcance de los programas del Canal. La medición de estos indicadores está en manos de terceros, ajenos a la negociación, y sirven como vara de medición.

En cuanto a abordar los criterios, se pueden discutir, pero ninguna de las dos partes que tratan ni pueden cambiar los criterios.

Pueden ser discutidos, mas no pueden ser cambiados, objetados en el sentido de que yo los cambio y rescindo el valor, el tiempo. Todo lo que es mi parámetro tú lo puedes cuestionar, por eso te digo que esas propuestas son para negociar, pero no para que se escapen del estándar” (KAM3, comunicación personal, 17 de agosto, 2017).

Lo que sí se indica es que la evaluación y discusión se hace en conjunto con el cliente:

Nosotros tenemos tablas, vamos viendo y vamos moviendo en Excel. El cliente está sentado con su computadora y yo estoy sentado con la mía. El cliente me va proponiendo y si yo veo que en el promedio no voy a llegar a lo que yo quiero, simplemente le digo no. Así vamos construyendo ambos una propuesta final de acuerdo (KAM1, comunicación personal, 21 de agosto, 2017).

Para concluir, ni los KAM ni los clientes tienen poder sobre los criterios con los que evalúan las propuestas. Esto se debe a que los negociadores reciben de su gerencia comercial los objetivos a los que tienen que llegar y tienen un margen (pequeño) para maniobrar. Además, los indicadores de alcance y rating están dados por un tercero. Por esto, los negociadores consideran que la evaluación contra estos indicadores es objetiva. Consideran también que los criterios son transparentes porque están publicados en su página web y se los presentan a los clientes en la preventa. Sin embargo, cabe mencionar que se visitó la página y estos precios están disponibles para el 2017, pero no para el 2018.

1.1.5. Poder y Objetivo de Negociación, el Rol de la Confianza y Sostenibilidad

Finalmente, esta última sección de los resultados cualitativos estará dedicada a enumerar percepciones de los negociadores en tanto a factores relacionados con la negociación y las relaciones comerciales. Si bien es cierto que estos temas no fueron contemplados al momento de construir las preguntas e índice de la entrevista, se cree que son de interés para nuestra investigación. Más aún, estos temas que surgieron de la conversación con los KAM son relevantes, pues proveen sus visiones en cuanto a la negociación y al papel del Canal en ella, y en cuanto a las relaciones con sus clientes.

En tanto al poder de negociación de América Televisión, los KAM parecen estar de acuerdo que ellos tienen cierto nivel de poder sobre los clientes al momento de negociar.

“Creo que lo más importante es que nosotros dentro de nuestra empresa, nos ha empoderado muchísimos años” (KAM1, comunicación personal, 21 de agosto, 2017).

“No es lo mismo que negocies con América, Canal2 y con Next tv” (KAM3, comunicación personal, 17 de agosto, 2017).

Es natural que esto sea usado al momento de negociar con sus clientes, sean chicos o sean grandes. Se regresará a este punto más adelante, ya que este factor ha sido considerado como variable de control para la parte cuantitativa del estudio.

Si bien es cierto los negociadores de América Televisión son conscientes que tienen un poder de negociación sustantivo por su liderazgo en el mercado, también saben que no pueden abusar de este.

Echamos maña de todo el conocimiento que tenemos ambas partes y decimos: ‘Tú quieres llegar a hacer esto. Compadre, mira tú quieres el éxito, yo también; tú quieres tener ese éxito, necesitas poder poner el tema en América.’ No le digo: ‘¡Me necesitas a mí porque yo soy la panacea!’ Esa soberbia no existe (KAM3, comunicación personal, 17 de agosto, 2017).

“Se hace más difícil, se hace más largo, pero a la larga lo que le quieres demostrar es ‘si tú me lastimas a mí en la negociación, no salimos ganando nunca’” (KAM4, comunicación personal, 17 de agosto, 2017).

Los negociadores saben que abusar de este poder es algo peligroso. Son conscientes de que hacerlo puede lastimar las relaciones que tienen con el cliente, ya que también dependen de este.

“Yo también dependo del cliente porque necesito el volumen del dinero que tienen que poner en mi medio. Yo dentro de mi cuota, al sentarme con él, sé la cantidad de plata que puede poner. Claro que dependo de él” (KAM1, comunicación personal, 21 de agosto, 2017).

“Que nos necesitamos mutuamente, que no puede llegar al alcance sin América y que es rentable su inversión en América” (KAM4, comunicación personal, 17 de agosto, 2017).

Esto tiene que ver también con el objetivo de la negociación. Los KAM no creen que el objetivo de una negociación sea que ellos ganen, al menos no solo eso. Tal como uno esperaría de una negociación que cuida los intereses de la otra parte y no hace abuso de la posición privilegiada que tienen, los KAM consideran que todas las partes deben salir ganando.

“...que cuando se hace un negocio de 3, tiene que haber 3 ganadores” (KAM2, comunicación personal, 7 de setiembre, 2017).

“Digamos, lo que busco personalmente es el ganar-ganar” (KAM4, comunicación personal, 17 de agosto, 2017).

Los negociadores consideran que uno no puede hacer negocio pensando sólo en uno mismo, se tiene que satisfacer al cliente y hacer que esté tranquilo con los acuerdos a los que se han llegado. En palabras de KAM3, “el que negocia solo, muere” (comunicación personal, 17 de agosto, 2017).

En tanto al rol de la confianza en la negociación, KAM2 y KAM3 consideran que la confianza actúa como elemento facilitador para la negociación:

“Porque tienes que saber cómo son todos y cada una de las personas. Tienes que saber cómo actúan. Porque esta ya es una relación que se va creando y hay confianza” (KAM2, comunicación personal, 7 de setiembre, 2017).

“Mira lo que logré, logré que mi cliente tenga la suficiente confianza como para que me llame y me pregunte qué cosa de su producto tiene que poner...” (KAM3, comunicación personal, 17 de agosto, 2017).

Si uno conoce a la persona con la que está negociando y confía en ella, la incertidumbre en el proceso de negociación (y los costos de transacción) es reducido considerablemente (Dyer, 1997). Adicionalmente, se puede llegar a un acuerdo relativamente más rápido.

Finalmente, percepciones en tanto al rol de la sostenibilidad también salieron de la conversación. Los KAM2, KAM3 y KAM4 consideran que lo que uno quiere es lograr tener una relación a largo plazo con el cliente. Esto guarda estrecha relación con los tres temas que se han tocado en esta sección. KAM2 y KAM3 reconocen que las personas pueden cambiar, pero las empresas permanecen en el tiempo y el accionar de los negociadores afecta a la empresa. Más aún, y con efectos más próximos al mismo negociador, KAM2 admite que abusar del poder no es bueno para él porque, por características de los acuerdos, los negociadores se tienen que ver año a año.

Si uno abusa de su poder y actúa de manera irresponsable u oportunista en la negociación, la ganancia es de corto plazo. Peor aún, el cliente no confiaría más en el negociador y la sostenibilidad de la relación estaría en peligro.

“El negocio de la gestión comercial en cualquier ámbito es una relación de largo plazo. Si tú eres cortoplacista no tienes negocio, tienes una oportunidad mínima” (KAM3, comunicación personal, 17 de agosto, 2017).

En síntesis, los negociadores son conscientes que, como líderes del mercado, tienen buen poder de negociación. Sin embargo, saben que dependen de la inversión del cliente y que no pueden abusar del poder si quieren ganar en el largo plazo. Esto tiene que ver con el hecho que consideran que todas las partes tienen que ganar en una negociación. Para ellos, este es el objetivo

de dicho proceso. Consideran además que la confianza es importante para estar tranquilos en tanto al comportamiento que exhibirán los clientes y para que la negociación sea más fluida. Finalmente, y relacionado a su visión a largo plazo, se puede decir que el objetivo de los negociadores es construir una relación duradera.

Para concluir con los resultados, en general, se observa que KAM2 es el negociador que más se desvía de lo que dicta la negociación por principios. Puntualmente, se observa que es un negociador que confunde a la persona con el problema en discusión y lo caracteriza de contrincante. Rechaza y descarta además propuestas que no le satisfacen. También parece concentrarse mucho en el precio, cuando los clientes tienen más intereses que simplemente pagar un poco menos. Se puede apreciar también que no cree en “suavizar” las propuestas que pueden no caerle bien al cliente. Esto es porque considera que las palabras o frases “suaves” son para el inicio de la negociación. Por otro lado, en el discurso de KAM1 se han podido encontrar la mayor cantidad de elementos de la negociación por principios. Caracterización del otro (y él) como solucionador de problemas, uso de pausas para reflexionar, legitimación de lo que siente el otro en momentos tensos y atención al lenguaje corporal (no solo el hablado) son algunos de los elementos identificados.

Dos puntos en los que todos los KAM coincidieron son contrarios a lo que dicta la negociación por principios. Ninguno de los negociadores considera apropiado que se discuta explícitamente lo que están sintiendo. Consideran que es más apropiado preguntar si quieren parar a fumar o tomar agua o café para interrumpir el momento de tensión. En contrapunto, se observa también que –como se mencionó en párrafos anteriores– consideran que no es bueno discutir los intereses como si fuesen personales. Para ellos, es mejor discutir los intereses que tienen las organizaciones a las que representan. Nuevamente en contrasentido con la negociación por principios, cabe mencionar que, a lo largo de las entrevistas, se pudo identificar palabras propias del lenguaje de la negociación por posiciones. Palabras como “dura”, “rígido” o “posición” las dijeron todos los negociadores.

1.2. Análisis Cuantitativo

En esta sección, se expondrán los resultados de los análisis cuantitativos. Se presentarán los resultados de las hipótesis planteadas en el capítulo metodológico. Pero antes de esto se abordarán las decisiones que se tomaron para la medición de las tres variables centrales de la investigación: uso de elementos de la negociación por principios, confianza y sostenibilidad. Además, se presentarán números descriptivos de la muestra en cuanto a estas variables y las variables de control.

Para la medición del uso de elementos de la negociación por principios se optó por usar un método comparativo. Es decir, sólo se midieron variaciones de presencia o ausencia de elementos de la negociación por principios por cada uno de los KAM. Cada vez que uno de los KAM no coincidía con los demás en tanto este KAM usaba un elemento que los demás no, se asignó un punto (+1). Por el contrario, si el KAM no usaba un principio que los otros KAM si utilizaban, se le restó un punto (-1). Cuando todos los KAM coincidían en el uso de un principio, no se asignaron puntos. Asimismo, la ausencia generalizada de un principio o elemento no fue castigada. En ningún caso se restó un punto y se le asignó un punto a un KAM en el mismo elemento. Esto se decidió porque una diferencia de dos puntos entre los KAM por el mismo elemento parecía excesiva. Como se puede apreciar, este método se basa en la comparación de los KAM en tanto a su uso (o ausencia) de elementos y la desviación de dicho uso (o dicha ausencia) con respecto al grupo. La asignación de puntos se puede apreciar en el Anexo D.

Tabla 4: Datos descriptivos de grupos y la cantidad de respuestas a las herramientas de medición de confianza y sostenibilidad por grupo

Uso de Elementos de Negociación Por Principios del KAM - Comparativo y Categórico					
		Clientes	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	5	20,8	20,8	20,8
	Medio	13	54,2	54,2	75,0
	Alto	6	25,0	25,0	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Gracias a este análisis, se pudieron distinguir a los KAM en tres categorías: KAM2 resultó estar solo en el grupo de uso de elementos bajo, con un score de -9; KAM3 y KAM4 fueron asignados al grupo de uso de elementos medio, con un score de 2 y 3; KAM1 fue asignado al grupo de uso alto, con un score de 5. Cabe mencionar que faltó un cliente de KAM2 llenase la encuesta, es por eso que se aprecian 5 respuestas en el grupo de uso de elementos bajo. Por otro lado, KAM4 tuvo un cliente más que respondió a las encuestas, por eso se aprecian 13 clientes en vez de 12, de modo que se mantiene la muestra en las 24 unidades preestablecidas.

Para el análisis de los resultados de las encuestas pertinentes para H2 que midieron la confianza y la sostenibilidad, se utilizaron los promedios de las herramientas. En el caso del puntaje final de confianza para cada cliente, se utilizó el promedio de puntajes en la escala de Likert tomando en cuenta los diecisiete ítems de la herramienta. Para el puntaje final de sostenibilidad se hizo lo mismo, pero en este caso, fueron nueve los ítems que arrojaron el promedio. Es pertinente recalcar que la medición de confianza se dio a nivel individual: la confianza de los clientes con los negociadores. En cambio, para la sostenibilidad, la medición se

dio a nivel de organización. Esto obedece al hecho de que la medición de confianza se realizó con preguntas de carácter personal, mientras que las preguntas de sostenibilidad se refirieron a América Televisión. Esto no presenta un problema porque estamos tratando con variables que, si bien están en distintos niveles, guardan estrecha relación.

Cabe mencionar también que se hicieron dos análisis diferentes: uno tomando en cuenta los resultados extremos de estos promedios y otro en el que no se tomaron en cuenta (los datos descriptivos se pueden observar en las Tablas 5 y 6). Esto es porque se observó que, en tanto a la medición de confianza, siete clientes terminaron con una puntuación promedio de cinco (5/5). En cuando a la medición de sostenibilidad, fueron dos los clientes que terminaron con una puntuación promedio de cinco.

Tabla 5: Datos descriptivos de puntajes de confianza y sostenibilidad, con puntajes extremos

Estadísticos descriptivos						
	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Confianza	24	1,59	3,41	5,00	4,4946	,57304
Sostenibilidad	24	1,89	3,11	5,00	4,2458	,56993
N válido (por lista)	24					

Tabla 6: Datos descriptivos de puntajes de confianza y sostenibilidad, sin puntajes extremos

Estadísticos descriptivos						
	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Confianza	17	1,53	3,41	4,94	4,2865	,56059
Sostenibilidad	22	1,78	3,11	4,89	4,1773	,54466
N válido (por lista)	17					

Finalmente, en tanto a las variables de control, las tablas con los datos descriptivos se pueden apreciar en el Anexo E. Recordemos que, en tanto a la dificultad de la negociación, se le pidió a cada uno de los KAM que señalaran dos clientes con los que les parecía más fácil de negociar y dos difíciles. De manera aleatoria se seleccionó un cliente de cada grupo. Para la asignación del cliente de dificultad moderada, se escogió uno de todos aquellos que no habían sido asignados a las categorías fácil o difícil. Al igual que en las dos categorías anteriores, la elección del cliente fue de manera aleatoria. Las categorías key account o cliente normal obedecen al nivel de inversión del cliente. En tanto al tipo de cliente, directo o central de medios, depende de la forma de tratar con el Canal de cada anunciante. Finalmente, la duración de la relación comercial no necesita mayor explicación. Cabe mencionar que las variables de dificultad de negociación y el nivel de inversión del cliente se sabían antes de aplicar las herramientas. Es decir,

formaron parte del marco de la muestra y se usaron para construirla. Este no fue el caso de las variables de tipo de cliente o duración de la relación, visto que esta información no fue proporcionada por el Canal.

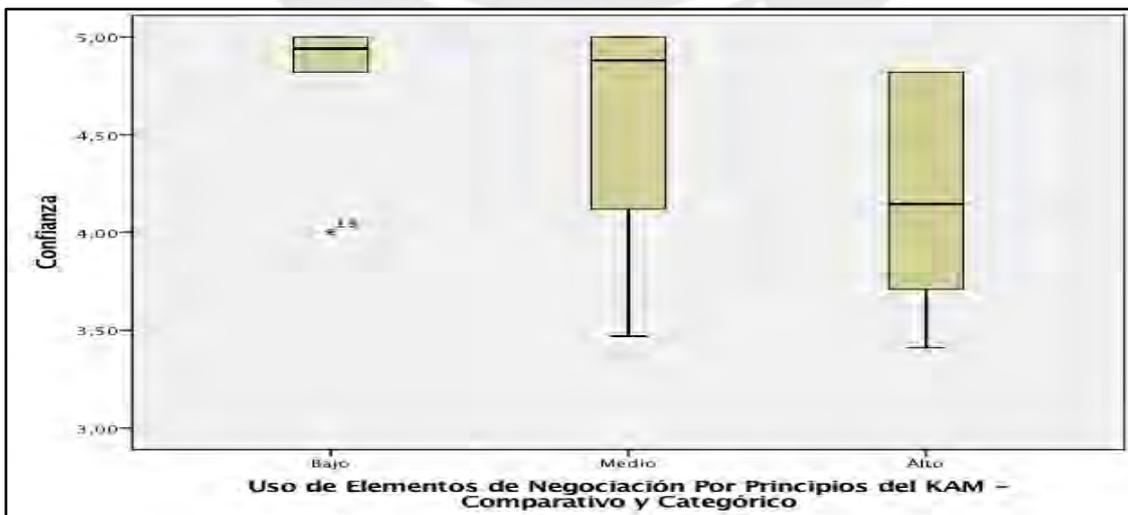
La muestra consistió en 33,3% de clientes de dificultad de negociación fácil, 29,2% moderada y 37,5% difícil. En tanto a la inversión de los clientes, la muestra contó con 45,8% de clientes normales y 54,2% de key accounts. Adicionalmente, participaron dieciséis centrales de medios (66,7%) y ocho clientes directos (33,3%). Finalmente, se preguntó por los años de relación comercial que los clientes tenían con América Televisión: siete de ellos estaban con el Canal de cero a diez años (29,2%) y diecisiete de diez años a más (70,8%).

1.2.1. Hipótesis 1

H1: El uso de elementos de la negociación por principios promueve la confianza percibida por el cliente. Existe una relación positiva entre las dos variables.

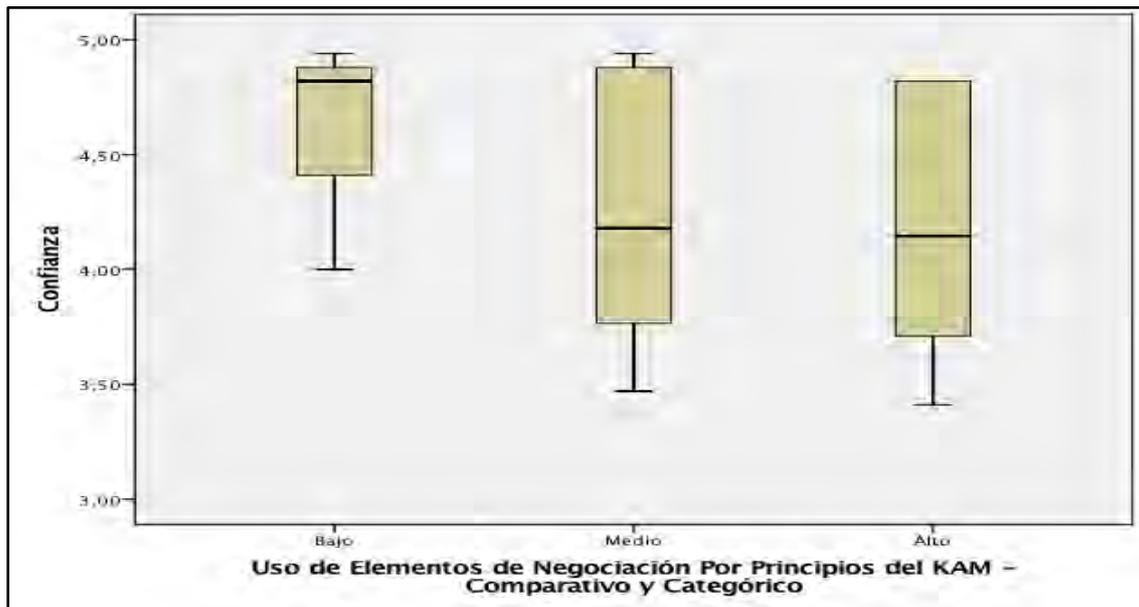
Para la prueba de esta hipótesis, se optó por realizar dos pruebas: una prueba ANOVA y una regresión lineal con variables dummy. Si bien es cierto que una regresión lineal se suele usar en muestras más grandes, cabe recordar que, de acuerdo con Warner (2013), una regresión lineal solo con variables dummy nos da información equivalente a la prueba ANOVA. La razón por la que se eligió utilizar esta segunda prueba es la facilidad con la que se pueden apreciar los efectos de cada variable dummy en la variable dependiente. En el caso de H1, esta fue la confianza de los clientes en los negociadores de América Televisión. Sin embargo, antes de mostrar los resultados de la prueba ANOVA y la regresión lineal, se mostrará un gráfico descriptivo. Cabe resaltar que, como se mencionó al principio de este capítulo, se mostrarán los resultados de ambas bases de datos: aquella con resultados máximos y aquella con estos excluidos.

Figura 2: Diagrama de caja descriptivo de H1, con puntajes extremos



Como se puede apreciar en la Figura 2, la variabilidad de las respuestas en tanto a confianza es muy baja en el nivel bajo de uso de elementos de la negociación por principios. Adicionalmente, vemos que hay un outlier, con un puntaje de confianza muy diferente al de los demás clientes. Por otro lado, vemos que la variabilidad de respuestas en los niveles medio y alto son similares, mucho mayor a la observada en el nivel bajo. Solo observando este gráfico, podemos darnos cuenta de que las observaciones no son favorables para la primera hipótesis de este estudio.

Figura 3: Diagrama de caja descriptivo de H1, sin puntajes extremos



Para la base de datos que excluyó puntajes extremos, podemos ver en la Figura 3 que los resultados son similares. La menor variabilidad en resultados de confianza la sigue teniendo el uso de nivel bajo, mientras que la variabilidad para los niveles medio y alto son muy similares. Cabe resaltar, sin embargo, que el outlier observado en la figura anterior (figura 2) desaparece.

Tabla 7: Descriptivos de los grupos, con puntajes extremos

Descriptivos					
		N	Media	Desviación estándar	Error estándar
Confianza	Bajo	5	4,7520	,42676	,19085
	Medio	13	4,5431	,58964	,16354
	Alto	6	4,1750	,57920	,23646
	Total	24	4,4946	,57304	,11697

Tabla 8: Prueba Levene, con puntajes extremos

Prueba de homogeneidad de varianzas				
	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Confianza	1,313	2	21	,290

Tabla 9: Prueba ANOVA, con puntajes extremos

ANOVA						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Confianza	Entre grupos	,975	2	,487	1,556	,234
	Dentro de grupos	6,578	21	,313		
	Total	7,553	23			

Las medias de los grupos nos cuentan una historia muy similar a las medias que pudimos apreciar en los diagramas de cajas: los puntajes parecen ser mayores mientras los niveles de uso de elementos de la negociación por principios son más bajos (contrario a la hipótesis que se está tratando de probar). La prueba de Levene nos dice que la suposición de homocedasticidad es mantenida entre los grupos. Sin embargo, el valor p que la prueba arroja es bastante bajo.

En concreto, la prueba ANOVA (Tabla 9) nos dice que no hay ningún efecto significativo en tanto a la pertenencia de un grupo de uso de elementos de la negociación por principios (el valor p es muchísimo más alto que un valor alfa de 0,1). Esto es porque la media cuadrática intergrupala es marginalmente mayor a aquella intragrupal. En otras palabras, esta prueba ANOVA nos dice que la afiliación de los clientes a un grupo de uso de elementos no afecta sus puntajes de confianza.

Tabla 10: Descriptivos de los grupos, sin puntajes extremos

Descriptivos					
		N	Media	Desviación estándar	Error estándar
Confianza	Bajo	3	4,5867	,51160	,29537
	Medio	8	4,2575	,59471	,21026
	Alto	6	4,1750	,57920	,23646
	Total	17	4,2865	,56059	,13596

Tabla 11: Prueba Levene, sin puntajes extremos

Prueba de homogeneidad de varianzas				
	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Confianza	,124	2	14	,885

Tabla 12: Prueba ANOVA, sin puntajes extremos

ANOVA						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Confianza	Entre grupos	,352	2	,176	,526	,602
	Dentro de grupos	4,677	14	,334		
	Total	5,028	16			

El análisis de los datos excluyendo los resultados extremos no representa un mejor apoyo a H1 que el análisis anterior. Como podemos apreciar en la Tabla 10, las medias siguen siendo similares a las anteriores (el uso bajo teniendo la media más alta y el uso alto teniendo aquella más baja), simplemente han sido reducidas. La prueba de homogeneidad de varianzas mejora, como se puede apreciar en la Tabla 11, ya que el valor p incrementa. Esto es porque dos de los puntajes extremos pertenecían al nivel de uso de elementos bajo. Concretamente, como vemos en la Tabla 12, la prueba ANOVA arroja un valor p más alto que el anterior. Aquí, la suma de cuadrados intergrupales es reducida drásticamente. Igual que en el caso anterior, la pertenencia a un grupo no tiene efecto en el puntaje de confianza.

Tabla 13: Resumen del modelo de regresión lineal, con puntajes extremos

Resumen del modelo								
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio			
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2
1	,359 ^a	,129	,046	,55967	,129	1,556	2	21
2	,495 ^b	,245	-,085	,59696	,116	,492	5	16

Modelo	Estadísticos de cambio			
	Sig. Cambio en F			
1	,234			
2	,778			

En tanto a la regresión lineal con las variables dummy usando la base de datos con puntajes extremos, podemos apreciar en la Tabla 13 que el primer modelo (con la variable

independiente del uso de elementos de la negociación por principios) explica un 12,9% de la varianza observada en los puntajes de confianza. Por otro lado, el segundo modelo (que incluye la variable del modelo anterior más las variables de control) explica un 24,5% de la varianza observada. Sin embargo, podemos ver que los cambios en R cuadrado no son significativos.

Tabla 14: Coeficientes de regresión, con puntajes extremos

Coeficientes						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	4,752	,250		18,986	,000
	Dummy 1 Uso de Elementos Alto	-,577	,339	-,445	-1,703	,103
	Dummy 2 Uso de Elementos Moderado	-,209	,295	-,186	-,709	,486
2	(Constante)	5,048	,448		11,278	,000
	Dummy 1 Uso de Elementos Alto	-,379	,407	-,292	-,932	,365
	Dummy 2 Uso de Elementos Moderado	-,141	,323	-,125	-,436	,669
	Dummy 1 Difícil de Negociar	-,360	,366	-,311	-,984	,340
	Dummy 2 Moderado de Negociar	-,237	,400	-,192	-,592	,562
	Dummy Inversión del Cliente (Key)	,181	,361	,160	,501	,624
	Dummy Tipo de Cliente (Directo)	-,561	,431	-,471	-1,301	,212
Dummy Duración de la Relación Comercial (más de 10 años)	-,127	,367	-,103	-,345	,735	

Como las variables independientes son nominales, se optó por convertirlas en variables dummy. En cuanto a nivel de uso de elementos de negociación por principios, se usó el nivel bajo como referencia. En cuanto a dificultad de negociar, se utilizó de referencia la categoría de fácil de negociar. Para la inversión del cliente, se optó por usar a los clientes normales como referencia. Para el tipo de cliente, se usaron a las centrales de medios como referencia. Finalmente, en cuanto a la duración de la relación comercial, se usó de referencia la categoría de 0 a 10 años.

Como se puede apreciar en la Tabla 14, en el primer modelo el único coeficiente significativo fue el uso de elementos alto. Lo que esto quiere decir es que, a comparación del uso

de elementos bajo, aquellos clientes que pertenecían al grupo de uso de alto, en promedio, obtuvieron un puntaje menor de 0,577 puntos. Sin embargo, una vez que se introdujeron las variables de control en el segundo modelo, ningún coeficiente resultó ser significativo. En síntesis, en el análisis de regresión con los datos que incluyeron puntajes extremos, ni los modelos ni los coeficientes individuales produjeron predicciones satisfactorias en tanto a confianza reportada por los clientes.

Tabla 15: Resumen del modelo de regresión lineal, sin puntajes extremos

Resumen del modelo								
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio			
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2
1	,264 ^a	,070	-,063	,57796	,070	,526	2	14
2	,520 ^b	,270	-,297	,63853	,200	,494	5	9

Resumen del modelo	
Modelo	Estadísticos de cambio
	Sig. Cambio en F
1	,602
2	,774

Como se puede apreciar en la Tabla 15, la exclusión de puntajes extremos en la base de datos no mejoró las predicciones del modelo de regresión. Como se puede apreciar, el primer modelo explicó un 7% de la variación observada en los puntajes de confianza. El segundo modelo explicó un 27%. El primer modelo del análisis con la base de datos sin exclusiones es mejor con respecto a este. Mientras que este segundo modelo es mejor con respecto al segundo modelo obtenido de la base de datos sin exclusiones.

De cualquier forma, también podemos apreciar que las regresiones hechas con la base de datos sin puntajes extremos nos son significativas. Como podemos apreciar, los cambios en R cuadrado tienen un valor p demasiado alto.

Tabla 16: Coeficientes de regresión, sin puntajes extremos

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	4,587	,334		13,745	,000
	Dummy 1 Uso de Elementos Alto	-,412	,409	-,362	-1,007	,331
	Dummy 2 Uso de Elementos Moderado	-,329	,391	-,302	-,841	,414
2	(Constante)	5,055	,858		5,890	,000
	Dummy 1 Uso de Elementos Alto	-,278	,486	-,244	-,572	,581
	Dummy 2 Uso de Elementos Moderado	-,414	,488	-,380	-,847	,419
	Dummy 1 Difícil de Negociar	-,199	,470	-,183	-,424	,682
	Dummy 2 Moderado de Negociar	-,235	,513	-,184	-,459	,657
	Dummy Inversión del Cliente (Key)	,186	,451	,171	,413	,689
	Dummy Tipo de Cliente (Directo)	-,754	,623	-,662	-1,210	,257
	Dummy Duración de la Relación Comercial (10 años a más)	-,209	,566	-,163	-,369	,721

Al igual que en el análisis anterior, como podemos ver en las Tabla 16, ninguno de los coeficientes de las variables que se utilizaron lograron ser significativos. Como se puede apreciar, todos los valores p son mucho mayores a un alfa de hasta 0,1.

Según los resultados, no se ha encontrado evidencia que apoye a la hipótesis planteada al principio de esta sub-sección. El excluir los resultados extremos no mejoró las predicciones de los modelos.

1.2.2. Hipótesis 2

H2: *Esta confianza está relacionada positivamente con la sostenibilidad de las relaciones comerciales entre las partes.*

Para probar esta hipótesis, se utilizó una simple prueba de correlación. Pero antes de mostrar los resultados de esta, es pertinente repasar algunos gráficos descriptivos que nos irán adelantando un poco el tipo de relación entre estas variables.

Figura 4: Histograma de los puntajes de confianza, con extremos

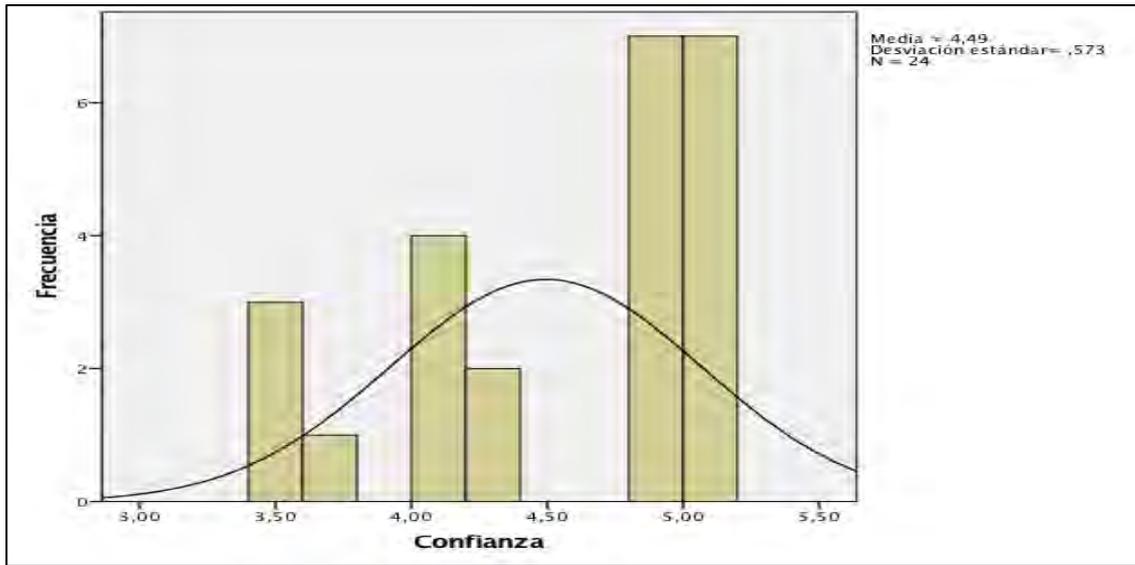
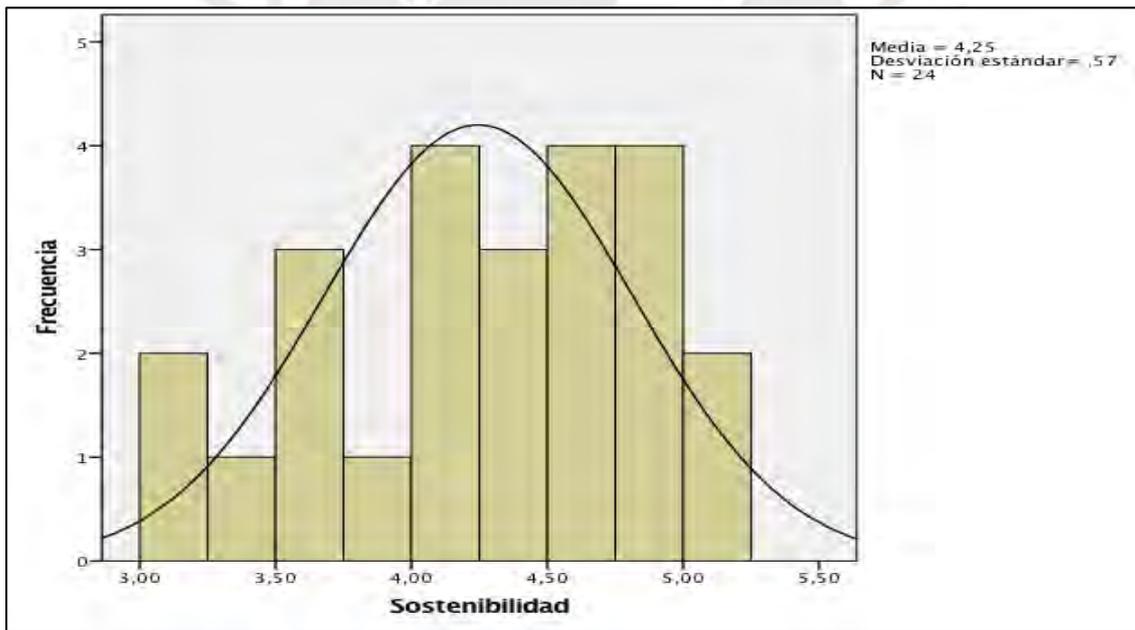


Figura 5: Histograma de los puntajes de sostenibilidad, con extremos



Podemos observar, gracias a los histogramas en las Figuras 5 y 6, que las distribuciones de los puntajes de ambas variables se asemejan a aquella normal. La distribución de los puntajes de confianza tiene una cola izquierda un tanto más grande. Sin embargo, esto no distorsiona mucho su forma casi-normal.

Figura 6: Histograma de los puntajes de confianza, sin extremos

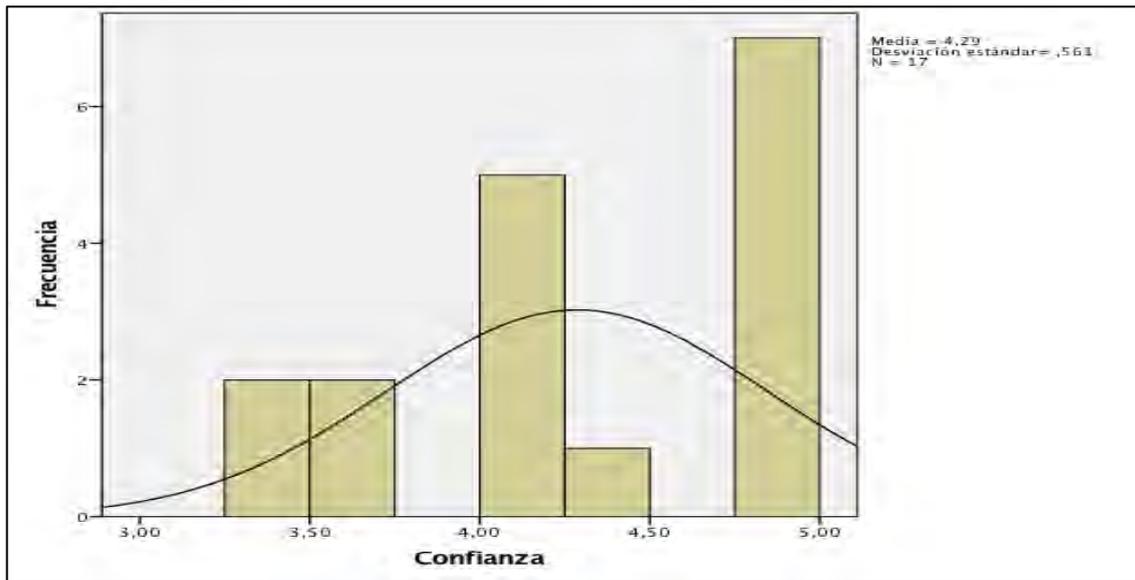
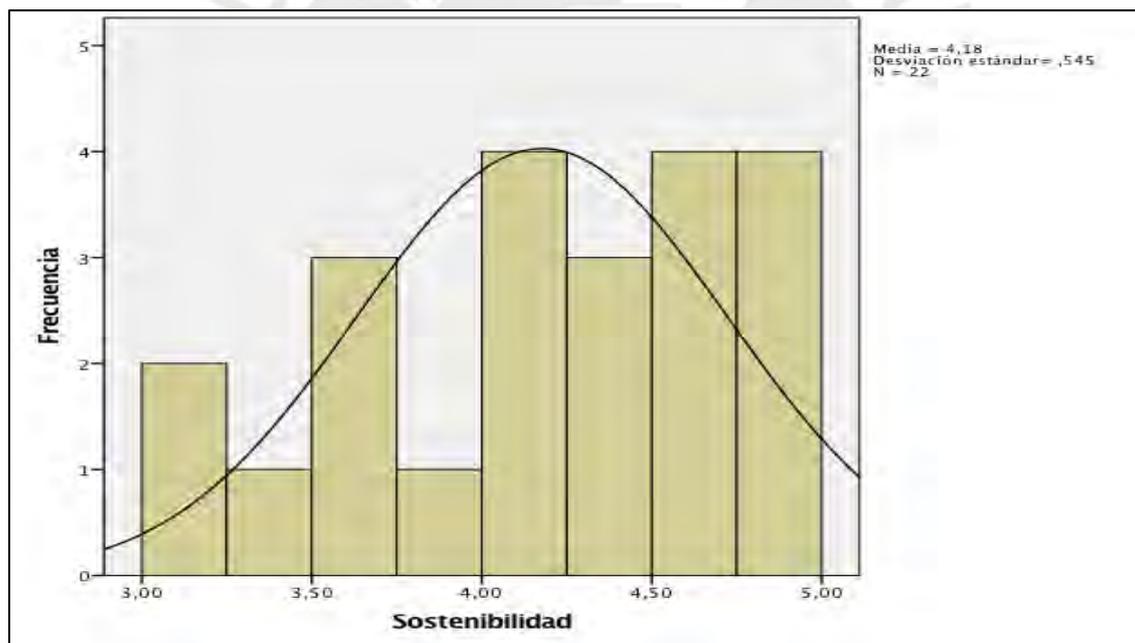


Figura 7: Histograma de los puntajes de sostenibilidad, sin extremos



Una vez que se excluyen los puntajes extremos del análisis, la distribución de los puntajes de confianza se distancia más de aquella normal. Lo mismo con los puntajes de sostenibilidad.

Figura 8: Dispersión de los puntajes de confianza y sostenibilidad, con puntajes extremos

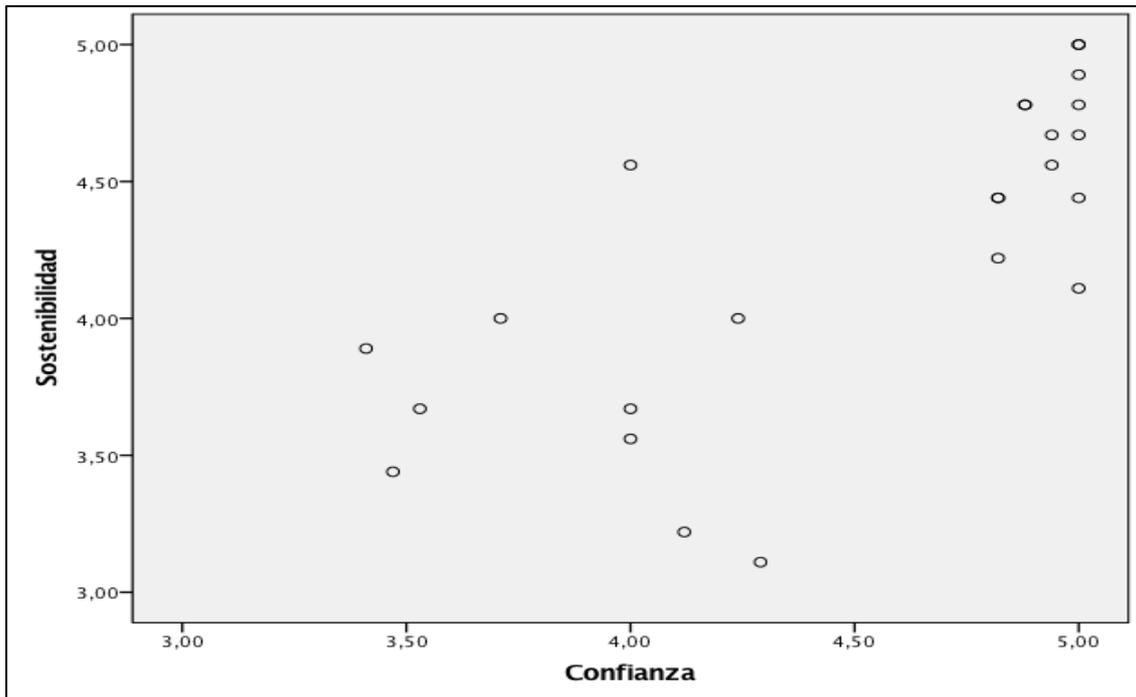
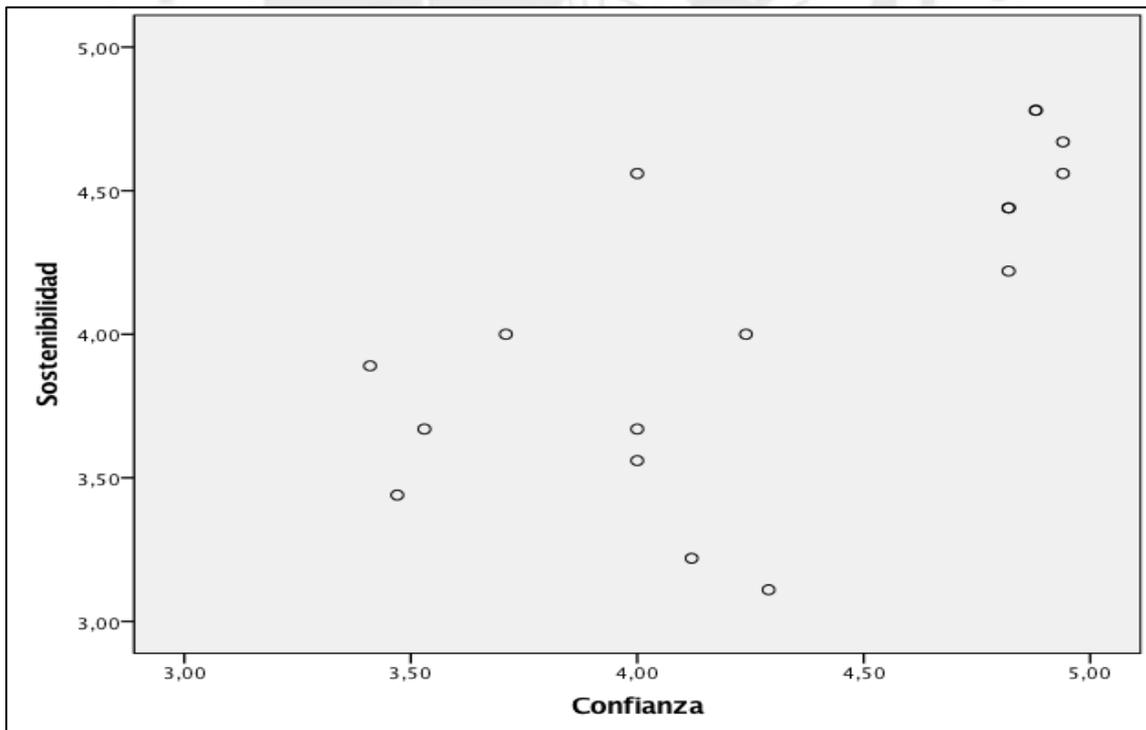


Figura 9: Dispersión de los puntajes de confianza y sostenibilidad, sin puntajes extremos



La visualización de los gráficos de dispersión en las Figuras 8 y 9 permiten hacerse una buena idea sobre la relación entre estas dos variables. En el primero de ellos (figura 8), vemos que la relación se asemeja a una de carácter lineal y positiva. Lo mismo se puede decir en el gráfico que muestra los datos que excluyen los puntajes extremos (figura 9).

Sin embargo, en el primero de los gráficos se puede ver una agrupación de puntajes en el cinco de confianza. Esto hace pensar que la relación entre las variables sea más fuerte en el análisis de la base de datos sin exclusiones (visto que cerca de ese valor la variación de puntajes es mucho menor a aquella apreciada a lo largo de los otros niveles).

Tabla 17: Correlación entre las variables numéricas, con puntajes extremos

Correlaciones			
		Confianza	Sostenibilidad
Confianza	Correlación de Pearson	1	,741**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	24	24
Sostenibilidad	Correlación de Pearson	,741**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	24	24

Tabla 18: Correlación con variables de control, con puntajes extremos

Correlaciones				
Variables de control			Confianza	Sostenibilidad
Dummy 1 Dificil de Negociar & Dummy 2 Moderado de Negociar & Dummy Inversión del Cliente & Dummy Tipo de Cliente & Dummy Duración de la Relación Comercial	Confianza	Correlación	1,000	,692
		Significación (bilateral)	.	,001
		gl	0	17
	Sostenibilidad	Correlación	,692	1,000
		Significación (bilateral)	,001	.
		gl	17	0

Como se puede apreciar, se encontró que las variables de confianza y sostenibilidad están estrechamente relacionadas. El primer análisis de correlación (Tabla 17) nos dice que el coeficiente R es de 0,741. Este resultado es significativo a un nivel de alfa de 0,01. Más aun, una vez que se introdujeron las variables de control al análisis correlacional, el coeficiente R no se encogió mucho. Como se puede apreciar en la Tabla 18, el coeficiente de correlación bajó a 0,692, lo que igual supone una relación fuerte entre ambas variables. Además, el valor p de esta prueba es de 0,001, lo cual satisface un nivel de confianza del 0,01. Se observa también que la relación de ambas variables es positiva. Sin embargo, debemos recordar que la figura 8 reveló un

agrupamiento de puntajes cerca del valor cinco en confianza. Por eso, es pertinente ver los resultados de la base de datos que excluye los puntajes extremos.

Tabla 19: Correlación entre las variables numéricas, sin puntajes extremos

Correlaciones			
		Confianza	Sostenibilidad
Confianza	Correlación de Pearson	1	,673**
	Sig. (bilateral)		,003
	N	17	17
Sostenibilidad	Correlación de Pearson	,673**	1
	Sig. (bilateral)	,003	
	N	17	22

Tabla 20: Correlación con variables de control, sin puntajes extremos

Correlaciones				
Variables de control			Confianza	Sostenibilidad
Dummy 1 Difícil de Negociar & Dummy 2 Moderado de Negociar & Dummy Inversión del Cliente & Dummy Tipo de Cliente & Dummy Duración de la Relación Comercial	Confianza	Correlación	1,000	,640
		Significación (bilateral)	.	,025
		gl	0	10
	Sostenibilidad	Correlación	,640	1,000
		Significación (bilateral)	,025	.
		gl	10	0

El análisis de correlación de los puntajes excluyendo aquellos extremos es consistente con lo predicho cuando se analizaron los gráficos de dispersión. Se puede apreciar en las Tablas 19 y 20 que, una vez eliminados los puntajes extremos, se puede apreciar que el coeficiente de correlación ha disminuido. Sin embargo, la relación sigue siendo fuerte, con un coeficiente de 0,673. Más aún, este resultado sigue siendo significativo con un alfa de 0,05. Además, una vez que se incluyeron las variables de control, el coeficiente tampoco sufrió una disminución muy grande. Como se puede apreciar, el coeficiente R bajó a 0,64. En este caso también se trató de un resultado significativo, con un valor p menor que 0,05. Entonces, el caso de la hipótesis discutida en esta sub-sección, se puede decir que se ha encontrado evidencia para el apoyo de esta.

1.2.3. Hipótesis 3

H3: La presencia de elementos de la negociación por principios está positivamente relacionada con la sostenibilidad de las relaciones comerciales percibida por el cliente.

Las pruebas realizadas para esta hipótesis son las mismas que se usaron para probar la primera hipótesis. Se presentarán los resultados de las pruebas ANOVA y las regresiones lineales.

Sin embargo, antes de hacer esto (y al mismo estilo que la primera hipótesis) veremos dos gráficos descriptivos para los puntajes de sostenibilidad.

Figura 10: Diagrama de caja descriptivo de H3, con puntajes extremos

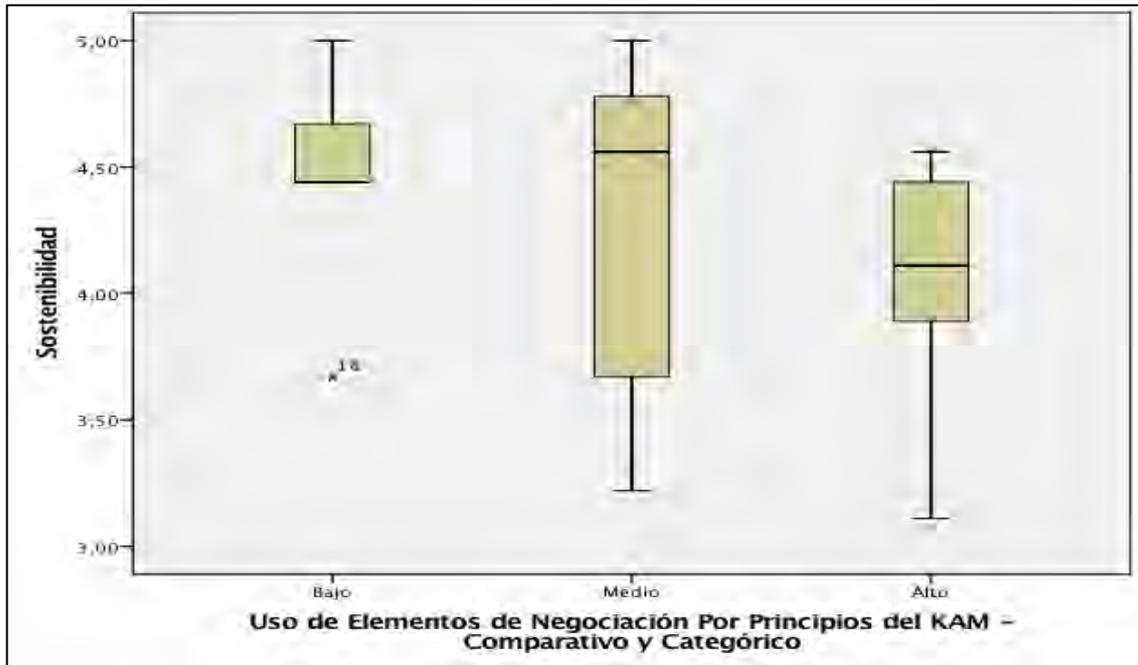
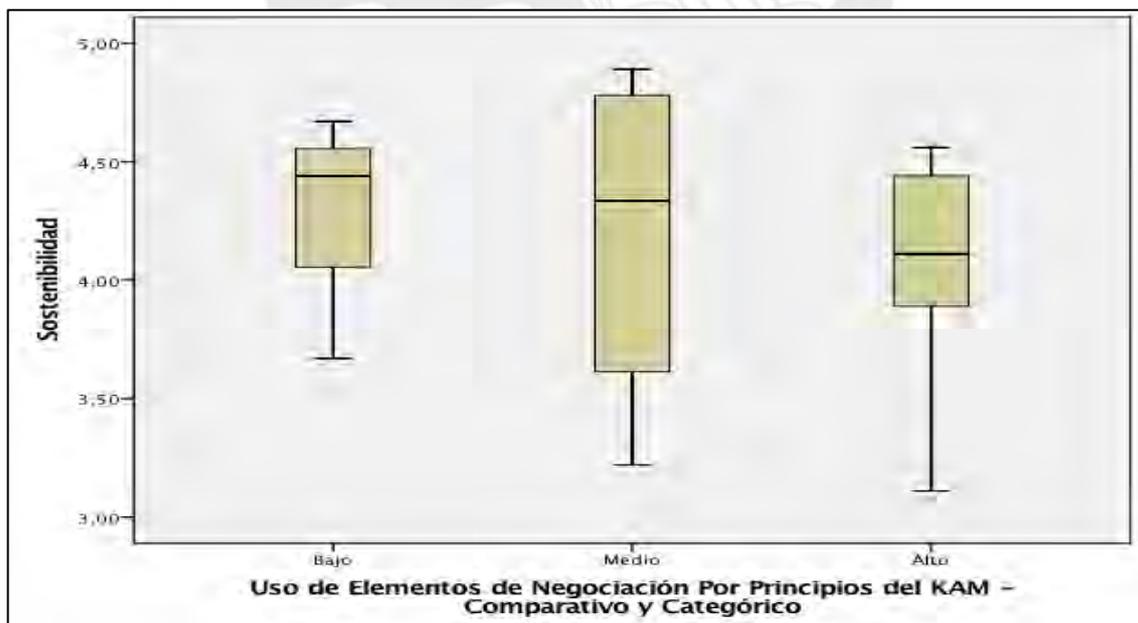


Figura 11: Diagrama de caja descriptivo de H3, sin puntajes extremos



Para la base de datos con puntajes extremos, como se puede apreciar, y al igual que en el diagrama de caja que se mostró para H1, la variación en puntajes de sostenibilidad que se aprecia

para el uso de elementos bajo es la menor. La variación en el grupo de uso de elementos alto también es pequeña, similar a la del grupo mencionado anteriormente. Por otro lado, vemos que la variación de puntajes de sostenibilidad en el grupo de uso medio es bastante mayor a ambas. En este caso, además, se aprecia que la media de puntajes de sostenibilidad es más alta en el grupo de uso de elementos medio, seguida por aquella del grupo de uso bajo y, finalmente, de uso alto. Cabe mencionar que, al igual que en los puntajes de confianza, hay un outlier.

En tanto al diagrama construido con la base de datos sin puntajes extremos, vemos que la figura es similar. La variación de puntajes de sostenibilidad para los grupos de uso alto y bajo es similar, mientras que aquella de uso medio es mucho mayor. Similar al caso de H1, según lo que se puede ver en los gráficos, la evidencia no apoya H3.

Tabla 21: Descriptivos de los grupos, con puntajes extremos

		Descriptivos			
		N	Media	Desviación estándar	Error estándar
Sostenibilidad	Bajo	5	4,4440	,48972	,21901
	Medio	13	4,2662	,62553	,17349
	Alto	6	4,0367	,51995	,21227
	Total	24	4,2458	,56993	,11634

Tabla 22: Prueba Levene, con puntajes extremos

Prueba de homogeneidad de varianzas				
	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Sostenibilidad	1,654	2	21	,215

Tabla 23: Prueba ANOVA, con puntajes extremos

ANOVA						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Sostenibilidad	Entre grupos	,464	2	,232	,696	,510
	Dentro de grupos	7,007	21	,334		
	Total	7,471	23			

Como se puede apreciar en la Tabla 21, las medias de los puntajes de sostenibilidad de los grupos son contrarias a lo que se predecía en H3. El grupo de uso de elementos bajo tuvo la mayor media de puntaje de sostenibilidad, mientras el grupo alto tuvo la menor. Como en H1, la

prueba de Levene nos dice que la variación de los grupos es similar. Sin embargo, al igual que en H1, el valor p es bastante bajo.

Concretamente, la prueba ANOVA (Tabla 23) nos dice que el que el cliente pertenezca a un grupo de uso de elementos de la negociación por principios no predice los puntajes en sostenibilidad percibida por los clientes. Los resultados no son significativos. En otras palabras, el uso de dichos elementos no tuvo ningún efecto en la sostenibilidad reportada por los clientes.

Tabla 24: Descriptivos de los grupos, sin puntajes extremos

Descriptivos					
		N	Media	Desviación estándar	Error estándar
Sostenibilidad	Bajo	4	4,3050	,43700	,21850
	Medio	12	4,2050	,61141	,17650
	Alto	6	4,0367	,51995	,21227
	Total	22	4,1773	,54466	,11612

Tabla 25: Prueba Levene, sin puntajes extremos

Prueba de homogeneidad de varianzas				
	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Sostenibilidad	1,439	2	19	,262

Tabla 26: Prueba ANOVA, sin puntajes extremos

ANOVA						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Sostenibilidad	Entre grupos	,193	2	,097	,304	,741
	Dentro de grupos	6,037	19	,318		
	Total	6,230	21			

Las pruebas realizadas con la base de datos sin puntajes extremos dieron resultados similares, como se puede ver en las Tablas 24, 25 y 26. Las posiciones de las medias no cambiaron: el nivel bajo tuvo la mayor media de puntajes de sostenibilidad, mientras el nivel alto tuvo la más baja. La prueba Levene, como en el caso anterior, nos dice que la varianza en los grupos es similar. Sin embargo, cabe mencionar que el valor p es bajo como en las pruebas de H1. Como en el anterior caso, la prueba de ANOVA nos dice que la diferencia de las medias de

puntajes de sostenibilidad entre grupos no es por el hecho de que los clientes pertenezcan a diferentes grupos (el valor p es muy alto).

Tabla 27: Resumen del modelo de regresión lineal, con puntajes extremos

Resumen del modelo								
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio			
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2
1	,249 ^a	,062	-,027	,57762	,062	,696	2	21
2	,527 ^b	,278	-,038	,58052	,216	,958	5	16

Modelo	Estadísticos de cambio	
	Sig. Cambio en F	
1	,510	
2	,472	

El primer modelo de regresión (Tabla 27) explica un 6,2% de la variación en puntajes de sostenibilidad. Este primer modelo, como en H1, solo considera como variables independientes las variables dummy del nivel de uso de elementos de la negociación por principios. El segundo modelo, que incluye las variables de control, explica el 27,8% de la varianza en la variable dependiente. Sin embargo, al igual que H1, los cambios en R cuadrado no son significativos.

Tabla 28: Coeficientes de regresión, con puntajes extremos

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	4,444	,258		17,203	,000
	Dummy 1 Uso de Elementos Alto	-,407	,350	-,316	-1,165	,257
	Dummy 2 Uso de Elementos Moderado	-,178	,304	-,159	-,585	,565
2	(Constante)	4,790	,435		11,005	,000
	Dummy 1 Uso de Elementos Alto	-,149	,395	-,116	-,378	,710
	Dummy 2 Uso de Elementos Moderado	-,135	,314	-,120	-,428	,674

Tabla 28: Coeficientes de regresión, con puntajes extremos (continuación)

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
2	Dummy 1 Difícil de Negociar	-,344	,356	-,298	-,966	,348
	Dummy 2 Moderado de Negociar	-,076	,389	-,062	-,196	,847
	Dummy Inversión del Cliente (Key)	,375	,351	,334	1,068	,301
	Dummy Tipo de Cliente (Directo)	-,740	,419	-,625	-1,764	,097
	Dummy Duración de la Relación Comercial (10 años a más)	-,338	,357	-,275	-,946	,358

Solo uno de los coeficientes (Tabla 28) resultó ser significativo (con un alfa de 0,1): la variable dummy de clientes directos. Se aprecia que, en comparación a las centrales de medios, los clientes directos reportan, en promedio, un nivel de sostenibilidad 0,74 puntos menor. Ninguno de los otros predictores fue significativo en el análisis con los datos que incluyen los puntajes extremos.

Tabla 29: Resumen del modelo de regresión lineal, sin puntajes extremos

Resumen del modelo								
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio			
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2
1	,176 ^a	,031	-,071	,56367	,031	,304	2	19
2	,443 ^b	,196	-,206	,59816	,165	,574	5	14

Modelo	Estadísticos de cambio	
	Sig. Cambio en F	
1	,741	
2	,719	

La exclusión de puntajes extremos (Tabla 29) tampoco mejoró las predicciones de la regresión, como sucedió en H1. El primer modelo explicó un 3,1% de la varianza observada en los puntajes de sostenibilidad. El segundo modelo explicó un 19,6%. Igual que en el análisis con

la base de datos que incluía puntajes extremos, este análisis tampoco produjo modelos significativos.

Tabla 30: Coeficientes de regresión, sin puntajes extremos

Coeficientes						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	4,305	,282		15,275	,000
	Dummy 1 Uso de Elementos Alto	-,268	,364	-,225	-,737	,470
	Dummy 2 Uso de Elementos Moderado	-,100	,325	-,094	-,307	,762
2	(Constante)	4,649	,471		9,876	,000
	Dummy 1 Uso de Elementos Alto	-,057	,435	-,048	-,132	,897
	Dummy 2 Uso de Elementos Moderado	-,066	,359	-,062	-,185	,856
	Dummy 1 Difícil de Negociar	-,334	,367	-,309	-,911	,378
	Dummy 2 Moderado de Negociar	-,222	,426	-,175	-,521	,610
	Dummy Inversión del Cliente (Key)	,364	,366	,341	,994	,337
	Dummy Tipo de Cliente (Directo)	-,688	,435	-,622	-1,582	,136
	Dummy Duración de la Relación Comercial (más de 10 años)	-,250	,381	-,209	-,655	,523

Podemos apreciar en la Tabla 30 que, al igual que el análisis de significancia del modelo completo, ninguno de los coeficientes de los modelos fue significativo.

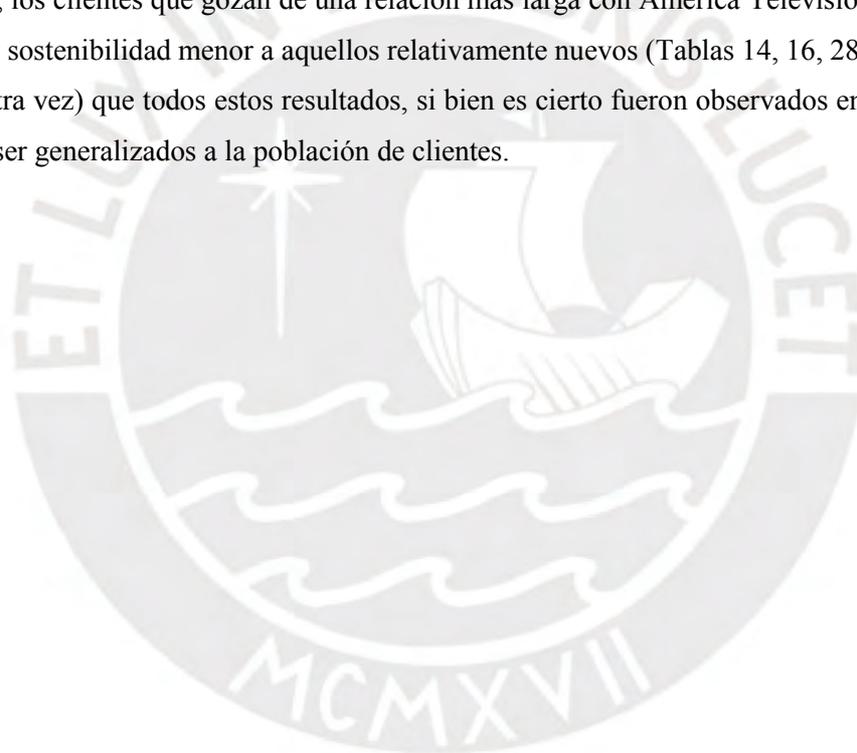
Según los resultados, y al igual que H1, no se ha encontrado evidencia que apoye a la tercera hipótesis de esta investigación. El excluir los puntajes extremos no mejoró las predicciones de los modelos, igual que en H1.

1.2.4. Variables de Control

En tanto a las variables de control, sólo una de ellas resultó ser significativa en uno de los modelos construidos. Como se vió en párrafos anteriores, en la Tabla 28 se puede apreciar que, en promedio, los clientes directos reportan menor sostenibilidad en la relación con América Televisión.

En tanto a las otras variables de control, ninguna de estas resultó ser significativa (ni usando un alfa de 0,1) para ninguno de los modelos que se obtuvieron en el análisis de los datos cuantitativos. Sin embargo, se pueden decir algunas cosas acerca de estas variables en la muestra con la que se trabajó.

Se puede decir que los clientes que fueron clasificados difíciles y moderados para negociar, en promedio, reportaron un menor puntaje de confianza (Tablas 14 y 16). Lo mismo se puede decir en tanto a la sostenibilidad (Tablas 28 y 30). Los key accounts, por su parte, en promedio y a comparación de los clientes normales, reportaron un mayor puntaje de confianza (Tablas 14 y 16). Algo similar se aprecia en cuanto a la sostenibilidad reportada, pero aquí, el efecto es mayor (Tablas 28 y 30). Los clientes directos reportaron confianza y sostenibilidad menores a los que negocian a través de las centrales de medios (Tablas 14, 16, 28 y 30). Finalmente, los clientes que gozan de una relación más larga con América Televisión reportaron confianza y sostenibilidad menor a aquellos relativamente nuevos (Tablas 14, 16, 28 y 30). Cabe recordar (otra vez) que todos estos resultados, si bien es cierto fueron observados en la muestra, no pueden ser generalizados a la población de clientes.



CAPÍTULO 5: DISCUSIÓN

En la siguiente sección, se discutirán los hallazgos principales del estudio. Para ello, repasaremos lo más importante que se ha podido encontrar con en el análisis cualitativo de las entrevistas a los KAM. Además, repasaremos lo más importante en tanto a las pruebas estadísticas aplicadas para el análisis de las hipótesis planteadas. Finalmente, repasaremos las limitaciones del estudio.

1. Hallazgos

Como se puede apreciar, vemos a un grupo de negociadores que tienen varios puntos en común. Todos piensan que, como líderes del mercado, tienen un poder de negociación significativo sobre los clientes que negocian. Sin embargo, entienden que uno no puede abusar de este poder visto que: si bien es cierto les puede traer resultados en el corto plazo, en el largo plazo este accionar les va a ser adverso. Esto tiene que ver con el hecho de que todos coinciden en que el objetivo de una negociación es llegar a un acuerdo que satisfaga a todas las partes. Siguiendo este lineamiento se llega al otro objetivo de la negociación: construir relaciones a futuro. Para lograr esta sostenibilidad de la relación, para ellos, es necesario el desarrollo de la confianza entre las partes. Para los KAM, si uno no confía en el otro, no se puede sentar a negociar. Esto es porque, como ilustra Dyer (1997), la confianza reduce la incertidumbre en tanto al comportamiento de la contraparte con la que se transa.

Se llegó a un análisis en torno a cada uno de los principios señalados por Fisher y Ury (1993). Fue en los primeros tres principios donde los KAM tuvieron mayor lugar para expresarse en tanto a sus percepciones. Vemos que todos notan la importancia del manejo de emociones y de concentrarse en la persona que tienen al frente. Se puede apreciar también la importancia de la discusión de los intereses que tienen las partes y la importancia de esta para la generación de nuevas opciones. En contraste, se pudo apreciar que, en tanto al cuarto principio, los KAM no tienen mucho para aportar. Esto es porque es la gerencia comercial la encargada de dictar las subidas de precios que los KAM tienen que cerrar con los clientes. Vemos, además, que, aparte de los criterios proporcionados por la gerencia, en las negociaciones se utilizan indicadores proporcionados por empresas analistas. En este sentido, ni el KAM ni el cliente pueden hacer mucho en tanto a decidir cómo evaluar las propuestas presentadas por las partes porque los indicadores están dados por terceros.

Es por esto que el análisis se concentró en el cruce de información generada en las entrevistas y los elementos de la negociación por principios. Vimos, como se mencionó anteriormente, que los KAM tienen visiones que, en general, se ciñen a lo que dicta la negociación

por principios. Sin embargo, gracias al análisis comparativo, vemos que hay un nivel de variabilidad alto entre el uso de elementos de negociación por principios alto y moderado y aquel bajo. No parece un uso sistémico en el área de ventas del Canal. En el discurso de KAM1, KAM3 y KAM4 hemos podido identificar muchos más elementos de la negociación por principios que en KAM2. Esto se atribuye en gran parte al hecho que KAM2 parece atribuir el éxito de la resolución de problemas a la persona con la que está negociando. Es decir, la resolución depende de con quién esté hablando. Siguiendo esta línea, los KAM también tienen algunas percepciones o prácticas contrarias a lo que dicta la negociación por principios. Además, usan lenguaje característico de la negociación por posiciones. Cabe resaltar que, aún así se hayan identificado estas características, el caso de América Televisión se trata de un caso de éxito, como se mencionó al principio de este trabajo. Es un caso de éxito en el que, si bien se ha podido identificar uso de elementos de la negociación por principios y percepciones en línea a lo que nos dicen Fisher y Ury (1993), no se ha podido establecer una relación entre este uso y su éxito.

Además, hemos encontrado que, en el contexto de las negociaciones, la sostenibilidad y la confianza están relacionadas positivamente de manera significativa (Tablas 18 y 20). Esto está en línea con lo predicho por H2 y la exploración de literatura que se realizó en el primer capítulo. Más aún, vemos que, para ambas bases de datos (aquella con puntajes extremos y aquella sin estos), la relación entre las dos variables es fuerte. Podemos decir que se ha encontrado evidencia para confirmar esta hipótesis.

Sin embargo, no se puede decir lo mismo de H1. Como hemos podido apreciar (Tablas 9, 12, 14, 16) no se han encontrado pruebas que apoyen lo que dictó la primera hipótesis ni la revisión de literatura. Se puede ver que la pertenencia a un grupo de uso de elementos de negociación por principios bajo, moderado o alto no tuvo efecto significativo en los valores de confianza reportados por los clientes. Es decir, el que los clientes hayan negociado con un KAM en el cual se identificó más o menos elementos de la negociación por principios no afectó de manera significativa su puntaje de confianza. Más aún, se observó que, para la muestra, los resultados de los análisis son completamente contrarios a lo que dice la literatura. Como se mencionó antes, el grupo de uso de elementos de negociación por principios bajo tuvo la mayor media de confianza. Mientras que el grupo de uso alto terminó siendo aquel con menor media de confianza reportada. Se tratarán de explicar estos resultados más adelante.

Los resultados de las pruebas a las que se sometió la tercera hipótesis (Tablas 23, 26, 28 y 30) nos presentan un panorama muy similar al de H1. No se ha encontrado tampoco pruebas que confirmen H3. En tanto a la variable de sostenibilidad reportada por el cliente, tampoco se ha identificado efecto significativo alguno de la pertenencia a un grupo de nivel de uso de elementos

de la negociación por principios. Como en el párrafo anterior, las medias de cada grupo fueron contrarias a lo que la literatura y H3 predijeron. En la muestra, se puede observar que los clientes manejados por KAM2 (de uso bajo de elementos de la negociación por principios), en promedio, reportaron niveles de sostenibilidad más altos. Sin embargo, estos resultados no fueron significativos.

Esto nos lleva al siguiente punto de la discusión: la generalizabilidad de los resultados obtenidos. El hecho es que no se encontraron resultados significativos que apoyen a las hipótesis planteadas y, como se mencionó en párrafos anteriores, los resultados observados en las muestras fueron contrarios a lo que la intuición y la literatura nos dice. Ahora, si bien es cierto que se aplicaron pruebas estadísticas para probar las hipótesis, debemos considerar que gran parte de esta investigación ha sido cualitativa, visto que la definición de los grupos se basó en el análisis de entrevistas personales. Recordemos que Ritchie et al. (2014) consideran que la investigación cualitativa no puede ser generalizada en bases estadísticas, sino que el valor de este tipo de investigación está en revelar la amplitud de la problemática estudiada. En este sentido, se considera que la investigación aporta al cuerpo de conocimiento que ya existe en tanto a la ética y las relaciones sostenibles. Si bien es cierto estos resultados no son generalizables partiendo de una base estadística, el valor de ellos yace en el hecho que nos proporcionan una vista más profunda del fenómeno en cuestión. En nuestro caso, vemos que el uso de una negociación que se ciñe a ciertos principios, que pueden ser caracterizados como éticos, no es acompañado de confianza y sostenibilidad más altos a aquellos encontrados con el uso de una negociación en el lado opuesto del espectro. Es aquí donde se encuentra el mérito de este estudio: en presentarnos un caso en el cual, si bien es cierto se pueden diferenciar distintos niveles de uso de elementos de la negociación por principios, estos no están ligados a la confianza y sostenibilidad reportadas por los clientes.

Más aún, Ritchie et al. (2014) también mencionan que la generalizabilidad inferencial de la investigación está en manos del lector. Este tipo de generalizabilidad es aquella que se aplica a otros contextos. Se podría decir, entonces, que el valor de la presente investigación puede ser juzgada útil o no dependiendo del contexto al que una persona interesada quiera aplicar el conocimiento generado en la misma. Es un ejercicio analítico para una situación específica donde el lugar de la subjetividad es decisivo. Finalmente, los autores nos dicen que la generalizabilidad teórica en este tipo de estudios no se basa en proveer teorías libres de contexto o proposiciones de relaciones causales de carácter universal (enfoque positivista y reduccionista). Más bien, la generalizabilidad y el valor de la investigación radica también en mostrar lo que piensan las personas observadas en tanto al fenómeno que se aborda. Esto es ilustrado en los resultados de las entrevistas. Si bien es cierto que lo descrito en este párrafo puede sonar como si las

observaciones hayan dado lugar a datos muy “subjetivos” (en tanto al análisis cualitativo de las entrevistas), estas percepciones de los KAM derivan en prácticas concretas en sus negociaciones y la forma de relacionarse con sus clientes. El que KAM2 caracterice al otro como contrincante o KAM3 considere apropiado que los intereses se pongan sobre la mesa desde un principio afecta sus comportamientos en la negociación. En este sentido la percepción del negociador (lo subjetivo) se convierte en un hecho concreto.

Para terminar, la presencia de resultados adversos puede ser atribuida a varias cosas. Primero, como se discutió en el capítulo contextual, los negociadores no se dedican solamente a negociar. Es cierto que una parte muy importante de su trabajo es cerrar los contratos con los clientes, pero también se dedican a gestionar sus cuentas. Puede ser que el factor determinante para la sostenibilidad y confianza sea la gestión de las cuentas por los KAM. Esto podría ser investigado en otro trabajo. Adicionalmente, puede que el factor determinante para explicar las variables de confianza y sostenibilidad sea la posición de poder que goza el Canal. Otra posibilidad es que la ética en la negociación simplemente no tiene un peso significativo en un contexto como el mercado de las telecomunicaciones peruano. Hemos podido apreciar que, con nuestra operacionalización de negociación ética, aplicando una medida de uso de elementos de la negociación por principios, no es determinante. Al menos no en nuestra muestra.

A contrapunto, se pudo probar que la confianza y sostenibilidad guardan una relación muy fuerte y positiva. En síntesis, podemos decir que las percepciones y auto percepciones de los KAM, en general, se asemejan a lo que dicta la negociación por principios. Sin embargo, comparando el uso de elementos de esta negociación entre ellos, no se ha podido apreciar relación significativa alguna por el lado del análisis cuantitativo. Por el contrario, en la muestra se puede apreciar que los resultados fueron contrarios a lo que se esperaba.

2. Limitaciones

En cuanto a las limitaciones del presente estudio, se han podido identificar siete: primero, el hecho de no tratarse de un estudio causal; segundo, la muestra pequeña no-probabilística de clientes; tercero, la herramienta de medición de negociación por principios; cuarto, la relación familiar con uno de los key account managers; quinto, el efecto del gerente de ventas en la confianza y sostenibilidad reportadas por los clientes no fue tomado en cuenta; sexto, la subrepresentación de algunos grupos de clientes en la muestra; sétimo, el que no se hayan observado las negociaciones en sí.

Ya se mencionó el hecho de que esta investigación no es de carácter causal. Esto, como se ha mencionado antes, obedece al hecho que el diseño de investigación no permite llegar a conclusiones sobre relaciones causales entre las variables que han sido investigadas (esta

aspiración necesitaría de un diseño longitudinal o de carácter experimental). Como se puede apreciar en el modelo conceptual (que se encuentra en el capítulo metodológico), las relaciones entre las variables no son causales, sino meramente correlacionales. Claro, apoyándonos en la teoría se pudo haber construido un modelo que denote relaciones causales entre las variables (ya que, según la literatura, el uso de la negociación por principios y el manejo ético de stakeholders resulta en sostenibilidad y confianza entre las partes) y llegar a conclusiones causales tentativas (Warner, 2013). Pero estas conclusiones quedarían en eso, solo intentos o indicios de apoyo hipotético al modelo causal. Esto obedece al diseño de la investigación⁴. Es por esto que el modelo y las hipótesis fueron planteados de manera no causal, para que las conclusiones del trabajo fuesen certeras.

La elección de una muestra no-probabilística de clientes obedece a dos factores. Primero, el hecho de que el objetivo de la investigación fue probar lo que la literatura nos dice sobre las implicaciones del uso de la negociación por principios. Para esto, no es necesario contar con una muestra robusta o restrictiva como aquella de carácter aleatorio y probabilística (Warner, 2013). Si bien es cierto que los resultados no pueden ser generalizados a una población mayor, la validez de la presente investigación radica en el abanico de casos que se pudieron capturar con la muestra heterogénea de clientes que se usó. El segundo factor es práctico: el usar una muestra más grande de clientes (la muestra usada comprendió un poco más de 10% de todos los clientes de América Televisión) hubiese demandado mucho tiempo, más del disponible en el plazo lectivo en el que debía culminarse el estudio. Pasaron cerca de dos meses para que todos los clientes respondan las encuestas que fueron enviadas. Esto se debió a que los key account managers no tenían el tiempo suficiente para encargarse de esta tarea extralaboral. Además, necesitaron “molestar” a los clientes y llamarlos o mandar mails repetidas veces para lograr la respuesta. Una muestra más grande hubiese sido muy difícil de manejar para los trabajadores y hubiese tomado demasiado tiempo para lograr un buen ratio de respuesta.

La entrevista usada para medir el uso de elementos de la negociación por principios por parte de los KAM fue creada específicamente para esta investigación por el mismo autor. Esto obedece al hecho de que, si bien es cierto se buscó por mucho tiempo herramientas para la medición de este tipo de negociación, no se encontró ninguna previamente validada en otros estudios. Por supuesto, podría discutirse la validez de las preguntas de la entrevista, pero la

⁴ Por ejemplo, en la presente investigación no se han utilizado muestras aleatorias, ni ha habido manipulación de una variable independiente. Son características de un diseño experimental, el cual es más apropiado para llegar a conclusiones que denoten conexiones causales sobre la relación entre las variables. En este el diseño utilizado, tampoco se puede probar con certeza la precedencia temporal de las variables independientes en el modelo.

construcción de la herramienta se hizo de manera muy cuidadosa (ver Anexo A). Como fue descrito anteriormente, se realizó minuciosamente una lista con todos los elementos conceptuales descritos por Fisher, Ury y Patton (1991) y, a partir de esa fuente, se construyeron las preguntas. Las preguntas fueron revisadas varias veces por el investigador y, además, el supervisor también dio el visto bueno.

Adicionalmente, el investigador guarda una relación familiar con uno de los key account managers. En cuanto a la entrevista, el investigador puede asegurar que fue lo más objetivo posible. Todas las preguntas y el índice que se usaron para la entrevista con este trabajador en particular también se usaron con los otros trabajadores (salvo variaciones propias de una entrevista personal). La estructura de la entrevista fue la misma para todos. Más que un punto negativo, el hecho de tener a un familiar en la empresa fue favorable para la investigación. Información que no se les entregaría a extraños fue recolectada. En otras palabras, este trabajador facilitó el acercamiento inicial a la empresa y la recolección de datos indirectamente.

Además, el efecto del gerente del área comercial de América Televisión no fue tomado en cuenta. Si bien es cierto que los key account managers son los que negocian directamente con los clientes, se sabe, gracias a las entrevistas, que a veces el gerente intercede. Es el gerente comercial el que (junto al resto de la gerencia del Canal) dicta los lineamientos para las negociaciones y las políticas comerciales. No obstante, la unidad de análisis y observación de la investigación fue el key account manager, por lo que pensamos que esta limitación no representa un problema grave para completar el levantamiento de la información en base a los gestores de los acuerdos comerciales.

Por otra parte, algunos de los grupos en la muestra de clientes pueden haber sido subrepresentados. Aquí nos referimos al porcentaje de clientes directos de América Televisión, que formaron el 33,3% de la muestra. Por otro lado, las centrales de medios formaron el 66,7%. Además, la gran mayoría de los clientes en la muestra tiene una relación comercial con el Canal de más de 10 años (cerca del 71%), mientras que aquellos que negocian entre hace 5 a 10 años y entre hace 0 a 5 años son 24% y 5%, respectivamente. Estos tienen una presencia mucho menor en la muestra. Esto obedece al hecho que estos datos no estaban contemplados en el marco de la muestra. América Televisión no proporcionó esta información y solo fue obtenida gracias a las encuestas enviadas a los clientes. La lista de clientes que fueron proporcionados solo distinguía entre key accounts, clientes normales.

Finalmente, la presencia de elementos de la negociación por principios en el negociar de los KAM no fue observado directamente. Esto es simplemente por una razón práctica: los montos que se manejan y los acuerdos a los que se llegan en las negociaciones con los clientes no son

compartidos con terceros. Estar presente en negociaciones, entonces, no era posible. Sin embargo, esto no significa un problema. Como se explicó anteriormente, el análisis de las entrevistas mostró las percepciones de los KAM en tanto a sus procesos de negociación. Estas percepciones no quedan en sólo eso: son reflejo de lo que los KAM practican cuando tranzan con sus clientes. Son reflejo, además, de sus formas de relacionarse con la contraparte.

En conclusión, si bien es cierto que la investigación tiene limitaciones, estas tienen una razón de ser o no representan graves problemas que invaliden los hallazgos de la misma. En cuanto a sugerencias para investigaciones futuras, sería interesante aplicar un diseño experimental al fenómeno en cuestión para llegar a conclusiones que apoyen un modelo causal entre confianza, sostenibilidad y negociación por principios (u otra operacionalización del manejo ético de stakeholders). Un estudio con este diseño podría proporcionar información valiosa para las organizaciones que deseen mejorar sus relaciones comerciales. Además, se podría idear una herramienta para la medición del uso de elementos de la negociación por principios con validez y confiabilidad probadas. Más aún, sería interesante comparar las tres variables mencionadas a lo largo de toda la industria de telecomunicaciones de señal abierta en nuestro país o entre industrias. De esta manera, se podría comparar a los competidores con América Televisión y tratar de identificar diferencias en tanto a sus disposiciones éticas en la negociación. Otra buena idea sería explorar las formas de negociación de los clientes del Canal o de sus anunciantes en general y ver si existen diferencias entre las industrias en las cuales se desempeñan dichos clientes, su nivel de facturación o ubicación. Estas posibilidades han escapado al alcance de esta investigación dados los recursos y limitaciones con los que hemos contado en esta ocasión.

CONCLUSIONES

En conclusión, hemos visto que la negociación es un proceso sistematizado de toma de decisiones. La toma de decisiones es importante y está presente en la vida de todo gestor. Siguiendo esta línea, se identificaron distintas tipologías de negociación: aquella basada en posiciones-principios, otra en distribución-integración y una tercera basada en colaboración-competencia. Se optó por concentrarse en la primera de estas dualidades. Este tipo de negociación se basa en i) separar a las personas del problema, ii) concentrarse en los intereses de las partes, iii) inventar opciones de mutuo beneficio y iv) insistir en que los criterios de evaluación de propuestas sean objetivos. La elección de esta tipología se basó en su fuerte enfoque en elementos éticos, la facilidad de medición que supone tener los cuatro principios delineados, y el hecho de haberse identificado elementos de las otras tipologías en las ideas que la negociación por principios pone en la mesa. En este sentido, la negociación por principios se perfilaba como un factor determinante para la confianza y la sostenibilidad en las relaciones comerciales.

Esta conexión entre la negociación por principios y la confianza y sostenibilidad se hizo gracias a una exploración de literatura que abordó un repaso de ética en el mundo empresarial, teoría de stakeholders, visión sistémica, capital social y teoría de juegos. La ética empresarial informa al gestor en la búsqueda de mayor efectividad al momento de tomar decisiones. Más importante aún, informa al gestor en su manejo de relaciones que la empresa mantiene con actores externos (e internos). Este manejo de relaciones es clave para el buen desempeño de una organización. Básicamente, un buen manejo de stakeholders debería producir un capital social considerable que le permitirá al gestor (y la organización) asociarse con diferentes actores con confianza y de manera sostenible. Esto está en línea con la visión sistémica y la teoría de juegos: las acciones que los gestores llevan a cabo no terminan en lo inmediato y tienen repercusiones en otros actores y en futuras interacciones. Como se puede apreciar, la confianza y sostenibilidad acompañan estas nociones en tanto son afectadas por el accionar (ético o no ético) del gestor.

El gestor analizado fue aquel de América Televisión. En particular, se analizó al gestor en papel de negociador. América Televisión, como conocemos, es el líder absoluto del mercado en televisión de señal abierta comercial en tanto al share por audiencia y la consecuente inversión en publicidad. Si bien es cierto su historia, y aquella de muchos medios de comunicación peruanos, ha sido turbulenta en las últimas décadas, hoy en día goza de solidez financiera e institucional, además del respeto del resto del mercado. Es por el éxito empresarial de América Televisión que se decidió tomarla como el caso a investigar. Puntualmente, el investigador se propuso probar el business case en tanto se identificaron prácticas de negociación éticas y niveles de confianza y sostenibilidad en una empresa líder.

En particular, se decidió realizar la investigación alrededor del área de ventas de este Canal. Esto es porque un factor importante para el éxito de una empresa es el manejo de su gestión comercial. En este contexto, la negociación con los clientes es un factor clave. Las personas encargadas de negociar con los clientes (además de gestionar sus cuentas) son los Key Account Managers (KAM) del área de ventas. Por esto, la primera fase de la investigación fue de carácter cualitativo, en tanto se usaron entrevistas para identificar la presencia de elementos de la negociación por principios en el discurso de los KAM. Esta presencia de elementos fue la operacionalización por la que se optó para medir la presencia de una gestión ética en el ámbito de la negociación.

Las entrevistas en esta primera fase sirvieron para identificar elementos de la negociación por principios en el discurso de los KAM y abordar temas generales en torno a la negociación, ya que estos son los actores centrales en el manejo de las relaciones comerciales de América Televisión. Estas revelaron que las percepciones de los negociadores están en línea con prácticas de ética empresarial. Parece claro que todos los entrevistados coinciden en que el fin de una negociación es llegar a un acuerdo satisfactorio para todas las partes. Por otro lado, los KAM aseguraron estar conscientes de tener un peso en el mercado considerable. Este les proporciona un poder de negociación de igual magnitud. Sin embargo, el abusar de este poder, según ellos, si bien es cierto les daría réditos inmediatos, no sería sostenible en el tiempo. Esto es porque, una vez sacado el provecho inmediato, el cliente no confiaría más en el KAM. Y, para los negociadores entrevistados, esta confianza es necesaria para poder sentarse a negociar.

Además, en su mayoría, se identificaron varios elementos de la negociación por principios en el discurso de los KAM: importancia del manejo de emociones, la importancia de la escucha y toma de atención de la postura de la contraparte, la importancia de la discusión de los intereses aparentemente conflictivos, entre otros. Todos, salvo KAM2 estaban alineados a la mayoría de los elementos de la negociación por principios. Sin embargo, todavía usaban lenguaje de la negociación por posiciones. Pareciera que el uso de elementos de la negociación por principios no se da de manera sistemática en el área de ventas del Canal. Este ejercicio descriptivo del uso de elementos de la negociación por principios marcó el final de la primera fase cualitativa de la investigación.

La segunda fase cuantitativa de la investigación se concentró en el análisis de un grupo crucial de stakeholders externos a la empresa: los clientes anunciantes de América Televisión. Este es un grupo de actores en el juego de la negociación de contratos publicitarios. Juego determinante para el capital social de la empresa y del cual emana la confianza puesta en el área de ventas de América Televisión. Más importante aún, grupo de actores importantes para el

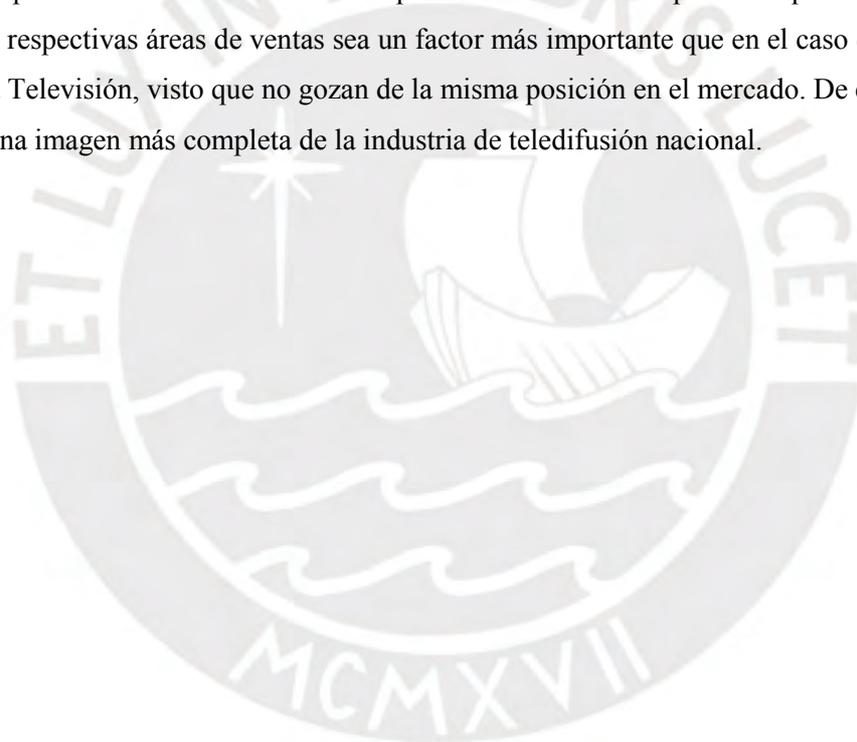
funcionamiento de la empresa. Esta fase cuantitativa se inició con la separación de clientes en grupos de nivel de uso de elementos de la negociación por principios: bajo (clientes de KAM2), medio (clientes de KAM3 y KAM4) y alto (clientes de KAM1).

Con esta información, se pasó al análisis descriptivo de las variables y las pruebas de las hipótesis planteadas. Los cuadros descriptivos revelaron que los clientes que negociaron con KAM2, de uso bajo de elementos de la negociación por principios, reportaron los niveles más altos de confianza y sostenibilidad. Mientras que los clientes de KAM1, de uso alto, reportaron los niveles más bajos de ambas variables. Más aún, las pruebas estadísticas de ANOVA revelaron que la pertenencia a los grupos de nivel de uso de elementos de la negociación por principios no afectó los niveles de confianza o sostenibilidad que reportaron los clientes. Lo mismo se puede decir de los esfuerzos por modelar estas variables dependientes en una función lineal. Esto fue observado en la muestra y no se encontraron resultados generalizables con base estadística que favorecieran las hipótesis directamente relacionadas con el uso de la negociación por principios (H1 y H3): al parecer, el manejo ético de las relaciones comerciales no afecta el nivel de confianza y sostenibilidad de los clientes de América Televisión. Sin embargo, una de las variables de control arrojó resultados significativos: al parecer, en promedio, los clientes directos de América Televisión reportan menos sostenibilidad de las relaciones comerciales con el Canal. Sin embargo, cabe resaltar que este resultado es producto del análisis con puntajes extremos.

En síntesis, no se pudo recolectar información para apoyar al business case. No se pudo probar que el manejo ético de las relaciones comerciales (en el ámbito de la negociación) afecta los niveles de confianza y sostenibilidad. En otras palabras, para responder la pregunta de investigación planteada originalmente: el manejo ético de las relaciones comerciales (entendido como el uso de elementos de la negociación por principios al momento de negociar con los clientes) no tiene importancia para el éxito de estas en términos de confianza y sostenibilidad. Puede que estos resultados nos estén diciendo que la ética empresarial todavía no tiene un peso importante en las negociaciones en nuestro país, especialmente en el ámbito de la televisión y, en concreto, en América Televisión. Sin embargo, gracias a los resultados de las pruebas a las que se sometió H2, se puede decir que la confianza y la sostenibilidad están estrechamente relacionadas de manera positiva, lo cual confirma lo que dice el análisis de la literatura. Así mismo, estos hallazgos deben hacernos pensar en la necesidad de ampliar las consideraciones teóricas aplicadas a sociedades con bajos niveles de desarrollo de una cultura empresarial explícitamente comprometida con la negociación en base a principios éticos y socialmente responsables.

En esta línea, se aprecia que la incorporación sistemática de la ética en el mundo empresarial en nuestro país es un terreno aún por cultivar. Así pues, parece un asunto de mediano o hasta largo plazo que la ética empresarial tome mayor presencia institucional. Asunto de especial circunstancia en el mercado de televisión de señal abierta comercial, un sector duramente afectado en el plano ético a inicios de este siglo. Sin embargo, uno esperaría que, en un futuro donde la institucionalidad y la cultura ética empresarial mejoren, formas de negociación como la ética por principios tomen un lugar más central en la actividad empresarial. Por lo pronto, nuestra investigación permite apreciar las valoraciones presentes en el accionar de los gestores comerciales de una empresa líder en nuestro país.

Finalmente, se recomienda que en un futuro se puedan analizar a los clientes de América Televisión o, en general, a las empresas que invierten en publicidad de televisión. También se podría optar por analizar los casos de los competidores del Canal. Es probable que la negociación ética en sus respectivas áreas de ventas sea un factor más importante que en el caso de los KAM de América Televisión, visto que no gozan de la misma posición en el mercado. De esta manera, se tendría una imagen más completa de la industria de teledifusión nacional.



REFERENCIAS

- Acevedo, J. (2016). *Políticas y regulación sobre concentración de medios de comunicación en el Perú*. Lima: Reporteros sin Fronteras – Ojo Público. Recuperado de <http://peru.mom-sf.org/es/hallazgos/regulacion-de-medios/#c4199>
- Acevedo, J. (2017). El Suelo No Está Parejo, Límites y Posibilidades de los Medios Locales en un Mercado Altamente Concentrado. *Conexión*, 6(7), 78-103.
- América Televisión. (2006). *Memoria Anual 2005. Memoria y Estados Financieros realizados por la empresa*.
- América Televisión. (2010). *Memoria Anual 2009. Memoria y Estados Financieros realizados por la empresa*.
- América Televisión. (2012). *Memoria Anual 2011. Memoria y Estados Financieros realizados por la empresa*.
- América Televisión. (2016a). *Data Preventa 2017*. Recuperado de <http://comercial.americatv.com.pe/america-data-2017>
- América Televisión. (2016b). *Ingreso por publicidad América Televisión 2006-2015. Presentación realizada con datos financieros*.
- América Televisión. (2016c). *Memoria Anual 2015. Memoria y Estados Financieros realizados por la empresa*.
- América Televisión. (2017). *Data Preventa 2018*. Recuperado de <http://www.comercial.americatv.com.pe/portafolio/7>
- Atarama, T., Castañeda, L., & Lodoño, M. (2017). Televisión en el Perú: un estudio de la estrategia de contenidos de los canales de señal abierta. *Comunicación y Medios*, (35), 140-155. doi: 10.5354/0719-1529.2017.45196
- Bazerman, M. H., & Neale, M. A. (1993). *La Negociación Racional en un Mundo Irracional*. Barcelona: Paidós.
- Buerden, van P., & Gössling, T. (2008). The Worth of Values – A Literature Review on the Relation Between Corporate Social and Financial Performance. *Journal of Business Ethics*, 82, pp.407-424.
- Chell, E. (2004). Critical Incident Technique. En C. Cassell & G. Symon (Eds.), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* (pp. 45-60). London: SAGE.
- Compañía Peruana de Investigación [CPI] (2017). *Inversión publicitaria 2016*. Recuperado de http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_inversion_201701.pdf
- Daft, R.L. (2010). *Organization Theory and Design*. Recuperado de http://otgo.tehran.ir/Portals/0/pdf/Organization%20Theory%20and%20Design_1.pdf
- De Borja, F. (2008). *Sistematización de la función comercial*. España: Netbiblo.

- Dooremalen, H., Regt, de H. & Schouten, M. (2015). Exploring Humans: Philosophy of Science for the Social Sciences. Amsterdam: Boom.
- Drucker, P. F. (1967). Decision Making: The Effective Decision. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/1967/01/the-effective-decision>
- Drucker, P. F. (1986). *The Practice of Management*. New York: Harper Business.
- Dyer, J.H. (1997). Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value. *Strategic Management Journal*, 18(7), 535-556.
- Fischer, C., Hartmann, M., Reynolds, N., Leat, P., Revoredo-Giha, C., Henschion, M., Albisu, L.M., & Garcia, A. (2010). Factors influencing contractual choice and sustainable relationships in European agri-food supply chains. *European Review of Agricultural Economics*, 36(4), pp.541-569. DOI:10.1093/erae/jbp041
- Fisher, R., & Ury, W. (1993). *Sí... ¡De Acuerdo!: Cómo Negociar Sin Ceder*. Barcelona: Norma.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1991). *Getting to Yes: Negotiating Without Giving In*. New York: Penguin Books.
- Flint, P. (2004). *La Negociación Empresarial*. Lima: Ediciones ESAN.
- Fowler, M.R. (2007). Relevance of principled negotiation to hostage crises. *Harvard Negotiation Law Review*, 12(2), 251-318.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- García-Marzá, D. (2004). *Ética Empresarial: Del Diálogo a la Confianza*. Madrid: Trotta.
- Gibson, K., Bottom, W., & Murnighan, J.K. (1999). Once Bitten: Defection and Reconciliation in a Cooperative Enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 9(1), 69-85.
- Giles, S. (2016). The Most Important Leadership Competences According to Leaders Around the World. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2016/03/the-most-important-leadership-competencies-according-to-leaders-around-the-world>
- Grupo El Comercio [GEC]. (s.f). *Información del grupo América televisión*. Recuperado de <http://grupoelcomercio.com.pe/info.php?t=48>
- Halme, M., & Laurila, J. (2009). Philanthropy, Integration or Innovation? Exploring the Financial and Societal Outcomes of Different Types of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 84(3), pp.325-339.
- Hamburguer, A. A. (2004). *Ética de la Empresa: el Desafío de la Nueva Cultura Empresarial*. Bogotá: IMHSP.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010) *Metodología de la Investigación* (5ª ed.). México: McGraw-Hill.

- Herrero, P. (2011). *Administración, gestión y comercialización en la pequeña y mediana empresa*. España: Paraninfo.
- Inglis, D. & Thorpe, C. (2012). *An Invitation to Social Theory*. Cambridge: Polity.
- Kennedy, G. (2010). *Negociación: Secretos Para Obtener Mayores Beneficios*. Lima: The Economist.
- Lages, C., Lages, C. R., & Lages, L. (2005). The RELQUAL scale: A measure of relationship quality in export market ventures. *Journal of Business Research*, 58(8), 1040–1048. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.03.001>
- Levicki, R. J. & Saunders, D. M., & Barry, B. (2012). *Fundamentos de la Negociación*. México DF: McGraw-Hill.
- Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. California: Sage.
- Luecke, R. (2004). *Negociación*. Barcelona: Deusto.
- Malhotra, N.K. (2008). *Investigación de Mercados*. Recuperado de <http://www.cars59.com/wp-content/uploads/2015/09/Investigacion-de-Mercados-Naresh-Malhotra.pdf>
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognitive-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McWilliams, A., Siegel, D.S., & Wright, P.M. (2006). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1-18.
- Myerson, R. B. (1997). *Game Theory: Analysis of Conflict*. Cambridge: Harvard University Press.
- Peterson, R. M., & Lucas, G. H. (2001). Expanding the Antecedent Component of the Traditional Business Negotiation Model: Pre-Negotiation Literature Review and Planning-Preparation Propositions. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(4), 37-49.
- Plank, R. E., Reid, D. A., & Bolman, E. (1999). Perceived Trust in Business to Business Sales: A New Measure. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19(3), 61-71.
- Ponce, J.E. (2017). La gestión comercial y su influencia en el crecimiento de las PYMES hoteleras de Manabí. *ECA Sinergia*, 8(2), 54-68. Recuperado de <http://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/view/865/956>
- Quiroz, A.W. (2013). *Historia de la Corrupción en el Perú*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- Ritchie, J., Lewis, J., McNaughton Nicholls, C., & Ormston, R. (2014). *Qualitative Research Methods*. Londres: Sage.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Harlow: Pearson Education Limited.

- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
- Sinaceur, M. (2010). Suspending Judgement to Create Value: Suspicion and Trust in Negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46(3), 543-550.
- Straits, B.C., & Singleton, R.A. (2011). *Social Research: Approaches and Fundamentals*. New York: Oxford University Pres.
- Thorpe, R., & Holt, R. (2008). *SAGE Dictionary of Qualitative Management Research*. London: SAGE Publications.
- Vanderschraaf, P. (1999). Hume's Game-Theoretic Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, 9(1), 47-67.
- Warner, R. M. (2013). *Applied Statistics: From Bivariate Through Multivariate Techniques*. California: Sage.
- Webber, S.S. & Klimoski, R.K. (2004). Client-project manager engagements, trust, and loyalty. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 997-1013. doi: 10.1002/job.294
- Winham, G. R. (1977). Negotiation as a Management Process. *World Politics*, 30(1), 87-114.
- Wu, C.F. (2002). The Relationship of Ethical Decision-Making to Business Ethics and Performance in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 35(3), 163-176.
- Young, M. (2008). Sharks, saints, and samurai: the power of ethics in negotiations. *Negotiation Journal*, 24(2), 145-155.

ANEXO A: Índice temático de entrevistas

Negociación por Principios:

Índice de Elementos

La siguiente lista comprende elementos de este tipo de negociación y ha sido elaborada en base al libro por Fisher, Ury y Patton (1991): *Getting to Yes: Negotiating Without Giving In*. La gran mayoría de elementos que conforman los principios están en esta lista, sólo algunos (que no pueden ser extraídos de una entrevista o no son pertinentes al caso de América Televisión) han sido dejados de lado.

Primer Principio: 3 secciones – 15 ítems

Segundo Principio: 2 secciones – 9 ítems

Tercer Principio: 4 secciones – 12 ítems

Cuarto Principio: 2 secciones – 4 ítems

Total: 11 secciones – 40 ítems

Separando el problema de la persona

1. Percepción:
 - a. Definición de la contraparte como un solucionador de problemas (p.20): se le puede definir como un contrincante, amigo.
 - b. Tratar los problemas psicológicos sin usar *trade-offs* (p.21): se refiere al hecho que, en algunos casos, por la presencia de problemas entre las personas, estos se solucionan con concesiones sustantivas (de lo que se trata en la negociación).
 - c. Ponerse en los zapatos del otro – comprender su percepción (p.23): se refiere a la habilidad de poder comprender el punto de vista de la contraparte.
 - d. No asumir que nuestros miedos son las intenciones del otro (p.25): se refiere al hecho que un negociador asuma que la contraparte quiere hacer algo que tememos.
 - e. No culpar al otro por nuestros problemas (p.25): pensar que la contraparte es culpable de todos nuestros males, en especial si están relacionados con su compañía.
 - f. Discutir las percepciones de las partes (p.26): ponerlas sobre la mesa, hacer explícito nuestro punto de vista.
2. Emociones:
 - a. Identificar las emociones de uno y del otro (p.29-30): preguntarse a sí mismo lo que uno siente y lo que siente la contraparte; además de por qué.

- b. Hacer que las emociones sean explícitas y legitimarlas (p.30): hablar con la contraparte acerca de sus y nuestras emociones; aceptar, además, que son lógicas.
 - c. Dejar que la contraparte se libere de sus frustraciones (p.29): hacer esto facilita que la conversación se vuelva más racional después de dejar que la contraparte se libere y diga lo que piensa.
 - d. No reaccionar a arrebatos emocionales (p.30): no necesita explicación, sólo una persona puede molestar a la vez.
 - e. Uso de gestos simbólicos (p.32): como un regalo, o abrazar, compartir un almuerzo.
3. Comunicación:
- a. Escuchar activamente (p.34): uso de interrupciones para aclarar lo que la contraparte está diciendo.
 - b. Hablarle directamente a la contraparte (p.35): no se trata de una negociación con un tercero, sino de la misma persona que está sentada en la misma mesa.
 - c. Hablar sobre uno mismo (p.36): se refiere a poner las situaciones en términos de uno mismo, por ejemplo “me siento decepcionado” vs. “rompiste nuestro acuerdo” o “me siento discriminado” vs. “eres racista”.
 - d. Hablar con un propósito (p.36): pensar antes de hablar y no hablar demasiado.

Enfoque en los intereses, no en las posiciones

1. Identificación de intereses:
- a. Preguntar por qué toman cierta posición o decisión (p.44): se refiere al hecho de hacer estas preguntas para saber lo que está detrás de esta acción.
 - b. Preguntar “por qué no” cuando la contraparte rechaza una proposición (p.44): como el punto anterior, se quiere saber el por qué del asunto.
 - c. Darse cuenta que la contraparte tiene varios intereses (p.47): se refiere al hecho que, normalmente, la contraparte no tiene un solo interés, sino varios.
 - d. Mapeo/listado de intereses (p.50): se refiere a poner todos los intereses sobre la mesa y visualizarlos.
2. Hablar sobre intereses:
- a. Expresar nuestros intereses de manera específica y adecuadamente (p.50)
 - b. Reconocer y discutir los intereses de la contraparte (p.51): se refiere a apreciar los intereses de la contraparte y discutirlos abiertamente.
 - c. Hablar acerca de lo que se quiere de la contraparte en el futuro, y no en el pasado (p.53)
 - d. Mente abierta en cuanto a cómo satisfacer nuestros intereses (p.54): esto se refiere a no cerrarse en posiciones y tener varias opciones en tanto a cómo satisfacer nuestros intereses.

- e. Comprometerse con los intereses de uno y defenderlos (p.54): se refiere a que no hay ningún problema con eso, es aquí donde la discusión se debe de basar.

Inventar opciones para la ganancia conjunta

1. Superar el prejuicio:
 - a. Tormenta de ideas (p.61): uso de esta técnica por uno mismo para idear opciones; en esta etapa, no hay críticas.
 - b. Evaluación a consciencia de las ideas (p.62): categorizarlas por importancia, es sistemático.
 - c. Tormenta de ideas con la contraparte (p.63): uso de la técnica con el otro.
2. Superar la falacia de sólo una opción:
 - a. Multiplicar las opciones (p.66): uso de herramientas para multiplicar las ideas que ya están en la mesa; se puede tomar una idea e idear distintas variaciones.
 - b. Ver el problema desde distintas perspectivas (p.69): por ejemplo, en vez de verlo desde el punto de vista de ventas, desde marketing u otro; sirve también tener expertos de otros temas.
 - c. Pensar sobre diferentes opciones para proceder (p.69): no sólo discutir el qué, sino el cómo hacer las cosas.
 - d. Buscar acuerdos parciales/fraccionados (p.70): se puede cambiar el alcance de la negociación y dividirla en acuerdos más pequeños.
3. Superar el “pie fijo” - Búsqueda de ganancia conjunta:
 - a. Identificar intereses compartidos (p.71): búsqueda activa de estos en conjunto.
 - b. Discutir sobre intereses “conflictivos” o “diferentes” (p.73): discusión activa de estos intereses que parecen conflictivos.
4. Hacer que las decisiones sean fáciles - Superar los intereses inmediatos:
 - a. Explorar los intereses de la otra persona – no de la entidad o corporación (p.77): no pensar en la contraparte como una entidad, sino como una persona.
 - b. Poner las soluciones o proposiciones de manera adecuada o con palabras “suaves” (p.78)
 - c. Pensar en cómo se podría criticar la proposición (p.79): se refiere a que, antes de emitir una oferta o tomar una decisión, se debe pensar en qué manera o por qué podría ser rechazada por la contraparte.

Insistir en usar criterios objetivos:

1. Idearlos:
 - a. Uso de estándares justos (p.85): legítimos y prácticos, independientes de la voluntad de las partes.
 - b. Uso de procedimientos justos (p.86): estos procedimientos deberán asegurar que hay ganancia potencial para ambos; por ejemplo, uno corta y el otro reparte.
2. Abordar:
 - a. Búsqueda conjunta de los criterios (p.88): inclusión de la contraparte al momento de decidir qué criterios usar; se debe enmarcar esta búsqueda como un objetivo.
 - b. Discusión de los criterios (p.89): mente abierta al momento de decidir los criterios, no sólo los que uno quiere.



ANEXO B: Preguntas para entrevistas

Guía de Entrevista a los *Key Account Managers*

NEGOCIACIÓN POR PRINCIPIOS

Primer Principio

- ¿Cómo definiría a su contraparte en una negociación? Para usted, ¿qué es la negociación?
- Si surgen problemas personales, ¿cómo los soluciona?
- Normalmente, ¿cómo comprende las intenciones del otro?
- Cuando entra a negociar, ¿tiene temores? ¿Cuáles son? Normalmente, ¿asume que la contraparte los puede usar?
- Si ha tenido problemas con la organización representada por la persona con la que negocia, ¿cómo aborda la negociación?
- ¿Es normal discutir todos los puntos de vista desde el principio? ¿Es mejor guardarlos para ciertas instancias en la negociación?
- Cuando negocia ¿se pregunta por qué siente ciertas emociones? ¿Le es fácil identificar lo que está sintiendo la contraparte?
- ¿Habla abiertamente sobre lo que siente y lo que está sintiendo la contraparte?
- Cuando ve que el otro está frustrado o molesto, ¿cómo procede?
- Normalmente, ¿da regalos u otros gestos cuando negocia?
- Si la contraparte está hablando, ¿cómo reacciona?
- Cuando se refiere a la contraparte, ¿cómo se refiere a él/ella? ¿Usa su nombre? ¿El nombre de la organización que representa?
- Cuando se presenta un problema, ¿cómo se lo comunica? Imaginemos que rompen un acuerdo de palabra que tenían, ¿cómo se lo diría?
- ¿Considera que piensa detenidamente antes de hablar? ¿Cree que habla mucho o poco?

Segundo Principio

- En tanto a las decisiones o posiciones tomadas por la contraparte, ¿de qué manera responde?
- Si su propuesta es rechazada por la contraparte, ¿cómo reacciona?
- Para usted, en general, ¿qué le interesa a la contraparte cuando negocian?
- ¿Utiliza herramientas para visualizar sus intereses y los del otro? ¿Cuáles son?
- ¿Surgen problemas en cuanto a los intereses que usted tiene cuando está negociando con los clientes? ¿A qué los atribuye?

- ¿Qué hace para saber lo que el cliente necesita?
- Supongamos que, en el pasado, han surgido problemas con el cliente, ¿cómo lo aborda?
- Cuando entabla una negociación, ¿ya sabe de antemano cuál es el resultado que desea?
¿Hay manera de que este cambie?
- ¿Considera que es un negociador que siempre defiende sus intereses?

Tercer Principio

- ¿Utiliza técnicas para idear opciones?
- Si es que lo hace, ¿cómo las filtra?
- ¿Utiliza esta técnica de manera conjunta con su contraparte?
- Si su propuesta es rechazada por la contraparte, ¿cómo procede? ¿Cambia completamente la propuesta? ¿Se idean variaciones?
- Es normal que, si existe disenso, ¿se llamen a personas de otras áreas para pedir sus opiniones?
- Es normal que, si existe disenso, ¿se fraccione el acuerdo? ¿Es posible?
- En su opinión, ¿lo que quiere el Canal y el cliente es muy diferente? Si el cliente se niega a aceptar sus propuestas, ¿cómo lo convence?
- ¿Hay situaciones en las que los intereses parecen ser conflictivos? Según usted, ¿es normal discutirlos?
- Al momento de discutir los intereses de la contraparte, ¿qué es lo más adecuado?
- Cuando va a presentar una propuesta que piensa no va a sentarle bien al cliente, ¿es mejor pensar antes por qué podría ser rechazada? ¿O es mejor esperar a que la reacción del cliente?
- Si la propuesta no va a sentarle bien al cliente, ¿se la propone de manera directa? Si no es así, ¿de qué forma lo hace?

Cuarto Principio

- ¿Qué tipo de estándares utiliza para juzgar las propuestas en una negociación? ¿Estas son elegidas por usted o por la contraparte?
- ¿Qué tipo de procedimientos utiliza para juzgar las propuestas en una negociación? ¿Estas son elegidas por usted o por la contraparte?
- En cuanto a los criterios, ¿son normalmente elegidos en conjunto o depende de la situación?
- ¿Cree que estos criterios pueden ser discutidos? ¿Hasta qué punto?

EXISTENCIA DE POLÍTICAS PARA LA GESTIÓN DE RELACIONES COMERCIALES

- ¿Existen políticas para la negociación con los clientes?
- ¿Podría decirme cuáles son?



ANEXO C: Cuestionario para encuestas

Tabla C1: Cuestionario para encuestas

Confianza	(1) Está completamente en desacuerdo - (5) Completamente de acuerdo				
Enunciado	1	2	3	4	5
Sé que, si el/la <i>key account manager</i> fuese contactado por mi organización, él/ella nos proveería con información útil.					
Vista la historia del <i>key account manager</i> , no veo ningún motivo para dudar su competencia para su trabajo.					
Siento que este/esta <i>key account manager</i> es uno de los más competentes con el/la que he trabajado.					
Cuando el/la <i>key account manager</i> promete hacer algo, estoy seguro(a) que lo hará.					
Otros colegas míos que deben interactuar con el/al <i>key account manager</i> consideran que pueden confiar en él/ella.					
Debido a lo que sé de los antecedentes del <i>key account manager</i> , no hay ninguna razón para que me preocupe y monitoree su comportamiento.					
Puedo confiar en que el/la <i>key account manager</i> no va a hacer que mi trabajo sea más difícil.					
Si hay algún obstáculo en la negociación, estoy seguro(a) que el/la <i>key account manager</i> lo superará.					
Si mi punto de vista debe ser voceado en el Canal, puedo contar con que el/la <i>key account manager</i> lo hará.					
Creo que puedo confiarle mis preocupaciones y necesidades al <i>key account manager</i> .					
Me siento cómodo(a) compartiendo información sensible con el/la <i>key account manager</i> .					
Si comparto problemas con el/la <i>key account manager</i> , creo que respondera de manera constructiva e interesada.					
Puedo compartir información estratégica sobre mi organización con el/la <i>key account manager sin preocupaciones</i> .					
Me siento cómodo(a) compartiendo sentimientos personales y expectativas el/la <i>key account manager</i> .					

Tabla C1: Cuestionario para encuestas (continuación)

Confianza	(1) Está completamente en desacuerdo - (5) Completamente de acuerdo				
Enunciado	1	2	3	4	5
Siento que el/la <i>key account manager</i> se ha investido emocionalmente en esta relación de trabajo de manera considerable.					
Siento un lazo positivo con el/la <i>key account manager</i> .					
Considero al <i>key account manager</i> como un miembro de mi propio equipo.					

Sostenibilidad	1	2	3	4	5
	(1) Está completamente insatisfecho - (5) Completamente satisfecho				
Nuestra satisfacción con la frecuencia de comunicación con el Canal en momentos clave de la negociación.					
Nuestra satisfacción con la calidad de la información proporcionada por el Canal en momentos clave de la negociación.					
	(1) Está completamente en desacuerdo - (5) Completamente de acuerdo				
Nuestra relación con el Canal está caracterizada por lazos personales fuertes					
Si personas clave se retiran de sus puestos, esta relación continuará.					
Somos partes iguales y equitativas en esta relación comercial.					
	(1) Es muy pobre - (5) Muy bueno(a)				
Nuestra confianza en el Canal en momentos clave de negociación...					
Nuestro compromiso con el Canal...					
Nuestra satisfacción con el Canal...					
Nuestra colaboración en el pasado con el Canal...					

ANEXO D: Análisis de las entrevistas y notas

Tabla D1: Análisis de las entrevistas y notas – Primer principio

Primer Principio: Separando el problema de la personaA1:F16	1.1 Percepción	1.2 Emociones	1.3 Comunicación	Notas para KAM1, KAM2, KAM3 y KAM4
<p style="text-align: center;">KAM1</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se identifica como solucionador de problemas (1) • Se quiere llegar a un <i>match</i> con la contraparte, no ganar (2) • Se actúa como vehículo para el cliente (3) • No se usan <i>trade offs</i> - se pregunta la razón del problema (3) • Por ese lado no pasa (3) • No, miedo ninguno (4) • No tiene nada que ver - refiriéndose a problemas de pago (5) • Industria de protectores solares va a invertir más entre enero y abril - para comprender lo que quiere (3) • No se ponen todos los puntos de vista al principio (6) • No le dice directamente cuál ha sido su falencia (9) • Se pone en su lugar para comprender por qué hay un problema (13) • Importante no dar favores (15) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tono de voz conciliador (3) • Preguntarle la razón por la cual tiene un problema (3) • Se pide de buena manera (4) • Es válido lo que siente (6) • Tomarse un break en el momento, uso de interrupciones (7) • Cortar en un momento muy tenso (7) • Hace una reflexión de las emociones (7) • Se hace fácil identificar las emociones del otro, presta atención al lenguaje corporal (7) • No es bueno hablar abiertamente de las emociones (7) • Se le invita a almorzar o a tomar un café, sin obsequios físicos, a no ser que sea <i>merchandising</i> del Canal (8) 	<ul style="list-style-type: none"> • Escuchar al cliente para allanar la negociación para poder llegar a lo que él quiere y lo que quiere el KAM (2) • Se considera una persona muy directa (3) • Escuchar a la agencia para saber por dónde puede venir la mano - antes de la negociación (4) • Sin uso de técnicas de escucha activa, mas piensa que la postura de uno es importante (8) • Comunicación de tú a tú (8) • Ve, observa mucho y después habla (9) 	<ul style="list-style-type: none"> • En tanto a la percepción del otro, se pueden ver dos cosas que difieren entre los KAM. KAM1, KAM3 y KAM4 describieron a su contraparte como solucionador de problemas, aliados y socios o <i>partner</i>. En cambio, KAM2 (-1) lo caracteriza como un contrincante, usa palabras como enfrentamiento o pelea, hasta lo caracteriza como atropellador, dice también que pueden ser amigos en la negociación. Se observa también que ni KAM1 ni KAM4 sienten que sus temores van a ser usados por la contraparte. KAM2 (-1) y KAM3 (-1) temen que el cliente lo ataque con algo que no conoce y que la otra parte va a sacar algo que no esperan (es natural), respectivamente. Salvo KAM3 (+1), ninguno considera que se tienen que discutir todas las percepciones desde un principio.

Tabla D1: Análisis de las entrevistas y notas – Primer principio (continuación)

Primer Principio: Separando el problema de la persona A1:F16	1.1 Percepción	1.2 Emociones	1.3 Comunicación	Notas para KAM 1, KAM 2, KAM 3 y KAM4
<p>KAM2</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Enfrentamiento contra el otro, la negociación es algo duro (2) • Toda la gente de márketing son como estrellas (2) • Se les compara a los de márketing - con los que negocia a veces - como choferes de micro, atropellando (3) • Se tiene que saber y darse cuenta, estudiar al cliente (4) • Temor que el cliente te saque un arma que no conoces, no estaba prevista, este temor es compartido (4) • No han surgido problemas personales que ha tenido que manejar (4) • A lo largo del ir y venir se van formando amistades (5) • Si no ha pagado: "no has pagado, tengo problemas..." (6) • A los clientes les interesan ganar (7) • Puede ser muy rápido, no tienes que pelear mucho (9) • Por los caracteres de las personas, los intereses pueden ser conflictivos y no se discuten - ya sabe que son así (11) 	<ul style="list-style-type: none"> • Importante el manejo de emociones, saber lidiar con momentos difíciles, de manera profesional (3) • Mantener la cordura en momentos álgidos (3) • No te puedes dejar llevar por tus pasiones, se pueden cometer errores (3) • No es bueno decir directamente lo que uno siente (4) • No se tiene que decir, pero hacer que la situación gire un poco la conversación (4) • Se invita a tomar un café o a almorzar, pero nada físico (5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Usa su nombre, siempre (5) • Persona que no habla mucho y se dan razones para todo (6) 	<p>KAM2 (-1) es el único que parece confundir a la persona con el problema, ya que se refiere a él cuando ha habido problemas con pagos (que parecen ser los más frecuentes) y los demás admiten que la contraparte no tiene nada que ver con finanzas. KAM2 (-1) también piensa que depende de la persona si los problemas son solucionados o no, porque 'ya sabe como son'. Ninguno utiliza <i>trade offs</i> para solucionar problemas personales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En tanto a emociones, todos parecen usar interrupciones para calmar la situación. Ninguno cree que se deba hablar abiertamente de lo que sienten, sino deciden desviar la situación interrumpiendo para comer, fumar, tomar un café o agua. Ninguno da obsequios, salvo <i>merchandising</i>, y es normal salir a comer con los clientes.

Tabla D1: Análisis de las entrevistas y notas – Primer principio (continuación)

Primer Principio: Separando el problema de la personaA1:F16	1.1 Percepción	1.2 Emociones	1.3 Comunicación	Notas para KAM 1, KAM 2, KAM 3 y KAM4
<p style="text-align: center;">KAM3</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Básicamente, tú conoces a la otra parte, es como una relación de amor (2) • No es tu enemigo ni es un amigo, simplemente es el cliente, es tu socio o partner y sin él no vives (2) • La otra parte siempre va a querer sacarte una ventaja - es una posibilidad natural, algo que siempre está en la mesa (4) • Sin trade offs (5) • Hay que ser directo, se entra con mucho conocimiento - tú pones la baraja, todas las cartas sobre la mesa, con transparencia (6) • Uno puede estar tentando, pero se tiene que estar preparado para dar la vuelta (7) • Sin soboneos - para no perder el valor del producto (10) • Hablemos con alguien de finanzas - para resolver un problema de morosidad (12) • Se refiere a: tu área de finanzas - separa a la persona del problema (13) • El cliente es un partner (17) • Al momento que pierdes la brújula y resides valor, estás perdido (20) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tienes que se una persona que puede manejar y tolerar, utilizar la templanza - uno no impone ni te imponen (3) • Tu gestión emocional tiene que estar controlada porque no puedes perder los papeles (3) • Si te tocan personas soberbias tienes que tolerar, ponderar, negociar y tranzar - no dejar que la emoción te lleve (3) • Si te gana la emoción en un momento, puedes mandar todo al traste (3) • Sin llevar las discusiones a algo personal (4) • Tienes que decirle que entiendes lo que está pasando (5) • A veces puede ocurrir que no tengas tiempo para detenerte a pensar - el gestor tiene que manejar el ambiente, el lapicero (7) • Se tiene que ser siempre ponderado, sino estamos perdidos (7) 	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuar el lenguaje para el cliente (2) • Tienes que empezar conociendo a la otra parte, no es solamente la empresa, es la persona (3) • Comunicación directa para salir de la situación, no pisar el palito (7) • Entender desde el gesto hasta lo que te dice (10) • Tomar apuntes, poner alguna frase en su herramienta, tablet o teléfono (11) • Comunicación directa -de tú a tú - no hay necesidad de poner barreras bobas (11) • Habla lo suficiente para que la persona entienda la raíz, cómo es el árbol, cómo sale la manzana (13) • Tomarse el tiempo para hablar con el cliente (14) 	<p>La diferencia radica en que KAM1 (+1) y KAM3 (+1) piensan que legitimar lo que el otro está sintiendo es una buena herramienta para manejar las emociones. Además, KAM3 (-1) y KAM4 (-1) admitieron que no tienen mucho tiempo para detenerse a pensar y preguntarse lo que están sintiendo. Por otro lado, KAM1 (+1) usa el momento para reflexionar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En tanto a comunicación, todos se consideran personas directas y reconocen el valor de escuchar a las personas. Se comunican directamente con la persona, no refiriéndose a la contraparte como la entidad a la que representan. KAM3 (+1) toma apuntes. KAM1 (+1) y KAM4 (+1) piensan que el lenguaje corporal es muy importante tanto para observar como para mostrar interés.

Tabla D1: Análisis de las entrevistas y notas – Primer principio (continuación)

Primer Principio: Separando el problema de la personaA1:F16	1.1 Percepción	1.2 Emociones	1.3 Comunicación	Notas para KAM 1, KAM 2, KAM 3 y KAM4
		<ul style="list-style-type: none"> • Importante mantener el puño frío - cortar diciendo que se discute luego (7) • Sabe cuando la persona está cómoda con uno (8) • Le voy a decir: tranquilo, claro que entiendo - legitima lo que siente el otro (8) • Jamás se dice exactamente al cliente lo que se siente - no es bueno decirlo directamente (9) • Salir a tomar un café - sin soboneos (10) 		<p>Finalmente, KAM4 (-1) admite que piensa que habla bastante.</p>
KAM4	<ul style="list-style-type: none"> • El otro es aliado, busca el ganar-ganar (1) • Aún así se hayan tenido problemas, aceptar que es un cliente y hay que ponerlo cómodo como cualquier otro (2) • Resolver con la persona con argumentos, con información (2) • No se plantea las situaciones que puedan pasar, te predispones a que pase algo, puede salir por cualquier lado - sin miedo (3) • Es paralelo, la negociación va por un lado y finanzas por el otro, son mundos separados (3) • A la larga, la persona no es responsable de ello, puede pasar (4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Guardar los papeles porque una vez que los pierdes, es muy difícil recuperarlos (2) • Simplemente avanza, no frena a pensar qué está sintiendo (4) • Buena percepción para saber lo que siente el otro (4) • Mejor frenar, tomar un café (4) • No se le dice te veo agotado, no, mejor decir para parar y si le puede traer algo - no se discute abiertamente lo que se siente (4) • La cabeza fría, negociar con la cabeza caliente no da buenos resultados (4) • Obsequios como <i>merchandising</i>, pocas veces sale a almorzar con clientes (6) 	<ul style="list-style-type: none"> • Lo primero que se tiene que hacer es escuchar, el primero que habla es él (3) • Lo primero que pienso es escucha y mira, se aprende mucho mirando el lenguaje corporal del otro (3) • Lenguaje corporal ayuda un montón (6) • Se habla directamente al grano (6) • Se le refiere al nombre (7) • Frenar a pensar, piensa que habla mucho (7) 	

Tabla D1: Análisis de las entrevistas y notas – Primer principio (continuación)

Primer Principio: Separando el problema de la persona A1:F16	1.1 Percepción	1.2 Emociones	1.3 Comunicación	Notas para KAM 1, KAM 2, KAM 3 y KAM4
	<ul style="list-style-type: none"> No se discuten todos los puntos de vista desde el principio (4) 	<ul style="list-style-type: none"> Se pueden pelear y nadie escucha lo que el otro está diciendo (11) 		

Tabla D2: Análisis de las entrevistas y notas – Segundo principio

Segundo Principio: Enfoque en los intereses, no en las posiciones	2.1 Identificación de los intereses	2.2 Hablar sobre los intereses	Notas para KAM 1, KAM 2, KAM 3 y KAM4
KAM1	<ul style="list-style-type: none"> Industria de protectores solares va a invertir más entre enero y abril (3) Lo que los clientes pretenden son facilidades de crédito, también (4) Simplemente le dice que no cuando le presentan algo que no puede aceptar, es una posición que tiene y no le da más interés a la propuesta (9) Si su propuesta rechazada ve por qué fue rechazada (9) Al cliente también le interesa continuar con su presencia de marca (9) Al cliente no sólo le interesa el precio, también auspicios o activaciones (10) 	<ul style="list-style-type: none"> El cliente ya tiene el objetivo antes de llegar a la negociación (2) Lo importante es el número, el resto, que está alrededor, se discute después (6) Es válido lo que él está pidiendo (6) Enviarle un documento donde pone la cláusula que va a leer - piensa lo que se quiere de él en el futuro (8) Sabe que el cliente no le va a pedir cosas descabelladas (9) Sin malentendidos, regresa a a la oficina, hace un estatus y copia a todos los involucrados en la reunión y hace bitácora (10) Si bien es cierto tiene un número, la forma la ve con el cliente - las maneras de llegar son diversas (11) Se considera una persona que defiende el número (11) El objetivo está, pero las maneras son varias (14) 	<ul style="list-style-type: none"> En tanto a la identificación de los intereses, todos preguntan por qué la propuesta fue rechazada. KAM1 (-1) y KAM2 (-1) parecen rechazar la propuesta del cliente si es que no les satisface y desecharla, no darle interés y esperar a que el cliente mande otra propuesta. Esto no fue observado en KAM3 ni en KAM4. Todos parecen coincidir que no se deben poner todos los intereses sobre la mesa desde un principio, hay que guardarse algo; sin embargo, KAM3 (+1) considera que es importante poner todo sobre la mesa desde el principio para saber qué desechar. KAM2 (-1) y KAM3 (-1) piensan que el cliente quiere llegar a un número, a un precio. En tanto a hablar sobre los intereses, todos consideran que son personas que defienden los intereses de su empresa.

Tabla D2: Análisis de las entrevistas y notas – Segundo principio (continuación)

Segundo Principio: Enfoque en los intereses, no en las posiciones	2.1 Identificación de los intereses	2.2 Hablar sobre los intereses	Notas para KAM 1, KAM 2, KAM 3 y KAM4
<p>KAM2</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Saber el público objetivo del cliente, no ofrecer a alguien que vende pañales un programa de cocina - discutir sus intereses y saber que no sólo es el precio (1) • Recojo de información previo para ver qué le puede interesar al cliente (2) • Dice: "lo analizamos y te contamos" cuando recibe una propuesta no aceptable - la desecha (7) • Si la propuesta del negociador es rechazada: "dime cuánto estarías dispuesto a pagar" - se va al precio, un solo interés (7) • No solamente les interesa bajar el precio, sino ser tu <i>partner</i> en el negocio (8) • Todos, en general, tienen la misma posición: pagar lo mismo que el año anterior (8) • Precio, si se sientan frente a frente quieren precio y lo dicen (9) 	<ul style="list-style-type: none"> • El "yo solo te voy a comprar a ti" es malo para el cliente, hay que recomendarle que no lo haga, no está en sus intereses (3) • Está segura de lo que defiende y defiende sus derechos hasta la muerte (6) • Los intereses que tienen no son discutidos desde el principio (8) • Investigación previa para saber los intereses, se discute de realidad nacional, cómo camina la empresa (9) • Discusión de lo que se quiere y sacar argumentos (9) • Se refiere a lo que hizo el año pasado con ellos, no en el futuro (9) • Se sabe a donde quiere llegar, pero el cómo no (9) 	<p>Consideran que el objetivo es uno, pero las maneras de llegar son varias. Todos coinciden en el valor de discutir los intereses. Todos, menos el KAM2 (-1), mencionan herramientas por escrito para evitar malentendidos. KAM1 (+1) y KAM4 (+1) se refieren en futuro sobre lo que quieren del cliente, mientras KAM2 (-1) se lo dice en pasado. Finalmente, KAM1 (+1), KAM3 (+1) y KAM4 (+1) consideran que es válido lo que el cliente pretende, todo tiene una lógica; no es nada descabellado.</p>

Tabla D2: Análisis de las entrevistas y notas – Segundo principio (continuación)

Segundo Principio: Enfoque en los intereses, no en las posiciones	2.1 Identificación de los intereses	2.2 Hablar sobre los intereses	Notas para KAM 1, KAM 2, KAM 3 y KAM4
<p>KAM3</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer primero su entorno y conocer su producto (2) • Escuchar sus problemas (11) • Por qué has rechazado esto, no viste este punto y este punto - encontrar la lógica (14) • Pongo todas mis cartas sobre la mesa, y que el cliente las ponga también - separación conjunta de qué no sirve y qué es lo que sirve (14) • Le interesa llegar al número al cliente (15) • Mostrar todo desde el principio, simultáneamente (16) 	<ul style="list-style-type: none"> • Le dices al cliente que esté tranquilo, sabe cómo va su posición y tiene que entender la suya - se discute (5) • En las negociaciones de hoy se pone todo por escrito - para que no hayan malentendidos (12) • Ponemos una adenda donde te comprometes a pagar - en el futuro (12) • Tomarse el tiempo para discutir con el cliente, no volver a tocar el tema (14) • Tienes una serie de cascadas para llegar al objetivo (14) • Hay muchos caminos - si la vaina tiene que estar roja y la veo roja-naranja, todo perfecto (15) • Comprometido con los intereses de mi empresa (17) • Se discuten intereses, no pretenderá una locura (19) 	
<p>KAM4</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bajar por estacionalidad, darle banners, presentaciones en ferias (4) • Si se tiene que rechazar una oferta se rechaza - nunca se cierra la puera directamente (7) • Preguntar qué necesita el cliente, no hacer una oferta sin saber porque puede seguir siendo rechazada - no asume intereses (8) • Puedes tirar propuestas, pero te puedes estar desgastando y pueden no servir (10) • No se acostumbra a decir todos los intereses desde el principio (11) 	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión con agencia que maneja varios clientes, desarrollo puntual de cada uno de los clientes y ver las posibilidades de qué hacer con cada uno (1) • Escuchándolo sabes por dónde lo puedes enganchar (3) • Si el cliente no ha pagado, se le dice para prever una situación (7) • Se mandan las propuestas antes por escrito para evitar malentendidos (8) • Hay ciertos márgenes para negociar, se sabe el número, pero hay márgenes (9) 	

Tabla D2: Análisis de las entrevistas y notas – Segundo principio (continuación)

Segundo Principio: Enfoque en los intereses, no en las posiciones	2.1 Identificación de los intereses	2.2 Hablar sobre los intereses	Notas para KAM 1, KAM 2, KAM 3 y KAM4
		<ul style="list-style-type: none"> • Muy pocas veces llaga al piso, siempre busca ir más arriba (9) • Lo que se discute no es pataleta, todo tiene lógica (12) 	

Tabla D3: Análisis de las entrevistas y notas – Tercer principio

Tercer Principio: Inventar opciones para la ganancia mutua	3.1 Superar el prejuicio	3.2 Superar la falacia de solo una opción	3.3 Superar el pie fijo - Búsqueda de ganancia conjunta	3.4 Hacer que las decisiones sean fáciles - Superar intereses inmediatos	Notas para KAM 1, KAM 2, KAM 3 y KAM4
KAM1	<ul style="list-style-type: none"> • Las opciones van saliendo de la conversación - sin uso de técnicas (11) 	<ul style="list-style-type: none"> • Al momento de hacer el promedio del año se llega al número, sin importar la composición de la tarifa en diferentes tiempos - fraccionamiento de la tarifa en distintos meses (3) • Se ha topado con intereses creativos, ayuda y ha aprendido de eso (6) • Se llama a la persona del área de finanzas (10) • Se mantiene el fondo y hace ciertos cambios para equalizar y ablandar (12) 	<ul style="list-style-type: none"> • Encontrarse con una persona que tiene el mismo objetivo (2) • Llegar a encontrarse en el mismo sentido (11) • Piensa que los intereses son conflictivos de por sí, en toda negociación, pero se discuten para llegar a un acuerdo (12) 	<ul style="list-style-type: none"> • Poner la propuesta suave (4) • Usa preguntas afirmativas para que le conteste afirmativamente (8) • Trata de ablandar el número (9) • Le parece mejor tratar a los intereses como los de la entidad y no la persona (13) • Piensa cómo puede ser rechazada la propuesta antes de, tiene que estar un paso adelante (13) • Se le da la idea poco a poco (13) 	<ul style="list-style-type: none"> • En tanto a superar el prejuicio, ninguno utiliza técnicas para idear opciones, mas van saliendo en la conversación. • En tanto a superar la falacia de solo una opción, todos presentan variaciones a las propuestas que ya están en la mesa, pero señalan que es importante que las variaciones no sean tan radicales para no perder credibilidad. Todos, menos KAM2 (-1), mencionaron que se pueden llamar personas de finanzas para que den un vistazo a la propuesta (no se mencionaron otras áreas del Canal).

Tabla D3: Análisis de las entrevistas y notas – Tercer principio (continuación)

Tercer Principio: Inventar opciones para la ganancia mutua	3.1 Superar el prejuicio	3.2 Superar la falacia de solo una opción	3.3 Superar el pie fijo - Búsqueda de ganancia conjunta	3.4 Hacer que las decisiones sean fáciles - Superar intereses inmediatos	Notas para KAM 1, KAM 2, KAM 3 y KAM4
		<ul style="list-style-type: none"> • Pasa internamente un correo al área de finanzas y se reúne para discutir las propuestas del cliente (12) • Entiende el problema e idea una solución para que ambos puedan llegar, para que el entendimiento sea ideal (13) 			<p>Finalmente, KAM2 (+1) y KAM3 (+1) mencionan que se puede fraccionar el acuerdo (que normalmente es de 1 año) a la mitad, pero KAM3 considera que esto no es ideal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En tanto a superar el pie fijo, todos consideran que, si bien es cierto los intereses pueden ser conflictivos o incompatibles, el ejercicio está en discutirlos y argumentar para llegar a una solución, para encontrarse en el mismo sentido con la contraparte. • Finalmente, en tanto a hacer que las decisiones sean fáciles, todos coinciden que se deben suavizar propuestas que puedan sentarle mal al cliente o estirarlo mucho, menos KAM2 (-1).

Tabla D3: Análisis de las entrevistas y notas – Tercer principio (continuación)

Tercer Principio: Inventar opciones para la ganancia mutua	3.1 Superar el prejuicio	3.2 Superar la falacia de solo una opción	3.3 Superar el pie fijo - Búsqueda de ganancia conjunta	3.4 Hacer que las decisiones sean fáciles - Superar intereses inmediatos	Notas para KAM 1, KAM 2, KAM 3 y KAM4
KAM2	<ul style="list-style-type: none"> No se usan tormentas de ideas, las opciones salen de la conversación, cosas que están tapadas y no salieron (10) 	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecimiento de distintas alternativas para cada proyecto (2) Fraccionar en meses las tarifas para el año (7) Si no se acepta la primera propuesta, se espera que se mande una contrapropuesta con lo ideal para el cliente (10) No menciona que llamen a personas de otras áreas (10) 	<ul style="list-style-type: none"> Los intereses son incompatibles, uno quiere que se le pague más y el otro pagar menos - pero se discute con argumentos para hallar una solución (11) 	<ul style="list-style-type: none"> Argumentar por qué cuesta sí y ayudará a obtener lo que busca la empresa, se refiere a la empresa (11) No es bueno poner en términos suaves, no después de haber roto el hielo (12) 	<p>Este piensa que es mejor decirlo de manera directa. KAM1 (+1) y KAM4 (+1) mencionaron que hay que estar un paso adelante y saber dónde la contraparte puede objetar la propuesta presentada. Todos se refieren a los intereses de la entidad.</p>
KAM3	<ul style="list-style-type: none"> No se usan lluvia de ideas, los mecanimos se usan en la misma negociación (17) 	<ul style="list-style-type: none"> Las propuestas nunca mueren a menos que sean una cosa de locos (14) No hay propuesta desechada, salvo que sea una locura, se tiene que estar preparado para presentarle alternativas posibles (17) Llamar al gerente financiero para juntarse y ver cómo hacen (18) Probamos por seis meses y vemos cómo va la vaina, después nos volvemos a sentar para cambiarlo - aunque no es ideal (19) 	<ul style="list-style-type: none"> Pueden surgir problemas con los intereses, surgen inquietudes, pero hay formas de resolver (16) 	<ul style="list-style-type: none"> Tienes que entrar por el lado suave, por el lado amable (4) Cuando se discute, es en necesidad de la empresa (20) Propuestas directas, con hechos factibles (21) 	

Tabla D3: Análisis de las entrevistas y notas – Tercer principio (continuación)

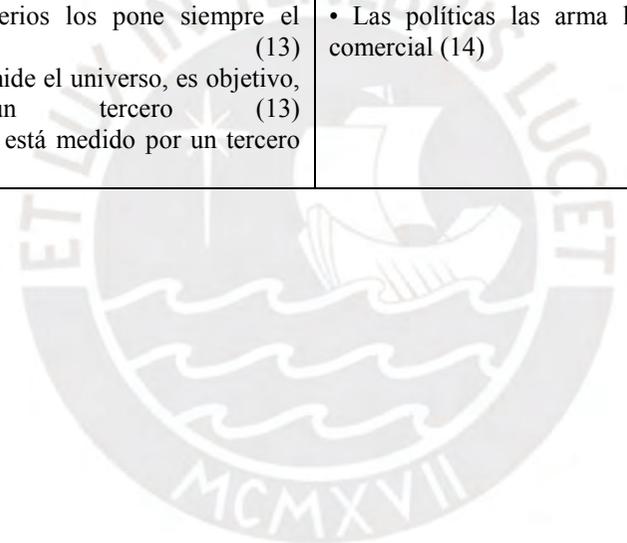
Tercer Principio: Inventar opciones para la ganancia mutua	3.1 Superar el prejuicio	3.2 Superar la falacia de solo una opción	3.3 Superar el pie fijo - Búsqueda de ganancia conjunta	3.4 Hacer que las decisiones sean fáciles - Superar intereses inmediatos	Notas para KAM 1, KAM 2, KAM 3 y KAM4
		<ul style="list-style-type: none"> • Intereses muy diferentes, pero se discuten con él (19) • Se presentan variaciones, pero tienen que seguir un hilo coherente (21) 			
KAM4	<ul style="list-style-type: none"> • No se utilizan técnicas, se discuten en la mesa (10) 	<ul style="list-style-type: none"> • Variación de la oferta, pero no tan fuertemente, mínimamente acá y aquí (4) • Se espera a que se envíe una contrapropuesta para ver dónde quiere las concesiones y ves dónde puedes dar (11) • A no ser que sea alguien de finanzas, no se llama a otras personas (11) 	<ul style="list-style-type: none"> • Si se llega al punto de quiebre, explicar por qué ganan los dos (2) • Se usa la computadora y el excel para manejar las tarifas e incrementos en conjunto (8) • Los intereses son conflictivos, pero se tiene que llegar a un acuerdo justificando ambos (11) • Discutir es normal, no significa pelearse, es un intercambio de opiniones (11) • No necesariamente los precios son diferentes - pueden ser paralelos, pero para todo hay un por qué, una lógica (12) 	<ul style="list-style-type: none"> • Se tratan los intereses de la empresa, nunca es personal, no es ni su plata ni la del negociador, tampoco el espacio de nadie (12) • Sabes por qué la propuesta va a ser rechazada, se sabe al toque - siempre es mejor esperar a que reaccione a la propuesta (12) • Maquillar la propuesta (12) 	

Tabla D4: Análisis de las entrevistas y notas –Cuarto principio

Cuarto Principio: Insistir en usar criterios objetivos	4.1 Idearlos	4.2 Abordarlos	Notas para KAM 1, KAM 2, KAM 3 y KAM4
KAM1	<ul style="list-style-type: none"> • El número por mil que tiene ya está referido, se lo entrega la gerencia comercial (2) • El número que le da su gerencia comercial al cual tiene que llegar (2) • Preparados con estadísticas y números (4) • Los criterios son dados por la gerencia comercial (13) • Criterios dados por la gerencia comercial, de administración y finanzas (15) 	<ul style="list-style-type: none"> • La evaluación de la propuesta se hace en conjunto, usando tablas de excel y se va construyendo (13) 	<ul style="list-style-type: none"> • Los criterios para evaluar las propuestas son dados por la gerencia del Canal, mayormente. También es mencionado que la gerencia del cliente da lineamientos. • Los precios están ajustados a la competencia, la inflación y al rating o alcance que tienen los programas del Canal. Es por esto que los negociadores dicen que son objetivos. • Todos los precios y lineamientos son públicos y dados a conocer desde la preventa.
KAM2	<ul style="list-style-type: none"> • Se llena de argumentos como estadísticas, información, cómo camina el rubro, la competencia (6) • Los lineamientos son dados de acuerdo a la competencia y son públicos (12) 	<ul style="list-style-type: none"> • La gerencia comercial da los lineamientos (12) 	<ul style="list-style-type: none"> • Se pueden discutir los lineamientos, pero ninguna de las dos personas que están discutiendo en la negociación pueden cambiarlos. • No se aprecia variación en este principio en particular.
KAM3	<ul style="list-style-type: none"> • El valor no es discutido (17) • Una empresa que mide y audita (22) • Los clientes no están ocultos, son públicos, eso es parte del éxito de América, la cosa es transparente, auditable - el fact está ahí (18) 	<ul style="list-style-type: none"> • Los criterios ya están dados, no los controla ninguno (23) • Pueden ser discutidos, pero no cambiados, se pueden cuestionar (23) 	

Tabla D4: Análisis de las entrevistas y notas –Cuarto principio (continuación)

Cuarto Principio: Insistir en usar criterios objetivos	4.1 Idearlos	4.2 Abordarlos	Notas para KAM 1, KAM 2, KAM 3 y KAM4
	<ul style="list-style-type: none"> • Con hechos factibles (21) • Monto por millón y rating (22) • Políticas públicas y colgadas en la web (24) 		
KAM4	<ul style="list-style-type: none"> • Hay un lineamiento comercial que te dice qué es lo que se tiene que evaluar - dado por el jefe (13) • Los criterios los pone siempre el Canal (13) • IBOPE mide el universo, es objetivo, de un tercero (13) • El rating está medido por un tercero (14) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna de las partes puede influenciar los criterios, ya están dados (13) • Las políticas las arma la gerencia comercial (14) 	



ANEXO E: Descriptivos de las variables de control

Tabla E1: Años de relación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De 0 a 10	7	29.2	29.2	29.2
	Más de 10	17	70.8	70.8	100.0
	Total	24	100.0	100.0	

Tabla E2: Tipo de cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Central de Medios	16	66.7	66.7	66.7
	Cliente Directo	8	33.3	33.3	100.0
	Total	24	100.0	100.0	

Tabla E3: Inversión del Cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Normal	11	45.8	45.8	45.8
	Key	13	54.2	54.2	100.0
	Total	24	100.0	100.0	

Tabla E4: Dificultad de la Negociación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Fácil	8	33.3	33.3	33.3
	Moderada	7	29.2	29.2	62.5
	Difícil	9	37.5	37.5	100.0
	Total	24	100.0	100.0	

ANEXO F: Consentimientos informados

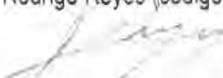
Figura F1: Consentimiento informado Patricia del Solar

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimada Patricia,

La presente investigación será presentada para la obtención de la Licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo del estudiante firmante abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Dr. Levy del Águila. El objetivo de contar con información acerca de la forma de negociación que usted practica con el propósito de: a) identificar los elementos de la negociación, y b) compararlos con los niveles de confianza y sostenibilidad reportados por sus clientes. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual. En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada en la(s) entrevista(s). Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica. Cabe mencionar que esta información va a ser completamente **anónima** (en tanto a los elementos que se encuentren en su estilo de negociación y a los datos que sus clientes proporcionen). Agradezco su apoyo.

Rodrigo Reyes (código 20111819)



Yo, Patricia del Solar, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica de Rodrigo Reyes Cordova .

Atentamente,



Patricia del Solar

Figura F2: Consentimiento informado Dolores Casares

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimada Dolores,

La presente investigación será presentada para la obtención de la Licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo del estudiante firmante abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Dr. Levy del Águila. El objetivo de contar con información acerca de la forma de negociación que usted practica con el propósito de: a) identificar los elementos de la negociación, y b) compararlos con los niveles de confianza y sostenibilidad reportados por sus clientes. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual. En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada en la(s) entrevista(s). Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica. Cabe mencionar que esta información va a ser completamente **anónima** (en tanto a los elementos que se encuentren en su estilo de negociación y a los datos que sus clientes proporcionen). Agradezco su apoyo.

Rodrigo Reyes (código 20111819)



Yo, Dolores Casares, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica de Rodrigo Reyes.

Atentamente,



Dolores Casares

Figura F3: Consentimiento informado Carlos Reyes

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimado Carlos,

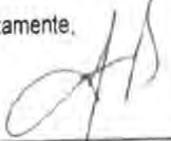
La presente investigación será presentada para la obtención de la Licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo del estudiante firmante abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Dr. Levy del Águila. El objetivo de contar con información acerca de la forma de negociación que usted practica con el propósito de: a) identificar los elementos de la negociación, y b) compararlos con los niveles de confianza y sostenibilidad reportados por sus clientes. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual. En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada en la(s) entrevista(s). Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica. Cabe mencionar que esta información va a ser completamente **anónima** (en tanto a los elementos que se encuentren en su estilo de negociación y a los datos que sus clientes proporcionen). Agradezco su apoyo.

Rodrigo Reyes (código 20111819)



Yo, Carlos Reyes M, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica de Rodrigo Reyes.

Atentamente,



Carlos Reyes Montoya

Figura F4: Consentimiento informado Rosa Fazio

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimada Rosa,

La presente investigación será presentada para la obtención de la Licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo del estudiante firmante abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Dr. Levy del Águila. El objetivo de contar con información acerca de la forma de negociación que usted practica con el propósito de: a) identificar los elementos de la negociación, y b) compararlos con los niveles de confianza y sostenibilidad reportados por sus clientes. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual. En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada en la(s) entrevista(s). Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica. Cabe mencionar que esta información va a ser completamente **anónima** (en tanto a los elementos que se encuentren en su estilo de negociación y a los datos que sus clientes proporcionen). Agradezco su apoyo.

Rodrigo Reyes (código 20111819)

Yo, Rosa Fazio, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica de Rodrigo Reyes Cordova .

Atentamente,



Rosa Fazio

Figura F5: Consentimiento informado Pablo Massi

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimado Pablo,

La presente investigación será presentada para la obtención de la Licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo del estudiante firmante abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Dr. Levy del Águila. La información que proporcione será usada para construir una descripción de la industria en la que América Televisión se desempeña y la situación del mismo Canal. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual. En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada en la(s) entrevista(s). Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica. Agradezco su apoyo.


Rodrigo Reyes (código 20111819)

Yo, Pablo Massi Napoli, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica de Rodrigo Reyes Cordova.

Atentamente,


Pablo Massi Napoli

MCMXVII

Figura F6: Consentimiento informado Alfredo Marcilio

CONSENTIMIENTO INFORMADO

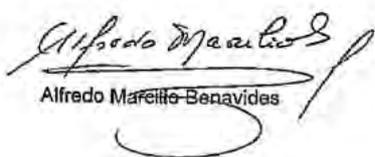
Estimado Alfredo,

La presente investigación será presentada para la obtención de la Licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo del estudiante firmante abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Dr. Levy del Águila. La información que proporcione será usada para construir una descripción informada de la industria de televisión nacional. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual. En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada en la(s) entrevista(s). Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica. Agradezco su apoyo.

Rodrigo Reyes (código 20111819)

Yo, Alfredo Marcilio, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica de Rodrigo Reyes.


Atentamente,


Alfredo Marcilio Benavides

MCMXVII