

LA NEGOCIACIÓN COMO PARTE INTEGRAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS ENERGÉTICOS EN LA EMPRESA.

Sergio Botero B. José V. Betancur V. Carlos M. López S. & Diana M. Mesa C.
Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Minas. Sede Medellín.

*Recibido para evaluación: 23 de Octubre de 2006
Aceptación: 6 de Noviembre de 2006
Entrega de versión final: 14 de Noviembre de 2006*

Resumen

En el presente trabajo se analiza la manera como que se llevan a cabo las negociaciones de compra de energía eléctrica por parte de los usuarios no regulados. Se estudian las experiencias de diferentes empresas, permitiendo realizar una comparación de las situaciones reales con la teoría existente de negociación, con el fin de describir estos procesos y realizar propuestas para mejorarlos.

Inicialmente se da un vistazo a los principales aspectos de la teoría de negociación, posteriormente se presentan las variables que son objeto de negociación en el mercado de energía. Se construye una metodología de negociación con base en la experiencia práctica y la teoría. Posteriormente se analizan las diferentes variaciones frente a la metodología propuesta que se tienen en varios casos concretos de negociación. Por último se propone una serie de recomendaciones que deberían adoptar las diferentes empresas con el fin de realizar negociaciones más eficaces.

Palabras Clave: Usuarios finales, Usuarios no regulados, Negociación, Mercados de Energía,

Abstract

The current work analyzes the way negotiations of electricity are carried out by non regulated end users. Experiences from several companies are studied, allowing a comparison of real situations with existent negotiation theory, aiming to describe these processes and making proposals to improve them.

First, a glance is made on the main aspects of negotiation theory, then, the variables that are subject to negotiation in power markets are presented. A negotiation methodology is constructed considering both theory and practical experience. Next, variations to the proposed methodology are analyzed considering specific negotiation cases. Finally, several recommendations are made for companies in order to make more effective negotiations.

Keywords: End Users, Non-regulated Users, Negotiation, Energy Markets

1. INTRODUCCIÓN

En el mundo empresarial, cualquier proceso laboral o transacción económica pasa por una negociación entre dos o mas partes; particularmente, en el mercado eléctrico colombiano, después de su proceso de reestructuración, se ha permitido que los grandes consumidores (demanda mayor de 100 kW o consumo mayor que 55.00 kWh/mes) escojan su proveedor de energía mediante negociaciones directas (Resolución CREG 131 de 1988).

Las posibilidades que actualmente ofrece el mercado eléctrico se convierten en oportunidades para que las empresas influyan sobre un costo que anteriormente no se podía negociar. Para esto se deben tener estrategias óptimas de negociación, las cuales implican habilidades técnicas y gerenciales con el fin de adquirir el recurso bajo las mejores condiciones económicas posibles y con las condiciones de calidad requeridas.

A continuación se hace un breve recorrido sobre la teoría de negociación, luego, mediante acercamientos directos a diferentes experiencias de negociación se propone una metodología general.

2. NEGOCIACIÓN

Definir el término negociación, no suele ser fácil, debido a la gran serie de concepciones que se generan, sin embargo, se describe la negociación como un “proceso mediante el cual dos o más personas, actuando a título propio u organizacional, buscan encontrar una solución satisfactoria a un asunto, donde se plantean desacuerdos o diferentes puntos de vista” (BETANCUR; 2005), cabe aclarar que una de las partes requiere algo que bajo el contexto propio puede ofrecerle la otra parte y viceversa. De acuerdo con la definición, es claro que la negociación es todo un proceso, y como tal está compuesto de varias fases que determinarán en gran medida su desarrollo.

A continuación se realiza una breve descripción teórica de dichas fases:

2.1. Prepararse para negociar

En general los pasos que se deben seguir para llevar a cabo una efectiva negociación son los siguientes (ERTEL, 2004):

- Establecer el propósito de negociación
- Establecer el equipo negociador
- Identificar los intereses
- Listar los asuntos o variables
- Definir los objetivos
- Clasificar y priorizar
- Hacer un análisis interno y externo del mercado
- Conocer la otra parte
- Establecer el MAAN (mejor alternativa a un acuerdo negociado)
- Definir la estrategia y las tácticas:
- Definir una agenda interna para la negociación.
- Buscar opciones de mutuo beneficio:

2.2. El encuentro con la otra parte

En esta fase se entra en contacto directo con la otra parte en la mesa de negociación, por tanto es donde se utilizará la información recolectada en la fase de preparación, siguiendo los siguientes pasos (FISHER Y URY, 1994):

- Introducción o instancia de observación
- Jugada de apertura: se dan a conocer las posiciones iniciales
- Acortar la separación: Busca hacer progresar la negociación mediante el acercamiento de las posiciones presentadas inicialmente.
- Acuerdo definitivo

2.3. Firma del contrato

Un buen acuerdo debe estar acorde con los objetivos trazados al iniciar la negociación; pero también debe dejar en claro varios aspectos complementarios que permitan definir los compromisos de las partes, sus responsabilidades y los procedimientos en casos de incumplimiento. Por esto se debe definir el documento del acuerdo alcanzado durante la negociación. Posterior a la firma se debe continuar supervisando el contrato de la siguiente manera:

- Revisar el acuerdo realizado
- Hacer seguimiento al cumplimiento de lo pactado en el acuerdo
- Hacer retroalimentación para futuras negociaciones

3. ESTILOS DE NEGOCIACIÓN

Las formas en que se puede abordar una negociación son (MISINO, 2004):

3.1. Negociación distributiva

Plantea como estrategia entrar al juego del regateo, es decir, establece un procedimiento de oferta y contraoferta utilizando el poder para satisfacer sus intereses.

3.2. Negociación posicional

Los involucrados en la negociación buscan sacar ventaja o aprovecharse de la contraparte. Su característica principal es que existe una parte que gana y otra que pierde, es por esto que este estilo se conoce como “Juego de suma cero”.

3.3. Negociación basada en el beneficio mutuo

Este estilo de negociación conocido como gana-gana, lo fundamental es tener en cuenta los intereses de ambas partes, permitiendo inventar opciones libremente que generen valor agregado a la negociación, logrando acuerdos mutuamente cumplibles basados en criterios razonables.

4. ¿POR QUÉ NEGOCIAR ENERGÍA ELÉCTRICA?

Gracias a la desregulación del mercado eléctrico colombiano, las empresas tienen la posibilidad de negociar mediante contratos comerciales sus consumos de energía (CREG, 2005). Estas nuevas condiciones han permitido que se pase de un mercado monopólico en donde las empresas consumidoras aceptan el precio de sus proveedores, a un mercado competitivo en el cual las variables son definidas por las partes involucradas en la transacción mediante un proceso de negociación.

Estos procesos de negociación permiten obtener ahorros significativos debido a la disminución del precio del energético así como también a la incidencia de otras variables.

Es importante recordar que en el mercado “No Regulado”, el costo de la energía se divide en cargos regulados y no regulados. Los primeros se refieren al transporte de la energía por las redes de transmisión y

distribución, a la contribución de solidaridad y a otros cargos que remuneran la operación, administración comercial y sobrecostos debidos a limitaciones de la infraestructura de transporte; estos cargos no son negociables, debido a que son definidos por la ley, por lo tanto no son factor de competencia. Los segundos involucran la compra de energía y el servicio de comercialización; estos cargos no regulados son negociables y varían en la oferta de un comercializador a otro (ISAGEN, 2004).

Las principales variables que son objeto de negociación en los contratos de energía son:

4.1. El Precio

Es muy común que se piense que en el mercado de energía la única variable a negociar es el precio, y que ésta depende de la cantidad demandada por la empresa consumidora; sin embargo, analizando los datos del Mercado de Energía Mayorista sobre el precio promedio ponderado mensual y la demanda en GWh de energía transada mediante contratos de largo plazo entre comercializadores y usuarios no regulados en el País (ISA, 2005), se obtienen los siguientes resultados:

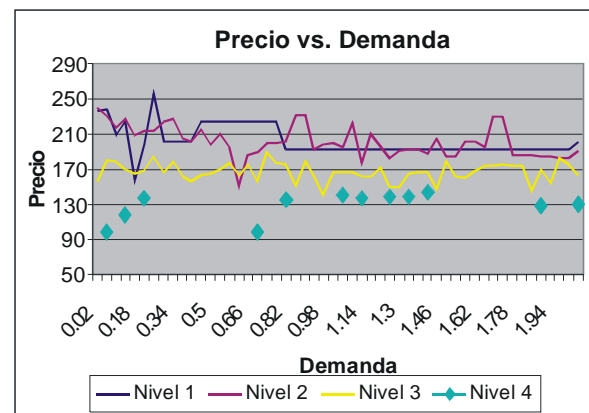


Figura 1. Precio de la energía Vs. Demanda

El gráfico muestra una leve disminución del precio al incrementarse los niveles de demanda; sin embargo la variabilidad de los datos es muy alta, por esto no se puede concluir que la relación Precio-Demanda sea directamente proporcional, es decir, una gran demanda no siempre significa un menor precio y viceversa, lo que hace necesario tener en cuenta otras variables que son importantes en una negociación de energía, tales como la calidad del servicio, el posicionamiento y respaldo de la comercializadora, la cercanía con la

empresa entre otras. Adicionalmente, hay que tener en cuenta que si

Analizando además el precio del GWh por niveles de tensión, se puede observar una relación más clara entre el precio y el nivel de tensión. Es importante recordar que la electricidad es más barata en los niveles de tensión más altos no sólo porque hay más demanda, sino también porque se pagan menos cargos de distribución. El hecho es que estas diferencias significativas han llevado a las empresas a realizar estudios de factibilidad que les permita determinar si la inversión requerida para realizar un cambio de nivel de tensión es conveniente o no.

Se debe tener en cuenta que la cantidad de observaciones tiende a ser más alta para los niveles de tensión 2 y 3, debido a la inversión que se requiere para poder recibir energía en un nivel 4, pero a lo costoso que se paga para un nivel 1. Sin embargo el ahorro al pasar a un nivel de tensión superior es significativo.

Tabla 1. Precio promedio ponderado mensual por nivel de tensión

Nivel de tensión	Potencia	No de Obs	Precio Promedio KW/h
1	Menor a 1KW	62	219.925336
2	Entre 1KW y 30KW	396	215.781372
3	Entre 30KW y 57.5KW	263	168.892054
4	Mayor a 57.5KW	44	130.98434

4.2. Tiempo de duración del contrato

El mercado de energía mayorista no establece restricción alguna sobre el tiempo (Resolución CREG-016 de 1995), por lo tanto las partes involucradas en la negociación determinan, de acuerdo a sus necesidades y al tipo de contrato establecido, el tiempo de vigencia del contrato.

4.3. Garantías del cumplimiento del suministro de energía

Es importante que en el contrato se establezca claramente el cumplimiento del suministro de energía por parte de la empresa comercializadora.

4.4. Tipo de Contrato

Los contratos establecidos entre las empresas

comercializadoras y los usuarios no regulados no se encuentran limitados en sus condiciones, siempre y cuando no infrinjan las disposiciones de la CREG (Comisión Reguladora de Energía y Gas).

4.5. Consumo horario y manejo de la demanda

Esto hace relación a programas de eficiencia energética, control directo de la carga, carga interrumpible, precios horarios, entre otros.

5. METODOLOGÍA PROPUESTA

Se propone la siguiente metodología de negociación, basada en la teoría que sobre el tema existe y también en algunas particularidades del mercado, con el fin de que las empresas consumidoras cuenten con un soporte integral en la adquisición y operación de su recurso de energía eléctrica, que además les permita llevar un proceso óptimo donde maximicen las ventajas ofrecidas por la competencia del mercado de energía, mejorando el precio de adquisición del energético y garantizando la calidad del mismo. A continuación se muestran los pasos a seguir, y en la Figura 2 se presenta el esquema propuesto.

5.1. Establecer el propósito de la negociación

La empresa debe tener claro lo que desea conseguir en la negociación, y para ello debe invertir tiempo en su definición

5.2. Definir el equipo negociador

Conformar un equipo que participe en todas las fases de la negociación es fundamental ya que esto permite dar continuidad al proceso. Además es de gran importancia que a este grupo pertenezcan personas que manejen el tema de la energía y que además conozcan el mercado eléctrico.

5.3. Identificar los intereses

Es importante que el equipo negociador identifique los intereses fundamentales que desea satisfacer, ya que éstos estarán representados por las posiciones que se asuman en la mesa de negociación

5.4. Definir los asuntos

El equipo negociador, antes de ir a la cara – cara, debe tener presente qué asuntos o variables pueden entrarse a negociar durante el proceso, por ejemplo el precio del energético, los servicios de valor agregado, el tiempo de duración del contrato, entre otros.

5.5. Definición de objetivos

Antes de comenzar a negociar, es de suma importancia ser claros en cuanto a los objetivos que se desean lograr con el fin de satisfacer las necesidades e intereses.

5.6. Clasificar y priorizar

Es necesario identificar la importancia que tienen para la empresa los objetivos, intereses y asuntos anteriormente definidos, ya que esto permite que el equipo de trabajo concentre sus esfuerzos en aquellos que sean de mayor interés

5.7. Análisis interno y externo del mercado

La empresa, en su fase de preparación para la negociación debe hacerse dos preguntas fundamentales: ¿Cómo se encuentra y comporta el mercado de la energía eléctrica en Colombia? y, ¿Cómo está la empresa en el tema energético, comparado con otras empresas del mismo sector?

5.8. Conocimiento de los proveedores

Antes de decidir con que empresa comercializadora se comenzará un proceso de negociación, es importante realizar un estudio comparativo de varios proveedores, con el fin de conocer cuales son sus debilidades y fortalezas

5.9. Solicitud de ofertas para definir el MAAN

Con el fin de tener una mejor alternativa para un acuerdo negociado, es necesario que la empresa solicite ofertas de suministro a varias comercializadoras, que permitan tener varias opciones para comenzar a negociar

5.10. Revisión de ofertas

Teniendo varias opciones; la empresa debe comenzar un proceso de análisis que le permita identificar cual de las propuestas recibidas es la que más conviene, todo esto teniendo en cuenta los asuntos, intereses y objetivos definidos al comienzo del proceso.

En el caso en que las ofertas presentadas no cumplan con las expectativas o condiciones expuestas inicialmente por la empresa, el siguiente paso es notificar a la comercializadora para que ésta modifique su oferta, este paso puede convertirse en el llamado regateo.

5.11. Selección preliminar de oferentes

Cuando ya se han analizado las ofertas, se lleva a cabo

una selección preliminar de aquellas comercializadoras que han cumplido con los requisitos y cuyas propuestas se han acomodado más a los intereses de la empresa.

5.12. Análisis comparativo de ofertas

Este paso consiste en comparar las propuestas presentadas unas con otras

5.13. Presentar contrapropuesta

Analizadas cada una de las ofertas, la empresa deberá hacer contrapropuestas que permitan acercar las ofertas presentadas a las necesidades y deseos de la compañía. Las respuestas presentadas por las comercializadoras serán analizadas nuevamente con el fin de obtener para cada una, sus puntos a favor y en contra, y observar para cual de ellas se inclina la balanza.

5.14. Selección de comercializador

Una vez se tienen claras las ventajas y desventajas de cada una de las propuestas, se procede a elegir con cual de ellas se entrará a la fase de negociación directa, siempre teniendo en cuenta que en cualquier momento la negociación puede fracasar y en ese caso sería necesario recurrir a las demás alternativas.

5.15. Negociación directa

Antes de comenzar la negociación directa con la empresa comercializadora, el equipo negociador debe prepararse teniendo en cuenta:

- La definición de una agenda de negociación que permita llevar un orden de los temas que serán tratados durante el proceso.
- Tener claridad en las estrategias que serán utilizadas en la mesa de negociación, además de las tácticas que se emplearán para conseguir los objetivos.
- Tener presente que lo ideal en una negociación es que ambas partes ganen, y para ello se deben buscar opciones o acuerdos que puedan satisfacer tanto a la empresa como a la comercializadora

5.16. Encuentro con la otra parte

Durante este encuentro se debe llevar a cabo la discusión sobre las propuestas presentadas por la comercializadora, llegando a posibles acuerdos que

meritan realizar una pausa con el fin de que la empresa analice si dicho acuerdo es factible y satisface los objetivos que se buscaban en un comienzo.

Si ese acuerdo no llena las expectativas de las partes, se volverá a la discusión de asuntos, pero si el acuerdo es totalmente aceptado por las partes, se toma la decisión, y en ese momento se realiza un preacuerdo escrito donde quedan consignadas todas las condiciones pactadas, con el fin de firmar el contrato escrito una vez estén listos los documentos necesarios para establecer formalmente el contrato del suministro de energía.

5.17. Postnegociación

Es muy importante que al comenzar la vigencia del contrato se tenga en cuenta lo siguiente:

- Revisar como fue realizado todo el proceso de negociación, permitiendo retroalimentar las negociaciones futuras
- Hacer un seguimiento permanente que permita verificar que las condiciones y acuerdos pactados en el contrato de suministro de energía eléctrica sí se estén cumpliendo
- Es importante tener en cuenta que desde el momento que se firma el acuerdo, comienza la etapa de preparación para la próxima negociación

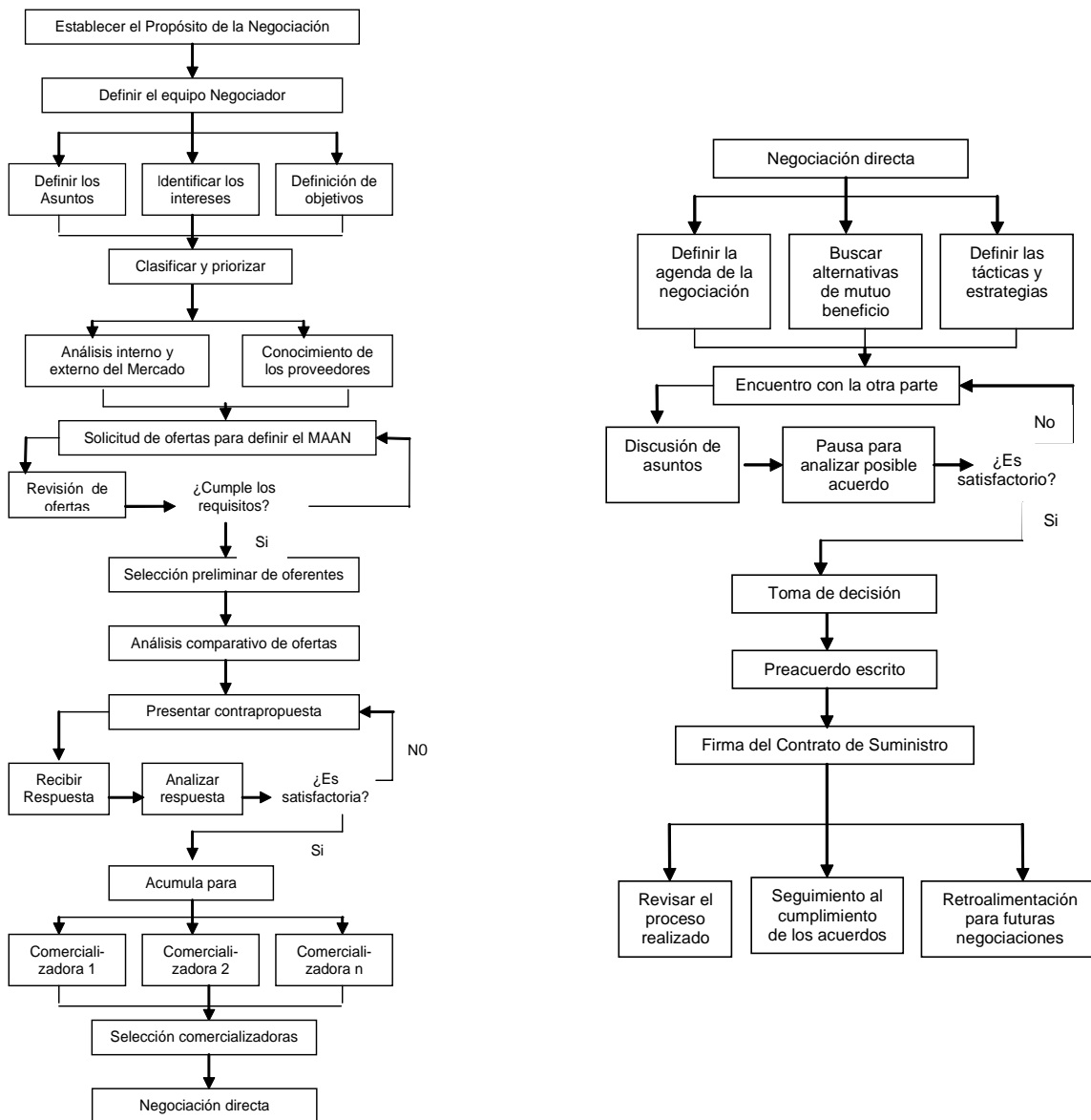


Figura 2. Esquema propuesto para llevar a cabo la negociación de energía

A continuación se presenta un esquema resumido de cómo se llevó a cabo el proceso de negociación de

energía en cuatro empresas, teniendo en cuenta el esquema planteado anteriormente

	EMPRESA 1	EMPRESA 2
Establecer el propósito de la negociación	Se establece adecuadamente, invirtiendo tiempo en la elaboración de la propuesta con los requerimientos energéticos.	La empresa establece el propósito de la negociación con seis meses de anticipación.
Definir el equipo negociador	Se define el equipo, sólo para la fase de encuentro con la otra parte.	El departamento de manufactura es el encargado de realizar la negociación
Definir, clasificar y priorizar, asuntos, intereses y objetivos	Estas etapas, no se manejan en la fase de preparación, ya que la empresa definió asuntos, intereses y objetivos en el transcurso de la negociación.	Para la empresa son muy importantes los servicios de valor agregado, por lo tanto cuenta con varias alternativas para negociar en la mesa
Conocimiento de proveedores. Análisis interno y externo del mercado	La empresa identifica oportunidades del mercado, clasificando a los proveedores y realizando el seguimiento al precio de la energía en bolsa.	La empresa investiga con empresas del sector las condiciones en que han firmado los contratos, llegando a la mesa con criterios objetivos.
Solicitud y revisión de ofertas.	La empresa envía solicitudes a varias comercializadoras, lo que le permitió establecer un MAAN. En esta etapa se descartaron las comercializadoras que no presentaron las condiciones para cumplir con el contrato que requería la empresa	Una de las principales fallas identificadas en el proceso, es el hecho de solicitar ofertas a una sola comercializadora, lo que sesga de inmediato la posibilidad de evaluar mejores alternativas
Selección preliminar de oferentes y análisis comparativo de ofertas	La selección preliminar de oferentes, sirve como un filtro, evitando el desgaste que significaría entrar a negociar con cada una de las comercializadoras. El análisis comparativo permite perfilar las comercializadoras con las que se establecería contacto, iniciando el proceso de negociación	Al solicitar una única oferta, estas fases del proceso no aplican para el caso de esta empresa.
Contrapropuestas	Aquí se obtienen las primeras concesiones de las comercializadoras, el contacto en estas etapas es telefónico y vía Internet. En esta etapa se utiliza el regateo como táctica de negociación.	
Selección de comercializadoras	En esta etapa se identifican los puntos a favor y en contra de cada comercializadora, logrando establecer la comercializadora con la cual se sentarían en la mesa de negociación.	
Negociación directa	Las tácticas y estrategias que utilizan no son preparadas previamente. Para enfrentar la negociación se basan en la cultura que se caracteriza en el manejo de regateos de manera informal. La empresa no define por escrito una agenda, lo que causa que en la mesa no se conserve un orden en el tratamiento de los temas. Al establecer un contrato mixto se identifica el interés por buscar alternativas de mutuo beneficio.	Utilizan las deficiencias en el servicio presentadas en el pasado para solicitar concesiones por parte de la comercializadora. Por el carácter conservador de los directivos de la empresa, se abstienen de buscar alternativas de mutuo beneficio que generen riesgos, esto también sucede por el desconocimiento del sector.
encuentro con la otra parte y toma de la decisión	Una vez reunidos, se realizan pausas que permiten aclarar ideas evitando tomar decisiones aceleradas. Dentro del equipo negociador, hay un asesor externo lo que les permite estar en igualdad de condiciones en cuanto al conocimiento del mercado eléctrico Previo a la firma del contrato, y una vez se toman las decisiones, se establece un acta, en la que se dejó por escrito los acuerdos que se logran en la mesa.	Se realiza una primera reunión en la que se discuten los asuntos. Luego en una segunda reunión se toman las decisiones para la firma del acuerdo. Por el mal manejo de la apertura de la negociación, la contraparte se retira de la mesa, lo cual obliga a la empresa a medirse más en las ofertas extremas teniendo que utilizar tácticas más acordes al contexto de la negociación basadas en criterios objetivos.
Postnegociación	Para el proceso de negociación, la empresa utiliza como base, la revisión del proceso anterior, de donde se identifican factores importantes que permiten la retroalimentación para la negociación	De la revisión del proceso llevado a cabo por la empresa se concluye que para futuras negociaciones se deben realizar solicitudes a un mayor número de comercializadoras.

	EMPRESA 3	EMPRESA 4
Establecer el propósito de la negociación	Se establece el propósito con un año de anticipación, iniciando el proceso con seis meses de antelación	El Grupo Empresarial reúne a los ejecutivos de las diferentes compañías que pertenecen a él y que además son usuarios No regulados, con el fin de establecer el propósito.
Definir el equipo negociador	El equipo es definido adecuadamente, ya que viene realizando negociaciones de energía desde hace varios años, además el equipo se establece para todo el proceso.	Se Define el equipo negociador adecuadamente, es un equipo interdisciplinario, conformado por personal de diferentes áreas y de las distintas empresas que conforman el Grupo de Empresas y además es el mismo que viene realizando las negociaciones de energía de hace varios años,
Definir, clasificar y priorizar, asuntos, intereses y objetivos	La empresa considera que por poseer una buena solvencia técnica, no requiere de servicios de valor agregado, por lo tanto la única variable que entran a negociar es el precio. La empresa así no requiera dichos servicios los utiliza en la mesa para presionar con éstos concesiones adicionales.	Para el grupo de empresas es tan importante el precio como los servicios de valor agregado, ya que al grupo pertenecen empresas que no poseen solvencia técnica y que ven la necesidad de recibir por parte de la comercializadora estos servicios. En consecuencia, las variables que se entran a negociar son el precio y los servicios de valor agregado.
Conocimiento de proveedores. Análisis interno y externo del mercado	La empresa antes de enviar las solicitudes, evalúa en los proveedores aspectos como: <ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento • Composición hacendaría • Balance y estado de resultados • Capacidad de respuesta • Participación en el mercado • Número de usuarios no regulados 	Se lleva a cabo un estudio constante sobre el mercado de energía eléctrica, y se estudia a los diferentes comercializadores antes de enviar las solicitudes de oferta.
Solicitud y revisión de ofertas.	La empresa envía invitación a cinco comercializadoras para que manden sus propuestas lo que le permite tener varias alternativas para negociar y por lo tanto un MAAN.	El grupo de empresas envía solicitud de oferta a tres empresas, lo que les permite tener varias alternativas para negociar y por lo tanto un MAAN.
Selección preliminar de oferentes y análisis comparativo de ofertas	La empresa realiza una selección preliminar de dos oferentes, para los cuales se entra a comparar internamente las ofertas.	La empresa no lleva a cabo la selección preliminar de oferentes, realiza la comparación de las ofertas recibidas y propone una nueva oferta para ser enviada a los proveedores
Contrapropuestas	La empresa, evitando el desgaste con las dos comercializadoras elegidas, realiza previo a los encuentros cara a cara un ciclo de propuestas y contrapropuestas que llevan a elegir la comercializadora con la que se firmará el contrato.	El grupo de empresas realiza el ciclo de propuestas y contrapropuestas, sin embargo, se debe resaltar que este ciclo se lleva a cabo mediante reuniones entre los proveedores y el equipo negociador, lo que implica un desgaste de tiempo y esfuerzos.
Selección de comercializadoras	En esta etapa se identifican puntos a favor y en contra de cada comercializadora, logrando establecer aquella con la cual se sentarían en la mesa de negociación.	
Negociación directa	La empresa utiliza una estrategia basada en la utilización del poder, al negociar en bloque con otras empresas. La empresa busca realizar la negociación en épocas en que el precio de la energía en bolsa se encuentre bajo lo que se convierte en una estrategia adecuada. La empresa utiliza alternativas de mutuo beneficio al establecer contratos mixtos o flexibles para una de sus plantas.	El grupo de empresas realiza la negociación directa con las tres empresas comercializadoras a quienes se les envió solicitud de oferta, por lo tanto no llevan a cabo la selección de comercializadoras La empresa utiliza una estrategia basada en el uso del poder, al negociar en bloque con otras empresas. La empresa utiliza alternativas de mutuo beneficio al establecer contratos mixtos o flexibles para una de sus plantas, sin embargo no muestra mucho interés en este tipo de contratos debido al riesgo que estos representan.

<p>encuentro con la otra parte y toma de la decisión</p>	<p>Después de tomar la decisión, ambas empresas firman el contrato de suministro, donde plasman los compromisos alcanzados durante todo el proceso</p>	<p>Al equipo negociador pertenece un asesor externo, quien, en las pausas, orienta al equipo en los temas de energía y su mercado. Al llegar a un acuerdo en la mesa, el equipo negociador tiene la obligación de presentar al Comité Ejecutivo del grupo de empresas el acuerdo al que se llegó, y este comité es quien decide si se toma la decisión o si siguen presentando contrapropuestas a las comercializadoras.</p>
<p>Postnegociación</p>	<p>La retroalimentación para futuras negociaciones se evidencia en el hecho de conservar el mismo equipo negociador. La empresa además se encuentra en continuo aprendizaje tanto del mercado como de las teorías de negociación, y realiza pruebas piloto con contratos flexibles para evaluar sus beneficios y establecer si se convierte en una buena alternativa para aplicar en todas las plantas en el futuro.</p>	<p>Se realizan reuniones trimestrales entre los equipos negociadores de ambas empresas, con el fin de llevar a cabo el seguimiento al contrato firmado y verificar que se estén cumpliendo las condiciones pactadas. Gracias a la revisión de los procesos de negociación realizados anteriormente, la empresa aprende que es importante que dentro del equipo negociador se encuentren personas con diferentes visiones que permitan manejar el proceso de manera objetiva. Mantener el mismo equipo negociador durante todas las negociaciones de energía que han realizado como grupo empresarial, permite que se lleve a cabo la retroalimentación para futuras negociaciones</p>

6. CONCLUSIONES

- La desregulación del mercado energético y el aumento constante de las empresas comercializadoras ha generado en los consumidores de energía grandes oportunidades de optimizar la adquisición de los recursos, sin embargo estas oportunidades se convierten en un gran reto para las empresas, quienes deberán esforzarse para consolidar sus conocimientos acerca del sector, enfatizando en las habilidades de negociación que se requieren para llevar a cabo el proceso
- El principal factor que utilizan las empresas como variable en un proceso de negociación de energía es el precio, ya que los servicios de valor agregado y algunas otras variables son ofrecidas de manera estandarizada por la mayoría de las comercializadoras, lo que las hace poco significativas dentro del proceso de negociación.
- Las negociaciones de energía son llevadas a cabo por los departamentos técnicos de las empresas, ya que la adquisición de este recurso energético requiere de un conocimiento amplio del sector que en la mayoría de situaciones no poseen los departamentos encargados de las compras.
- Cuando la energía no es significativa dentro del costo total de los productos de una empresa, el

equipo negociador no se esfuerza por realizar un buen proceso de preparación y no dedican el tiempo necesario para realizar el proceso de negociación, culminando entonces con la toma de decisiones aceleradas que en la mayoría de los casos no son analizadas a profundidad.

- Durante el seguimiento al proceso de negociación de algunas empresas, se observa que la definición de asuntos y la identificación de intereses y objetivos, se realiza de manera improvisada en una fase avanzada del proceso.
- Desde el punto de vista táctico, es importante resaltar el ejercicio realizado por aquellas empresas que negocian como “grupo empresarial”, es decir, aquellas que integran los consumos de diferentes compañías con el fin de sumar grandes cantidades de energía y llegar con un alto poder de negociación, convirtiéndose en un clientes apetecidos para las comercializadoras, las cuales realizarán grandes esfuerzos con el fin de ganar el contrato para el suministro.

7. RECOMENDACIONES

- Aunque la energía no sea significativa en los costos de operación, ésta si representa altas sumas de dinero y por tanto, los equipos negociadores de las

empresas deben invertir mayor cantidad de tiempo en la preparación del proceso de negociación de energía, de manera que a la hora de enfrentar el cara- cara se posea un amplio conocimiento del proveedor y del sector energético. Esta preparación debe incluir la identificación de fortalezas y debilidades de manera que puedan ser utilizadas de forma adecuada en cada una de las situaciones que se presentan en la negociación.

- Identificar anticipadamente las necesidades y asuntos que se abordarán en la negociación, de manera que desde el principio de ésta se tengan claros los objetivos que se pretenden alcanzar y las posiciones que se deberán tomar en el desarrollo del proceso.
- Las organizaciones deben mantenerse actualizadas de las particularidades que ofrece el mercado eléctrico a los consumidores no regulados de energía, identificando las oportunidades que se pueden aprovechar en la negociación.
- Es recomendable llevar a cabo el proceso de negociación de energía con varios proveedores, de manera que se puedan realizar permanentemente comparaciones sobre precios y garantías. La selección de proveedores se debe llevar a cabo de una manera objetiva sin dar tanta importancia a preferencias subjetivas, garantizando así la transparencia al proceso.
- Se deben identificar los servicios de valor agregado que son importantes para la empresa, generando así más variables para negociar. Con esto se busca generar alternativas creativas que permitan dar valor a la negociación alejándola de un simple regateo por el precio. En caso de no considerarse importantes los servicios agregados, no se deberán descartar, por el contrario, se recomienda utilizarlos como herramienta para alcanzar mejores resultados en la negociación.
- Se debe realizar seguimiento a los compromisos firmados buscando garantizar el cumplimiento de éstos. Después de realizado el proceso de negociación se debe hacer un análisis que permita identificar los errores cometidos de manera que no se vuelvan a repetir en futuras negociaciones.
- Es importante, que las personas encargadas de llevar a cabo las negociaciones de energía eléctrica en las empresas estén capacitadas tanto en temas

energéticos y técnicos, como en las teorías de negociación, ya que esto permitirá que se lleven a cabo negociaciones que ofrezcan ventajas competitivas que aseguren rendimientos financieros estables pero siempre de la mano de condiciones estables en el servicio.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Betancur, J. V., 2005. Cómo negociar, guía para hacer mejores negociaciones. Medellín: Termimpresos. 170 P.
- Botero, S., 2002. Energy efficiency business options for industrial end users in latin american competitive energy markets: The case of Colombia. The School of Engineering and Applied Science of the George Washington University.
- CREG. Energía eléctrica: antecedentes. [En línea]. [Visitado el 8 de febrero de 2005]. Disponible en: <http://www.creg.gov.co/plantilla-creg.jsp?id=7>
- CREG. Comercialización. [En línea]. [Visitado el 7 de sep. De 2004]. Disponible en: <http://www.creg.gov.co/plantilla-creg.jsp?id=269>
- Deguate, El modelo de las cinco fuerzas de Porter. [En línea]. [Visitado el 3 de oct. de 2004]. Disponible en: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm>
- EEB., El sector energético colombiano: separación de actividades. [En línea]. [Visitado el 15 de septiembre de 2005]. Disponible en: <http://www.eeb.com.co/contenido/sector.htm>
- Ertel, D. y Sánchez, F., Preparándose para Negociar. 1999. [En línea]. [Visitado el 8 de noviembre de 2004]. Disponible en: <http://www.camsantiago.com/html/archivos/espanol/articulos/Preparandose%20para%20Negociar.doc>
- Fisher, R., Ury, W. y Patton, B., 1994. Sí... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder. Bogotá. Grupo Editorial Norma.
- ISA., Sistema Eléctrico colombiano: generalidades: [En línea]. [Visitado el 17 de octubre de 2004]. Disponible en: http://www.isa.com.co/pragma/documenta/ISA/secciones/ISA/HOME/IG/IDI/SEC/doc_868_HTML.html?idDocumento=868
- ISA., Informe del mercado de energía mayorista. Febrero de 2005. [En línea]. [Visitado el 28 de abril de 2005]. Disponible en: <http://www2.isa.com.co/gmem/>

admon_mcdo/Informes/Informe_Junta/mem-marzo-2005.pdf

ISA., Memorias 2004: Estrategias en comercialización de energía. [En línea]. [Visitado el 14 de Nov de 2004]. Disponible en Internet en: http://www2.isa.com.co/gmem/Servicios_Informacion/Capacitaciones/memorias2004.htm

ISAGEN., Ofertas y tarifas. [En línea]. [Visitado el 12 de sep. De 2004]. Disponible en: http://www.isagen.com.co/comercial_ofertatarifas.jsp

Ochoa, F. ¡Ojo con las garantías!. ACOLGEN. Boletín No. 33. Marzo 2003. [En línea]. [Visitado el 28 de octubre de 2004]. Disponible en: <http://www.acolgen.org.co/boletinitem.asp?item=03%20&seccion=Editorial>

UPME., 2003. Plan energético Nacional: Estrategia energética integral, Versión 2003 – 2020. 231 P.

