

**ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN PARA MODELOS ORGANIZACIONALES HÍBRIDOS
APLICABLE AL SECTOR ELÉCTRICO DE ECOPETROL S.A.**



OSCAR JULIÁN PEREIRA FERNANDEZ

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE INGENIERÍA
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ, D.C.
MAYO 30 DE 2007**

**ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN PARA MODELOS ORGANIZACIONALES HÍBRIDOS
APLICABLE AL SECTOR ELÉCTRICO DE ECOPETROL S.A.**

**OSCAR JULIÁN PEREIRA FERNANDEZ
Código: 200524122**

**Proyecto de Grado presentado como requisito para optar el título de Magíster en
Ingeniería Industrial**

**Asesor: DR. LUÍS PINZÓN
TUTOR: ING. ERIC JESÚS DÁVILA**

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE INGENIERÍA
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ, D.C.
MAYO 30 DE 2007**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogota, 30 de Mayo de 2007

Dedicatoria

A mi madre y mi familia por su apoyo incondicional.
A la empresa colombiana de petróleos Ecopetrol por esta gran oportunidad.
Y a Pili por estar siempre allí.

Oscar Pereira

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa su agradecimiento al Ing. Eric Jesús Dávila líder de estrategia energética de Ecopetrol por su valiosa orientación, dedicación y continuo apoyo para sacar adelante este proyecto. Más que un tutor fue y seguirá siendo mi gran maestro.
Así mismo agradece al Dr. Luís Pinzón por sus oportunos cuestionamientos y aportes.

CONTENIDO

| | Pág |
|---|-----------------|
| <i>LISTA DE TABLAS</i> | <i>1</i> |
| <i>LISTA DE FIGURAS</i> | <i>2</i> |
| <i>RESUMEN</i> | <i>3</i> |
| <i>INTRODUCCION</i> | <i>4</i> |
| <i>1 ESTRUCTURACION DEL PROBLEMA</i> | <i>6</i> |
| 1.1 Situación problemática | 6 |
| 1.1.1 Pregunta de investigación | 6 |
| 1.2 Objetivos | 6 |
| 1.2.1 Objetivo general | 6 |
| 1.2.2 Objetivos específicos | 6 |
| 1.3 Metodología general | 7 |
| 1.3.1 Descripción de la situación | 7 |
| 1.3.2 Estructuración del problema | 7 |
| 1.3.3 Obtención de la información | 8 |
| 1.3.4 Formulación de estrategias de negociación | 8 |
| 1.3.5 Análisis de resultados y toma de decisiones. | 8 |
| 1.3.6 Conclusiones y recomendaciones. | 8 |
| <i>2 MARCO TEÓRICO Y REVISION BIBLIOGRAFICA</i> | <i>9</i> |
| 2.1 Breve resena de la Teoría de Costos de Transacción (TCT). | 9 |
| 2.1.1 La racionalidad limitada de simon. | 10 |
| 2.1.2 La teoría de los costos de transacción. | 10 |
| 2.2 Las formas híbridas | 11 |
| 2.2.1 El surgimiento de redes de coperacion (híbridos). | 11 |
| 2.3 Aclaración de terminos | 13 |
| 2.3.1 Concepto de red. | 13 |
| 2.3.2 El concepto de alianza estratégica | 14 |
| 2.3.3 Concepto de híbrido | 14 |
| 2.4 Tipos de formas de intercambio económico | 15 |
| 2.5 Categorías para caracterizar y categorizar las formas de gobernación. | 17 |
| 2.5.1 Formas de interacción | 17 |

| | | |
|-------|---|----|
| 2.5.2 | Mecanismos de control | 18 |
| 2.5.3 | Marco legal | 19 |
| 2.5.4 | Incentivos económicos | 20 |
| 2.6 | La coordinación “híbrida” desde las perspectiva de williamson | 20 |
| 2.6.1 | El costo de transacción como unidad de analisis. | 21 |
| 2.6.2 | La racionalidad limitada y el oportunismo de los agentes. | 21 |
| 2.6.3 | Tres atributos característicos de las formas híbridas. | 21 |
| 2.7 | Características de las formas híbridas. | 23 |
| 2.7.1 | selectividad | 23 |
| 2.7.2 | Temporalidad | 23 |
| 2.7.3 | Complementarias | 24 |
| 2.7.4 | Negociación | 24 |

3 IDENTIFICACIÓN DE LOS ATRIBUTOS CARACTERÍSTICOS QUE RIGEN LAS RELACIONES HÍBRIDAS.

| | | |
|-------|--|----|
| 3.1 | Inversión en activos específicos. | 25 |
| 3.2 | La dependencia (hold up). | 27 |
| 3.2.1 | Dimensiones de la dependencia | 29 |
| 3.3 | El oportunismo. | 31 |
| 3.3.1 | dimensiones del oportunismo | 32 |
| 3.4 | La incertidumbre. | 32 |
| 3.5 | La frecuencia. | 33 |
| 3.6 | La confianza. | 33 |
| 3.6.1 | Antecedentes de la confianza. | 34 |
| 3.6.2 | Efecto de la confianza en las relaciones híbridas. | 36 |
| 3.7 | Relaciones de largo plazo | 36 |

4 ATRIBUTOS Y TACTICAS PARA EL DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIACION.

| | | |
|-------|---|----|
| 4.1 | Los atributos seleccionados para el diseño de las estrategias. | 38 |
| 4.1.1 | Activos específicos | 39 |
| 4.1.2 | Relación de dependencia | 40 |
| 4.1.3 | Frecuencia en las transacciones | 40 |
| 4.1.4 | Oportunismo del socio | 40 |
| 4.2 | Identificación de la posición competitiva de ecopetrol | 42 |
| 4.2.1 | Operación conjunta en 100 centros de consumo | 42 |
| 4.2.2 | La centralidad y poder de ecopetrol | 42 |
| 4.2.3 | Reducción de impuestos | 44 |
| 4.2.4 | Reconoce que existen especialistas en cada sector y los integra | 45 |
| 4.2.5 | Configuración de modelos de negocio a la medida | 45 |
| 4.2.6 | Aprovechamiento de activos específicos | 46 |
| 4.2.7 | Productos no comerciales | 46 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 4.2.8 | Buen nombre (good will) | 46 |
| 4.2.9 | Demanda de energía | 46 |
| 4.2.10 | Es un socio simétrico | 47 |
| 4.2.11 | Agentes conocidos | 47 |
| 4.2.12 | Reputación | 47 |
| 4.2.13 | Ubicación adecuada o dominio geográfico | 48 |
| 4.3 | Diseño de tácticas para los atributos seleccionados | 49 |
| 4.3.1 | Tácticas para activos específicos | 49 |
| 4.3.2 | Táctica para la dependencia | 53 |
| 4.3.3 | Táctica para el oportunismo | 56 |
| 4.3.4 | Táctica para la incertidumbre | 59 |
| 4.3.5 | Táctica para la frecuencia | 62 |
| 4.3.6 | Táctica para la confianza | 62 |
| 4.4 | El modelo de negociación de tres fases | 63 |
| 4.4.1 | Preparación | 63 |
| 4.4.2 | La negociación | 64 |
| 4.4.3 | La revisión | 64 |
| 4.5 | Diseño de las estrategias de negociación | 65 |
| 4.5.1 | Preparación de la negociación | 66 |
| 5 | <i>DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN.</i> | 73 |
| 5.1 | Estrategia “E1” | 73 |
| 5.1.1 | Definir los asuntos | 74 |
| 5.1.2 | Fije sus objetivos | 77 |
| 5.1.3 | Analice la situación | 80 |
| 5.1.4 | Planifique la estrategia | 82 |
| 5.2 | Estrategia “E2”. | 86 |
| 5.2.1 | Definir los asuntos | 87 |
| 5.2.2 | Fije sus objetivos | 91 |
| 5.2.3 | Analice la situación | 93 |
| 5.2.4 | Planifique la estrategia | 94 |
| 5.3 | Estrategia “E3” | 98 |
| 5.3.1 | Definir los asuntos | 98 |
| 5.3.2 | Fije sus objetivos | 102 |
| 5.3.3 | Analice la situación | 105 |
| 5.3.4 | Planifique la estrategia | 106 |
| 6 | <i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i> | 112 |
| | <i>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</i> | 115 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. 24 estrategias de negociación para las formas híbridas..... | 38 |
| Tabla 2. Estrategias de negociación asociada a activos específicos..... | 40 |
| Tabla 3. Las tres estrategias objeto de de la investigación..... | 41 |
| Tabla 4. El oportunismo en los casos híbridos de Ecopetrol..... | 41 |
| Tabla 5. Tácticas para la existencia de activos específicos..... | 53 |
| Tabla 6. Tácticas para enfrentar las dependencias entre agentes..... | 56 |
| Tabla 7. Estrategias para controlar el oportunismo..... | 58 |
| Tabla 8. Paso 1 “Definir los asuntos”..... | 67 |
| Tabla 9. Paso 2 “Fije sus objetivos”..... | 69 |
| Tabla 10. Paso 3 “Analice la situación”..... | 70 |
| Tabla 11. Paso 4 “Planifique la estrategia”..... | 73 |
| Tabla 12. Atributos de la estrategia de negociación “E1”..... | 74 |
| Tabla 13. Atributos de la estrategia de negociación “E2”..... | 87 |
| Tabla 14. Atributos de la estrategia de negociación “E3”..... | 98 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Metodología para el análisis de decisiones..... | 7 |
| Figura 2. Formas de gobierno y mecanismos de control..... | 19 |
| Figura 3. Topología de las organizaciones híbridas. | 26 |
| Figura 4. Estructura de interdependencia entre agentes..... | 29 |
| Figura 5. Magnitud y asimetría de la dependencia..... | 30 |
| Figura 6. Seis dimensiones y veinte atributos de La reputación corporativa..... | 35 |
| Figura 7. Especificidad de los activos Vs Costos de gobernación. | 39 |
| Figura 8. Representación hipotética de la red de Ecopetrol..... | 44 |
| Figura 9. Ubicación geográfica de Ecopetrol..... | 48 |
| Figura 10. Metodología de administración del riesgo. | 61 |
| Figura 11. El modelo de las tres fases..... | 65 |
| Figura 12. Modelo del mapa de las partes..... | 75 |
| Figura 13. Nivel de interés para cada tema de la negociación | 79 |
| Figura 14. Mapa y relaciones de la negociación | 82 |
| Figura 15. Temas favorables para agrandar el pastel..... | 84 |

RESUMEN

Esta investigación estará enfocada en la identificación de los atributos característicos de las formas organizacionales híbridas o relaciones de cooperación, que le permitan a Ecopetrol implementar acuerdos de mutuo beneficio de gran éxito en el sector energético de Colombia. Se entienden como relaciones híbridas como aquella modalidad de gobierno que cuentan con características de las formas polares para realizar intercambio económico como lo son el mercado y las empresas.

Esta propuesta surge de anteriores investigaciones realizadas en Ecopetrol, en las cuales se demostró que las estructuras organizacionales híbridas facilitan la realización de proyectos de energía en lugares donde exista infraestructura petrolera.

Las estrategias de negociación, fruto de esta investigación, buscan analizar las interacciones entre los atributos de una relación híbrida durante la etapa de preparación de la negociación, de tal forma que los agentes participantes (Ecopetrol y su contraparte) puedan obtener resultados mutuamente beneficiosos y satisfactorios.

En este sentido, Ecopetrol en los últimos años ha recurrido a novedosos mecanismos organizacionales para obtener reducciones considerables en los costos de la energía consumida en sus instalaciones. Pero el éxito alcanzado ha sido producto de elaborados procesos de negociación, que han convertido a Ecopetrol en un modelador de proyectos de cooperación de gran éxito en el sector energético. Por lo tanto, este trabajo busca aplicar la teoría de negociación al diseño de estrategias de negociación en Ecopetrol cuando la forma organizacional seleccionada sea híbrida.

Palabras claves: Negociación, formas organizacionales híbridas, Relaciones de cooperación, Estrategia

INTRODUCCION

La economía mundial ha cambiado sustancialmente en los últimos años gracias a efectos como la globalización, la competencia entre compañías y el dinamismo en el sector tecnológico. Actualmente las empresas se enfrentan a un entorno más incierto, más dinámico, y por lo tanto mucho más complejo, lo que le exige cierto grado de flexibilidad para detectar, adaptar y aprovechar las nuevas oportunidades. Estas características han fomentado la proliferación de nuevos modelos de cooperación organizacional conocidos como formas organizacionales híbridas.

El panorama anteriormente planteado ha llevado a muchas empresas a evolucionar en su estructura interna para adaptarse a los nuevos escenarios sin que su eficiencia se vea disminuida. Por ello muchas empresas se están centrando en aquellas funciones que son su especialidad, subcontratando las actividades que no hacen parte del núcleo de su negocio, de tal manera que se reduzcan el número de operaciones internas. La anterior situación posiblemente es una de los factores que mas han apoyado el surgimiento de relaciones de cooperación entre los agentes.

Ejemplo de ello son los acuerdos bilaterales y la formación de gobiernos de carácter relacional, en donde dos o más compañías cooperan para lograr beneficios comunes. Este tipo de formas organizacionales se convierten en una alternativa para que las organizaciones puedan lograr mejores resultados económicos comparados con los que lograrían con estructuras de mercado o jerárquicas.

En este tipo de organizaciones se caracterizan por la asociación cooperativa de agentes autónomos que voluntariamente recurren a la implementación de mecanismos de planeación conjunta para cumplir con las metas planeadas

Según Powell (1990), en el modelo híbrido surge la concertación como mecanismo de coordinación económica, en donde las partes a pesar de conservar su independencia, no toman las decisiones en forma autónoma pues están regidas por unos lineamientos preestablecidos mediante una negociación.

González (2004), plantea que para que un agente coopere con otro primero deberá existir un periodo de negociación. Durante este período cada una de las partes diseña la estrategia más apropiada que le permita proteger sus intereses de los efectos negativos de las limitaciones racionales de los agentes que redactan los contratos (racionalidad limitada), los efectos del comportamiento oportunistas de los agentes (oportunismo) y la inversión en activos que únicamente tienen un alto valor productivo al ser utilizado por un proyecto específico (activos específicos).

Mediante la asistencia a sesiones realizadas entre Ecopetrol y sus socios, el autor identifico que algunos funcionarios de la compañía no tenían en cuenta durante los procesos de negociación los efectos positivos y negativos que ofrecen cada uno de los atributos que caracterizan las formas organizacionales híbridas. Por lo tanto, este trabajo integra la teoría de negociación y la teoría organizacional al diseño de estrategias de negociación cuando se presenten relaciones de cooperación entre agentes. Para el diseño de dichas estrategias se tuvieron en cuenta los efectos de la racionalidad limitada, el oportunismo y la incertidumbre como generadores de conflicto entre los agentes, y la forma en que éstos pueden mitigar sus consecuencias negativas desde la fase de negociación.

Los resultados de este estudio pueden servirle a tres tipos de agentes. En primer lugar a los funcionarios de Ecopetrol que estén encargados de realizar negociaciones en el sector energético. En segundo lugar, a los usuarios de las obras y servicios en el sector energético de Ecopetrol. Por último, como soporte académico a futuras investigaciones sobre las formas de organización híbridas.

En el capítulo 2 se revisan algunas contribuciones académicas sobre la teoría de los costos de transacción, las cuales son la base para explicar la aparición de las formas híbridas. En este capítulo también se hace una breve comparación entre las formas híbridas y las otras formas de intercambio económico.

En el capítulo 3 se presentan siete atributos de las formas híbridas, que de acuerdo con la teoría son los que rigen las relaciones de cooperación. Los atributos seleccionados son: la inversión en activos específicos, las relaciones de dependencia, la frecuencia, el oportunismo, la confianza, la incertidumbre y las relaciones de largo plazo.

En el capítulo 4 se hace una selección de los atributos que más inciden en el éxito de una relación híbrida entre Ecopetrol y sus asociados. Luego para cada uno de estos atributos se diseñaron unas tácticas que buscan aumentar el éxito de la relación de cooperación.

En el capítulo 5 se diseñan las estrategias de negociación en donde se incluyen las tácticas diseñadas para cada uno de los atributos seleccionados en el capítulo 4.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones.

1 ESTRUCTURACION DEL PROBLEMA

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Durante los últimos años Ecopetrol ha estado implementando proyectos de cooperación con socios estratégicos, para viabilizar proyectos en el sector energético de la compañía. Pero las formas de cooperación implementadas entre la estatal petrolera y sus asociados no están exentas de conflictos, pues cada uno de los agentes independientemente de participar en una relación de mutuo beneficio, conserva su autonomía y la búsqueda de sus propios intereses.

Los anteriores antecedentes, sumados a la presencia de racionalidad limitada, oportunismo e incertidumbre se convierten en uno de los temas ineludibles en un proceso de negociación. En este caso se analiza las diferentes interrelaciones de los atributos que caracterizan las formas híbridas para incluirlos en el diseño de las estrategias que llevarán los funcionarios de Ecopetrol a la mesa de negociación.

1.1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué estrategias de negociación puede implementar Ecopetrol en sus proyectos de suministro eléctrico, al considerar las interrelaciones entre los atributos que caracterizan las formas organizacionales híbridas?.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar los atributos más característicos en una relación entre agentes, con el fin de diseñar y seleccionar la estrategia de negociación más apropiada para iniciar un contrato de largo plazo exitoso (contrato híbrido) en Ecopetrol.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar una revisión bibliográfica y proponer un marco conceptual
2. Definir y clasificar cualitativamente, las relaciones que surgen entre los atributos que caracterizan las formas organizacionales híbridas.
3. Diseñar tres estrategias de negociación basadas en las clasificaciones realizadas en el punto anterior aplicables al sector eléctrico de Ecopetrol.

1.3 METODOLOGÍA GENERAL

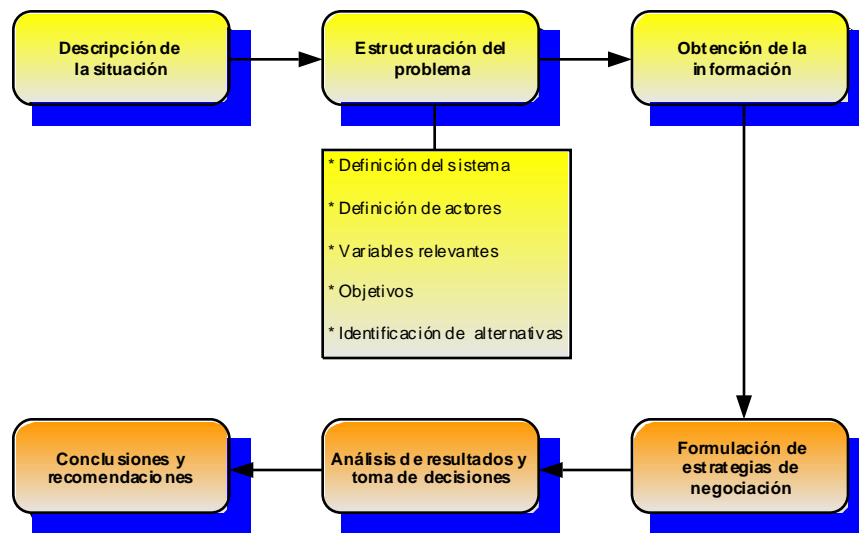


Figura 1. Metodología para el análisis de decisiones.
Adaptado de Toma de Decisiones en las Empresas:
Entre el Arte y la Técnica de Mario Castillo (2006)

En la grafica anterior se presentan las actividades y relaciones de precedencia necesarias para responder la pregunta de investigación.

Esta metodología fue seleccionada en primera parte por su enfoque racional-lógico enfocado en este caso al análisis de variables cualitativas. En segunda parte por su flexibilidad para adaptarse a las características específicas de cada problema.

En este caso el proponente realizo una adaptación al modelo propuesto por Castillo (2006), que consintió en cambiar el paso de *Formulación del modelo* por la *formulación de estrategias de negociación*.

A continuación se hace una descripción detallada de la metodología:

1.3.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN

En esta parte se definirá la importancia de abordar el estudio de las formas híbridas en Ecopetrol desde la óptica de la negociación y resolución de conflictos

1.3.2 ESTRUCTURACIÓN DEL PROBLEMA

Este paso tiene como objetivo consultar información relacionada con las formas híbridas, para definir las variables que la rigen, y que deben ser tenidas en cuenta en un proceso de negociación. En este paso también se buscarán la interrelación existente entre activos específicos y las situaciones de dependencia

1.3.3 OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Consulta con especialistas de Ecopetrol relacionados con la implementación de formas híbridas organizacionales en el sector eléctrico de la compañía. Esta información junto con la teoría de formas organizacionales híbridas serán el insumo para el diseño de las estrategias de negociación

1.3.4 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN

En este paso se diseñaran las estrategias de negociación teniendo en cuenta la especificidad de los activos y la dependencia entre los agentes.

1.3.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS Y TOMA DE DECISIONES.

En este paso se analizara la aplicabilidad de las estrategias de negociación diseñadas con los resultados obtenidos de negociaciones realizadas en contratos ya ejecutados por Ecopetrol.

1.3.6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Realización de concusiones y recomendaciones aplicables a las formas híbridas organizacionalas del sector eléctrico de Ecopetrol

2 MARCO TEÓRICO Y REVISION BIBLIOGRAFICA

Según Dávila (2006), en los próximos años se espera un aumento en la demanda de energía en las instalaciones petroleras de Colombia. Ello ha llevado a Ecopetrol y sus socios a desarrollar permanentemente proyecto que disminuyan los costos de la energía consumida y que garanticen la confiabilidad del suministro energético. Muchos de estos proyectos se están realizando mediante la implementación de relaciones de cooperación entre la estatal petrolera y agentes estratégicos del mercado.

La implementación de estos modelos de cooperación ha sido impulsada por algunas dependencias administrativas de Ecopetrol, mediante el acompañamiento de numerosos proyectos en el sector energético. De acuerdo con las entrevistas realizadas al Ing. Dávila, líder de estrategia energética de Ecopetrol S.A., gran parte de los funcionarios encargados de realizar las negociaciones de este tipo de proyectos no comprenden las ventajas y desventajas de estas formas organizacionales.

Una vez identificada esta situación, este trabajo de investigación intenta vincular la teoría organizacional con la teoría de negociación mediante la inclusión de los atributos característicos de estas formas organizacionales en los procesos de negociación que se desarrollen a futuro entre Ecopetrol y sus socios. Es esta perspectiva, el desarrollo de esta investigación contempla la ejecución de tres pasos fundamentales. El primer paso consistirá en identificar los atributos que mas influyen en el éxito o en el fracaso de este tipo de formas organizacionales. El segundo paso contempla el diseño de tácticas para las diferentes combinaciones de estos atributos de tal forma que puedan ser incluidas en un proceso de negociación. Por ultimo se procederá al diseño de tres estrategias de negociación donde se tengan en cuentas las tácticas diseñadas.

Para el diseño de las tácticas y las estrategias se tendrá en cuenta los esquemas y planteamientos desarrollados por Ronald Coase, y Oliver Williamson, los aportes de escritores como Maria del Carmen Camarero y Jesús Collado, además de la experiencia recolectada por el autor, producto de la asistencia a numerosos procesos de negociación ejecutados entre Ecopetrol y diferentes agentes del mercado.

2.1 BREVE RESEÑA DE LA TEORÍA DE COSTOS DE TRANSACCIÓN (TCT).

Gorbaneff (2002), plantea que los contratos son todos aquellos compromisos que sumen las personas naturales o jurídicas de forma voluntaria pero de cumplimiento legal obligatorio. Según este autor la teoría de los costos de transacción sugiere que los contratos van a tener diferentes grados de Incompletitud. Para este autor un contrato es completo cuando las partes prevén y escriben todas las posibles contingencias, cuando la información entre los agentes es simétrica, cuando la ley obliga el cumplimiento del acuerdo, cuando la información es fácilmente verificable por terceros, y cuando no es necesario implementar

mecanismo de protección del acuerdo a causa del oportunismo. Si estas condiciones no se cumplen, se trata de un contrato incompleto.

A continuación se presentan algunas de las causas de incompletitud contractual planteadas por Gorbaneff (2002):

- ☑ La asimetría de la información.
- ☑ La especificidad de activos. Cuando se realizan inversiones específicas alguno de los agentes de la relación en el transcurso del tiempo puede obtener un poder monopólico sobre su contraparte por contingencias que no son explícitas en el contrato.
- ☑ Los costos de negociación. La redacción y negociación de un contrato completo es muy costosa debido al número infinito de contingencias que los agentes tienen que prever. Por lo tanto los agentes tienen el incentivo de reducir el grado de la completitud del contrato y de ahorrar los costos de transacción ex ante.
- ☑ La inverificabilidad de las posibles contingencias por parte de tercero.

Según Gorbaneff (2002), como los extremos de las relaciones contractuales son la incompletitud total (bajos costos de redacción) y la completitud total (altos costos de redacción) los contratos reales se ubican en cualquier punto de este intervalo de posibilidades.

2.1.1 LA RACIONALIDAD LIMITADA DE SIMON.

Simon (1957), define la racionalidad limitada como el comportamiento que apunta a ser racional, pero que solo logra serlo sólo en forma parcial. Aunque a veces se la confunde con irracionalidad, la racionalidad limitada hace referencia al comportamiento que es “intencionalmente racional, pero sólo de una manera limitada”.

Simon (1957), dice que racionalidad limitada esta asociada con “La pequeña capacidad de la mente humana de formular y resolver problemas complejos comparados con la envergadura de estos”. A partir de la racionalidad limitada, la economía ha aprendido que todos los contratos complejos son inevitablemente incompletos, lo que ha sido fundamental para la estructuración de la teoría organizacional. La racionalidad limitada esta directamente relacionada con la incompletitud contractual ya que los agentes económicos no cuentan con la capacidad para anticipar todas las contingencias futuras. Si los agentes pudieran diseñar contratos completos, las organizaciones no se preocuparían por los efectos negativos del oportunismo.

2.1.2 LA TEORÍA DE LOS COSTOS DE TRANSACCIÓN.

La teoría de los costos de transacción tiene como objetivos identificar las fuentes de los costos de transacción (aquellas características o dimensiones de una transacción que hacen el intercambio problemático o sumamente costoso) para diseñar los mecanismo de gobierno mas apropiados que permitan a los agentes coordinar eficientemente las transacciones con el objetivo de reducir dichos costos. La

eficiencia se constituye en el criterio con el cual medir el desempeño de las organizaciones sin importar el tipo de estructura implementada (mercados, jerarquías, o híbridos), (Salgado, p. 63).

Para Salgado (2003), una transacción es entendida como la transferencia de bien o servicio mediante un contrato. El contrato supone una promesa de desempeño futuro, esencialmente porque una parte ha hecho una inversión y su retomo depende del comportamiento de la otra parte en el futuro. Este tipo de transacciones, donde se intercambia una promesa de desempeño futuro son el objeto central de la teoría de los costos de transacción.. Según Pérez (s.f), si se analiza el sistema económico desde el punto de vista de la teoría de los contratos, los costos de transacción pueden considerarse como los costos contractuales.

Según Pérez (s.f), la medición de los costos de transacción es muy compleja, por lo que la comparación entre diferentes estructuras de gobierno (mercado, híbrido, jerarquía) ha sido la forma mas eficiente de utilizar esta propuesta.

Uno de los factores que más influyen al surgimiento de los costos de transacción es el comportamiento las personas. Los efectos de la racionalidad limitada, al oportunismo y los conflictos de agencia entre los individuos dificultan las transacciones, lo cual repercute en el aumento de los costos de transacción.

Otros factores que influyen en los costos de transacción son la incertidumbre, la negociación con cantidades mínimas y las asimetrías en la información.

2.2 LAS FORMAS HÍBRIDAS

2.2.1 EL SURGUIMIENTO DE REDES DE COOPERACION (HÍBRIDOS).

Según Davila (2006), en las dos últimas décadas, efectos como la globalización de los mercados, incremento en la competencia y los constantes cambios tecnológicos han cambiado sustancialmente las características que describen el marco económico mundial, en donde la complejidad y el dinamismo del mercado hacen que el entorno sea más incierto para la mayoría de empresas. Esta situación exige que las empresas competitivas sean mucho más flexibles para adaptarse a los constantes cambios del entorno, y que a la vez dispongan de recursos suficientes que les permitan hacer presencia en la mayor cantidad de mercados posibles, con el fin de detectar y aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

Sin embargo, las condiciones que impone el entorno son, en algunos casos, contraproducentes para un gran número de compañías, pues la administración de aspectos como el tamaño y la flexibilidad al interior de estructuras organizacionales puras es muy compleja; lo que demanda un constante cambio en los modelos de administración interna de muchas organizaciones, con el objetivo de contar con figuras mucho más flexibles, planas y descentralizadas. En la obra “Managing 21st Century Networks Organizations” de Snow, Miles y Coleman (como se cita en Montoro, 2000), muchas empresas se han centrado en realizar aquellas funciones que saben hacer bien y delegar a terceros las

actividades y servicios que no hacen parte de su “Core Bussines”, reduciendo sus costos de operación por concepto de planificación y coordinación interna y, por ende, mejorando su flexibilidad.

De acuerdo con los planteamiento de la obra “Perspectives on Organization Theory” de Grandori (como se cita en Montoro, 2000), los argumentos antes planteados han llevado a que muchas empresas renuncien a la integración vertical de sus estructuras administrativas y apoyen el surgimiento de estructuras especializadas de pequeño y mediano tamaño, como los acuerdos de cooperación entre compañías, también llamados formas híbridas.

En la actualidad, las organizaciones deben responder rápidamente a las presiones del entorno, lo que demanda una mayor eficiencia y eficacia en su administración y al mismo tiempo responder con una estrategia apropiada que les permita reducir sus costos de producción. Es por esto que “la disminución de la eficacia de las empresas organizadas tradicionalmente, da lugar a una nueva ecuación de negocio en donde se vincula el éxito empresarial tradicional con el hacer pocas cosas pero bien hechas, utilizando la menor cantidad de recursos posible” (Montoro, 2000, p.188). Esto ha hecho que aquellos directivos que quieran aprovechar las nuevas posibilidades que brinda el entorno para fortalecer sus compañías, hayan recurrido a la búsqueda de nuevas oportunidades y recursos globales para maximizar las ganancias de los activos de la compañía, a la realización de aquellas actividades donde la empresa cuenta con una gran fortaleza y permitido la participación de terceros, que pueden realizar aquellas actividades donde la compañía no tiene mucha fortaleza, favoreciendo la efectividad y la reducción de costos.

En “Managing 21st Century Networks Organizations” de Snow et al. (como se cita en Montoro, 2000), para responder efectivamente a las nuevas condiciones de competencia en el entorno, muchas organizaciones están mutando de modelos netamente jerárquicos multinivel administradas de forma centralizada, hacia una variedad de nuevas formas organizacionales que son mucho más flexibles, con estructuras en forma de red que permiten a las empresas operar dentro de su nicho de negocio de forma innovadora y eficiente, a la vez que les permite entrar y participar en nuevos negocios, incurriendo en un menor riesgo, dado el grado de especialidad logrado en su actividad económica.

Tanto en el contexto nacional como en el internacional, las estructuras organizacionales adoptadas por muchas compañías se tornan cada vez más complejas de definir. Según Torres, Gorbaneff y Contreras (2004), el estudio de las formas organizacionales que usan las empresas para realizar la producción y el intercambio de bienes, viene cobrando cada vez mayor importancia, debido en especial a la creciente complejidad del entorno y a las múltiples formas que han acogido muchas empresas para adaptarse a las nuevas condiciones del entorno económico.

Pero la dificultad para definir y analizar estas nuevas estructuras radica, según Montoro (2000), en que éstas intentan incorporar la eficiencia especializada de la organización funcional, la eficacia operativa autónoma de la forma divisional y la capacidad de transferir activos de la organización matricial; lo que ha favorecido la aparición de un gran número de estructuras de intercambio económico entre las organizaciones.

Sumado a la dificultad para definir las estructuras de estas formas organizacionales, está la gran variedad de nombres que toman estas estructuras de cooperación entre compañías. Según Torres et al. (2004), no hay una amplia aceptación de los términos que se usan para clasificar las formas de cooperación. Esto es especialmente relevante cuando se hace referencia a los términos redes, híbridos y alianzas estratégicas, ya que estos conceptos pueden generar confusión y problemas de interpretación. A continuación se presentan los criterios y definiciones planteadas por Torres et al. (2004), con el objetivo de unificar criterios y ser más precisos al utilizar estos conceptos durante el desarrollo de esta investigación.

2.3 ACLARACIÓN DE TERMINOS

2.3.1 CONCEPTO DE RED.

En “Strategies for Network Research Organization” de Fombrun (como se cita en Torres et al. 2004), se define una red como un conjunto de relaciones y nodos interconectados los unos con los otros. Desde el punto de vista organizacional, los nodos son las empresas y las relaciones representan las transacciones. Estas redes se caracterizan dependiendo del número de relaciones, la dirección, intensidad y el tipo de interacciones entre los nodos.

En la publicación “Toward a Geocentric Framework of Organization From A Holistic, Dynamic and Paradoxical Approach” de Li (como se cita en Torres et al. 2004), después de analizar el uso del término red por varios autores, llegó a la conclusión de que para ellos una red significa: Elemento que sirve para describir patrones generales de intercambio social, patrones de intercambio cooperado dentro de la firma o entre éstas y como patrones especiales de alianzas entre firmas. En 1998 Li también señala diferencias en el uso del término red cuando se tratan relaciones de corto o largo plazo en las firmas, así como para ubicaciones específicas, relaciones formales o informales, relaciones de empresas que difieren en tamaño o que tienen relaciones de cooperación o de competencia. La anterior definición permite concluir que el término red, se puede utilizar en diferentes contextos y diferentes arreglos cooperativos entre las empresas.

El siguiente texto plantea una analogía entre los términos red e híbridos. “Aunque Thorelli (1986) habla de redes en el mismo sentido de Fombrun (1982), cuando Borys y Jemison (1989) lo citan lo hacen adaptando el término de híbrido. Siguiendo esta analogía, podría pensarse que red e híbrido son términos intercambiables” (Torres et al. 2004).

En la publicación “Networks. Between Markets and Hierarchies” de Thorelli (como se cita en Torres et al. 2004), se define una red como el punto medio entre la empresa y el mercado, pues debido al alto grado de complejidad del ambiente ninguna de ellas puede realmente ser entendida sin analizar su relación con otras empresas. En 1986 Thorelli define la red como un conjunto de dos o más empresas que debido a la intensidad de sus interacciones constituyen un subconjunto de uno o varios mercados.

Para Powell (1990), la red es una forma distintiva de coordinación de la actividad económica.

2.3.2 EL CONCEPTO DE ALIANZA ESTRATÉGICA

En el artículo “Messy Research, Methodological Redisposition, and Theory Development in International Joint Ventures” de Parkhe (como se cita en Torres et al. 2004), una alianza estratégica es un arreglo cooperativo entre dos o más empresas que perdura en el tiempo, y que está supeditada a la realización conjunta de actividades económicas con el fin de obtener beneficios individuales, en donde las relaciones involucran flujos de recursos entre organizaciones que son autónomas. Nuevamente existe una dualidad entre este concepto y el de un híbrido pues “esta definición se asimila a la de los híbridos dada por Borys y Jemison (1989)” (Torres et al. 2004, p 69).

En este mismo artículo Parkhe plantea que el enunciado anterior hace referencia a los arreglos cooperativos entre empresas, en donde deben tenerse en cuenta las actividades del sistema de valor sobre las que se establece la relación de cooperación para poder diferenciarlos. Por ejemplo, si se dan acuerdos de cooperación entre empresas en los que cada una de ellas aporta desde su actividad económica, que a la vez son actividades complementarias, se habla de redes de empresas. En cambio, las alianzas estratégicas sobreponen las cadenas de valor de dos o más empresas o se articulan dos cadenas de valor contiguas.

2.3.3 CONCEPTO DE HÍBRIDO

Para Williamson (1991), las formas de gobernación híbridas son aquellas que son producto de la combinación de las características de las empresas y los mercados.

En “A typology of Interorganizational Relationships and Networks” de Hage y Alter (como se cita en Torres et al. 2004), se define un híbrido como una forma organizacional resultado de la combinación de características de las empresas, de los mercados y de las formas cooperadas.

Por su parte en la obra “Institutions and Forms of Coordination in Innovations Systems” de Nooteboom (como se cita en García, Lara & Tabeada, 2004), se describe que una relación híbrida es aquella que integra un conjunto de dimensiones de naturaleza transaccional, evolutiva, cognitiva e institucional, que permiten explicar las diferentes relaciones de intercambio económico entre empresas.

En el artículo “Hybrid Arrangements as Strategic Alliances. Theoretical Issues in Organizational Combinations” de Borys y Jemison (como se cita en Torres et al. 2004), un híbrido es un arreglo organizacional entre empresas u organizaciones que usan recursos y estructuras de gobernación de más de una organización existente.

Finalmente, los híbridos son combinaciones de los tres tipos de topologías ideales para realizar intercambio económico (el mercado, las empresas o jerarquías, y los acuerdos de cooperación). Hay que tener en cuenta que las redes y las alianzas estratégicas hacen parte de los acuerdos de cooperación entre empresas.

2.4 TIPOS DE FORMAS DE INTERCAMBIO ECONÓMICO

En un principio Coase (1937), cuestionó el planteamiento predominante de la época, en donde el mercado era la única forma de realizar transacciones económicas, y describió la importancia de considerar a la empresa como medio alternativo para realizar transacciones, en donde los recursos humanos y materiales se integran mediante el proceso de gestión y no vía precios. Coase infería que las transacciones se realizarían al interior de una firma, en tanto los costos de transacción internos fueran menores que los que ofrece el mercado. Esto permitió a Williamson (1985) enunciar que el hecho de que las transacciones se organicen dentro de una empresa o entre empresas autónomas es una variable de decisión, y que la forma seleccionada de gobernación va a depender de los costos de transacción de cada alternativa.

Con la presentación de la teoría de la firma en 1937 por parte de Coase, se inició la discusión de las diversas topologías propias de las formas de gobernación que surgen entre las empresas, en donde el eje central asumía que las empresas son formas alternativas a los mercados para organizar el intercambio económico. Según Carroll y Teece (1999), en los 70's surgen nuevas ideas respecto a la economía de los costos de transacción, afirmación que también es compartida en la publicación "Production, Information Cost, and Economic Organization" de Alchian y Demsetz, (como se cita en Torres et al. 2004). En esta época se introducen nuevos conceptos que complementaban las formas de transacción económicas existentes, en donde se consideró, independientemente de la posibilidad de realizar las transacciones internas o externamente a la firma, la posibilidad de hacerlo de manera "híbrida", esto es, mediante la implementación de una gama de formas de organizacionales intermedias entre los mercados y las jerarquías.

En un principio, la teoría de la firma, que se desarrollaba de la mano de la economía de costos de transacción, proponía que el intercambio entre firmas, era eficiente mediante el uso de dos formas polares para realizar transacciones: las empresas y los mercados. Bajo este planteamiento, otras formas diferentes a las formas polares del mercado, como los "joint ventures", los contratos de aprovisionamiento o las franquicias, debían asemejarse a las características de los mercados o las jerarquías como se plantea en la publicación "Networks. Between Markets and Hierarchies" de Thorelli (como se cita en Torres et al. 2004),

Posteriormente, Williamson (1991), reconoce la importancia de otras formas de transacción económica como los acuerdos de cooperación, por lo que añade una tercera categoría para la realización del intercambio económico, denominada formas híbridas. Este nuevo tipo de realizar transacciones económicas, se basa en las características distintivas de los mercados y las empresas. El análisis realizado por Williamson se refiere a tres formas genéricas de gobierno: *la de mercado, la jerárquica y un híbrido* entre ambos.

La *jerarquía*, está caracterizada por la cooperación y los controles administrativos, en donde los altos costos burocráticos, derivados en gran parte de la administración, son contrarrestados por las ganancias adaptables típicas de este modelo de gobernación. En la empresa o jerarquía, la coordinación de las partes involucradas se realiza mediante la autoridad y los controles administrativos.

Por otro lado, en el *mercado*, las partes son autónomas, pero relacionadas mediante una ley contractual, que por medio de fuertes incentivos, aumenta el flujo de ingresos como resultado de la reducción de costos y de la adaptación eficiente. La coordinación del intercambio en los mercados se da respondiendo al sistema de precios.

La forma híbrida, es definida como una combinación entre el mercado y la jerarquía, donde se pueden sacrificar incentivos a favor de una mayor coordinación, si se compara con la del mercado, o por el contrario, se reduciría la cooperación a favor de una mayor cuantía de incentivos, en comparación con la forma jerárquica. Para Williamson (1991), la coordinación en los híbridos, resulta de una combinación de los mecanismos del mercado y de las jerarquías.

Otros autores como Powell (1990), Hage y Alter (1997) y Li (1998), (como se cita en Torres et al. 2004), consideran que los híbridos no pueden ser tomados únicamente como un punto medio entre las formas de coordinación de los mercados y las empresas, pues éstos cuentan con formas de gobernación propias y con características que los diferencian de los otros. Su planteamiento se basa en que los agentes participantes en una forma organizacional híbrida no son autónomos, y sus transacciones no son regidas por relaciones de mando y subordinación, como en las empresas pues los agentes involucrados desarrollan acuerdos de acción conjunta. En cuanto a los mercados, los híbridos se diferencian por ejemplo en la autonomía de cada uno de los agentes, pues esta se desarrolla en un ambiente de mutua colaboración y no de competencia, lo que les permite implementar mecanismos de administración y control que difieren con las características del mercado, pues se reemplaza el sistema de precios por un modelo de toma de decisiones negociadas en forma conjunta.

En publicaciones como “Price, Authority, and Trust. From Ideal Types to Plural Forms” de Bradach y Eccles (como se cita en Torres et al. 2004), se muestran cómo la confianza se erige como un mecanismo de coordinación de este tipo de estructuras. La naturaleza de la confianza es diferente de los mecanismos precio y autoridad propios de los mercados y las jerarquías como forma de coordinación del intercambio económico. En “Toward a Geocentric Framework of Organization From A Holistic, Dynamic and Paradoxical Approach” de Li (como se cita en Torres et al. 2004), se plantea que cuando las formas de intercambio empresarial estén fundamentadas en la confianza, los mecanismos de control estarán más alejados de aquellos que se implementan en las empresas y los mercados.

Tomando las características de las tres formas de gobernación ideales (mercados, jerarquías y acuerdos de cooperación), surgen las formas híbridas, que cuentan con algunos componentes de los mecanismos de control de estas formas ideales. Según Torres et al. (2004), en la medida que los mecanismos de intercambio se alejen de alguno de los tipos polares para realizar transacciones económicas, resultará la aparición de un modelo de gobierno con características propias de las formas polares de gobernación. La combinación de las formas ideales permitirá la aparición de múltiples tipos de híbridos.

A continuación se presentan algunos ejemplos de organizaciones híbridas, en donde el vínculo de colaboración establecido está enfocado en alcanzar un objetivo o expectativa

común, caracterizado por la preferencia de las partes para aceptar obligaciones y ofrecer garantías de forma voluntaria, respecto de su conducta presente y futura.

- **Empresas conjuntas (joint ventures):** Para Castro, Giraldo, Remolina y Varón (2006), los “joint ventures” corresponden a “una asociación parcial de empresas que tienen una finalidad y un sentido eminentemente económico, sin establecer un nuevo sujeto de propiedad conjunta”.
- **Franquicias:** Para Castro et al. (2006, p 15), “la franquicia es un sistema de comercialización en el cual, a cambio de una contraprestación económica, un empresario otorga a otro el privilegio de usar un modelo empresarial que goza de cierta aceptación en el mercado”. Para la Escuela Colombiana de Ingeniería (2006), una franquicia se presenta cuando una empresa cede a otras los derechos que tiene sobre su marca, para la producción y distribución de un bien o servicio.
- **Subcontratación:** Según Schneider (2004), es la decisión que toma una empresa para solicitar a otra, por medio de un contrato la realización de un producto o servicio propio de su cadena de valor.

2.5 CATEGORÍAS PARA CARACTERIZAR Y CATEGORIZAR LAS FORMAS DE GOBERNACIÓN.

A continuación se contrastaran las características propias de los mercados, jerarquías e híbridos con el objetivo de identificar los elementos aplicados para ejercer control. Según Torres et al. (2004), las cuatro categorías para caracterizar y categorizar las formas de gobernación son:

- Las formas de interacción.
- Mecanismos de control.
- El marco legal
- Los incentivos económicos.

2.5.1 FORMAS DE INTERACCIÓN

Las formas de interacción se caracterizan por los principios de comportamiento, sobre los que se rigen las relaciones sociales y económicas de intercambio en los procesos de producción. Para Torres et al. (2004), la importancia de los elementos de coordinación, radica en que permiten alcanzar los objetivos planteados en la relación de intercambio económico en el menor tiempo y con la menor inversión posible.

Para Williamson (1991), el mercado se caracteriza por la constante negociación de las condiciones del intercambio económico, en donde la autonomía en la toma de decisiones y la competencia con otros agentes que realizan actividades similares rigen las transacciones económicas. Williamson (1991) plantea que las asimetrías de información son propias de

este tipo de intercambio económico, pues los agentes intentan ocultar información para su beneficio, o el mercado no la divulga eficientemente.

Para Coase (1937), la autoridad es el mecanismo típico de coordinación de las actividades económicas en la empresa. La empresa, no permite que las acciones se den de forma autónoma, como en el mercado, pues la interacción está regida por la autoridad ejercida por la administración, apoyado en los derechos de propiedad. Los agentes no tienen incentivos para ocultar información pues los lineamientos de la actividad económica están regidos por los contratos de empleo. Según Torres et al. (2004), este modelo de coordinación es eficiente mientras los costos derivados de la administración en el esquema de operación no sean muy altos.

Según Powell (1990), en el modelo híbrido surge la concertación como mecanismo de coordinación económica. En este modelo las partes conservan la independencia del mercado, pero las decisiones no son autónomas y están controladas por unos lineamientos preestablecidos en beneficio de los agentes involucrados en el intercambio económico. En este modelo de intercambio económico, la información es generada y transmitida por los agentes que participan en acuerdo de cooperación de manera intencional y explícita. Según Torres et al. (2004), la confianza es la que permite la adaptación ante situaciones contingentes entre los agentes, permitiendo el establecimiento de relaciones de cooperación de largo plazo.

2.5.2 MECANISMOS DE CONTROL

Según Torres et al. (2004), los mecanismos de control se establecen para regular el comportamiento de los agentes. Estos surgen de las diferentes formas de intercambio económico con el fin de generar los incentivos y la alineación necesaria en la organización, para el cumplimiento de los objetivos de producción pactados.

Para Brealey y Myers (2003), en el mercado, el mecanismo precio, trasmite la información necesaria para el intercambio económico. En este modelo, las empresas pueden recurrir al mercado para obtener los bienes requeridos cada vez que se presenten conflictos entre los oferentes y demandantes. Según Torres et al. (2004), el mecanismo precio controla el comportamiento de los agentes que concurren al mercado, en donde los comportamientos de los agentes permitirán su inclusión o exclusión en las actividades de intercambio.

La empresa está caracterizada por la implementación de mandos jerárquicos por la persona que tiene los derechos de propiedad de los activos productivos, quien es el representante en la relación contractual con los empleados que laboran en la empresa. En la publicación "Organizations" de March y Simon (como se cita en Torres et al. 2004), los mecanismos de control jerárquico, como la estructura de mando, los procedimientos operativos estandarizados y los procedimientos de solución de conflictos, son los medios de coordinación para las tareas que implican planeación de objetivos y actividades, así como la obtención de resultados y el establecimiento de reglas, programas y procedimientos al interior de la empresa.

Según Torres et al. (2004), la confianza es el mecanismo de coordinación que se desarrolla para el control de la actuación de las partes involucradas en una relación de cooperación o

híbrida. Para estos autores la confianza es entendida como un vínculo entre los agentes que realizan intercambio económico, que reduce sustancialmente la aparición de comportamientos oportunistas entre las partes ante situaciones de incertidumbre.

Torres et al. (2004), hablan de tres dimensiones para el término confianza:

- **Confianza afectiva:** surge del deseo de superar las expectativas del otro en la búsqueda de los intereses compartidos.
- **Confianza derivada de las transacciones:** denominada también confianza racional, surge del reconocimiento de que la cooperación es la mejor forma de lograr los intereses propios.
- **Confianza moral:** que establece un conjunto de normas que rinden honor a los intereses de cada quien.

El establecimiento de una relación de confianza requiere la aparición de las tres dimensiones antes referidas.

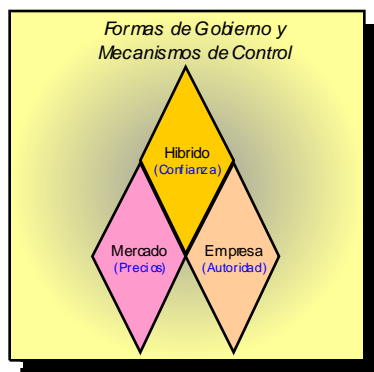


Figura 2 Formas de gobierno y mecanismos de control

Fuente: elaboración Propia

2.5.3 MARCO LEGAL

Según Williamson (1991), las formas de interacción entre los agentes económicos, así como los mecanismos de control implementados en sus relaciones de intercambio, necesitan un marco legal que los soporte.

Según Torres et al. (2004), el mercado está soportado por el contrato legal clásico, con acuerdos y expectativas de claras, en donde la identidad de las partes no es importante. Estos contratos son muy formales.

Para Torres et al. (2004), las empresas están regidas por contratos laborales, en donde los agentes son ligados a la empresa con un alto componente de flexibilidad, lo que facilita la adaptación a situaciones cambiantes del entorno.

Para las formas híbridas o de cooperación, aparece el contrato neoclásico, que posee ciertos grados de flexibilidad, que facilitan la continuidad de la relación entre los agentes y que promueven la adaptación eficiente a condiciones cambiantes (Williamson, 1991). Para que

la contratación funcione en estos términos, es necesario el establecimiento de relaciones de confianza que protejan de comportamientos oportunistas (Torres et al., 2004).

2.5.4 INCENTIVOS ECONÓMICOS

Los incentivos económicos son una remuneración que promueve la adaptación de los agentes económicos ante las necesidades del mercado. Las relaciones entre la remuneración y las respuestas de los agentes, pueden ser fuertes o débiles. Según la publicación “The logic of economic organization” de Williamson (como se cita en Torres et al. 2004), los incentivos son fuertes, cuando los ingresos o remuneración de la actividad productiva están estrechamente ligados a las acciones que realizan las partes involucradas, para aumentar su producción o mejorar su calidad.

En el mercado existen incentivos fuertes para intentar eludir las cláusulas pactadas en los contratos, con el objetivo de aumentar sus ingresos Williamson (1991).

En las empresas, la propiedad es unificada y las relaciones de contratación son del tipo principal-agente, donde el agente recibe una remuneración fija por el trabajo que realice, el cual podrá aumentar o disminuir, pero no en el corto plazo. Este tipo de incentivo económico se denomina débil, y es adecuado cuando el cumplimiento de los compromisos del agente se verifica mediante la estructura burocrática que realiza el control de las actividades en la empresa.

En los híbridos, como consecuencia de la propiedad compartida de las inversiones y de la presencia de instrumentos burocráticos de control, se dan incentivos económicos intermedios entre los mercados y las empresas. El componente de remuneración combina un componente fijo y otro variable; de la misma forma los mecanismos de control serán combinados, pasando de precio a confianza y burocracia.

2.6 LA COORDINACIÓN “HÍBRIDA” DESDE LAS PERSPECTIVA DE WILLIAMSON

García, Lara y Taboada (2004), afirman que desde el punto de vista teórico, la coordinación económica se ha explicado a través de dos opciones extremas: el mercado y la empresa. La posibilidad “híbrida” o intermedia de coordinación de recursos, ha sido poco estudiada. A continuación se presentan las explicaciones y aportaciones que ofrece Oliver Williamson, respecto a los distintos procesos de coordinación económica (resaltando el papel de las formas híbridas de organización).

Williamson (1985) propone que las instituciones económicas del capitalismo son muy variadas, por lo que subraya que las relaciones contractuales reales comprenden más que un examen de mercados discretos por una parte y de organización jerárquica por la otra. Para Williamson, además del mercado y las formas de gobernación jerárquicas, existe la alternativa intermedia o híbrida, que es una institución económica que surge porque por el interés mutuo de dos o mas agentes de establecer una relación que disminuya el

oportunismo y la racionalidad limitada, y de esta forma reducir los costos de transacción que les ofrecen las otras formas de gobierno organizacional.

Según García et al. (2004), la teoría de los costos de transacción busca explicar la forma en que los agentes económicos, a partir de un conjunto de opciones institucionales factibles, eligen la modalidad contractual que les ofrece más protección contra los riesgos asociados al intercambio, a la vez que se reducen los costos de transacción. A continuación se explicaran algunos conceptos propuestos por Williamson.

2.6.1 EL COSTO DE TRANSACCIÓN COMO UNIDAD DE ANALISIS.

Para Williamson (1985), los costos de transacción son los costos comparativos de planeación, adaptación y monitoreo de la terminación de un tarea, bajo diversas estructuras de gobernación. Los costos de transacción están asociados con descubrir precios adecuados, buscar y seleccionar proveedores, elaborar contratos y sanciones, monitorear y controlar la duración del contrato y llevar a cabo su renovación. Para Williamson, los costos de transacción pueden ser del tipo:

- **Costos *ex ante*:** corresponden a las actividades relacionadas con la redacción, la negociación y las salvaguardas de los acuerdos.
- **Costos *ex post* :** estos costos están asociados con la mala adaptación, asociada a transacciones que se salen del lineamiento, los costos del regateo que derivan de las alineaciones incorrectas, costos por establecimiento y administración relacionados con disputas legales y costos por aseguramiento de compromisos.

2.6.2 LA RACIONALIDAD LIMITADA Y EL OPORTUNISMO DE LOS AGENTES.

Para Simon (1957), y Williamson (1985), los seres humanos cuentan con unos límites en su competencia cognoscitiva lo que los hace intencionalmente racionales, sólo en forma limitada, y a que enfrentan restricciones neurofisiológicas y de lenguaje. Williamson (1985) define el oportunismo como la búsqueda del interés propio con dolo. Se incluyen aquí tanto las formas activas como las pasivas, y tanto los tipos *ex ante* como los tipos *ex post*. El comportamiento oportunista se refiere a la revelación incompleta o distorsionada de la información, especialmente a los esfuerzos premeditados para equivocar, distorsionar, ocultar, ofuscar o confundir. Esta situación hace que determinado agente incumpla los compromisos pactados en un acuerdo, cuando estos no sean los más convenientes para sus intereses. Este supuesto es importante, pues da lugar a distinguir y considerar el oportunismo *ex ante* y el *ex post*.

2.6.3 TRES ATRIBUTOS CARACTERÍSTICOS DE LAS FORMAS HÍBRIDAS.

2.6.3.1 LA ESPECIFICIDAD DE LOS ACTIVOS

La especificidad en los activos hace referencia al grado en que un activo puede ser reubicado, bien sea para usos o para usuarios alternativos sin sacrificar su valor productivo,

(Williamson, 1991). Este autor distingue seis tipos diferentes de especificidad: ubicación, activo físico, activo humano, nombre de marca, activos dedicados a un uso específico y especificidad temporal. Al mismo tiempo, plantea que es necesario clasificar las transacciones por el grado de especificidad de los activos: totalmente específicos y no específicos, ya que son los primeros, los que causan problemas en el terreno de la contratación. Según Williamson (1991), cuando aparecen activos específicos en una relación de intercambio, también surgen algunas prácticas de contratación no convencionales, debido a que la transacción involucra inversiones con propósitos especiales; a diferencia de una transacción que involucra fines impersonales, ordinarios o estandarizados. A medida que se incrementa la especificidad de los activos, se optará por dos tipos de estructuras organizativas de coordinación, las formas “híbridas” o la empresa. No obstante, si la especificidad de los activos se reduce, se optará por la estructura de coordinación basada en el mercado.

2.6.3.2 LA INCERTIDUMBRE.

Según Williamson (1985), la incertidumbre gana importancia cuando los activos se caracterizan por algún grado de especificidad. Si el activo es no específico, la incertidumbre es irrelevante. Siempre que los activos son específicos en un grado no trivial, el incremento en el grado de incertidumbre hace más imperativo que las partes elaboren un sistema para resolver las cosas, ya que las brechas contractuales serán mayores (Williamson, 1985).

Para este autor además de la incertidumbre, la teoría de los costos de transacción también analiza el papel de otros riesgos inherentes de las transacciones. Entre los riesgos más importantes se encuentran la dependencia bilateral, los riesgos de medición, los riesgos asociados a las deficiencias en el ambiente institucional, y los “frágiles” derechos de propiedad. En condiciones estacionarias (estables), los problemas de contratación carecen de interés. Es la necesidad de efectuar adaptaciones no programadas y secuenciales la que genera los conflictos en la contratación.

2.6.3.3 FRECUENCIA.

Esta se refiere a la recurrencia de las transacciones. El que las transacciones se lleven a cabo de manera frecuente, o no, tiene implicaciones en términos de los costos que implica su estructura de gobernación, ya que elaborar contratos muy específicos y darles seguimiento es muy costoso. El costo de las estructuras de gobernación especializadas se recuperará con mayor facilidad en el caso de las transacciones grandes de tipo recurrente, (Williamson, 1985).

A continuación se expone la forma híbrida de coordinación de las transacciones, para ahondar en la interpretación de Williamson respecto de las relaciones de colaboración inter-firma.

Para Williamson (1985), la forma híbrida de contratación es una relación contractual de largo plazo que preserva la autonomía de las partes, pero provee de salvaguardas

adicionales específicas a la transacción en comparación con las que provee el mercado. La estructura contractual intermedia o híbrida atenúa los riesgos de la contratación bilateral, al implicarles a los proveedores sacrificios menos severos y compromisos creíbles entre los que intercambian.

Cuando Williamson (1991), se refiere a las formas híbridas de contratación, las ubica como una opción intermedia entre los mercados discretos y la organización jerárquica, y argumenta que se generan principalmente debido a la existencia de activos específicos de grado intermedio y sin relativa movilidad para adaptarse a las condiciones cambiantes de la tecnología y el mercado.

Esta forma de organización combina los incentivos competitivos (del mercado) y las propiedades adaptativas, cooperativas (de la jerarquía), al establecerse una relación de largo plazo, donde la propiedad de los activos específicos no es unilateral y en la que existen salvaguardas contractuales adicionales, conforme se va desarrollando la relación, y en función de las características de los activos específicos en el tiempo. En otras palabras, este tipo de relación tiene la característica de no perder los incentivos competitivos, que en determinado momento faltan en una relación de propiedad unificada (jerarquía), y de contar con control administrativo que en el mercado no existe. Como ejemplo de formas relacionales de gobernación híbrida, Williamson señala a las franquicias, las empresas conjuntas (joint ventures) y las alianzas.

2.7 CARACTERÍSTICAS DE LAS FORMAS HÍBRIDAS.

2.7.1 SELECTIVIDAD

Según Ménard (2002) las formas híbridas son acuerdos de cooperación producto de estructurados procesos de selección de los agentes que participaran en la relación contractual. Para González (2004), los agentes económicos que quieran maximizar su función de utilidad siempre estarán buscando en el mercado los agentes que le brinden el ingrediente apropiado para hacer exitosa la relación de cooperación. Esto no implica que todas las empresas deban cooperar con las demás por el hecho de estar en una misma red, si no que algunas empresas con base en la confianza, conocimiento mutuo, prestigio, economías de escala, intereses compartidos, etc, seleccionarán a aquellos agentes con los que exista complementariedad o se desarrolle una sinergia especial.

2.7.2 TEMPORALIDAD

Según Dávila (2006), cuando en una relación contractual existen activos específicos, las partes están interesadas en evitar que se rompa la transacción, pues esta situación no les permitiría recuperar la inversión realizada. Esto hace que los agentes que participan en una relación contractual híbrida, valoren la continuidad como un atributo fundamental para iniciar una negociación de un híbrido organizacional.

Según González (2004), este tipo de relaciones a pesar de ser de largo plazo son temporales, ya que los agentes estarán dispuestos a cooperar de forma transitoria siempre y cuando el vínculo de cooperación no afecta los intereses de la empresa. El periodo de

cooperación podrá prolongarse conforme los vínculos entre los agentes se estrechen y la confianza aumente.

2.7.3 COMPLEMENTARIAS

Según González (2004), los agentes estarán más motivados a cooperar con aquellos con los cuales encuentren la posibilidad de complementar mutuamente sus debilidades y fortalezas. Lo anterior busca disminuir las debilidades y amenazas a la vez que se aumentan las fortalezas y oportunidades.

2.7.4 NEGOCIACIÓN

Según González (2004), para que un agente coopere con otro deberá existir un periodo de negociación. Por tanto, se puede decir que una relación híbrida es fruto de la negociación de peticiones entre diferentes agentes que buscan un objeto común.

3 IDENTIFICACIÓN DE LOS ATRIBUTOS CARACTERÍSTICOS QUE RIGEN LAS RELACIONES HÍBRIDAS.

Como se ha visto una relación híbrida puede definirse a través de múltiples atributos, unos de mayor relevancia que otros, pero que gracias a su conjunción definen el concepto global de un trato cooperativo entre agentes. De acuerdo con la teoría consultada, atributos como, la frecuencia, la incertidumbre, los activos específicos y el oportunismo (definidos por Williamson, 1985, 1991), como también la confianza y las relaciones de dependencia (aportados por Camarero, 1998), se constituyen en los pilares fundamentales para que los agentes puedan construir una relación híbrida duradera y exitosa. A continuación se detalla el concepto de cada uno de estos atributos.

3.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS ESPECÍFICOS.

Para Williamson (1985), la especificidad de los activos es quizás el atributo más importante y se refiere a inversiones durables realizadas en apoyo a transacciones particulares, cuyo costo de oportunidad es mucho menor que en los mejores usos alternativos.

Según Salgado (2003), la especificidad en los activos hace referencia al grado en que un activo puede ser reubicado bien sea para usos o para usuarios alternativos sin sacrificar su valor productivo.

En la contabilidad de una empresa, existen muchos tipos de activos. Unos son clasificados como activos muebles, los cuales pueden ser transportados y reutilizados nuevamente con facilidad como los son los camiones, aviones, etc. Otros activos son clasificados como inmuebles, que no se pueden cambiar de lugar, pero que igualmente pueden ser reutilizados sin perder valor, como las construcciones. Por el contrario, los activos específicos son activos que al ser reutilizados o tomados por otro usuario, sacrifican parte de su valor productivo, como por ejemplo las plantas de generación eléctrica, que usan un tipo de gas o líneas de transmisión eléctrica dedicada, etc.

Williamson (1991), distingue cinco tipos diferentes de especificidad:

- **Especificidad de lugar:** se refiere a aquellos activos que, por su ubicación geográfica, ofrecen ventajas diferenciadoras que permiten a los agentes economizar costos en la ejecución de un proyecto.
- **Especificidad de activos a un uso específico:** son aquellos elementos especializados, requeridos para ejecutar una actividad productiva determinada. Incluyen maquinaria, herramientas o tecnologías específicas aplicadas a la relación de producción.
- **Especificidad de activos humanos:** son consecuencia del proceso de capacitación y aprendizaje del personal en actividades especializadas.

- **Activos de marca:** destinadas a potenciar la imagen de marca y reputación de las partes.
- **Especificidad temporal:** es una modalidad de la localización específica donde el tiempo de respuesta es una cuestión vital. Está relacionada con oportunidades de negocio temporales, o con aquellos activos que pueden ser utilizados dependiendo de determinadas condiciones en el tiempo.

Según Pérez (s.f), los activos específicos pueden ser clasificados en activos no específicos y activos específicos. Para Williamson (1991), la presencia de activos específicos, fomenta el surgimiento de formas de contratación no convencionales, pues las transacciones involucran inversiones con propósitos especiales, que difieren de las formas de contratación para activos no específicos, pues estos son impersonales, ordinarios o estandarizados. Cuando la especificidad de los activos aumenta, las estructuras organizativas más adecuadas son las formas híbridas o la empresa; contrarias al mercado, en el cual los activos son no específicos.

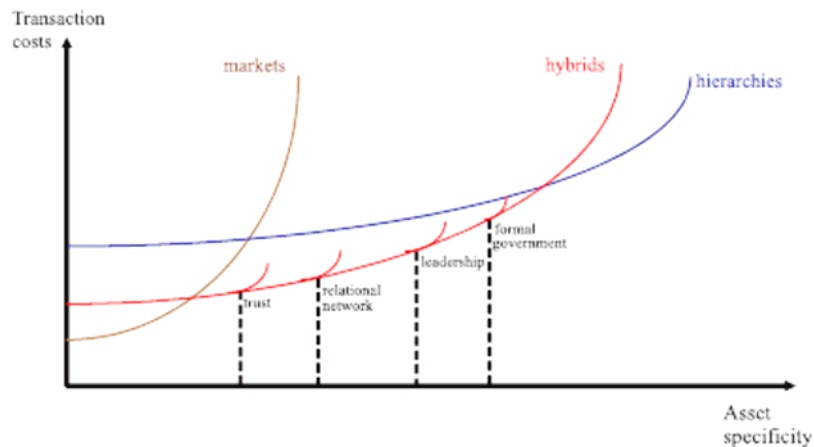


Figura 3. Topología de las organizaciones híbridas.
Tomado de “The Economics of Hybrid Organization”. Ménard (2002, P369)

La importancia de la especificidad, resulta evidente en el contexto de contratos incompletos. Para Salgado (2003), la especificidad de los activos resulta crítica, dado que, una vez que se hace una inversión, ambas partes del acuerdo contratante y contratista operarán en una relación de intercambio, con consecuencias futuras. Esto hace que las organizaciones diseñen incentivos “ex ante” y se den lugar a complejas respuestas “ex post”, en el diseño de de las estructuras de gobierno del acuerdo híbrido.

Un caso hipotético, sería una relación híbrida con activos específicos, en donde sus agentes no se basen en el oportunismo y la racionalidad limitada; una negociación sobre la base de “la buena voluntad de las partes” resolvería cualquier problema en la organización.

Pero el mundo real mundo no es así, y las organizaciones enfrentan situaciones donde la racionalidad limitada y la presencia del oportunismo, obligan a las compañías a diseñar estructuras especializadas para gobernar las transacciones, teniendo en cuenta el tipo de especificidad de activos involucrado en la negociación. Ejemplos de esto, son los sistemas de monitoreo y control, que permiten a las compañías que participan en una relación híbrida, tratar los riesgos potenciales en el incumplimiento de las cláusulas de un contrato. Pero el diseño, monitoreo, y control de las transacciones en una organización híbrida, se traduce en el aumento de los costos de transacción.

Es por esto que las organizaciones en presencia de activos específicos, oportunismo y contratos incompletos, deben adaptarse a las diferentes situaciones del entorno, diseñando las salvaguardas necesarias, que favorezcan la realización de un contrato de largo plazo, sin impactar sus utilidades, mediante el incremento de sus costos de transacción.

Debido a su naturaleza, las inversiones en activos específicos tienen un reducido valor fuera de la relación híbrida (Williamson 1985), y “retienen” a las partes involucradas en la negociación. Según Collado (2004), dicha retención es justificada por:

1. Dificultad para reinvertir los activos específicos en transacciones con otros socios, pues este tipo de inversiones son hechas cuando alguno de los miembros tiene una necesidad características especiales.
2. Altos costos por la finalización de la relación contractual, pues las inversiones efectuadas perderán gran parte de su valor inicial. Esto hace que los agentes traten de establecer los mecanismos adecuados para evitar una finalización prematura de la relación.

Según Collado (2004), a pesar de los problemas de gobierno que generan los activos específicos, este tipo de inversiones también genera importantes beneficios para los miembros de la relación híbrida. En la publicación “On Determinants of Joint Action in Industrial Distributor-Supplier Relationships: Beyond Economic Efficiency” de Kim (Como se cita en Collado 2004), se señala que las inversiones en activos específicos, permiten a las partes alcanzar beneficios económicos que no hubiesen logrado de otra forma, por lo que la inversión resulta altamente productiva para sus miembros.

Williamson (1985), sugiere que la inversión en activos específicos estabiliza las relaciones; de hecho, las inversiones en activos específicos, mutuas, pueden transformar una relación competitiva (Tu pierdes- Yo gano), en una relación cooperativa (Yo gano- Tu ganas, Yo pierdo- Tu pierdes).

3.2 LA DEPENDENCIA (HOLD UP).

Según la publicación “Power-dependence relations” de Emerson (Como se cita en Collado 2004), la dependencia de un agente B respecto de un agente A es directamente proporcional a la motivación de B en invertir en objetivos controlados por A, e inversamente proporcional a la capacidad de B de alcanzarlos, prescindiendo de su relación con A. En la publicación “Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: a Broadened

Perspectiva” de Frazier (como se cita en Camarero 1998), se define la dependencia, como la necesidad de un agente A de mantener una relación con el agente B, para lograr sus objetivos. La habilidad del agente B de mediar en los objetivos de A, dependerá del papel que desempeñe B en temas que sean importantes para A.

En la obra “The External Control of Organizations” de Pfeffer y Salancik (Como se cita en Collado 2004), plantean que la teoría de la dependencia de recursos también ha tratado ampliamente el concepto. En ésta se plantea que los agentes de una transacción económica que posean recursos difícilmente reemplazables o sustituibles en el mercado, mantendrán una posición de poder en la relación, generando a su vez dependencia en la otra parte. Por lo tanto, la dependencia puede ser definida como la posición de vulnerabilidad de un miembro de la relación de cooperación, ante la necesidad de los recursos de otro agente para poder operar normalmente. Estos autores distinguen tres factores generadores de dependencia:

- La importancia de los recursos de la empresa que los suministra, en la relación de cooperación.
- Un número reducido de posibles alternativas de intercambio, para la empresa dependiente.
- El hecho de que los resultados obtenidos con este agente sean muy importantes, muy valorados por el agente dependiente y que la magnitud del intercambio sea alta.

Este atributo de las relaciones híbridas es importante, en la medida que los recursos o activos involucrados en la negociación sean catalogados como fundamentales para la operación, cuando alguno de los agentes tenga un control sobre los mismos y no existan alternativas en el mercado para sustituir la relación.

Collado (2004), plantea que, desde la perspectiva de los costos de transacción, la presencia de activos específicos genera dificultades para la parte que invierte en ellos. Este problema está fundamentado en que, en el caso de existir un agente oportunista en la relación, este podría apropiarse de alguna fracción de valor de dichos activos. Por tanto, la relación de dependencia, aumenta la dificultad de remplazar el otro agente involucrado en la relación.

En la obra “The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels”. De Heide y Jhon (Como se cita en Collado 2004), se señalan algunos de los aspectos que reflejan la dependencia de los agentes en un relación de intercambio económico. Estos son:

1. Los resultados obtenidos en la relación actual son importantes y son apreciados por el miembro dependiente.
2. Los resultados obtenidos de la relación actual son muy superiores a los que se podrían obtener con otro socio.
3. La dificultad del miembro dependiente de la relación para acceder a otro agente que le brinde las mismas sinergias que el socio actual.

4. La presencia de activos específicos, que reducen el panorama de posibilidades del socio dependiente, producto del aumento de los costos de transacción. Estos costos están representados por los costos de remplazar el socio actual y la identificación, evaluación y selección de un nuevo agente para el intercambio.

3.2.1 DIMENSIONES DE LA DEPENDENCIA

En la obra “Channel Interdependence: Conceptual and Operacional Considerations” de Li y Dant (Como se cita en Collado 2004), se plantea la necesidad de diferenciar el concepto de dependencia simétrica (interdependencia) del de dependencia asimétrica.

3.2.1.1 LA DEPENDENCIA SIMÉTRICA.

Es producto de las necesidades de cooperación de los agentes involucrados en la transacción económica. Cuando las partes son igualmente dependientes, estaríamos en una relación de dependencia simétrica, que se caracteriza por el compromiso mutuo. Según Collado (2004), cuando la dependencia es simétrica y fuerte, se incrementa el poder del vínculo entre los agentes, quienes conservan una alta confianza con su socio para desempeñar los compromisos adquiridos.

3.2.1.2 LA DEPENDENCIA ASIMÉTRICA

Según Camarero (1998), la dependencia asimétrica está relacionada con la diferencia que existe entre la dependencia de una empresa respecto de la otra. La asimetría en la relación, se puede presentar cuando un miembro invierte en activos específicos, exponiéndolo a un posible comportamiento oportunista de su socio, o cuando el socio que menos invierte en activos específicos es más dependiente que su contraparte, en la relación productiva.

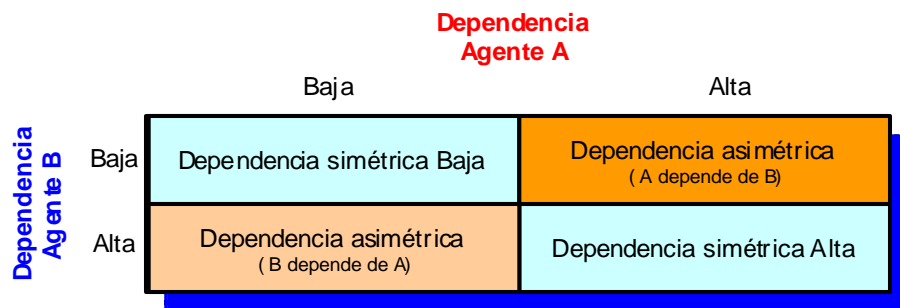


Figura 4. Estructura de interdependencia entre agentes.
Fuente: Collado (2004, p110). Adaptado Li y Dant (2001)

Según Collado (2004), existe una fuerte relación entre las inversiones en activos específicos por parte de un socio, y el concepto de dependencia asimétrica, pues los activos específicos no son fácilmente reutilizables en otra relación contractual y las pérdidas serían altas si se diluye la relación objeto de la actual inversión.

En relaciones híbridas o de largo plazo, no es prudente introducir una variable de dependencia asimétrica en la transacción, pues ésta puede generar sentimientos de vulnerabilidad de una empresa respecto de la otra. Es lógico pensar que, cuando existe una relación de dependencia asimétrica, el agente no dependiente estará poco interesado en formar o mantener una relación estable, pues considera que el agente dependiente puede ser remplazado fácilmente. Por su parte, el agente dependiente, estará dispuesto a participar en la transacción, pero con la incertidumbre de un posible comportamiento oportunista del agente no dependiente. Es importante plantear una negociación en donde los agentes involucrados analicen sus fortalezas y debilidades en la relación, con el objeto de reducir los conflictos y eliminar el uso de estrategias coercitivas, que les permita evaluar en forma conjunta las sinergias obtenidas en la transacción.

Montoro (2000), plantea que ninguna organización es autosuficiente, es decir, ninguna organización es capaz de generar por si misma la variedad y cantidad de recursos que necesita, por lo que debe realizar intercambios con otras organizaciones para garantizar su supervivencia.

Para caracterizar la dependencia según Camarero (1998), es importante tener en cuenta la magnitud y la asimetría, analizando la dependencia individual de cada agente. La siguiente gráfica muestra la dependencia de una agente respecto del otro, teniendo en cuenta cuatro elementos que se consideraran iguales para las partes.

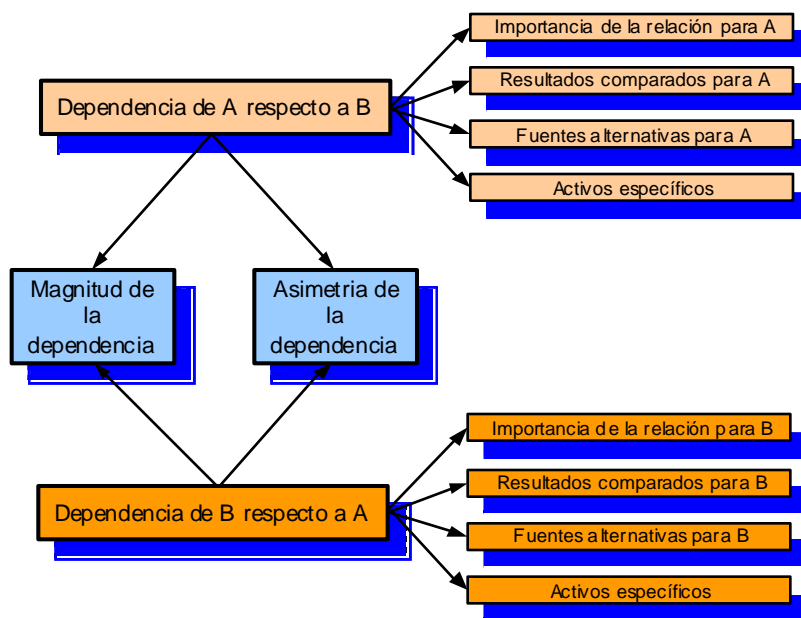


Figura 5. Magnitud y asimetría de la dependencia
Tomado de Camarero (1998).

Camarero (1998) plantea que la dependencia se refleja en los siguientes aspectos:

1. Los resultados producto de la relación son importantes y de alto valor.

2. Los resultados comparados obtenidos con ese agente son superiores a los que se pueden obtener con cualquier otro agente.
3. Existen pocas fuentes alternativas reales.
4. Es difícil remplazar el otro agente como consecuencia de la inversión en activos específicos.

Los anteriores puntos pueden ser analizados desde la teoría de los costos de transacción.

3.3 EL OPORTUNISMO.

Según Collado (2004), este es uno de los atributos que más incide en el fracaso de las relaciones de intercambio económico entre agentes económicos.

Williamson (1985), plantea el oportunismo, como un comportamiento basado en el interés propio, que surge cuando un agente de la relación espera obtener un rendimiento adicional a expensas del otro socio. Algunos ejemplos de oportunismo son: Incumplimiento de acuerdos que son explícitos, manipulación o encubrimiento de información, violación de los términos del contrato, incumplimiento de promesas y la reducción de la participación en la relación contractual.

La presencia de oportunismo, tiene una repercusión negativa sobre la relación de intercambio entre los agentes. De hecho, los beneficios derivados del oportunismo únicamente favorecen a uno de los agentes, mientras que repercuten en forma bilateral y a largo plazo, en el clima de la relación y el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio. Collado (2004), afirma que el oportunismo, se puede catalogar como una forma particular de comportamiento no ético.

Para la teoría de costos de transacción, el oportunismo se refiere a la actitud o motivación de un miembro de una relación, más que a un comportamiento desempeñado por él mismo; es decir, un agente será oportunista si existe la posibilidad para ello, siempre y cuando ése comportamiento sea rentable. Collado (2004), considera que el oportunismo no debe considerarse como una actitud asociada a todas las personas o empresas, ya que existen personas y compañías que están guiadas por comportamientos que buscan el beneficio común, basados en la confianza. Este autor afirma que, aún si las personas y empresas no son siempre honestas en sus intercambios comerciales, está contraindicado calificarlos como agentes deshonestos; añade, Collado (2004), que muchas personas no se comportan de una forma oportunista incluso cuando existen condiciones para ello, porque comparten ciertos preceptos y normas morales.

Según Pérez (s.f) en ausencia de oportunismo y racionalidad completa, estaríamos frente a un panorama ideal, en el que no se requeriría ninguna estructura organizativa, pues las promesas pactadas siempre serían cumplidas.

Otro escenario, sería un mundo con racionalidad limitada, pero con la ausencia de oportunismo; en donde las negociaciones basadas en la buena voluntad de los agentes, resolverían los problemas y conflictos de la relación. Pero en el momento de diseñar la estructura de una organización, basada en la existencia del oportunismo y la racionalidad limitada, los conflictos de relación híbrida deben plantear el uso de medidas preventivas y

el diseño de contratos más completos. El diseño de estas salvaguardas de la negociación, deben tener en cuenta el tipo de activos específicos involucrados en la transacción, y deben incluir estructuras de monitoreo y control que permitan reducir los riesgos por incumplimiento de los tratos pactados.

3.3.1 DIMENSIONES DEL OPORTUNISMO

El comportamiento oportunista se puede presentar en cualquier momento del ciclo de vida de la relación. Collado (2004), presenta una distinción entre oportunismo previo al cierre del trato y el oportunismo que se presenta después de cerrar el trato.

Para este autor el oportunismo que se presenta antes del trato o Ex-ante, está relacionado con problemas de asimetría de información, en donde uno de los agentes de la relación oculta parte de la información antes de la negociación para su beneficio individual. En esta fase del trato, es difícil y costoso identificar los agentes que son potencialmente oportunistas, por lo que en la publicación “Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory” de Hill (como se cita en Collado 2004), se recomienda tener en cuenta la reputación de los agentes cuando no se cuenta con información adicional.

El otro tipo de oportunismo o Ex-post, se presenta cuando la relación de intercambio ya ha iniciado. Según Williamsom (1985), este oportunismo comprende conductas deshonestas, la violación de acuerdos ya sean implícitos o explícitos, y el incumplimiento de tareas.

Según Collado (2004), la evidencia empírica ha identificado importantes consecuencias negativas cuando este atributo se presenta en una relación contractual híbrida. Entre sus efectos están, la reducción de la confianza, la creación de una mala reputación, fallas en el desempeño de la relación híbrida, aumento en la complejidad de los contratos y, por ende, aumento en los costos de transacción de la negociación.

3.4 LA INCERTIDUMBRE.

Según Camarero (1998), el concepto de incertidumbre, desde la perspectiva de la teoría de la dependencia de recursos, está condicionado a las relaciones de la estructura de intercambio. En la obra “The External Control of Organizations” de Pfeffer y Salancik (Como se cita en Collado 2004), se define la incertidumbre como el grado en el cual un agente u organización no puede anticipar o predecir con precisión el entorno futuro; es decir, es el desconocimiento de los eventos futuros. Según Collado (2004), a mayor incertidumbre, los agentes tienen la necesidad de obtener más información de su contraparte.

Para Williamson (1996), la incertidumbre incluye tres aspectos, que son, la incertidumbre ligada a lo contingente, la relacionada a la falta de comunicación y la debida a situaciones de comportamiento en relaciones de interdependencia. La incertidumbre relacionada a lo contingente, está relacionada con los cambios fortuitos del entorno, es decir, aquella relacionada con todos aquellos cambios impredecibles del entorno.

Otro tipo de incertidumbre, está relacionada con la falta de comunicación, que, según Williamson (1996), surge de la falta de revelación, encubrimiento o distorsión estratégica

de la información, en donde esta última puede entenderse como el suministro de información falsa y engañosa.

Por último este autor relaciona la incertidumbre con el supuesto de comportamiento oportunista, producto de la racionalidad limitada. El riesgo está relacionado con la incertidumbre en el comportamiento, debido a contratos incompletos asociados a una alta especificidad de activos.

3.5 LA FRECUENCIA.

Para Collado (2004), la frecuencia puede verse desde dos puntos de vista. El primero, hace referencia a la teoría del intercambio relacional, en donde la frecuencia de las transacciones es fundamental para el surgimiento de relaciones de largo plazo, respaldado en la regularidad de las mismas. Un gran número de transacciones, permite que las partes tengan un conocimiento más alto de la contraparte, lo que fortalece el proceso de creación de confianza y prestigio, en la medida que las relaciones estén formadas por transacciones continuas con compromisos creíbles. Según Pérez (s.f), un gran número de transacciones, y la consecuente generación de reputación y confianza, repercute en la disminución de los costos de transacción.

El otro punto de vista, está relacionado con la teoría de costos de transacción. En ésta, la influencia de la frecuencia en el aumento de los costos de transacción es directa. Para Williamson (1985), el aumento en la frecuencia de las transacciones, es un incentivo bastante fuerte para que las organizaciones recurran a la implementación de estructuras jerárquicas, con el objeto de disminuir los costos de transacción producto de las múltiples negociaciones, porque el costo de emplear este mecanismo de gobierno se verá sensiblemente compensado por la recurrencia de los intercambios.

3.6 LA CONFIANZA.

Para Camarero (1998), la confianza puede ser entendida como la creencia de una empresa sobre los motivos o intenciones de otra empresa. Este autor, al citar la obra “The Commitment-trust theory of relationship marketing” de Morgan y Hunt, define la confianza, como la buena voluntad para fiarse de la otra parte en un intercambio y para creer en su integridad y buena fe. Por lo tanto, se puede interpretar como aquel atributo de una relación entre agentes, que no les permite comportarse de forma oportunista, realizando acciones inesperadas que resulten negativas para la sociedad.

En la obra “Recientes Aportaciones del Marketing a la Cultura Corporativa y a la Obtención de Ventajas Competitivas” de Bello, Polo y Vázquez (como se cita en Collado 2004), se plantea que la confianza puede ser interpretada como aquel vínculo que permite el intercambio de información, influencia mutua y negativa a abusar de la vulnerabilidad de otros. El intercambio de información permite a los agentes hacerse una idea de las características y habilidades del socio, la influencia mutua facilita el desarrollo de tareas de intercambio mejorando la relación a futuro, y la negativa a ser oportunista controla al socio de aprovechar situaciones de debilidad del otro agente.

Collado (2004) expone dos componentes de la confianza:

- **Credibilidad:** Se entiende como el grado en que un agente determinado considera que su posible socio cuenta con el nivel necesario de capacitación, conocimiento o pericia para desarrollar las tareas planteadas para el cumplimiento de los objetivos de la sociedad. Para este autor, la confiabilidad de un agente puede estar representada en su reputación, el éxito en experiencias pasadas y la percepción de compromiso y honestidad que demuestra en la relación (cumple con su palabra, con sus obligaciones y es sincero).
- **Benevolencia:** Para este autor, este concepto representa el grado de seguridad que puede percibirse por parte de un agente, de que su socio no tendrá comportamientos oportunistas y poco éticos cuando surjan nuevas condiciones para las cuales no hubo un trato previo, o que no fueron previstas en el contrato de asociación. En este caso los agentes están más interesados en el bienestar de la sociedad y no actuarán en contra de su socio.

Para efectos de esta investigación la confianza será entendida como el vínculo entre los agentes de una relación contractual híbrida, que afecta directamente la calidad de la relación.

3.6.1 ANTECEDENTES DE LA CONFIANZA.

Camarero (1998) plantea que según la teoría existen otros aspectos que influyen en el proceso de formación de la confianza entre agentes, los cuales se presentan a continuación:

3.6.1.1 EXPERIENCIAS ANTERIORES CON ESE AGENTE.

La satisfacción en acuerdos anteriores, es un excelente indicador de confianza en un acuerdo híbrido. Para Camarero (1998), la existencia de resultados no equitativos en el pasado crea resentimiento, lo que bloquea el mecanismo de formación de confianza. Otro factor que influye fuertemente, según este autor, es que las relaciones de largo tiempo favorecen la creación de confianza, pues por lo general han logrado un alto grado de adaptación. En la publicación “The theory of power and conflict in channels of distribution” de Gaski (como se cita en Camarero 1998), se afirma que las relaciones conflictivas disminuyen la confianza e impiden el deseo de hacer sacrificios por mantener una relación de largo plazo.

3.6.1.2 LA REPUTACIÓN.

Para Camarero (1998), la reputación está respaldada por el comportamiento fiable y consistente de un agente en el mercado, que se traduce en credibilidad.

Para Rodríguez (s.f), la reputación empresarial esta asociada con la percepción que tiene un gran numero de agentes externos, sobre las cualidades de determinada empresa. La reputación es entendida como un juicio que ha alcanzado determinada empresa en la mente del agente que emite el juicio. La percepción que emite el agente calificador esta apoyada en la observación y el cumplimiento de determinados atributos de una empresa en

el mercado. Para este autor la reputación es algo dinámico, pues todo agente estará en una permanente lucha por mantenerla o incluso aumentarla por medio de sus acciones y comportamientos en el mercado.

A continuación se presentan los ingredientes básicos de la reputación empresarial según Rodríguez (s.f):

- ☑ **Desempeño financiero:** competitividad, rentabilidad, riesgos de inversión y perspectivas de crecimiento.
- ☑ **Atractivo emocional:** respeto, admiración y confianza.
- ☑ **Visión y liderazgo:** cualidades de dirección.
- ☑ **Entorno de trabajo:** clima de trabajo, cultura y entorno.
- ☑ **Responsabilidad social:** responsabilidad social corporativa.
- ☑ **Productos y servicios:** calidad y atractivo de los productos y servicios, calidad e innovación.

Como la reputación cuenta con un alto grado de intangibilidad es muy complejo para los agentes económicos realizar una valoración cuantitativa de este atributo.



Figura 6. Seis dimensiones y veinte atributos de La reputación corporativa. Tomado de Rodríguez (s.f, p 124).

3.6.1.3 VALORES COMPARTIDOS

Para Camarero (1998), los valores inmersos en cada cultura, afectan la motivación individual y los criterios de los individuos para evaluar situaciones específicas. Explica que las barreras culturales o geográficas, suelen crear valores divergentes que generan dificultades en el proceso de formación de confianza.

3.6.1.4 EL COMPROMISO PERCIBIDO.

El autor, considera el compromiso como la percepción por parte de un agente de que su contraparte tiene intenciones positivas en la relación. El compromiso mutuo nace de la buena voluntad de las partes, lo cual beneficia enormemente el desempeño de la relación. Según Camarero (1998), es necesario que entre las partes exista una relación simétrica en cuanto al compromiso, ya que las asimetrías en este atributo provocan insatisfacción pues a la postre se puede convertir en oportunismo. Para Williamson (1985), la simetría en el compromiso conduce a relaciones estables en el largo plazo, a través de la alineación de la estructura de incentivos, el fortalecimiento de los acuerdos, y la preparación de intercambios futuros.

3.6.2 EFECTO DE LA CONFIANZA EN LAS RELACIONES HÍBRIDAS.

Según Camarero (1998), la confianza que esta fundamentada en normas sociales o en relaciones personales puede servir como sustitutos de mecanismos formales como los contratos y el control directo. Para este autor “la confianza esta asociada con niveles bajos de gobierno jerárquico y es sustituto de los mecanismos de control”.

Para este autor la confianza se comporta como un mecanismo coordinación entre las empresas, que permite que la relación contractual cuente con un alto grado de flexibilidad, claro esta asociado a un cierto nivel de riesgo e incertidumbre.

Cuando los agentes de una relación creen que la otra parte actuara de forma justa, el rigor de los mecanismos de control y coordinación se reducen pues disminuye el riesgo de un posible comportamiento oportunista de la contraparte.

Según Camarero (1998), muchos autores han propuesto que las relaciones híbridas que se fundamentan en el principio de la confianza son un buen inicio para el surgimiento de otros atributos que definen el intercambio como las relaciones de largo plazo, la cooperación, la comunicación, la resolución de conflictos, y el reparto de responsabilidades.

3.7 RELACIONES DE LARGO PLAZO

Respecto de las relaciones de largo plazo entre empresas, Montes et al. (s.f). plantean que el nivel de cooperación entre los socios, esta positivamente relacionado con la duración del horizonte de tiempo de la relación de cooperación; estando ésta positivamente relacionada con la duración del acuerdo y con la probabilidad percibida de que la alianza se mantenga el tiempo previsto. Para estos autores las relaciones híbridas o de cooperación, han de ser concebidas con una visión de largo plazo y no para solucionar los problemas a corto período. Para que el comportamiento cooperativo se produzca, es preciso que exista la probabilidad de que el juego pueda continuar en el futuro. No significa esto que la relación híbrida vaya a ser indefinida, pero lo que sí que es importante, es que aunque ésta vaya a finalizar en algún momento, no se ha de conocer cuando será.

Para Camarero (1998), debido a la imposibilidad y los altos costos asociados a un contrato que contenga todas las posibles contingencias de un relación contractual y ya que estos contratos son susceptibles de comportamientos oportunistas, los agentes involucrados prefieren el desarrollo de relaciones continuas de largo plazo que les permita reducir la incertidumbre mediante la toma de decisiones en forma secuencial y adaptativa.

Camarero (1998) plantea que la diferencia entre la orientación de corto y largo plazo esta dada en que en la primera los agentes confían en la eficiencia del mercado para maximizar sus beneficios, mientras que en las relaciones de largo plazo los agentes confían en los intercambios relacionales entre las partes para maximizar los beneficios individuales y colectivos.

4 ATRIBUTOS Y TACTICAS PARA EL DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIACION.

Los procesos de negociación en esencia son procesos estructurados, donde los agentes para enfrentar de la mejor manera las múltiples contingencias en una mesa de negociación recurren a la planeación de estrategias y tácticas con el objetivo de generar y reclamar valor.

En este capítulo se diseñarán las estrategias de negociación, teniendo en cuenta los atributos de las relaciones híbridas presentados en la unidad anterior. Para el diseño de dichas estrategias se tendrá en cuenta los conceptos de negociación presentados por Watkins (2002) y el modelo de negociación de tres fases planteado por Schoonmaker (1990). Como el objetivo de este proyecto de investigación es identificar los atributos característicos de una relación híbrida que le permita a Ecopetrol plantear proyectos exitosos de largo plazo, únicamente se trabajará la etapa de preparación y estructuración de la negociación.

En la primera parte de este capítulo se seleccionarán los atributos de las relaciones híbridas que serán tenidos en cuenta para el diseño de las estrategias de negociación aplicables al sector eléctrico de Ecopetrol. Luego se exponen una serie de tácticas para cada atributo de las relaciones híbridas. Al final se presenta el modelo de las tres fases, incluyendo los aportes y comentarios de otros autores.

4.1 LOS ATRIBUTOS SELECCIONADOS PARA EL DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS.

Teniendo en cuenta los atributos de las formas híbridas planteados en la anterior unidad, el autor selecciono los que a luz de la teoría económica son los que mas impactan el buen desempeño de una relación híbrida. Es importante resaltar que los demás atributos serán tenidos en cuenta en el diseño de las tácticas de negociación siempre y cuando tengan un gran impacto en el desempeño de la relación contractual.

| Atributos de la relación | Híbridos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|------------------|------|------------|------|-----------|------|------------|------|----------------------|------|------------|------|------------------|------|------------|------|-----------|------|------------|------|----------------------|------|------------|------|
| | No específico | | | | | | | | | | | | Específico | | | | | | | | | | | |
| Inversión en Ac. específicos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Dependencia en la relación | Asimétrica socio | | | | Simétrica | | | | Asimétrica Ecopetrol | | | | Asimétrica socio | | | | Simétrica | | | | Asimétrica Ecopetrol | | | |
| Frecuencia Transacciones | Ocasional | | Recurrente | | Ocasional | | Recurrente | | Ocasional | | Recurrente | | Ocasional | | Recurrente | | Ocasional | | Recurrente | | Ocasional | | Recurrente | |
| Oportunismo del socio | Bajo | Alto | Bajo | Alto | Bajo | Alto | Bajo | Alto | Bajo | Alto | Bajo | Alto | Bajo | Alto | Bajo | Alto | Bajo | Alto | Bajo | Alto | Bajo | Alto | Bajo | Alto |
| Estrategia # | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | E10 | E11 | E12 | E13 | E14 | E15 | E16 | E17 | E18 | E19 | E20 | E21 | E22 | E23 | E24 |

Tabla 1. 24 estrategias de negociación para las formas híbridas
Fuente: elaboración propia

La evaluación cualitativa de cada uno de estos atributos esta fundamentada en las dimensiones planteadas en el capítulo anterior. Como se puede observar en la tabla 1, al combinar los cuatro atributos seleccionados se obtienen veinticuatro estrategias diferentes. De estas estrategias se seleccionarán aquellas que a juicio de los asesores y del autor de este trabajo de investigación son las más comunes en Ecopetrol.

Los criterios para seleccionar las estrategias más comunes en el sector energético de Ecopetrol son las siguientes:

4.1.1 ACTIVOS ESPECÍFICOS

Cuando Williamson (1991), se refiere a las formas híbridas de contratación, las ubica como una opción intermedia entre los mercados discretos y la organización jerárquica. Estas formas híbridas cuentan con la presencia activos específicos de grado intermedio, que a la luz de este trabajo de investigación se identificaran como activos no específicos cuando estén muy próximos a la estructura del mercado o activos específicos cuando las características de estos se aproximen a la estructura de la jerarquía.

De acuerdo con la investigación realizada por Dávila (2006), a 11 casos híbridos implementados en Ecopetrol, más del 90% de los activos analizados correspondían a activos altamente específicos. Los casos analizados por Dávila (2006), correspondían a relaciones híbridas ejecutadas en el sector energético de Ecopetrol hasta el año 2006. Como se puede observar en la grafica 7 únicamente el caso 10 no involucraba activos específicos.

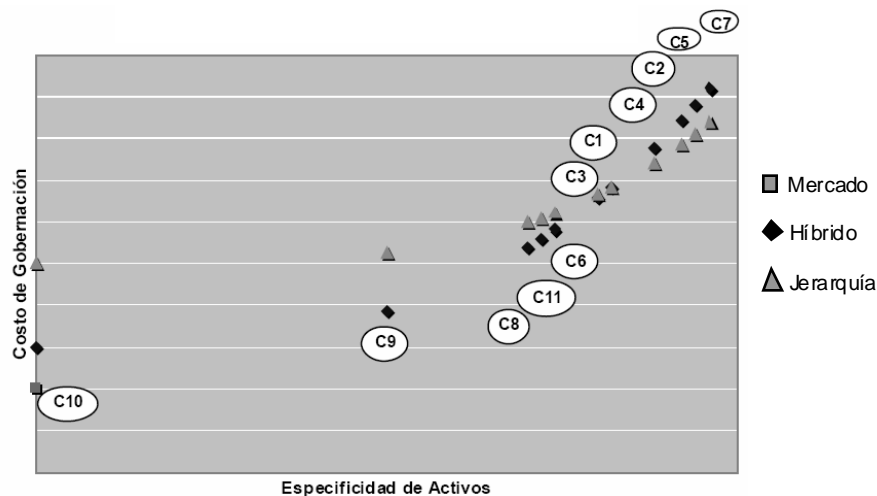


Figura 7. Especificidad de los activos Vs Costos de gobernación.
Tomado de Dávila (2006. p 239).

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos por Dávila (2006), para la realización de este trabajo de investigación únicamente se tendrá en cuenta el diseño de estrategias que cuenten con activos específicos en la relación contractual.

En la siguiente tabla muestra las estrategias de negociación asociada a una situación donde solo existen activos específicos.

| Atributos de la relación | | Híbridos | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|---------|------------------|------|------------|------|-----------|------|------------|------|----------------------|------|------------|------|---------|
| Inversión en Ac. específicos | Mercado | Específico | | | | | | | | | | | | Interno |
| Dependencia en la relación | | Asimétrica socio | | | | Simétrica | | | | Asimétrica Ecopetrol | | | | |
| Frecuencia Transacciones | | Ocasional | | Recurrente | | Ocasional | | Recurrente | | Ocasional | | Recurrente | | |
| Oportunismo del socio | | Bajo | Alto | Bajo | Alto | Bajo | Alto | Bajo | Alto | Bajo | Alto | Bajo | Alto | |
| Estrategia # | | E13 | E14 | E15 | E16 | E17 | E18 | E19 | E20 | E21 | E22 | E23 | E24 | |

Tabla 2. Estrategias de negociación asociada a activos específicos.

4.1.2 RELACIÓN DE DEPENDENCIA

Para el planteamiento de las estrategias de negociación se tendrán en cuenta las tres dimensiones planteadas en el anterior capítulo para este atributo (dependencia asimétrica socio, asimétrica Ecopetrol, simétrica). Cuando la dependencia es asimétrica respecto al socio se entiende que el socio está más interesado en mantener la relación con Ecopetrol, contrario a la dependencia asimétrica de Ecopetrol en la cual esta última está en una posición de dependencia respecto a su socio. Cuando la relación es simétrica se entiende que Ecopetrol y su socio están igualmente interesados en mantener la relación híbrida.

Es importante resaltar que las relaciones de dependencia se deben analizar tanto al iniciar el proceso de negociación como en la implementación y ejecución del proyecto.

Este trabajo de investigación analizará las tres relaciones de dependencia, pues a juicio del autor, entre Ecopetrol y sus asociados se presentarán todas las modalidades de dependencia, ya sea al iniciar el proyecto o cuando está en la fase de ejecución.

4.1.3 FRECUENCIA EN LAS TRANSACCIONES

En cuanto a este atributo se tendrá en cuenta aquellas estrategias que cuenten con una frecuencia ocasional en las transacciones. Esto se debe a que en Ecopetrol las transacciones en el sector energético para compra de energía o realización de nuevos proyectos no son cosa de todos los días.

4.1.4 OPORTUNISMO DEL SOCIO

Debido a la posición estratégica que ocupa Ecopetrol en el sector energético de Colombia el análisis se debería restringir únicamente a aquellas estrategias que cuenten con un nivel bajo de oportunismo. Pero si esta fuera la situación, muchos de los problemas contractuales de la compañía se solucionarían simplemente por el hecho de no contar con socios oportunistas lo cual no concuerda con la realidad. Por lo tanto el autor ve la necesidad de

analizar el nivel bajo y alto de oportunidad para las relaciones contractuales híbridas implementadas entre Ecopetrol y sus socios.

| Atributos de la relación | | Híbridos | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|----------------------------|------------------|------|------------|------|-----------|------|------------|------|----------------------|------|------------|------|
| | | Específico | | | | | | | | | | | |
| Inversión en Ac. específicos | Dependencia en la relación | Asimétrica socio | | | | Simétrica | | | | Asimétrica Ecopetrol | | | |
| | | Ocasional | | Recurrente | | Ocasional | | Recurrente | | Ocasional | | Recurrente | |
| | | Bajo | Alto | Bajo | Alto | Bajo | Alto | Bajo | Alto | Bajo | Alto | Bajo | Alto |
| | | E1 | | E2 | | | | E3 | | | | | |
| Frecuencia Transacciones | | | | | | | | | | | | | |
| Oportunismo del socio | | | | | | | | | | | | | |
| Estrategia # | | | | | | | | | | | | | |

Tabla 3. Las tres estrategias objeto de de la investigación.

| Nombre del caso de suministro de energía para una instalación petrolera | Oportunismo |
|---|-------------|
| 1. Sistema eléctrico para el campo J | 6 |
| 2. Puesta en Operación de la Planta O para los Campos A y C | 1 |
| 3. Electrificación del Campo D. | 7 |
| 4. Puesta en operación de la Planta G para Campos D y S | 8 |
| 5. Energía adicional autogenerada en Campo Ci | 9 |
| 6. Energía para el nuevo campo Gb. | 4.5 |
| 7. Energía autogenerada en el Campo Ci con gas del campo Gb | 8.3 |
| 8. Energía para el Campo Pv. | 5 |
| 9. Energía para Refinería B, Campos E y Ca, y Estación G. | 4 |
| 10. Suministro de energía para 35 Estaciones y Campos. | 2 |
| 11. Energía integrada para 65 Campos en Cs. | 7.5 |

Tabla 4. El oportunismo en los casos híbridos de Ecopetrol
Tomado de Dávila (2006, p 234)

La anterior afirmación es congruente con los resultados obtenidos por Dávila (2006) en el análisis de los 11 casos para el suministro energético de Ecopetrol, hasta el 2006. En este trabajo de investigación Dávila encontró que para Ecopetrol el atributo oportunidad oscila entre valores de 1 a 9 de una escala 1-10 como se muestra en la tabla 4.

4.2 IDENTIFICACIÓN DE LA POSICIÓN COMPETITIVA DE ECOPETROL

Antes de proceder con el diseño de las estrategias de negociación el autor considera importante identificar algunos de los factores que le permiten a Ecopetrol modelar, negociar y participar en relaciones contractuales de cooperación (híbridas) en el sector energético de Colombia

Para identificar los factores que le permiten a ECOPETROL actuar como un modelador de proyectos de cooperación en el sector energético de Colombia, se realizará un análisis de la posición de intermediación de la organización, respecto al conjunto de compañías petroleras y empresas del sector eléctrico en Colombia.

Dado que el concepto de estrategia está relacionado con la búsqueda de oportunidades, se identificarán los principales factores del entorno que influyen tanto en el interior como en el exterior de la organización, que permiten que la compañía se posicione sobre esta ventaja competitiva.

A continuación, se presentan las características que a criterio del autor facilitan a Ecopetrol la función de modelador de nuevos proyectos en el sector energético del país.

4.2.1 OPERACIÓN CONJUNTA EN 100 CENTROS DE CONSUMO

ECOPETROL y sus compañías asociadas, tienen influencia en las decisiones organizacionales y contractuales de 100 centros de consumo de energía en Colombia (Dávila 2006). La exploración de la mayoría de los pozos en el país, se hace mediante contratos de asociación, que son operados por un agente llamado “Compañía asociada”, que se encarga de la producción del campo y que actúa como representante de la sociedad. Dado que la sociedad busca el beneficio mutuo de los agentes involucrados, Ecopetrol tienen gran oportunidad para modelar proyectos en el sector energético en todo el territorio nacional, cuyos objetivos sean la reducción de costos en la energía consumida en el campo y la maximización de la infraestructura energética con la que cuenta la sociedad.

4.2.2 LA CENTRALIDAD Y PODER DE ECOPETROL

Según Whetten y Cameron (2005), una de las formas más eficientes para obtener poder en un sector determinado, es ocupando una posición central dentro de una amplia red de transacciones.

En la literatura de redes sociales, el poder está relacionado de algún modo con la posición de un agente en la red, en donde la centralidad y el prestigio son factores a tener en cuenta.

La teoría de redes enfatiza que, “el poder es inherentemente relacional”; una organización no tiene poder en abstracto, tienen poder porque puede influenciar o dominar a otros Hanneman (2001).

Según Hanneman (2001), cuando un agente tiene una posición favorable en una red, puede extraer de ella las mejores ofertas en los intercambios. Además este agente se convertirá en un foco de atención muy atractivo para aquéllos que ocupan posiciones menos favorables. Sin embargo, para ocupar una posición favorable, los agentes deben contar con las mínimas

restricciones posibles al interior de la red, de modo que puedan interactuar con los demás miembros.

A continuación se presentan las medidas que bajo la teoría de redes, determinan el poder y la centralidad de un agente:

4.2.2.1 CENTRALIDAD DE GRADO

Según Hanneman (2001), los agentes que tienen mayores vínculos con los demás pueden estar en una posición ventajosa en la red, ya que el gran número de vínculos les permite tener formas alternativas de satisfacer sus necesidades y reducir su dependencia de un agente en especial. Además, con muchos más vínculos, pueden obtener fácilmente más recursos en la red.

En esta medida de centralidad, también hay que tener en cuenta los grados de entrada y los grados de salida; si un agente recibe muchos vínculos que están diseccionados hacia él, se dice que es un agente que cuenta con un reconocimiento en la red, lo que se traduce en prestigio. En el caso contrario, es decir, cuando salen muchos vínculos de un agente hacia los demás, se dice que el agente es influyente en la red.

Este es posiblemente uno de los factores que más favorecen a Ecopetrol como agente modelador de nuevos proyectos en el sector energético del país, pues según Dávila (2006), Ecopetrol tiene relaciones con la mayoría de las compañías del sector petrolero en Colombia, lo que le permite contar con los canales necesarios para influenciar a otros agentes en la red. Este hecho, sumado a que es uno de los consumidores de energía más grandes de la nación, hace que Ecopetrol tenga una posición favorable para monitorear numerosas posibilidades de negocio en el mercado.

4.2.2.2 CENTRALIDAD DE CERCANÍA

Según Hanneman (2001), esta es una medida de proximidad de determinado agente respecto a los demás. Esto implica que este agente puede ejercer influencia en los demás agentes de la red, por trato o intercambio directo. Otra forma de influenciar a los demás agentes, es convirtiéndose en punto de referencia de la red, lo que se traduce en que muchos de los agentes lo perciban como punto de referencia y tengan disposición de escucharlo, cuando éste proponga una idea innovadora.

Los agentes que son capaces de alcanzar a otros mediante caminos de red cortos, o quienes son más accesibles por otros agentes, cuentan con posiciones favorables que se traducen en poder.

La centralidad por cercanía, también es observable en el modelo de operación de Ecopetrol, pues el hecho de ser una empresa que tienen presencia en gran parte del territorio nacional, lo favorece para identificar y proponer ideas a sus socios directos y aumenta su poder de negociación con organismos ajenos al sector energético del país, como la comunidad, instituciones financieras, capitales de riesgo, etc.

La anterior situación hace que ECOPETROL sea un socio deseado por los demás, pues por medio de él pueden viabilizar proyectos, aprovechar las sinergias que el posee con otros

miembros de la red y satisfacer necesidades mediante la implementación de relaciones de cooperación.

4.2.2.3 GRADO DE INTERMEDIACIÓN

La tercera razón es la centralidad por el grado de intermediación, que según Hanneman (2001), le permite a determinado agente de la red tener una posición favorable, en la medida en que éste agente esté situado entre los caminos geodésicos, entre otros pares de agentes en la red. Esta situación beneficia a Ecopetrol, siempre y cuando un determinado número de agentes en la red dependan del nodo de Ecopetrol para hacer conexiones con otros, lo que facilita el proceso de adquisición y transmisión de información en la red.

En la figura 8 se muestra un caso hipotético de esta situación, en donde Ecopetrol está en medio de los caminos geodésicos de BP, las alcaldías y el gobierno nacional.

Los anteriores conceptos expanden el espectro de oportunidades potencialmente aprovechables por Ecopetrol, convirtiéndolo en un elemento integrador de diferentes agentes del mercado, para que en Colombia se puedan viabilizar proyectos que de otra forma no sería posible ejecutar.

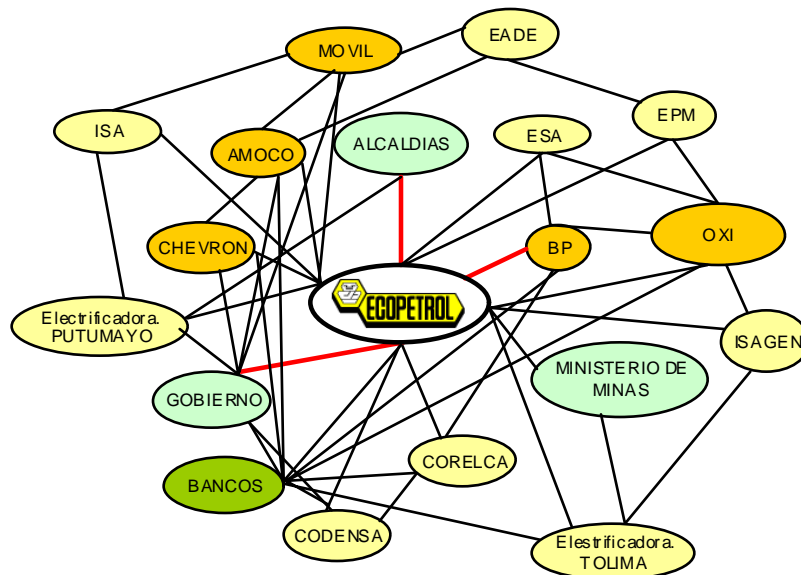


Figura 8. Representación hipotética de la red de Ecopetrol

4.2.3 REDUCCIÓN DE IMPUESTOS

Ecopetrol y sus asociados se ven favorecidos por la reducción de impuestos, cuando producen su propia energía internamente, ya que en Colombia la energía eléctrica que se obtienen de la red nacional, está gravada con diferentes impuestos o cargos regulados. Cuando se es un autogenerador o un coogenerador este ahorro está relacionado con: el no

pago del IVA, no pago de cargos básicos, no pago de tarifas por transporte, y el no pago de pérdidas en las líneas, etc.

Sumado a lo anterior la legislación colombiana ofrece algunas ventajas a los inversionistas que deseen invertir recursos en proyectos de autogeneración y coogeneración eléctrica. Las ventajas tributarias están apoyadas en el siguiente principio. Cuando una empresa como Ecopetrol decide generar su propia energía, está permitiendo que el STN (Sistema de Transmisión Nacional) pueda distribuir en todo el país la energía que antes se entregaba a este consumidor. Además el STN se aísla de las posibles fallas que por culpa de este consumidor se pudieran introducir en la red nacional.

Algunas de las leyes que favorecen a las empresas coogeneradoras o autogeneradores son: La ley 697 de 2001, ley 689 de 2001, Ley 788 de 2002, ley 99 de 1993, Ley 143 de 1994, etc

La idea de reducir costos vía impuestos es muy atractiva para las empresas del sector energético, que ven a Ecopetrol como el socio apropiado para el desarrollo de proyectos de generación interna, en donde se aprovechen productos no comerciales propios de la industria del petróleo.

4.2.4 RECONOCE QUE EXISTEN ESPECIALISTAS EN CADA SECTOR Y LOS INTEGRA

Ecopetrol ha entendido la importancia de enfocarse en el núcleo de su actividad económica y está delegando funciones muy especializadas en otras organizaciones que, por la especificidad de su actividad, cuentan con mayor experiencia y recursos para la ejecución de obras en el sector energético. Esta especificidad está representada en el dominio de una habilidad, conocimiento especializado, dominio geográfico etc.

El hecho de que Ecopetrol esté interesado en aprovechar las fortalezas de otras organizaciones, ha hecho que la compañía se convierta en un agente con la capacidad de modelar soluciones novedosas en el sector energético del país; integrando sus necesidades propias o las de sus asociados, con la infraestructura y conocimiento de compañías especializadas en el sector energético.

4.2.5 CONFIGURACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO A LA MEDIDA

Ecopetrol, es una empresa que durante los últimos años se ha preocupado por la documentación de las mejores prácticas y la implementación de lecciones aprendidas con el objetivo de mejorar sus indicadores de gestión a nivel nacional.

Esto permite que el personal encargado de modelar nuevos negocios aproveche el conocimiento que existe al interior de la compañía para implementar proyectos que se adapten a las necesidades propias de cada situación, lo que convierte a la empresa en un socio estratégico para las demás empresas del sector energético del país, pues al entablar una relación de cooperación con Ecopetrol, se aprovecha el conocimiento y experiencias acumuladas en proyectos exitosos implementados por la estatal petrolera en el pasado.

4.2.6 APROVECHAMIENTO DE ACTIVOS ESPECÍFICOS

La existencia de activos específicos propios o de otras compañías, ha permitido que Ecopetrol y sus asociados se beneficien de la infraestructura existente, para viabilizar proyectos que por su alta inversión inicial no son aprobados fácilmente. La existencia de activos específicos, como líneas de transmisión, plantas de generación, e infraestructura eléctrica en general ha permitido que Ecopetrol y sus asociados reduzcan los costos de implementación de muchos proyectos, al aprovechar la infraestructura existente, a la vez que se impactan los costos de producción. Esta reducción en los costos de los proyectos eléctricos se puede aprovechar vía depreciaciones o costos muertos.

4.2.7 PRODUCTOS NO COMERCIALES

Según Dávila (2006), la posesión de productos no comerciales como gases de escape en plantas de proceso, agua caliente producto de la perforación petrolera, energía solar, energía eólica y coque o asfalteno en las plantas de proceso en las refinерías, hacen que Ecopetrol se convierta en un socio estratégico, para aquellas empresas interesadas en aprovechar estos recursos para la generación de energía eléctrica. La posesión por parte de Ecopetrol de este tipo de productos es también muy atractiva para accionistas de capital a riesgo, que ven en estos proyectos una oportunidad para generar valor.

En este caso Ecopetrol no sólo es el proveedor de la materia prima, sino que se convertiría en el principal consumidor de la energía generada.

4.2.8 BUEN NOMBRE (GOOD WILL)

El “Good Will”, se refiere al prestigio alcanzado por una empresa. En este caso, el prestigio está respaldado por los aciertos obtenidos durante los últimos años en materia de ahorro de energía, en proyectos implementados entre Ecopetrol y sus asociados. Este prestigio le permite a Ecopetrol posicionarse como un agente de gran reconocimiento a la hora de modelar soluciones en el sector energético.

El buen nombre de la compañía también está representado por la calificación 3AAA, el crédito, el compromiso, el prestigio, que le permiten comprometerse a pagar con unos flujos de dineros constantes durante los años que dure el proyecto, mediante el uso de instrumento de planificación presupuestal llamados “vigencias futuras” que garantiza a la contraparte en una relación híbrida la asignación de los recursos necesarios para la ejecución de proyectos considerados como estratégicos, generando confianza en el mercado.

4.2.9 DEMANDA DE ENERGÍA

Ecopetrol es uno de los consumidores de energía más grandes del país, lo que lo hace un cliente muy atractivo para las empresas del sector eléctrico.

Las empresas de generación y distribución de energía están muy interesadas de participar en proyectos de suministro energético para Ecopetrol, ya que su presencia garantiza las

demandas mínimas y los horizontes de tiempo necesarios para recuperar la inversión realizada.

4.2.10 ES UN SOCIO SIMÉTRICO

Según Montes et al. (s.f), uno de los factores clave para el éxito del acuerdo de cooperación entre firmas, es el hecho de que los socios sean simétricos, entendiendo por simetría el hecho de que sean empresas que posean tamaño, experiencia, cultura, recursos financieros y ambiente de trabajo similares. Estas simetrías permitirán que las relaciones entre los socios sean más fluidas y se generen altos niveles de confianza. Esta es una razón por la que las grandes multinacionales con presencia en Colombia y las compañías del sector energético del país ven en Ecopetrol un socio estratégico, pues el hecho de ser la empresa más grande del país genera un alto nivel de confianza.

4.2.11 AGENTES CONOCIDOS

Otra situación que influye en que Ecopetrol se pueda comportar como un modelador de soluciones para el sector energético, es el hecho de conocer y ser conocido previamente por muchas de las compañías del sector energético en el país, ya sea bien a través de contactos que hayan tenido en el mercado o bien, porque hayan entrado en acuerdos de cooperación con anterioridad.

Este hecho facilita que las relaciones entre los socios cuenten, en el comienzo, con cierto nivel de confianza, lo que puede reducir las salvaguardas para proteger el acuerdo.

4.2.12 REPUTACIÓN

La reputación es un factor determinante en la estabilidad y éxito de los acuerdos de cooperación. El interés continuo por cooperar para el logro de resultados mutuamente satisfactorios, dejará un balance positivo entre las partes, aumentando la probabilidad de negociar nuevamente en el futuro. Cuando se realiza un acuerdo con una empresa que cuenta con una baja reputación, se deben establecer una serie de controles, con lo que el valor creado a través del intercambio entre empresas se reducirá significativamente por la necesidad de establecer salvaguardas que los protejan de comportamientos oportunistas.

A continuación se presentan algunas de las cualidades en las que se basa el mercado colombiano para calificar a Ecopetrol como un agente con buena reputación en el sector energético:

- Según la revista cambio 16 del 28 de abril de 2007, Ecopetrol cuenta con los mejores indicadores de gestión a nivel nacional que sin duda, la consolidan como la líder en el sector energético de Colombia.
- Ecopetrol cuenta con la visión, liderazgo y reconocimiento a nivel nacional en cuanto a la implementación de estructuras organizacionales híbridas en el sector de la autogeneración eléctrica como se presentó en el taller de lecciones aprendidas de autogeneración en el sector petrolero de Colombia abril 19 de 2007.

4.2.13 UBICACIÓN ADECUADA O DOMINIO GEOGRÁFICO

Ecopetrol es una empresa con presencia en todo el territorio nacional, con participación en toda la cadena del petróleo (exploración, producción, transporte, refinación, exportación), que lo posiciona como la empresa con mayor influencia en el sector energético del país. Esta condición le permite identificar e involucrar diferentes agentes regionales en sus proyectos, para reducir los costos de la energía consumida. El hecho de ser una empresa de gran tamaño en Colombia, hace que Ecopetrol pueda contar con múltiples agentes en diferentes regiones con los cuales está constantemente intercambiando información; esto le permite identificar aquellos agentes que según [Dávila \(2006\)](#) están en la capacidad de aportar el “ingrediente crítico” que haga viable los proyectos que no se pueden realizar de forma directa. La siguiente gráfica muestra las áreas del país donde tiene presencia Ecopetrol.



Figura 9. Ubicación geográfica de Ecopetrol.

4.3 DISEÑO DE TÁCTICAS PARA LOS ATRIBUTOS SELECCIONADOS

En este numeral se diseñarán las tácticas para cada uno de los atributos de las relaciones híbridas. Estas tácticas tienen como finalidad la estructuración de las estrategias de negociación, claro esta, teniendo en cuenta las condiciones de cada situación. Al final de cada una de las tácticas se plantean algunas preguntas, las cuales a juicio del lector pueden ser utilizadas para estructurar su propia estrategia.

4.3.1 TÁCTICAS PARA ACTIVOS ESPECÍFICOS

4.3.1.1 ACTIVO NO ESPECÍFICO

Si los activos no son específicos, quiere decir que estos pueden ser fácilmente utilizables en otra relación contractual cuando pertenecen a Ecopetrol ó Ecopetrol puede obtener fácilmente los beneficios de este activo en el mercado cuando estos pertenecen a otro agente. Por lo tanto para clasificar un activo como específico o no específico se debe determinar el impacto que generaría la falta de este mismo en el proyecto tanto para Ecopetrol como para los socios.

Si se presenta el caso en donde el activo es no específico para Ecopetrol pero si lo es para el socio, es importante analizar a fondo la situación por parte de Ecopetrol para identificar posibles sinergias con ese socio y plantear un proyecto que sea interesante para las dos partes.

Otra posibilidad es cuando se tienen un activo que es no específico para Ecopetrol con una frecuencia ocasional en las transacciones. En este caso lo más aconsejable es implementar una figura contractual basada en el esquema del mercado.

En cuanto al grado de completitud del contrato es importante resaltar que gracias a que este activo es fácilmente reemplazable en el mercado la posibilidad de comportamientos oportunistas de los agentes se reduce. Si se presenta la situación donde el activo es no específico y el agente es identificado como no oportunista el contrato no debe contar con un grado de completitud muy alto. Pero si el agente es identificado como oportunista, el grado de completitud del contrato debe aumentar. Este tema será tratado más adelante cuando se trate el tema del oportunismo.

Según Dávila (2006), si no existiese la especificidad de los activos, la contratación se simplificaría.

Preguntas para identificar un activo no específico:

- ¿Los activos involucrados en la relación contractual pueden ser utilizados en otro proyecto?
- ¿Estos activos pueden ser fácilmente reemplazados mediante transacciones con el mercado?
- ¿La no especificidad del activo es simétrica o alguno de los agentes considera el activo como específico?

4.3.1.2 ACTIVO ESPECÍFICO

Se entiende por activo específico aquel tipo de activos que no pueden ser fácilmente reemplazados y que generan “Hold Up” (nivel de engrampamiento) a alguno de los agentes involucrados en la relación contractual.

Cuando se tiene un activo con estas características lo primero que hay que preguntarse es en qué radica la especificidad, para clasificarla entre las cinco categorías que propone Williamson (1991):

- **Especificidad de lugar:** Son activos que por su ubicación permiten a Ecopetrol y sus socios lograr beneficios diferenciadores. Un ejemplo puede ser la existencia de infraestructura energética en determinada zona (líneas de transmisión, subestaciones, plantas de generación, combustibles etc).
- **Activos de uso específico:** Estos corresponden a aquellos activos que sólo se pueden usar para un fin muy específico y que al ser utilizados bajo otro esquema pierden mucho de su valor productivo. Un ejemplo de este tipo de activos son las plantas de generación que utilizan una clase de gas especial, o líneas y subestaciones eléctricas dedicadas en zonas de baja demanda.
- **Especificidad de activos humanos:** Esta especificidad está relacionada con conocimiento o habilidades especiales. Un ejemplo de esto puede ser la experiencia que tienen el personal de una electrificadora para el montaje de infraestructura eléctrica en determinada zona, ó que alguna empresa contratista cuente con el personal idóneo para realizar determinada actividad, ubicado en la zona donde se desarrollará el proyecto.
- **Activos de marca:** Están relacionados con la imagen de la compañía a nivel nacional o internacional.
- **Especificidad temporal:** son aquellos casos donde el tiempo de respuesta es una cuestión vital. Está relacionada con oportunidades de negocio temporales, o con aquellos activos que pueden ser utilizados dependiendo de determinadas condiciones en el tiempo. Ejemplo de esto son aquellos proyectos de Ecopetrol que son viables únicamente cuándo suben los precios del petróleo o cuando el uso de determinado activo permite a la compañía cumplir con las metas planteadas para iniciar un proyecto de exploración.

Luego de evaluar el tipo de especificidad y determinar el por qué este no es fácilmente utilizable en otra relación contractual se debe analizar con detenimiento cuáles son los beneficios diferenciadores que genera el activo en cuestión para Ecopetrol y para los demás socios en la relación híbrida. Con este ejercicio se puede evaluar en principio el tipo de dependencia en la relación contractual.

Otro tema que hay que tener en cuenta es el nivel de inversión de cada uno de los agentes en la relación híbrida. El grado de inversión de los agentes puede ser una forma de inferir acerca de la relación de dependencia futura, pues el agente que más invierte en el activo,

contará con un nivel de engrampamiento mayor que el que no invierte mucho. Claro está, que un nivel de inversión superior al de los demás agentes se puede convertir en más poder en el momento de negociar el contrato, lo que si se aprovecha adecuadamente permitirá a este agente implementar las salvaguardas necesarias para hacer una cobertura del riesgo de su inversión.

Aunque siempre se parte de la buena voluntad de las partes es importante que las partes obtengan información en el mercado de su contraparte para poder identificar si su socio es oportunista. Este atributo de los agentes es fundamental para determinar el nivel de completitud de los contratos que regirán la relación híbrida.

Cuando se tienen activos específicos las partes recurren a la implementación de formas de contratación no convencionales pues las transacciones involucran inversiones con propósitos especiales.

Cuando se tienen activos específicos, que comprometen la independencia operacional de alguna de las instalaciones de Ecopetrol, es recomendable recurrir a una forma organizacional jerárquica. Para llegar a la anterior conclusión es necesario que se evalúen los siguientes tópicos:

- Evaluar las posibles dificultades en las relaciones contractuales en un escenario de constantes cambios respecto a las condiciones iniciales del contrato. Recuerde que es imposible cubrir de manera preliminar mediante un contrato las posibles condiciones futuras de operación en Ecopetrol. Ante esta situación es posible que la contraparte trate de renegociar estas nuevas condiciones, de tal forma que Ecopetrol pueda perder una porción de los beneficios obtenidos inicialmente en el proyecto.
- Si como producto de una evaluación de escenarios, la mejor alternativa financiera esta asociada a un modelo organizacional jerárquico.

Existen algunas ocasiones donde, a pesar de existir activos específicos que comprometen la independencia operacional de alguna de las instalaciones de Ecopetrol, es posible mediante la implementación de respaldos eléctricos con agentes del mercado y el diseño de los incentivos apropiados, se pueda conformar una relación híbrida exitosa que le permita a Ecopetrol reducir el riesgo producto de las renegociaciones de las condiciones iniciales del contrato. De todas formas es prudente que Ecopetrol incluya en el cuerpo del contrato inicial una cláusula que defina la forma en que las partes renegociaran las condiciones futuras del contrato.

Preguntas para identificar un activo específico:

- ¿Este activo genera Hold Up a alguna de las partes?
- ¿Qué clase de activo específico es?
- ¿En qué radica la especificidad?
- ¿Cuáles son los beneficios diferenciales de usar este activo?
- ¿Quién invierte más en el activo?
- ¿Se puede inferir cuál de los agentes necesita más el activo para el desarrollo de su actividad económica?

- ☑ ¿Existe información de comportamientos oportunistas por parte de alguno de los socios?
- ☑ ¿Se cuenta con un contrato adaptado a las características del activo en cuestión?
- ☑ ¿Existen otras alternativas para remplazar este activo? ¿Qué impacto tienen las otras alternativas sobre el costo total del proyecto?
- ☑ ¿Los activos específicos comprometen la independencia operacional de alguna de las instalaciones de Ecopetrol?.
- ☑ ¿Existe alguna cláusula contractual que defina el mecanismo de renegociación de las condiciones futuras del contrato?, si no existe, diseñe una cláusula contractual con los incentivos necesarios que permita a Ecopetrol y la contraparte llegar a una solución negociada, que beneficie los intereses de la sociedad, y proteja a los integrantes del contrato de un posible comportamiento oportunista de la contraparte.

| Atributo | Dimensión | Activos específicos | |
|----------------------|----------------------|---|--|
| | | No específicos | Específicos |
| <i>Dependencia</i> | Asimétrica socio | Identificar sinergias con el socio para implementar una relación gana- gana | Implementar mecanismos que aumenten la confianza del socio. |
| | Simétrica | N/A | N/A |
| | Asimétrica Ecopetrol | La relación de dependencia de Ecopetrol se reduce. | Analizar a fondo cual es el origen de la dependencia de Ecopetrol. |
| <i>Oportunismo</i> | Bajo | N/A | En este caso la contratación no es conflictiva |
| | Alto | El efecto negativo del oportunismo se reduce. | Recurrir a la selección de agentes confiables, de buena reputación y a la implementación de contratos mas completos cuando se compromete la independencia operativa de la empresa. |
| <i>Incertidumbre</i> | Baja | N/A | Redactar contratos mas completos. |

| | | | |
|---------------------------------|------|---|--|
| | Alta | Aumentar la completitud del contrato y recurrir a mecanismos de selección de agentes confiables | Recurrir a una estructura jerárquica o de empresa. |
| <i>Frecuencia transacciones</i> | Baja | Recurrir al mercado para realizar la transacción. | Seleccionar agentes conocidos. |
| | Alta | Recurrir al mercado para realizar la transacción. | Recurrir a una estructura jerárquica o de empresa |
| <i>Confianza</i> | Baja | Recurrir al mercado para realizar las transacciones. Seleccionar agentes conocidos. | Recurrir a una estructura jerárquica o de empresa. |
| | Alta | N/A | N/A |

Tabla 5. Tácticas para la existencia de activos específicos

4.3.2 TÁCTICA PARA LA DEPENDENCIA

4.3.2.1 DEPENDENCIA ASIMÉTRICA PARA EL SOCIO

Este caso de dependencia se presenta cuando la empresa que entabla una relación híbrida con Ecopetrol está en una posición de desventaja. Esta desventaja puede estar representada por la necesidad de un activo específico propiedad de Ecopetrol, la inversión en activos muy específicos que le generan Hold Up ó no cuenta con más alternativas en el mercado para realizar el intercambio comercial que le permita cumplir con sus metas.

En este caso el agente que se asocia con Ecopetrol tienen muy claro que a pesar de están en una posición de dependencia con Ecopetrol las sinergias que se obtienen de esta relación no son comparables con las otras oportunidades que ofrece el mercado.

Aunque Ecopetrol está en una posición privilegiada en la relación es importante no tomar ventaja de la situación y evitar un comportamiento oportunista, pues a futuro este tipo de acciones puede hacer que la empresa pierda credibilidad en el mercado y su reputación se vea perjudicada.

Hay que recordar que muchas veces las relaciones híbridas están basadas en la confianza entre los agentes y los beneficios obtenidos del oportunismo pueden ser muy atractivos en el corto plazo, pero estas acciones de seguro acarrearán serias repercusiones en el rendimiento de la relación en el largo plazo.

La dependencia puede funcionar como un antecedente en las relaciones híbridas, pues es un factor determinante en los procesos de creación de confianza, colaboración y compromiso, pero en su lado oscuro las relaciones de dependencia pueden generar el ambiente propicio para el oportunismo y el conflicto.

Preguntas para detectar la dependencia asimétrica de un socio:

- ¿En qué radica la dependencia del socio con Ecopetrol?
- ¿Los resultados obtenidos con Ecopetrol son importantes y altamente valorados por el socio?
- ¿Estos resultados son superiores a los que podría obtener con un socio alternativo?
- ¿Existen alternativas para realizar el intercambio que se realiza con Ecopetrol?
- ¿Existen pocas fuentes de alternativas potencialmente útiles?
- ¿Quién aporta más recursos a la relación?
- ¿Quién es el dueño de los activos específicos?

4.3.2.2 DEPENDENCIA ASIMÉTRICA PARA ECOPETROL

Cuando la dependencia es asimétrica para Ecopetrol, se entiende que esta última está en una posición de vulnerabilidad respecto a otro agente en una relación contractual.

Esta vulnerabilidad puede presentarse por la inversión en activos específicos por parte de Ecopetrol, o la necesidad de un activo específico de otro agente para el cumplimiento de las metas planteadas. Este vínculo de dependencia también se presenta cuando Ecopetrol sólo cuenta con un único agente para realizar determinada transacción.

El análisis de esta situación es bastante complejo, pues los activos específicos y las características de la contraparte hacen que la situación pueda tomar muchos matices. Para reducir el riesgo de fracaso en una relación asimétrica es recomendable en primera medida tratar de realizar transacciones con socios conocidos con los cuales se hayan realizado intercambios comerciales exitosos en el pasado. Si esta condición no se puede cumplir existe la opción de recurrir al mercado para obtener información que nos permita hacer un perfil de los comportamientos pasados de este agente en cuanto al oportunismo, confianza, reputación, cumplimiento, compromiso etc. De lo contrario la mejor solución es tratar de diseñar un contrato lo mas completo posible, que proteja a Ecopetrol de comportamiento oportunistas de su socio.

Si la propuesta contractual no es atractiva para la contraparte y esta no demuestra interés en el proyecto lo mejor para Ecopetrol es tratar de modelar un proyecto en el cual puedan participar más agentes y de esta forma reducir la dependencia.

Ante una situación de dependencia asimétrica de Ecopetrol y cuando los activos son muy específicos y comprometen la independencia operacional de alguna de las instalaciones la solución mas apropiada es recurrir a la integración vertical y realizar el proyecto con recursos propios. De esta forma Ecopetrol se estará protegiendo contra el riesgo asociado a la dependencia asimétrica y al oportunismo.

Preguntas para detectar la dependencia asimétrica de un Ecopetrol:

- ¿En qué radica la dependencia de Ecopetrol?
- ¿Los resultados obtenidos con la contraparte son importantes y altamente valorados por Ecopetrol?

- ¿Para Ecopetrol estos resultados son superiores a los que podría obtener con un socio alternativo?
- ¿Para Ecopetrol existen otras alternativas para realizar el intercambio que se realiza con este agente?
- ¿Existen pocas fuentes de alternativas potencialmente útiles?
- ¿Quién aporta más recursos a la relación?
- ¿Quién es el dueño de los activos específicos?

4.3.2.3 DEPENDENCIA SIMÉTRICA

En este tipo de relación el poder de las partes está igualmente distribuido. Por lo tanto el ambiente es propicio para el surgimiento de relaciones de cooperación entre los agentes. En cuanto a la inversión en activos específicos, si la relación es de dependencia simétrica, los agentes involucrados en la relación cuentan con los incentivos necesarios para realizar programas de gobierno mutuamente beneficiosos, lo que reduce el riesgo de un posible comportamiento oportunista.

Preguntas para detectar la dependencia simétrica:

- ¿Los resultados obtenidos en la relación son igualmente valorados por todos los agentes?
- ¿Estos resultados son superiores a los que podrían obtener en otro tipo de relación?
- ¿Quién aporta más recursos a la relación?
- ¿Quién es el dueño de los activos específicos?

| Atributo | Dimensión | Relaciones de dependencia | | |
|----------------------|-----------|---|-----------|--|
| | | Asimétrica socio | Simétrica | Asimétrica Ecopetrol |
| <i>Oportunismo</i> | Bajo | N/A | N/A | N/A |
| | Alto | Implementar mecanismos para aumentar la confianza y evitar futuros comportamientos oportunistas del socio | | Implementar contratos mas completos, seleccionar agentes conocidos o recurrir a una estructura jerárquica. |
| <i>Incertidumbre</i> | Baja | N/A | N/A | N/A |

| | | | | |
|---------------------------------|------|---|---|---|
| | Alta | Aumentar la completitud de los contratos. | Aumentar la completitud de los contratos. | Aumentar la completitud de los contratos. |
| <i>Frecuencia transacciones</i> | Baja | Recurrir a una estructura de mercado. | N/A | Recurrir a una estructura jerárquica. |
| | Alta | N/A | N/A | Recurrir a una estructura jerárquica. |

Tabla 6. Tácticas para enfrentar las dependencias entre agentes

4.3.3 TÁCTICA PARA EL OPORTUNISMO

4.3.3.1 BAJO NIVEL DE OPORTUNISMO

Un nivel de bajo oportunismo soluciona la mayoría de los problemas de una relación híbrida. El bajo oportunismo es señal de buena fe, por lo tanto factores como la incertidumbre, la inversión en activos específicos y la racionalidad limitada no afectan los costos de transacción de una relación.

Aunque este es el caso ideal de una relación híbrida la influencia de la racionalidad limitada de los agentes es un foco de conflicto que a la postre repercute en el aumento de los costos de transacción de la relación contractual.

En ausencia de oportunismo los agentes renuncian a obtener ganancias adicionales a expensas del otro socio por lo que el interés común está por encima del interés individual de los agentes.

Preguntas para detectar el bajo nivel de oportunismo:

- ¿Los agentes actúan con intereses individualistas, de interés propio?
- ¿Existe la posibilidad de manipular la información?
- ¿Existe un agente que pueda ocultar información valiosa para la relación?
- ¿Pueden presentarse asimetrías de información?
- ¿Entre los integrantes del acuerdo existe algún agente con mala reputación?
- ¿Algún agente ha aprovechado la incompletitud de un contrato para su beneficio propio?

4.3.3.2 ALTO NIVEL DE OPORTUNISMO

La presencia de un alto nivel de oportunismo es uno de los motivos que más inciden en el fracaso de las relaciones de largo plazo o relaciones híbridas, convirtiéndose en la cara oculta de la relación contractual.

La complejidad de realizar transacciones en presencia de oportunismo se debe a la presencia de objetivos contradictorios entre las partes.

Según Collado (2004), el oportunismo se puede presentar de diferentes formas entre las que se resaltan, el engaño, la exageración de necesidades, las asimetrías de información, el incumplimiento de acuerdos explícitos, mala fe ante acuerdos implícitos, la no realización de tareas presupuestadas, bajo rendimiento y la reducción en la participación en el intercambio. Para este autor un comportamiento oportunista incluye tanto la violación de contratos formales establecidos al inicio de la relación como el incumplimiento de las bases morales y éticas sobre las que se sustenta la relación, lo que permite a las partes adaptarse a nuevas circunstancias que no cuentan con soporte escrito.

El oportunismo es un atributo que puede presentarse en cualquier momento del ciclo de vida de una relación híbrida. Para Williamson (1985), el oportunismo puede ser Ex-ante o Ex-post. Para Williamson el Ex-ante está relacionado con el oportunismo al inicio de la relación. Ejemplo de esto puede ser las asimetrías de información donde un agente oculta información valiosa antes de iniciar el intercambio. Según Collado (2004), en la fase inicial de un acuerdo es complejo y muy costoso identificar el oportunismo de los socios, por lo que este autor sugiere que las partes consideren la reputación de los agentes como criterio de selección.

El Ex-post está relacionado con conductas deshonestas una vez el intercambio ha iniciado. Ejemplos de este tipo de oportunismo son la violación de acuerdos implícitos o explícitos, el incumplimiento de tareas etc.

En la publicación *Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions* de Wathne y Heide (como se cita en Collado 2004), se plantean dos tipos de oportunismo, pasivo y activo. El pasivo está relacionado con la evasión de responsabilidades ante circunstancias planeadas o el rechazo a la adaptación entre los agentes cuando se presentan nuevas circunstancias en la relación. El oportunismo activo se manifiesta mediante la violación de acuerdos implícitos o explícitos preestablecidos en la relación ó con la negociación forzosa ante situaciones no previstas en la relación por parte del agente oportunista. Este tipo de situaciones hace que el socio oportunista tenga un aumento en su nivel de beneficios, mientras que se reducen los del agente no oportunista.

Según Collado (2004), plantea diversas estrategias para controlar el oportunismo y los comportamientos deshonestos de los agentes en una relación híbrida. Estas estrategias fueron originalmente planteadas por Wathne y Heide. La siguiente tabla es un resumen de las estrategias planteadas por Wathne y Heide, las cuales son referenciadas en la obra de Collado (2004):

| PROCEDENCIA | ESTRATEGIA | REPERCUSIÓN |
|-------------------------------------|---|---|
| Teoría costos de Transacción | Calificación Ex-ante (selección) | Tiene como objetivo reducir las asimetrías de información y la selección de socios no oportunistas. |
| | Control de la relación Ex-post | Mediante la implementación de mecanismos de control busca limitar el oportunismo de los agentes en una relación híbrida. Alto componente de negociación en la relación. |

| | | |
|-----------------------------|---|---|
| Teoría de la agencia | Contratos basados en comportamientos | Tiene como objetivo reducir las asimetrías de información y la selección de socios no oportunistas. Las características del socio definen la completitud del contrato. |
| | Contratos de resultados | Esta estrategia esta relacionada con la implementación de incentivos para reducir los beneficios del oportunismo. Necesita negociaciones Ex-ante, para lograr acuerdos. |

Tabla 7. Estrategias para controlar el oportunismo
Tomado de Collado (2004, p 118)

La aplicación de cada una de está estrategias esta relacionada con el punto donde se presente el oportunismo en la relación de intercambio.

Hay que tener presente que mayor oportunismo de un agente, mas completo debe ser el contrato que rige la relación híbrida. Pero esta situación hace que el contrato salga mucho más costoso aumentando los costos de transacción.

Otro tipo de oportunismo esta asociado con las altas tasa tributaria que debe pagar la compañía cuando se realiza un nuevo proyecto y durante la vida del mismo. En muchas ocasiones las altas tasa tributarias influyen negativamente en los proyectos, impidiendo su implementación. Aunque este no es un problemas de fácil solución, si se hace necesario implementar un estrategia donde la compañía pueda influir, mediante algún instrumento jurídico sobre los montos de las tasas tributarias que se pagan, de tal forma que sean congruentes con el servicio que se recibe.

Preguntas para detectar alto nivel de oportunismo:

- ¿Los agentes actúan con intereses individualistas, de interés propio?
- ¿Existe la posibilidad de manipular la información?
- ¿Existe un agente que pueda ocultar información valiosa para la relación?
- ¿Pueden presentarse asimetrías de información?
- ¿Entre los integrantes del acuerdo existe algún agente con mala reputación?
- ¿Algún agente ha aprovechado la incompletitud de un contrato para su beneficio propio?
- ¿Su decisión de participar en la relación híbrida está correlacionada con las características comportamentales de los socios?
- ¿Existen activos específicos en la relación?, ¿a quién pertenecen estos activos?
- ¿Considera que existe una relación de dependencia?
- ¿Es posible diseñar e implementar mecanismos de control para el buen desempeño de la relación híbrida?

4.3.4 TÁCTICA PARA LA INCERTIDUMBRE

4.3.4.1 BAJO NIVEL DE INCERTIDUMBRE

Se presenta cuando los agentes están en la capacidad de prever o anticipar los posibles cambios en la relación contractual. Este conocimiento puede estar apoyado en la simplicidad del intercambio, la no existencia de activos específicos ó el conocimiento previo de los socios. También está relacionada con la inexistencia de relaciones de dependencia entre los agentes involucrados en la relación híbrida.

Cuando se presentan niveles de incertidumbre bajos, las estructuras organizacionales que más se aplican son los mercados y los híbridos, claro esta mientras se implementen los mecanismos de control adecuados para reducir su impacto en el desempeño de la relación.

Un bajo nivel de incertidumbre genera una reducción en los costos de transacción, pues los agentes pueden prever mediante un contrato las posibles contingencias en la relación de intercambio y de esta forma evitar conflictos futuros.

Preguntas para inferir bajo nivel de incertidumbre:

- ¿Existe un grado de certeza de los cambios del ambiente?
- ¿La contraparte colabora con su información?
- ¿Qué tipo de incertidumbre es: Del entorno, falta de comunicación, comportamientos oportunistas producto de la racionalidad limitada?
- ¿Existen activos específicos?
- ¿Se identificaron socios oportunistas?

4.3.4.2 ALTO NIVEL DE INCERTIDUMBRE

Según Williamson (1985), la incertidumbre gana importancia cuando los activos se caracterizan por algún grado de especificidad. Si el activo es no específico, la incertidumbre es irrelevante. Para Williamson cuando los activos son específicos en un grado no trivial, y aumenta el nivel de incertidumbre se hace imperativo que las partes elaboren un sistema para resolver las cosas, ya que las brechas contractuales serán mayores.

Anteriormente se planteó que los altos niveles de incertidumbre están directamente relacionados con la inversión de activos específicos, las situaciones de oportunismo entre los agentes y las relaciones de dependencia. En este caso los agentes de una relación híbrida no pueden anticipar las infinitas contingencias generadoras de conflicto en la relación.

Un primer paso para dimensionar el nivel de incertidumbre es el clasificarla dependiendo de si esta corresponde al entorno, a fallas en la comunicación, o a comportamientos oportunistas producto de la racionalidad limitada de los socios.

La incertidumbre en el entorno está directamente relacionada con el concepto de riesgo el cual está asociado a aquellos eventos aleatorios que pueden tener un impacto indeseable en los ingresos de un proyecto. Algunos ejemplos de los riesgos de un proyecto son:

- ☑ **Riesgo de diseño y construcción:** es la probabilidad de que el monto de la inversión y el plazo de construcción no sea igual al previsto en el contrato
- ☑ **Riesgo ambiental:** esta asociado con los cambios regulatorios de los aspectos ambientales, que puedan requerir inversiones de capital adicional.
- ☑ **Riesgo de financiación:** esta asociado con la probabilidad de que los recursos financieros sean destinados a otros proyectos de inversión que la administración considere de mayor importancia estratégica o que ofrezcan retornos superiores.
- ☑ **Riesgo de operación:** esta relacionado con el incumplimiento de los parámetros de desempeño especificados por el contratante (costos de operación y mantenimiento mayores a los proyectados).
- ☑ **Riesgo comercial:** es la probabilidad de que los ingresos operacionales sean diferentes a los proyectados, como por ejemplo cambios en la demanda.
- ☑ **Riesgo tributario:** es la probabilidad de que se presenten en los próximos años cambios en los estatutos del país, que puedan afectar negativa o positivamente los proyectos.
- ☑ **Riesgo de suministro de materia prima:** es la probabilidad de que se presenten periodos de escasez de los insumos necesario para autogenerar energía eléctrica, como por ejemplo los combustibles fósiles.
- ☑ **Riesgo de precios de mercado:** esta asociado con el aumento de los precios de mercado de la materia prima.
- ☑ **Riesgo de fuerza mayor:** esta asociado con la ocurrencia de eventos que están fuera del control de las partes, en los cuales se deba considerar la posibilidad de terminar de forma anticipada la relación contractual o que generen demoras en el proyecto.
- ☑ **Riesgo tasa de interés:** para proyectos con tasa variables en donde la financiación esta atada a alguna de las tasa de interés del mercado.
- ☑ **Riesgo cambiario:** esta asociado con el cambio de las tasa cambiarias con monedas extranjeras.

Para cada uno de estos riesgos los agentes deben decidir a cuales se expone su compañía y desarrollar las estrategias de cobertura para aquellos riesgos que son indeseables para la organización.

Según Cabrales (2004, p 17), “debido a la importancia que tiene actualmente para cualquier compañía el conocimiento y el manejo racional de los riesgos a los cuales se encuentra expuesta, muchos autores han propuesto diferentes metodologías orientadas a facilitar este proceso de administración del riesgo”. En la obra “Managing Financial Risk” de Smithson (como se cita en Cabrales 2004), se propone una metodología de administración del riesgo, la cual se presenta en la siguiente grafica.

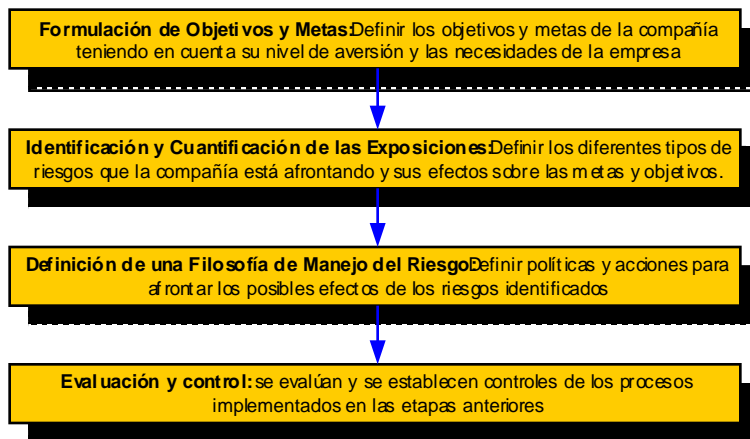


Figura 10. Metodología de administración del riesgo.
Tomado de Cabrales (2004, p 18)

Otro riesgo que se debe tener en cuenta en una negociación, es el relacionado con la comunicación, el cual surge como producto de la falta de revelación, ocultamiento o distorsión estratégica de la información, en donde esta última puede entenderse como el suministro de información falsa y engañosa. Para reducir el nivel de incertidumbre en este aspecto es importante seleccionar a los agentes del mercado que cuenten con la mejor reputación o con los que ya se hayan tenido intercambios exitosos en el pasado. En cuanto a la incertidumbre que generan los comportamientos oportunistas de los agentes gracias a la racionalidad limitada, se recomienda que Ecopetrol recurra al diseño de un contrato mucho más completo que le permita reducir el nivel de este riesgo.

Preguntas para inferir alto nivel de incertidumbre:

- ¿Existe un grado de certeza de los cambios del ambiente?
- ¿Son cuantificables los riesgos a los que se expone la compañía?
- ¿Existen riesgos que no deben ser asumidos por la organización? ¿Cuáles son?
- ¿La contraparte colabora con su información?
- ¿Qué tipo de incertidumbre se presenta?
 - atribuible al entorno?
 - por falta de comunicación?
 - por Comportamientos oportunistas producto de la racionalidad limitada?
- ¿Existen activos específicos?
- ¿Se identificaron socios oportunistas?

4.3.5 TÁCTICA PARA LA FRECUENCIA

4.3.5.1 FRECUENCIA OCASIONAL DE LAS TRANSACCIONES

Cuando las transacciones son ocasionales la mejor estrategia es recurrir al mercado o a organizaciones híbridas para realizar los intercambios económicos.

Por el contrario, un número bajo de transacciones puede repercutir negativamente en los procesos de generación de confianza entre los agentes en una relación híbrida pues no permite que las partes tengan un conocimiento más profundo de su socio, debilitando proceso de creación de confianza.

Preguntas:

- ¿Existen relaciones anteriores que han afianzado la confianza de los agentes?
- ¿Conocimiento de la experticia, compromiso, reputación de los agentes producto de relaciones anteriores?
- ¿Cuándo el número de transacciones realizadas impactan negativamente mis costos de producción? ¿Es mejor hacerlo mediante una estructura jerárquica?

4.3.5.2 ATA FRECUENCIA EN LAS TRANSACCIONES

Cuando las transacciones son frecuentes la mejor estrategia es recurrir a la integración vertical e implementar una organización jerárquica ya que los costos de transacción aumentan como producto de las múltiples negociaciones entre los agentes

Pero también hay que tener en cuenta que un gran número de transacciones permite que las partes tengan un conocimiento más alto de la contraparte, lo que fortalece el proceso de creación de confianza y prestigio, en la medida que las relaciones estén formadas por transacciones continuas con compromisos creíbles.

Preguntas:

- ¿Existen relaciones anteriores que han afianzado la confianza de los agentes?
- ¿Conocimiento de la experticia, compromiso, reputación de los agentes producto de relaciones anteriores?
- ¿Cuándo el número de transacciones realizadas impactan negativamente mis costos de producción? ¿Es mejor hacerlo mediante una estructura jerárquica?

4.3.6 TÁCTICA PARA LA CONFIANZA

4.3.6.1 SOCIO NO CONFIABLE

Definitivamente si un agente no es confiable es porque el mercado o socios de relaciones pasadas quedaron inconformes por sus comportamientos y actitudes en relaciones pasadas, por lo que se puede inferir que la confianza está directamente relacionada con la reputación de las organizaciones.

Cuando se presenta una situación donde uno de los socios es no confiable, lo mas apropiado es tratar de no entablar ningún tipo de relación contractual con este agente, claro, si esto es posible. En el caso que la necesidad de Ecopetrol no pueda ser satisfecha con otro agente en el mercado, lo mas apropiado en este caso es realizar un contrato lo mas completo posible, para reducir la probabilidad de oportunismo del agente no confiable.

Preguntas para detectar socio no confiable:

- Analice la credibilidad, es decir la capacidad de que su socio pueda cumplir los compromisos adquiridos.
- ¿Los agentes han tenido relaciones de intercambio satisfactorias en el pasado?
- ¿Los agentes han tenido relaciones de largo plazo en el pasado?
- ¿Cuenta con buena reputación?
- ¿Las compañías cuentan con valores compartidos?

4.3.6.2 SOCIO CONFIABLE

Para poder inferir acerca de la confianza de un agente, lo más apropiado es consultar al mercado sobre sus comportamientos pasados o recurrir a testimonios de otras organizaciones que hayan realizado intercambios con este agente. Las transacciones realizadas en el pasado con este agente también pueden tomarse como un patrón generador de confianza entre las partes.

Preguntas para detectar socio no confiable:

- Analice la credibilidad, es decir la capacidad de que su socio pueda cumplir los compromisos adquiridos.
- ¿Los agentes han tenido relaciones de intercambio satisfactorias en el pasado?
- ¿Los agentes han tenido relaciones de largo plazo en el pasado?
- ¿Cuenta con buena reputación?
- ¿Las compañías cuentan con valores compartidos?

4.4 EL MODELO DE NEGOCIACIÓN DE TRES FASES

El modelo está conformado por las fases de preparación, negociación y revisión. A continuación se dará una explicación breve de cada una de las fases del modelo de Schoonmaker (1990).

4.4.1 PREPARACIÓN

Esta etapa busca analizar la estructura de la negociación y desarrollar hipótesis sobre los intereses y alternativas de la contraparte. La preparación consta con cuatro pasos:

4.4.1.1 DEFINICIÓN DE ASUNTOS

En esta etapa se plantean preguntas como, ¿cuales son los asuntos de la negociación?, ¿que asuntos son importantes para discutir?, ¿sus intereses están en conflicto o coinciden con la otra parte?

- Fijación de objetivos: está relacionado con tener claro lo que se quiere lograr en la negociación. Los objetivos pueden ser esenciales y deseables.
- Análisis de la situación: es visualizar las necesidades tuyas y las de su contraparte con el objetivo de lograr un mejor entendimiento de la situación y el contexto en el que se desarrolla.
- Planificación de la estrategia: definir el desarrollo de su negociación.

4.4.2 LA NEGOCIACIÓN

Esta fase está formada por tres pasos:

- Ejecución de la estrategia original: consiste en aplicar la estrategia planteada, teniendo en cuenta los posibles cambios de intereses en la mesa de negociación. En este punto es importante contar con varias tácticas para un mismo problema, pues sólo de esta forma podrá adaptarse a los cambios impredecibles de la negociación.
- Continuación del análisis y revisión de sus planes: El negociador debe estar constantemente analizando la nueva información para reestructurar su estrategia.
- Conclusión de la negociación.

4.4.3 LA REVISIÓN

Esta etapa es importante para identificar los aciertos y los errores de una negociación pasada con el objetivo de mejorar su estrategia en futuras negociaciones y propiciar el desarrollo de habilidades de su grupo de negociación. Está compuesta por los siguientes pasos:

- Ejecución del acuerdo
- Planificación de futuras negociaciones
- Desarrollo de habilidades

En la siguiente gráfica 11 muestra un esquema de los pasos que componen el modelo de las tres fases.

Es importante aclarar que el desarrollo de esta investigación estará enfocado en la fase de preparación del modelo de las tres fases. Las demás fases de esta metodología a pesar de ser nombradas, no hacen parte del alcance de este trabajo.

A continuación plantean algunos principios básicos de los procesos de negociación planteados por Watkins (2002):

Principio 1: Las negociaciones tienen estructura, contienen ciertas partes y conjuntos de temas lo cual resulta en una dinámica predecible.

Principio 2: La estructura forma la estrategia, pues no existe una única forma de hacer las cosas en una negociación y cada negociación depende del contexto en el que se desarrolla.

Para obtener buenos resultados es muy importante realizar un buen diagnóstico de la situación.

Principio 3: La estructura de las negociaciones puede ser diseñada. Las estrategias de negociación están formadas *por tácticas*, y estas tácticas pueden ser remplazadas o mezcladas para acomodar la estrategia a los nuevos requerimientos de la negociación.

Principio 4: El diseño de la estrategia es una fuente de poder. Esto permite a los negociadores dirigir el proceso para obtener los resultados.

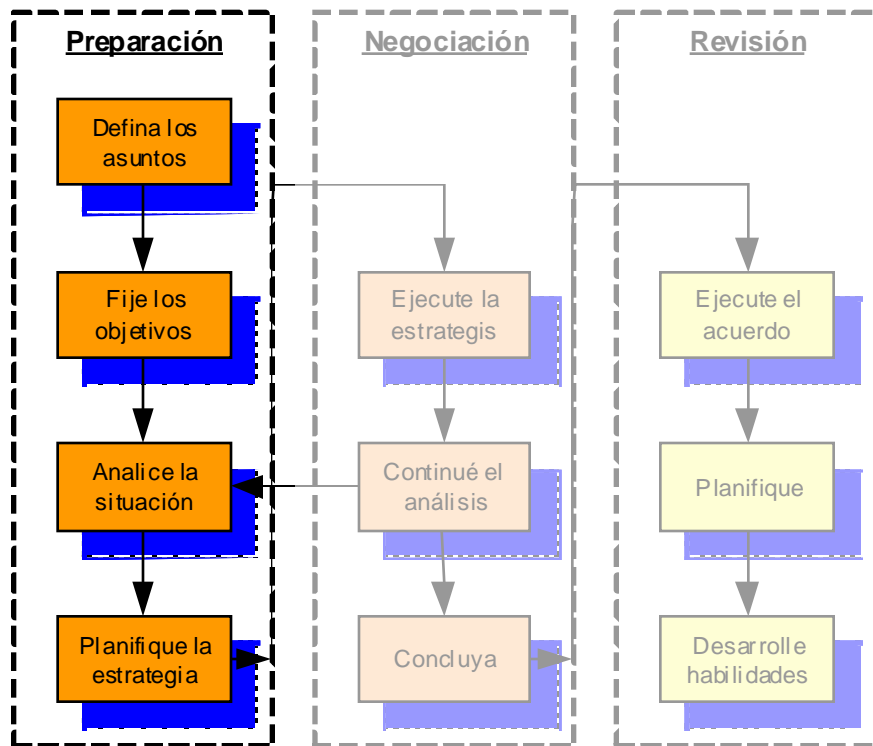


Figura 11. El modelo de las tres fases.
Tomado de Schoonmaker (1990, p 31).

4.5 DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN

En la siguiente tabla se presenta paso a paso la fase de preparación de la negociación tomada del modelo de las tres fases propuesto por Schoonmaker (1990). El modelo presentado en la tabla no corresponde en su totalidad al modelo original propuesto por Schoonmaker (1990), ya que cuenta con los comentarios y aportes de Watkins (2002).

4.5.1 PREPARACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN

4.5.1.1 DEFINIR LOS ASUNTOS

| | |
|--|--|
| <p><i>Defina quienes serán los integrantes de la negociación</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> • Identifique los potenciales jugadores: en ocasiones algunas personas no son visibles en la negociación o entran inesperadamente en ella. También es útil observar qué personas podemos incluir en la negociación. • Analice las coaliciones: En las negociaciones que implican más de dos partes, los resultados están influenciados por coaliciones. Es importante identificar y desarrollar las coaliciones más convenientes en la negociación. Negociar como equipo aumenta el poder. • En la mesa están los que tienen que estar: ¿En la mesa están las personas con autoridad para tomar decisiones? ¿El negociador debe pedir autorización a otro agente? Cuando se negocia con personas que no tienen la autoridad y el poder para tomar dediciones se puede estar entregando información acerca de su posición a personas que no pueden decidir sobre los acuerdos. • Dibuje un mapa de las partes: Dibuje un mapa de las partes para clarificar los potenciales jugadores. |
| <p><i>Las reglas de la negociación</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> • Las interacciones entre las partes deben estar regidas por unas determinadas reglas de juego y estas varían con cada negociación (leyes, regulaciones, códigos de conducta etc). El no incluirlas puede generar desventajas o problemas legales. ¿Cuáles son la reglas del juego?, ¿Qué leyes y regulaciones aplican aquí?, ¿Qué convenciones sociales forman el comportamiento de las partes?, ¿Existen códigos o comportamiento sociales que apliquen aquí?, ¿Qué otras reglas del juego influyen el comportamiento de las partes? |
| <p><i>Identifique temas tóxicos o temas conflicto</i></p> | <p>Es importante definir si se está dispuesto a negociar todo o si existen temas en los que no se puede ceder.</p> |
| <p><i>Sus intereses</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> • Identifique el conjunto de intereses tanto esenciales como deseables: Primero, simplemente haga una lista de los asuntos que pueda presentar cualquiera de las partes, incluyendo los asuntos de los preacuerdos. Si no se está seguro de incluir un tema determinado es mejor incluirlo, pues es mejor estar preparado ante cualquier contingencia. • Agrupe los intereses: Divida los diferentes objetivos en |

| | |
|---|--|
| | <p>categorías lógicas. El tratarlos de forma individual genera confusión. Los temas se pueden agrupar por prioridad (alta, media, baja). En este punto es útil bosquejar una matriz de intereses, que incluya todos sus temas con su respectiva prioridad.</p> |
| <p><i>Prepare una agenda sólida</i></p> | <p>Para preparar la agenda se necesita identificar el conjunto completo de temas que son importantes a tener en cuenta, incluyendo las contingencias. Es importante agrupar los temas seleccionados por categorías, para obtener más claridad acerca de su alcance o su translapamiento con otros temas.</p> <p>El tomar una agenda fija puede tornarse desfavorable. Si se necesita que determinado tema esté incluido en la negociación se debe presentar temprano.</p> <p>En el diseño de la agenda se debe tener en cuenta la naturaleza de relaciones entre las partes: ¿es un trato una disputa o la resolución de un conflicto?, ¿Las negociaciones pasadas hacen parte del panorama?</p> <p>En cuanto a los temas tóxicos se debe definir cuándo incluirlos en la negociación, ¿al principio?, ¿al final?. La alternativa a escoger depende de si la situación puede ser solucionada al principio o es mejor dejarla para el final cuando las partes hallan invertido bastante en el proceso o se haya desarrollado más confianza.</p> |

Tabla 8. Paso 1 “Definir los asuntos”

Adaptado de Schoonmaker (1990) y Watkins (2002).

4.5.1.2 FIJE SUS OBJETIVOS

| | |
|--|---|
| <p><i>Defina su MAAN (Mejor Alternativa Antes de Negociar)</i></p> | <p>Según Mirabal (2003), en una negociación es importante manejar diferentes hipótesis, la ideal o de máximo beneficio, la intermedia o aceptable y la opción en la cual el acuerdo no es aceptable.</p> <p>La MAAN debe basarse en un análisis cuidadoso de su economía y de sus alternativas.</p> <p>Generalmente se llega a un acuerdo cuando este genera un mayor valor que el de su MAAN entendiendo la MAAN como aquella alternativa que se tienen en caso de no lograr un acuerdo.</p> <p>En el caso de intereses esenciales se debe fijar una MAAN robusta de lo que se quiere obtener. Los intereses deseables</p> |
|--|---|

| | |
|--|--|
| | pueden ser sacrificados por medio de concesiones durante la negociación con el objetivo de lograr sus objetivos esenciales. |
| <i>Defina su posición de resistencia</i> | <p>Este concepto está relacionado con el mínimo valor que se necesita para lograr el acuerdo. Esto lo protege de comportamientos oportunistas de la contraparte o de una demanda exagerada de valor que deteriore la relación.</p> <p>Evaluar el punto de resistencia es más complejo cuando se están negociando múltiples temas. En este caso se pueden tener una MAAN para cada asunto que le permita contar con una MAAN robusta. Una MAAN robusta puede:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Protegerlo de conceder demasiado. • Protegerlo de no conceder lo suficiente. • Aumentar su poder. • Aumentar su confianza. |
| <i>Explore al efecto de las coaliciones en su MAAN</i> | El construir una coalición sólida con otro agente al interior de la negociación puede sustancialmente mejorar su MAAN. Pero es peligroso ser demasiado dependientes de la coalición, por lo que es necesario desarrollar la MAAN colectiva tan bien como la MAAN individual. |
| <i>Defina sus prioridades</i> | No todos los objetivos son igualmente importantes. ¿Qué objetivos son más importantes?, ¿que concesiones hará en otros temas para lograr sus objetivos más importantes? Estas preguntas ayudan a determinar las posibles diferencias entre prioridades que a la postre pueden generar oportunidades de intercambio provechoso. En este caso es recomendable recurrir a la matriz de intereses diseñada anteriormente y complementarla con la prioridad de la contraparte para cada uno de los temas. |
| <i>Considere el impacto del tiempo</i> | <p>En ocasiones los negociadores pacientes tienen ventaja sobre sus contrapartes menos pacientes. Recuerde que una opción en la negociación es no hacer nada. ¿Existe una razón para actuar ya mismo?, ¿Mejorarán o empeorarán sus alternativas con el paso del tiempo?, ¿Y qué pasa con las alternativas de su contraparte?, ¿En el futuro, estarán disponibles algunas opciones que actualmente no lo están?</p> <p>Algunos efectos como las fechas límite, fuerzan la rápida y prematura acción de los agentes. Estos pueden generar que usted o la contraparte descarten el evento de no hacer nada, con el fin de evitar grandes e irreversibles costos.</p> |
| <i>Las alternativas</i> | El analizar otras alternativas, le permite fijar mejor sus objetivos y construir su MAAN. Estas son la materia prima para la toma de decisiones. Son la gama de elecciones |

| | |
|--|--|
| | potenciales que uno tiene para buscar los objetivos. |
|--|--|

Tabla 9. Paso 2 “Fije sus objetivos”
Adaptado de Schoonmaker (1990) y Watkins (2002).

4.5.1.3 ANALICE LA SITUACIÓN

| | |
|---|---|
| <p><i>Su percepción de la contraparte</i></p> | <p>A menudo al definir la agenda se pueden hacer inferencias acerca de las posibles posiciones de la contraparte.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Defina los objetivos de ellos: Entre más conozca los objetivos de su contraparte, le permitirá plantear acuerdos que los satisfagan. Esta información le permitirá saber hasta dónde avanzar y cuándo retroceder. Es importante definir la MAAN de su contraparte. ¿Qué es lo que realmente quieren?, ¿Qué están tratando de lograr?, ¿Cuáles son sus prioridades?, ¿Cuál es su límite en cada tema?, ¿Qué intercambios están dispuestos a hacer?. Para lograr esto revise conversaciones anteriores o consulte a otros agentes que hayan tenido transacciones con ellos. • Conoce las alternativas de ellos: Estas son la base del poder de la contraparte. Si no se llega a un acuerdo, ¿Qué harán?, ¿Qué ganaran o cuánto les costará?. • Conoce la urgencia de ellos: haga una estimación del deseo que tienen de lograr un trato. Cuanto mayor sea la urgencia más cederán para lograr el acuerdo. Para esto se recomienda ponerse en el lugar de ellos y tratar de plantear su problemática. ¿realmente quieren el acuerdo?, ¿por qué?, ¿tienen razones especiales para lograr este acuerdo?, ¿preferirán hacerlo con otro agente?, ¿necesitan hacerlo de inmediato o pueden esperar?, ¿están sondeando o están actuando en serio? • Identifique factores de interés personal: Está relacionado con factores como la reputación, y la auto-imagen de quien negocia. Como punto de partida, pregúntese qué tanto le preocupan a su contraparte los siguientes valores: Preservar su reputación, demostrar competencia (son ellos expertos o novatos), minimizar los costos de transacción (reducir costos por tiempo y recursos sobre los costos de oportunidad de privarse de otra alternativa) o conseguir efectos colaterales (usan la negociación para obtener sinergias externas). |
| <p><i>La percepción que la</i></p> | <p>Trate de hacerse una idea de la imagen que ellos piensan de</p> |

| | |
|---|---|
| <i>contraparte tiene de su situación.</i> | su situación. Esto le permitirá contrarrestar los efectos negativos de su imagen. Por ejemplo, si ellos consideran que usted es un agente débil usted debe plantear una estrategia para mostrar fortaleza en la negociación. Trate de averiguar cómo lo ven ellos a usted, cuáles creen que son sus objetivos, etc. |
| <i>La probable estrategia de ellos</i> | ¿Qué es probable que hagan? Esta pregunta no es fácil de contestar pero es posible obtener información valiosa si se consulta a otros agentes que hayan negociado con ellos en el pasado, en las actitudes de ellos hacia usted y en la comprensión que se tenga de los objetivos de ellos. |

Tabla 10. Paso 3 “Analice la situación”

Adaptado de Schoonmaker (1990) y Watkins (2002).

4.5.1.4 PLANIFIQUE LA ESTRATEGIA

| | |
|-----------------------|---|
| <i>El diagnóstico</i> | <p>Para el desarrollo de este paso se debe tener en cuenta la información obtenida en los anteriores pasos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Haga un mapa de las partes y sus relaciones: Este esquema permite observar todos los agentes y las diferentes relaciones entre ellos. • Diagnóstico de barreras y oportunidades: diseñe una tabla donde se relacionen las partes, los problemas, las reglas, los intereses, las alternativas, acuerdos y uniones con las barreras y oportunidades de la negociación. • La incertidumbre: está asociada con aquellas situaciones en donde por más tiempo y dedicación que invirtamos, no somos capaces de predecir el desenlace de determinado hecho o situación a futuro. Si no se desea asumir el riesgo asociado con la incertidumbre lo más recomendable es hacer una cobertura del riesgo mediante el uso de instrumentos jurídicos, financieros o haciendo un traslado del mismo a un agente especializado en asumir riesgo. Tenga en cuenta que las anteriores soluciones tienen precio que al final se verán reflejadas en el aumento de los costos de transacción. • Crear valor: en este paso se deben buscar intereses compartidos y opuestos teniendo en cuenta la importancia de cada tema para cada agente. Esto permitirá identificar posibles oportunidades de beneficio común. |
|-----------------------|---|

| | |
|--|--|
| <p><i>Evalúe la existencia de negociaciones vinculadas</i></p> | <p>Esta situación se presenta cuando uno de los agentes tiene otras ofertas para realizar la actividad económica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uniones entre los problemas (temas) separables: <p><u>Uniones sinérgicas:</u> combinan problemas que podrían ser negociados de forma separada en vías que potencialmente crean valor.</p> <p><u>Uniones antagónicas:</u> envenenan el potencial para el acuerdo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uniones en tiempo: <p><u>Uniones secuenciales:</u> se presentan cuando una negociación inicial afecta una que será realizada posteriormente.</p> <p><u>Uniones coexistentes (actuales):</u> aparecen cuando negociaciones unidas coinciden en tiempo o se traslapan.</p> <p><u>Uniones competitivas:</u> ocurre cuando una de las partes negocia con dos o más partes, pero solamente una de esas negociaciones se puede realizar.</p> <p><u>Uniones recíprocas:</u> una de las partes negocia con dos o más partes y todas las negociaciones deben alcanzar la satisfacción para el cumplimiento de los objetivos. Los acuerdos son concesiones para lograr el objetivo</p> |
| <p><i>Que tipo de negociación es: distributiva, cooperativa.</i></p> | <p>Trate de encontrar un rango de negociación. Este rango depende de si la negociación es distributiva o cooperativa. La distributiva está relacionada con la repartición de unos beneficios entre las partes y lo que gana uno lo pierde el otro. En este caso el objetivo es reclamar el máximo valor posible. Las negociaciones cooperativas permiten agrandar el pastel mediante el beneficio mutuo de quienes participan en la negociación. Estas combinan esfuerzos para integrar intereses y crear valor con mecanismos para distribuir ese valor. La creación de valor se logra mediante la negociación simultánea de varios problemas y la creación de convenios. En este tipo de negociaciones los agentes deben buscar un punto ubicado en la frontera eficiente, que genere beneficios balanceados a las partes.</p> |
| <p><i>Los desbalances de poder</i></p> | <p>Existen algunos principios para equilibrar las negociaciones con socios más grandes o con algún tipo de poder:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No acuerdos de todo o nada: si se es débil en la negociación puede generar acuerdos desventajosos. Trate de tener negociaciones con otros agentes para contar con más alternativas. • Vuélvalos pequeños: toda compañía grande está formada por unidades más pequeñas, con personas con sus mismas iniciativas e intereses. Se debe buscar individuos dentro de |

| | |
|------------------------------------|---|
| | <p>las unidades relacionadas con el negocio, que estén dispuestas a defender el acuerdo. Trate de estructurar un acuerdo que esté dentro de las funciones de una unidad de negocio dentro de la compañía grande.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hágase grande: trate de identificar alianzas prometedoras. Busque otros agentes que puedan servir de contrabalances en la negociación. • El poder de la competición: trate de cultivar competencia entre los demás agentes; esto le permitirá reclamar valor en la negociación. Si un agente siente que puede quedar fuera del negocio cederá en sus pretensiones para ganar de nuevo su posición. • Tome el control del proceso: no es apropiado acatar todas las decisiones de la compañía grande. Es importante influir en el desarrollo de la agenda, para esto le permitirá incluir los tópicos de su interés. • Si eres grande, reduce la confianza excesiva: El uso del poder puede funcionar pero puede generar resistencia en la contraparte y una mala reputación a su compañía. El provocar negociaciones forzadas puede hacer que los demás agentes formen una alianza en su contra. Evite ser atacado por una coalición de la contraparte. |
| <p><i>Diseñe la estrategia</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> • Cambiando a los jugadores: trate de influenciar en el quiénes juegan. La invitación de partes o la exclusión de algunas son estrategias para cambiar los jugadores. • Construcción de MAAN: Mejorando sus propias alternativas o debilitando a sus colegas. Trate de promover la competición entre los agentes, construya coaliciones, etc. • Fijar la agenda: Es crucial tener un impacto inicial cuando se está negociado la agenda. agregando problemas, difiriendo o eliminando otros, e influyendo en el orden en que se negocian los problemas. • Enmarcar y reenmarcar: El enmarcar trata de proporcionar un marco de referencia que define el problema. Se debe tratar de ofrecer a la contraparte el conjunto de criterios para distinguir los buenos y malos resultados de la negociación. Reenmarcar es necesario cuando el marco existente se ha convertido en una barrera al acuerdo y por lo tanto se debe mostrar a la contraparte que de esa forma no se llegará a un acuerdo. |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Controlando la información: Los esfuerzos por controlar quién accede a qué información a menudo van de la mano con las decisiones sobre la secuencia del problema o el orden en el que los problemas serán negociados. Tener y analizar información privadamente puede ser empleada como una herramienta para influir en las creencias y actitudes de las otras partes. El control de información se puede presentar cuando se oculta determinada información que luego es entregada en el momento más adecuado. • Forzando y retardando la acción: Las fechas límites y otras formas de presión de tiempo pueden construir la velocidad necesaria para ir hacia un acuerdo. • Desarrollando un plan secuencial: En este se decide en el orden el cual se tratarán cada uno de los temas con la contraparte. |
|--|---|

Tabla 11. Paso 4 “Planifique la estrategia”
Adaptado de Schoonmaker (1990) y Watkins (2002).

5 DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN.

No es un misterio que el secreto del éxito de una negociación, radica, en gran medida en la calidad de la preparación. Antes de llegar a la mesa los negociadores deben preparar cuidadosamente cada uno de los temas. Para llegar a este punto de conocimiento de la situación es necesario hacer una investigación rigurosa de la información que permita apoyar y legitimar cada una de las propuestas.

Pero la preparación debe conservarse durante todo el proceso de negociación. Así antes de cada reunión, es necesario prepararse concienzudamente, luego evaluar el progreso realizado y readaptar la estrategia escogida.

Para el diseño de las estrategias de negociación en el presente trabajo, se tendrán en cuenta atributos como la inversión en activos específicos, las relaciones de dependencia, la frecuencia en las transacciones y el oportunismo, los cuales fueron destacados por autores como Williamson (1985 y 1991) y Camarero (1998)

5.1 ESTRATEGIA “E1”

La estrategia de negociación “E1” está caracterizada por los siguientes atributos:

- Activos de la relación: específicos.
- Dependencia en la relación: asimétrica por parte del socio.
- Frecuencia de las transacciones: Ocasional
- Oportunismo: nivel alto y bajo.

- *Otros atributos:* incertidumbre, confianza, reputación, compromiso, el largo plazo en la relación, incompletitud de los contratos.

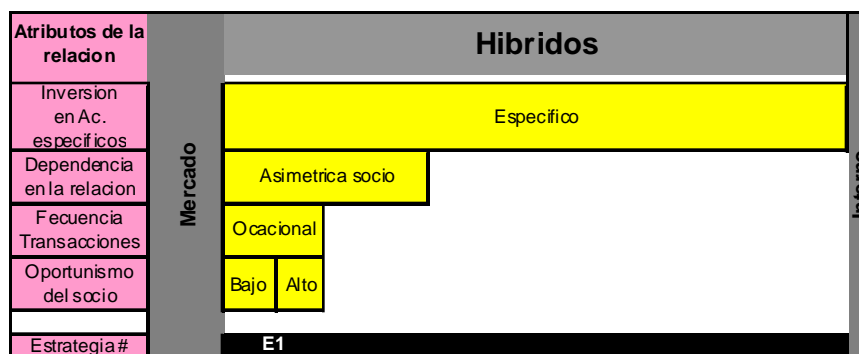


Tabla 12. Atributos de la estrategia de negociación “E1”

5.1.1 DEFINIR LOS ASUNTOS

5.1.1.1 DEFINA QUIENES SERÁN LOS INTEGRANTES DE LA NEGOCIACIÓN

- ☑ **Identifique los potenciales jugadores:** trate de identificar todos los agentes que estarán involucrados en la relación híbrida. Según Dávila (2006), las relaciones híbridas son selectivas, involucran planeación conjunta y un constante flujo de información. Primero trate de identificar en el mercado los socios potenciales para entablar la relación. Luego identifique las organizaciones municipales y departamentales que tengan influencia en el proyecto vía impuestos, tasa o contribuciones. Identifique los organismos del estado que se encargan de las regulaciones en el sector energético y medioambiente al igual que los diferentes grupos de interés (stakeholders).

Busque en el mercado o consulte a otros agentes la siguiente información de sus socios: nivel de reputación, la confianza que inspira, resultados obtenidos en anteriores transacciones, nivel de oportunismo de este agente, número de transacciones realizadas en el mercado.

Tenga en cuenta los criterios de selección de socios para una relación híbrida presentados en el numeral 3.8. Para la selección de socios tenga en cuenta las siguientes tácticas: 5.3.3.2 Alto nivel de oportunismo y 5.3.6 táctica para la confianza.

- ☑ **Analice las coaliciones:** analice las relaciones entre los diferentes agentes. Así no existan, identifique las coaliciones que pueden deteriorar la relación híbrida. Identifique los agentes que están a favor y en contra del proyecto. Hágase las siguientes preguntas: ¿Qué alianzas se pueden crear?, ¿Qué alianzas puede su contraparte formar?, ¿Qué otros agentes son necesarios para lograr los objetivos? Tenga en cuenta la Táctica 5.3.3.2 Alto nivel de oportunismo.

- ☑ **¿Están en la mesa están los que tienen que estar?** Responda las siguientes preguntas: ¿en la mesa están las personas con autoridad para tomar decisiones? ¿el negociador debe pedir autorización a otro agente?, ¿considera que deben incluirse otros agentes en la mesa de negociación?, ¿estos últimos son internos o externos a la compañía (gobierno, comunidad)?, ¿alguno de estos agentes le ofrece una sinergia especial?, ¿qué agentes puede incluir su contrapartes en la mesa de negociaron?, ¿es necesario eliminar algún agente de la mesa?, ¿pueden otros agentes involucrarse y cambiar el juego?
- ☑ **Dibuje un mapa de las partes.** Realice un bosquejo inicial de todos los agentes del proyecto. En la siguiente figura se muestra en ejemplo

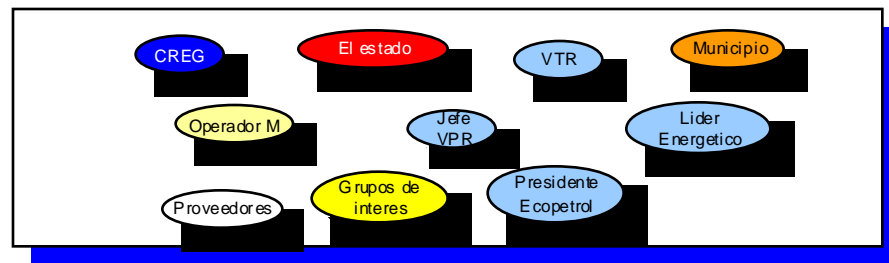


Figura 12. Modelo del mapa de las partes.
Adaptado de Watkins (2002).

5.1.1.2 LAS REGLAS DE LA NEGOCIACIÓN

Es importante que se tenga en cuenta las regulaciones, las leyes y los códigos de conducta para el diseño de la negociación. Hágase las siguientes preguntas: ¿cuales son la reglas del juego?, ¿que leyes y regulaciones aplican aquí?, ¿qué convenciones sociales forman el comportamiento de las partes?, ¿existen códigos o comportamiento sociales que apliquen aquí?, ¿qué otras reglas del juego influcian el comportamiento de las partes?

En el sector energético es particularmente importante tener en cuenta las regulaciones y leyes sobre el tema. A continuación se referencian algunas de estas leyes:

- ☑ **Ley 80 del 1993.** Ley de contratación estatal.
- ☑ **Ley 689 de 2001 (modificando la Ley 142 de 1994 art. 14.15).** Define quién es un productor marginal independiente. Es aquel que produce su propia energía para uso particular.
- ☑ **CREG 084 de 1996.** Define que es la Autogeneración.
- ☑ **CREG 107 de 1998.** Define que es la Cogeneración.
- ☑ **Ley 142 de 1994.** Artículo 74.- Funciones especiales de las comisiones de regulación. Artículo 89.- Aplicación de los criterios de solidaridad y redistribución de ingresos.
- ☑ **Ley 143 de 1994.** Artículo 4o.- Establece que la demanda de electricidad bajo criterios económicos y de viabilidad financiera, y un uso racional y eficiente de los diferentes recursos energéticos del país. Artículo 24.- Cualquier agente puede construir plantas generadoras, líneas de conexión, redes de interconexión y

transmisión. Artículo 66.- El ahorro de la energía, la conservación y uso eficiente, es objetivo prioritario en el desarrollo de las actividades del sector eléctrico. Artículo 68.- Los proyectos del sector, generación, transmisión, distribución y comercialización, deben tener en cuenta el criterio de factibilidad el ahorro conservación y uso eficiente de la energía.

- ☑ **Ley 697 de 2001.** Para el fomento del uso racional y eficiente de la energía, se promueve la utilización de energías alternativas.
- ☑ **Decreto 549 de febrero 28 de 2007.** Artículo 1.- Contribución de solidaridad por Autogeneradores de Energía Eléctrica. La contribución de solidaridad que aplica a los usuarios del sector eléctrico, no se causará sobre la energía eléctrica producida por un autogenerador para la atención de sus propias necesidades.

Tenga en cuenta la el numeral 4.6.1 antecedentes de la confianza.

5.1.1.3 IDENTIFIQUE TEMAS TÓXICOS O TEMAS CONFLICTO

Trate de identificar los temas en los cuales se esta dispuesto a negociar y los temas en que Ecopetrol no puede ceder. Independientemente de las características de cada proyecto en esta estrategia de negociación la existencia de una relación de dependencia del socio con Ecopetrol es en si mismo es un tema tóxico.

Otros temas tóxicos que se deben tener en cuenta son: falta de vigencias futuras para el proyecto, impuestos del proyecto, incertidumbre por la implementación de este nuevo modelo contractual, cambio de la legislación tributaria, incumplimiento de fechas pactadas, los mecanismos de renegociación contractual, mala reputación de los agentes, falta de confianza, etc.

Tenga en cuenta las tasas, contribuciones e impuestos que afectan el desempeño presente y futuro del proyecto, como por ejemplo las disposiciones dela Ley 97 de1913 y la ley 84 de 1915.

5.1.1.4 SUS INTERESES

- ☑ **Identifique el conjunto de intereses tanto esenciales como deseables:** Establezca cuáles son las características o factores que deben poseer los socios con los que nos vamos a aliar (técnicas, financieras, reputación, compromiso). Identifique los mecanismos de control más apropiados para este proyecto. Hágase las siguientes preguntas: ¿Cuáles son mis principales intereses?, ¿qué tipo de sinergias está buscando en este proyecto?, ¿qué leyes y regulaciones debe cumplir el proyecto?, ¿cuáles son las características técnicas óptimas del proyecto?, ¿quiero trasladar todo el riesgo a mi socio o también quiero asumir riesgo?, ¿ qué riesgo se asume?, ¿cuál es el horizonte de tiempo para la relación híbrida?, ¿quién debe tener el control sobre los activos específicos?, ¿los beneficios del proyecto son vía reducción de costos o vía rentabilidad?, ¿cuánto quiero ganar?, ¿qué mecanismo debo implementar para reducir la incertidumbre generada por la asimetría en la

dependencia de mi futuro socio?, ¿cuáles son los mecanismos para renegociar nuevas condiciones en el contrato?, ¿cuál es la disponibilidad mínima de la energía?, ¿se necesita otro tipo de respaldo eléctrico en caso de falla?, ¿quién debe realizar los trámites y permisos del proyecto (PMA, servidumbres, licencias)?, ¿al finalizar el proyecto quiero que los activos sean de Ecopetrol?, ¿cuáles son las condiciones del contrato (operación, mantenimiento, las pólizas, propiedad de los equipos, forma de pago, penalizaciones, respaldo eléctrico, aumento de la demanda y excedentes energéticos, transferencia de conocimiento)?.

- ☑ **Agrupe los intereses:** el desarrollo de este tema depende de las características propias de cada proyecto. Agrupe los intereses esenciales y los deseables. Agrúpelos por temas o por el nivel de importancia en el proyecto. Tenga en cuenta el numeral 5.3 diseño de tácticas para los atributos seleccionados.

5.1.1.5 PREPARE UNA AGENDA SÓLIDA

Primero que todo defina si la negociación es un trato o una disputa. Luego defina si es una relación de largo o corto plazo. Las formas híbridas se basan en la cooperación mutua de los agentes. Una negociación tipo “trato de largo plazo” es el ideal en una relación híbrida, pues estas nunca se comportan como simples transacciones aisladas, sin repercusiones a futuro.

Para preparar la agenda se necesita identificar el conjunto completo de temas que son importantes a tener en cuenta, incluyendo las posibles contingencias. Es importante agrupar los temas seleccionados por categorías, para obtener más claridad acerca de su alcance o su translapamiento con otros temas.

Otro tema importante a incluir en la agenda es definir y acordar los mecanismos y criterios de que permitan a las partes tomar dediciones. Esto con el objetivo de lograr un consenso que facilite la evaluación de las propuestas y la toma de decisiones. Un ejemplo es la evaluación de las propuestas por VPN, opciones reales, etc.

En cuanto a los temas tóxicos se debe definir cuándo incluirlos en la negociación, ¿al principio?, ¿al final?. La alternativa a escoger depende de si la situación puede ser solucionada al principio o es mejor dejarla para el final cuando las partes hallan invertido bastante en el proceso o cuando la confianza permita que las partes superen estos temas con mayor facilidad.

5.1.2 FUE SUS OBJETIVOS

5.1.2.1 DEFINA SU MAAN.

Según Watkins (2002), se deben definir cuales serán los principales intereses. Defina cuál sería la situación ideal o de máximo beneficio, la intermedia o aceptable y la opción en la cual el acuerdo no es aceptable. Para el diseño de la MAAN se debe tener en cuenta todos los aspectos que puedan influenciar el desarrollo del proyecto. Recuerde que la MAAN es aquella alternativa que se tiene como respaldo cuando no se logra un acuerdo (incluye el no hacer nada). En el caso de intereses esenciales se debe fijar una MAAN robusta.

Para el diseño de la MMAN tenga en cuenta los posibles escenarios que se pueden presentar cuando se cuenta con activos específicos, una relación de dependencia asimétrica, un alto grado de oportunismo y un bajo número de transacciones. Tenga en cuenta el numeral 5.3 diseño de tácticas para los atributos seleccionados.

5.1.2.2 DEFINA SU POSICIÓN DE RESISTENCIA.

Para Ecopetrol es importante defender su posición en la negociación. Por esto para cada uno de los intereses principales identifique el punto mínimo para lograr un acuerdo. Esta evaluación debe realizarse a conciencia y por especialistas, pues un error en la definición de este punto lo puede exponer a un comportamiento oportunista de su contraparte o a una pérdida de confianza de su posible socio producto de una demanda exagerada de valor.

5.1.2.3 EXPLORE AL EFECTO DE LAS COALICIONES EN SU MAAN.

El Exceso de confianza, cuando se es más fuerte que la contraparte, hace que los agentes se comporten como dictadores, imponiendo los términos en que se desarrollará la relación, lo cual puede molestar o indisponer a los agentes más débiles. Aunque el poder es una herramienta para que la relación contractual de sus frutos, también puede generar resistencia en algunos agentes que no les gusta ser dictados. Este tipo de situaciones puede desencadenar a futuro coaliciones reactivas mediante la alianza de los agentes más débiles de la relación. Este tipo de comportamientos pueden ser observables desde el inicio mismo de la negociación, donde los agentes más débiles asumen una posición defensiva.

Cuando Ecopetrol se encuentre en una posición dominante en la relación es importante que responda las siguientes dos preguntas para definir su estrategia: ¿Ecopetrol quiere preservar y emplear su poder para obtener únicamente acuerdos que le favorezcan?, ¿le gustaría convertirse en el socio favorito de los demás agentes del mercado, con el objeto de modelar proyectos que beneficien a ambas partes?. Para responder estas preguntas debemos tener en cuenta lo siguiente: Si Ecopetrol utiliza su poder para su propio beneficio, debe direccionar su estrategia a contrarrestar y mitigar los efectos negativos de las coaliciones de los más débiles de la relación. El efecto de la subordinación puede crear un efecto negativo en la relación, que al final puede repercutir en el aumento ex-post de los costos de transacción. El efecto del comportamiento oportunista de los agentes es transmitido al mercado, deteriorando su reputación y disminuyendo la confianza.

Por el contrario, si Ecopetrol utiliza su poder para modelar proyectos atractivos que beneficien a todos los agentes involucrados en la relación, generará un ambiente de confianza entre sus asociados. Esta confianza es automáticamente transmitida al mercado, favoreciendo su reputación, lo que a futuro le permitirá actuar nuevamente como agente modelador de nuevos proyectos en el sector energético, con socios mucho más débiles que Ecopetrol, pero que a la postre son los que aportan el ingrediente crítico que permite que la relación híbrida desarrolle todo su potencial.

Tenga en cuenta el efecto del oportunismo y la confianza para el diseño de su posición de resistencia (Ver tácticas 5.3.3.2 Alto nivel de oportunismo y 5.3.6 táctica para la confianza).

5.1.2.4 DEFINA SUS PRIORIDADES.

Trate de responder los siguientes interrogantes: ¿Qué intereses son más importantes?, ¿qué concesiones hará en otros temas para poder lograr sus objetivos más importantes?. Estas preguntas ayudan a determinar las posibles diferencias entre prioridades, que a la postre se convertirán en oportunidades de intercambio provechoso. Se recomienda el uso de una tabla donde se exponga la importancia que cada agente le da a cada uno de los temas de la negociación. Recuerde que donde existen más diferencias existen más posibilidades de llegar a acuerdos negociados (Watkins, 2002).

En la siguiente figura se muestra un ejemplo. Cada tema puede tener entre una o cinco flechas que representan la importancia de un agente en este tema. Si la flecha apunta hacia arriba el tema es importante, y si apunta hacia abajo no es importante para este agente.

| Temas de la negociación | Agente X | ECOPETROL |
|---|----------|-----------|
| Confiabilidad del sistema de suministro eléctrico | ↑↑↑↑↑ | ↑ |
| Costos | ↑↑ | ↓↓↓↓↓ |
| Administración de los activos específicos | ↑↑↑↑↑ | ↓↓↓↓↓ |
| Disponibilidad servicio eléctrico utilizando la infraestructura exis. | ↑↑↑↑↑ | ↑↑↑↑↑ |
| Tiempo de construcción inferior al tiempo de entrada en producción | ↑ | ↑↑↑↑↑ |

Figura 13. Nivel de interés para cada tema de la negociación
Adaptado de Watkins (2002).

5.1.2.5 CONSIDERE EL IMPACTO DEL TIEMPO.

Recuerde que una opción en la negociación es no hacer nada. ¿Existe una razón para actuar ya mismo?, ¿Mejorarán o empeorarán sus alternativas con el paso del tiempo?, ¿Y qué pasa con las alternativas de su contraparte?, ¿En el futuro, estarán disponibles algunas opciones que actualmente no lo están?

Algunos efectos como las fechas límite, fuerzan la rápida y prematura acción de los agentes. Estos pueden generar que usted o la contraparte descarten el evento de no hacer nada, con el fin de evitar grandes e irreversibles costos.

El impacto del tiempo también está relacionado con la duración de la relación híbrida. Como se mencionó en el numeral “3.8.6 relaciones de largo plazo” las relaciones híbridas o de cooperación, han de ser concebidas con una visión de largo plazo y no para solucionar los problemas a corto tiempo. Para que el comportamiento cooperativo se produzca, es preciso que exista la probabilidad de que el juego pueda continuar en el futuro. Como se puede ver las relaciones híbridas están asociadas con horizontes de tiempo largos, que permita a las partes recuperar la inversión realizada, mientras se restringen los comportamientos oportunistas de los socios a tal punto que los agentes perciban un ambiente de plena confianza para el cumplimiento de los objetivos planteados.

5.1.2.6 LAS ALTERNATIVAS.

El proceso de generar alternativas hace que un agente determinado pueda contar con una gama de potenciales soluciones para un mismo problema. Este proceso no es fácil y en ocasiones involucra agentes que inicialmente no estaban en la negociación. A continuación se dan algunos consejos planteados por Hammond, Keeney y Raiffa (2004), para facilitar este proceso:

- Nunca trate de elegir una alternativa que no se haya tenido en cuenta.
- Trate de no seguir la costumbre a la hora de elegir.
- Muchas malas decisiones resultan de acogerse a una única alternativa. Crear alternativas requiere concertación y conocimiento.
- Nunca escoja la primera solución posible.
- Al plantear las alternativas piense en sus objetivos. Pregúntese, ¿Cómo puedo alcanzar los objetivos que me he planteado?
- Desafíe las limitaciones. Las limitaciones pueden ser reales y supuestas.
- Fije aspiraciones altas. Esto lo obligará a pensar de una forma diferente en vez de conformarse con lo existente.
- Tenga en cuenta las experiencias pasadas.
- Solicite sugerencia a otros. Un agente modelador debe tener en cuenta muchos aspectos del proyecto, por lo que se hace necesario consultar especialistas en cada una de estas ramas.
- Es útil, primero crear muchas alternativas, para luego evaluarles (lluvia de ideas).
- Adapte las alternativas al problema.
- No deje nunca de buscar alternativas.

5.1.3 ANALICE LA SITUACIÓN

5.1.3.1 SU PERCEPCIÓN DE LA CONTRAPARTE

- ☑ **Defina los objetivos de ellos:** Tratar de inferir los objetivos de la contraparte le ayudará a negociar más eficazmente. Entender los objetivos de la contraparte le permitirá modelar acuerdos que realmente satisfagan las dos partes. Pero lo importante no es solo conocer los objetivos, también es necesario conocer los límites de cada uno de estos objetivos. Recuerde que cada diferencia en las

prioridades crea una oportunidad para intercambios de valor entre las partes. Trate de responder las siguientes preguntas: ¿Qué es lo que realmente quieren?, ¿Qué están tratando de lograr?, ¿Cuáles son sus prioridades?, ¿Cuál es su límite en cada tema?, ¿Qué intercambios están dispuestos a hacer?

- ☑ **Conoce las alternativas de ellos:** Las alternativas de ellos son pieza fundamental de la base de su poder en la negociación. Hágase las siguientes preguntas: si no se llega a un acuerdo, ¿Qué harán?, ¿Qué ganaran?, ¿Cuánto les puede costar no hacer nada?, ¿existen activos específicos en el área que les puedan brindar los mismos beneficios que los activos de esta relación?, ¿si se asocian con otro agente qué beneficios pueden lograr?
- ☑ **Conoce la urgencia de ellos:** Haga una estimación de la urgencia que tiene su contraparte de llegar a un acuerdo. Cuánto mayor sea esa urgencia, probablemente más cederán para lograr un acuerdo. Trate de averiguar ¿cuál es el motivo de la urgencia?, ¿cuánto dejarían de ganar si no hacen el acuerdo rápidamente?, ¿qué estarían dispuestos a renegociar en cambio de hacer el trato rápidamente?, ¿por qué prefieren hacer el trato con Ecopetrol?, ¿están haciendo un sondeo o están actuando en serio?

Identifique factores de interés personal: Cada negociador busca proteger sus intereses personales en cada negociación. Algunas veces la reputación, los intereses y las tácticas de su contraparte son conocidos o pueden ser consultados en el mercado. En otras ocasiones se puede inferir sobre el estilo de negociación de un agente con solo observarlo en la mesa. Como punto de partida, pregúntese qué tanto le preocupa a su contraparte los siguientes valores: **Preservar su reputación:** ¿Les preocupa mucho mantener o mejorar su reputación como negociadores efectivos?. **Demostrar competencia:** ¿Qué tan urgente quieren sus contrapartes sentirse competentes y hábiles en la negociación? ¿los negociadores son expertos de años o novatos inseguros? **Minimizar los costos de transacción:** ¿Se preocupa su contraparte sobre minimizar los costos directos (tiempo y recursos) de la negociación? ¿le preocupan los costos de oportunidad de privarse de otras iniciativas?. **Conseguir efectos colaterales:** ¿Está su contraparte usando esta negociación para apalancar beneficios externos a esta mesa? Tenga en cuenta las tácticas 5.3.3.2 Alto nivel de oportunismo y 5.3.6 táctica para la confianza.

5.1.3.2 LA PERCEPCIÓN QUE LA CONTRAPARTE TIENE DE SU SITUACIÓN.

Trate de descubrir las percepciones que ellos tienen de usted, de sus objetivos, de su situación, etc. Identifique cuáles factores de su estrategia pueden deteriorar la relación. Trate de responder las siguientes preguntas: ¿qué piensan de su actitud hacia ellos?, ¿lo consideran un agente oportunista?, ¿la contraparte confía en sus planteamientos?, ¿cuáles creen que son sus objetivos?, ¿qué piensan de su situación?, ¿cuál puede ser su urgencia?. Identifique si los antecedentes para generar confianza entre las partes se está cumpliendo en esta relación (ver numeral 4.6.1. antecedentes de la confianza).

5.1.4 PLANIFIQUE LA ESTRATEGIA

5.1.4.1 EL DIAGNÓSTICO

- ☑ **Haga un mapa de las partes y sus relaciones:** Trate de determinar las relaciones que existen entre los diferentes agentes. Esto le ayudara a determinar las barreras y oportunidades de la negociación. En esta gráfica es útil para identificar las posibles negociaciones vinculadas entre los agentes.

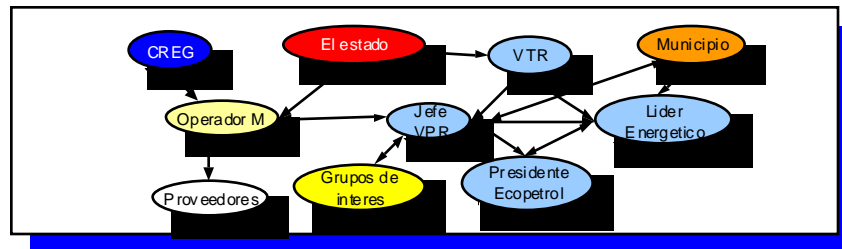


Figura 14. Mapa y relaciones de la negociación
Adaptado de Watkins (2002).

Diagnóstico de barreras y oportunidades: Haga un tabla para cada relación donde se identifique las barreras y las oportunidades teniendo en cuenta los siguientes temas: las partes (el oportunismo, la confianza, la reputación, el compromiso), las reglas, los problemas (activos específicos, la dependencia, la incertidumbre), los intereses (horizontes de tiempo, la completitud de los contratos), las alternativas, los acuerdos y las negociaciones vinculadas. Tenga en cuenta las tácticas 5.3.2.1 dependencia asimétrica para el socio, 5.3.3.2 Alto nivel de oportunismo y 5.3.6 táctica para la confianza.

- ☑ **La incertidumbre:** Recuerde que no es posible hacer desaparecer la incertidumbre, lo único que se puede hacer es aumentar la probabilidad de tomar una buena decisión ante una situación incierta (Hammond et al. 2004). Cuando se está ante una decisión que involucra un alto componente de incertidumbre estos autores recomiendan el uso de perfiles de riesgo, para simplificar los componentes de la incertidumbre, aislar cada elemento y evaluarlos uno por uno. Un perfil de riesgo capta la información esencial sobre la manera como la incertidumbre afecta una alternativa (Hammond et al. 2004). Con un perfil de incertidumbre se busca responder los siguientes interrogantes: ¿cuáles son las incertidumbres claves?, ¿cuáles son los resultados de estas incertidumbres?, ¿que posibilidad existe de que ocurra cada resultado?, ¿cuáles son las consecuencias de cada resultado? Según Hammond et al. (2004), para determinar las incertidumbres tenga en cuenta los siguientes concejos: guíese por su buen juicio, consulte información existente, recoja datos nuevos, consulte a expertos, divida la incertidumbre en sus componentes, aclare las consecuencias. Cuando se tengan estos datos lo más

recomendable es visualizar el perfil de riesgo mediante el uso de un árbol de decisión.

Si no se quiere asumir la incertidumbre, el mercado ofrece algunos instrumentos que le permiten hacer una cobertura parcial o total de los riesgos asociados a esta. A continuación se enumeran algunos de estos instrumentos: Instrumentos financieros (bonos, forwards, swaps, options, cobertura de tasa interés, cobertura de tasa cambiaria, coberturas ante cambios en los precios etc.), instrumentos jurídicos (contratos de estabilidad jurídica ley 963 de 2005, eliminación del IVA en importaciones de equipos vía estatuto tributario artículo 428 “importaciones que no causan impuesto”), o trasladando el riesgo a los socios. Con esta última estrategia hay que tener mucho cuidado. Si Ecopetrol traspasa todos los riesgos a un contratista, de todas formas se estará pagando el valor presente de este riesgo vía primas o vía tarifas. Este pago se realizará en todo momento así, no se esté presentando el riesgo por el que se hizo la cobertura. Lo más recomendable en este caso es definir con el contratista el pago por parte de Ecopetrol de estos riesgos (cambios en el IVA, nuevos impuestos) únicamente cuando estos se presenten, lo que permitirá obtener mejores tarifas y viabilizar muchos proyectos que de otra forma no serían ejecutables.

Otra forma de reducir la incertidumbre es evaluando el nivel de completitud de los contratos entre las partes, de tal forma que se tengan en cuenta la mayor cantidad de contingencias posibles y de esta forma reducir el riesgo producto del oportunismo por la racionalidad limitada de los agentes. Tenga en cuenta el numeral 4.3 el oportunismo 4.4 la incertidumbre y 4.6 la confianza.

- ☑ **Crear valor:** Realice una lluvia de ideas para buscar nuevas soluciones que permitan a Ecopetrol y su contraparte obtener beneficios adicionales. Recuerde que aquellos temas donde existen diferencias marcadas (diferencias de intereses, probabilísticas, de aversión al riesgo) pueden generar nuevas oportunidades de negocio con ganancias conjuntas. Según las notas de clase de Pinzón (2007), algunas de las estrategias para agrandar el pastel en una relación híbrida son: Evaluar los horizontes de tiempo que permitan a las partes recuperar la inversión y cumplir con las expectativas del proyecto, evalúe las capacidades complementarias de los agentes (financiación, conocimiento, ubicación), las economías de escala, explore el efecto de las redes socio-técnicas que existen con los demás agentes. En la figura se muestran dos temas que pueden generar nuevas oportunidades entre las partes.

| Temas de la negociación | Agente X | ECOPETROL |
|--|----------|-----------|
| Confiablez del sistema de suministro eléctrico | ↑↑↑↑ | ↑ |
| Costos | ↑↑ | ↓↓↓↓↓ |
| Administración de los activos específicos | ↑↑↑↑ | ↓↓↓ |
| Disponibilidad de servicio eléctrico utilizando la infraestructura existente | ↑↑↑↑ | ↑↑↑↑ |
| Tiempo de construcción inferior al tiempo de entrada en producción del campo | ↑ | ↑↑↑↑ |

Figura 15. Temas favorables para agrandar el pastel
Adaptado de Watkins (2002).

5.1.4.2 EVALÚE LA EXISTENCIA DE NEGOCIACIONES VINCULADAS.

Según Watkins (2002), las uniones entre los problemas en una negociación se pueden catalogar de la siguiente forma:

- ☑ **Uniones entre los problemas:** **Uniones sinérgicas:** combinan problemas que podrían ser negociados de forma separada pero que negociados en conjunto generan mas valor. **Uniones antagónicas:** envenenan el potencial para el acuerdo. Algunos problemas tóxicos no solamente no pueden ser determinados sino que también impiden el establecimiento de los acuerdos.
- ☑ **Uniones en tiempo:** **Uniones secuenciales:** se presentan cuando una negociación temprana afecta una que será realizada posteriormente o futuras negociaciones generan una sombra sobre las actuales. **Uniones coexistentes (actuales):** aparecen cuando negociaciones unidas coinciden en tiempo o se traslapan. **Uniones competitivas:** ocurre cuando una de las partes negocia con dos o más partes, pero solamente una de esas negociaciones puede alcanzar satisfacción. **Uniones recíprocas:** una de las partes negocia con dos o más partes y todas las negociaciones deben alcanzar la satisfacción para lograr el acuerdo.

5.1.4.3 QUÉ TIPO DE NEGOCIACIÓN ES: DISTRIBUTIVA, COOPERATIVA.

El tipo de negociación depende de si sus participantes creen que están, solamente reclamando valor (partiendo la “torta”) o consideran que existen oportunidades para crear valor o agrandar el pastel. **Negociación Distributiva:** es cuando existe un pastel fijo que debe ser dividido entre las partes, y que lo que gane una parte será lo que pierda otra. Por lo tanto, el objetivo de ambas partes es reclamar el mayor valor posible. **Negociaciones cooperativas:** muchas negociaciones ofrecen oportunidades para crear valor, ampliando el

pastel, mediante cooperación y beneficio mutuo de quienes participan en ellas. Pero en toda relación cooperativa, el valor que se ha creado debe ser dividido o reclamado. Por lo tanto, negociaciones de este tipo son integrativas en donde los agentes combinan sus esfuerzos para integrar intereses y crear valor a la vez que se diseñan los mecanismos necesarios para reclamar el valor creado.

5.1.4.4 LOS DESBALANCES DE PODER

Los desbalances de poder están directamente relacionados con las relaciones asimétricas de dependencia entre los agentes. En este caso la relación de dependencia es del socio, por lo tanto se procederá a analizar la posible estrategia que debe seguir Ecopetrol cuando esta en una posición de ventaja respecto a sus socios.

- ☑ ***Si eres grande, reduce la confianza excesiva:*** una primera reacción de la contraparte puede ser el intentar negociar directamente con una de las unidades de negocio de Ecopetrol con el objeto de buscar adeptos dentro de la petrolera que tengan mucho interés en defender un acuerdo futuro con ellos.

Cuando la contraparte está en una situación de dependencia asimétrica, puede recurrir también a la creación de coaliciones para contrarrestar el poder de Ecopetrol. Una coalición efectiva puede construirse con uno o varios jugadores grandes o con muchos jugadores pequeños, entorpeciendo y dificultando la relación híbrida. Para contrarrestar esto es necesario que Ecopetrol garantice a sus posibles socios el cumplimiento de sus compromisos para contrarrestar la incertidumbre y por ende reducir el riesgo de comportamientos oportunista de los socios más pequeños a la hora de reclamar valor en la negociación.

5.1.4.5 DISEÑE LA ESTRATEGIA

- ☑ ***Tenga en cuenta las tácticas presentadas en el numeral 5.3 para cada uno de los atributos de las relaciones híbridas.***
- ☑ ***Cambiando a los jugadores:*** Una manera potente de formar el juego es influenciar quienes estarán en la mesa de negociación. Una forma de influenciar el curso de la negociación es invitando o excluyendo agentes de la mesa de negociación.
- ☑ ***Construcción de MAAN:*** Recuerde que su MAAN no es fija y debe ser reconstruida y mejorada constantemente, claro está cuando surjan nuevas oportunidades de hacerlo en la mesa de negociación.
- ☑ ***Fijar la agenda:*** Para un negociador es crucial el manejo de los contenidos de la agenda cuando se están definiendo los lineamientos de la negociación. Recuerde que el agente que define los problemas y determina su prioridad está en el camino del triunfo. Para lograr esto es importante evitar que su contraparte imponga el lenguaje, los conceptos, los métodos de evaluación y los demás tópicos que servirán de marco de referencia en la negociación. Incluya en la agenda aquellos temas que no son negociables para Ecopetrol y en los que se está dispuesto a buscar una salida negociada.

- ☑ **Forzando y retardando la acción:** Las fechas límites y otras formas de presión de tiempo pueden precipitar a su contraparte a llegar rápidamente a un acuerdo. Igualmente, la necesidad de completar una serie de negociaciones previas para viabilizar otra negociación pueden usarse como excusa para agilizar o retrasar un trato entre las partes.
- ☑ **Desarrolle un plan secuencial:** Defina los movimientos, condiciones y eventos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos en la mesa de negociación. Haga una planeación secuencial de los pasos que debe desarrollar para darle continuidad a su estrategia. Tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:
 - **Escuche a su contraparte:** Esto le permitirá entender la forma de pensar y de concebir los diferentes puntos de vista o perspectiva. Trate de entender las emociones, intereses, asuntos y preferencias de la contraparte. Esto brinda a los negociadores de Ecopetrol la oportunidad para aprender a “hablar en su lenguaje” y establecen una atmósfera de cooperación. Cuando se escucha activamente a la contraparte se envía una señal de interés hacia su mensaje. Es importante motivar a la contraparte para que siga hablando, de esta forma se puede obtener mas información de su forma de concebir el problema.
 - **Asuma una postura corporal:** demuestre que está involucrado con el desarrollo de la negociación. Utilice los movimientos corporales apropiados y recuerde mirar siempre a su interlocutor a los ojos.
 - **Siempre tome la iniciativa para preguntar:** es muy importante que motive a su contraparte para continúe hablando mediante el uso de preguntas abiertas y claro esta, teniendo mucho cuidado de interrumpirlos. Estas preguntas deben cumplir con las siguientes características: Deben ser preguntas abiertas, que estén enfocadas en una sola área de interés, donde se eviten las posibles respuestas bipolares que restringen la respuesta, evitando la inclusión de consejo a la contraparte y procurando siempre incluir preguntas concisa y directas que eviten interrupciones en el flujo de la conversación. De esta forma los negociadores de Ecopetrol pueden inferir acerca de las posiciones intereses, preferencias, estados emocionales, hechos y supuestos de la contraparte.

5.2 ESTRATEGIA “E2”.

La estrategia de negociación “E2” esta caracterizada por los siguientes atributos:

- Activos de la relación: específicos.
- Dependencia en la relación: simétrica.
- Frecuencia de las transacciones: Ocasional
- Oportunismo: nivel alto y bajo.
- Otros atributos: incertidumbre, confianza, reputación, compromiso, el largo plazo en la relación, incompletitud de los contratos.

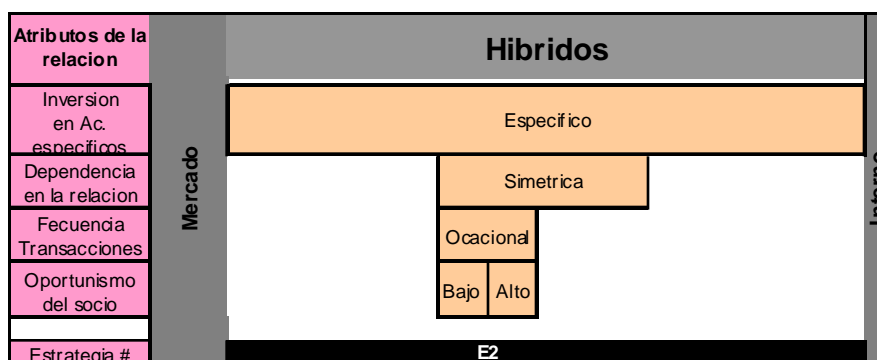


Tabla 13. Atributos de la estrategia de negociación “E2”

Debido a que algunos temas de la estrategia “E2” son similares a los de la estrategia “E1” y que únicamente difieren en el atributo “relación de simetría entre los socios”, a continuación se desarrollarán los mismos pasos ejecutados en la estrategia “E1”, claro esta, teniendo en cuenta el nuevo escenario producto de la relación simétrica entre los socios.

5.2.1 DEFINIR LOS ASUNTOS

5.2.1.1 DEFINA QUIENES SERÁN LOS INTEGRANTES DE LA NEGOCIACIÓN

- ☑ **Identifique los potenciales jugadores:** trate de identificar todos los agentes que estarán involucrados en la relación híbrida. Según Dávila (2006), las relaciones híbridas son selectivas, involucran planeación conjunta y un constante flujo de información. Primero trate de identificar en el mercado los socios potenciales para entablar la relación que cuenten con características similares a Ecopetrol para garantizar la simetría de la relación contractual. Luego identifique las organizaciones municipales y departamentales que tengan influencia en el proyecto vía impuestos, tasa o contribuciones. Identifique los organismos del estado que se encargan de las regulaciones en el sector energético y medioambiente al igual que los diferentes grupos de interés (stakeholders).

Busque en el mercado o consulte a otros agentes la siguiente información de sus socios: nivel de reputación, la confianza que inspira, resultados obtenidos en anteriores transacciones, nivel de oportunismo de este agente, número de transacciones realizadas en el mercado.

Tenga en cuenta los criterios de selección de socios para una relación híbrida presentados en el numeral 3.8. Para la selección de socios tenga en cuenta las siguientes tácticas: 5.3.2.3 dependencia simétrica, 5.3.3 táctica para el oportunismo y 5.3.6 táctica para la confianza.

- ☑ **Analice las coaliciones:** analice las relaciones entre los diferentes agentes. Así no existan, identifique las coaliciones que pueden deteriorar la relación híbrida.

Identifique los agentes que están a favor y en contra del proyecto. Hágase las siguientes preguntas: ¿Qué alianzas se pueden crear?, ¿Qué alianzas puede su contraparte formar?, ¿Qué otros agentes son necesarios para lograr los objetivos?. Es claro que debido a la relación de simetría que existe entre los agentes de la negociación, el efecto del oportunismo se ve disminuido pues los integrantes de la relación están igualmente necesitados, por lo tanto existe una alta probabilidad de que las partes cooperen sin ningún tipo de conflicto.

- ☑ **En la mesa están los que tienen que estar:** responda las siguientes preguntas: ¿en la mesa están las personas con autoridad para tomar decisiones? ¿el negociador debe pedir autorización a otro agente?, ¿considera que deben incluirse otros agentes en la mesa de negociación?, ¿estos últimos son internos o externos a la compañía (gobierno, comunidad)?, ¿alguno de estos agentes le ofrece una sinergia especial?, ¿qué agentes puede incluir su contraparte en la mesa de negociación?, ¿es necesario eliminar algún agente de la mesa?, ¿pueden otros agentes involucrarse y cambiar el juego?,
- ☑ **Dibuje un mapa de las partes:** realice un bosquejo inicial de todos los agentes del proyecto.

5.2.1.2 LAS REGLAS DE LA NEGOCIACIÓN

Es importante que se tenga en cuenta las regulaciones, las leyes y los códigos de conducta para el diseño de la negociación. Hágase las siguientes preguntas: ¿cuales son las reglas del juego?, ¿que leyes y regulaciones aplican aquí?, ¿que convenciones sociales forman el comportamiento de las partes?, ¿existen códigos o comportamientos sociales que apliquen aquí?, ¿que otras reglas del juego influyen en el comportamiento de las partes?.

En esta ocasión es posible que exista una relación de dependencia simétrica entre los agentes involucrados en el híbrido, pero la asimetría asociada con los permisos y autorizaciones por parte de los entes territoriales debe ser tomada en cuenta para cualquiera de los casos. Hay que recordar que muchos proyectos del sector energético en ocasiones no son viables por el gran número de impuestos que los afectan. Tenga en cuenta la ley 97 de 1913 y la ley 84 de 1915.

En el sector energético es particularmente importante tener en cuenta las regulaciones y leyes sobre el tema. A continuación se mencionan algunas de estas leyes:

- ☑ **Ley 80 del 1993.** Ley de contratación estatal.
- ☑ **Ley 689 de 2001 (modificando la Ley 142 de 1994 art. 14.15).** Define quien es un productor marginal independiente. Es aquel que produce su propia energía para uso particular.
- ☑ **CREG 084 de 1996.** Define que es la Autogeneración.
- ☑ **CREG 107 de 1998.** Define que es la Cogeneración.
- ☑ **Ley 142 de 1994.** Artículo 74.- Funciones especiales de las comisiones de regulación. Artículo 89.- Aplicación de los criterios de solidaridad y redistribución de ingresos.

- ☑ **Ley 143 de 1994.** Artículo 4o.- Establece que la demanda de electricidad bajo criterios económicos y de viabilidad financiera, y un uso racional y eficiente de los diferentes recursos energéticos del país. Artículo 24.- Cualquier agente puede plantas generadoras, líneas de conexión, redes de interconexión y transmisión. Artículo 66.- El ahorro de la energía, la conservación y uso eficiente, es objetivo prioritario en el desarrollo de las actividades del sector eléctrico. Artículo 68.- Los proyectos del sector, generación, transmisión, distribución y comercialización, deben tener en cuenta el criterio de factibilidad el ahorro conservación y uso eficiente de la energía.
- ☑ **Ley 697 de 2001.** Para el fomento del uso racional y eficiente de la energía, se promueve la utilización de energías alternativas.
- ☑ **Decreto 549 de febrero 28 de 2007.** Artículo 1.- Contribución de solidaridad por Autogeneradores de Energía Eléctrica. La contribución de solidaridad que aplica a los usuarios del sector eléctrico, no se causará sobre la energía eléctrica producida por un autogenerador para la atención de sus propias necesidades.

Tenga en cuenta la el numeral 5.3.3 tácticas para el oportunismo.

5.2.1.3 IDENTIFIQUE TEMAS TÓXICOS O TEMAS CONFLICTO

Trate de identificar los temas en los cuales se esta dispuesto a negociar y los temas en que Ecopetrol no puede ceder. Independientemente de las características de cada proyecto en esta estrategia de negociación la existencia de una relación de dependencia del socio con Ecopetrol es en si mismo es un tema toxico.

Otros temas tóxicos que se deben tener en cuenta son: falta de vigencias futuras para el proyecto, impuestos del proyecto, incertidumbre por la implementación de este nuevo modelo contractual, cambio de la legislación tributaria, incumplimiento de fechas pactadas, los mecanismos de renegociación contractual, mala reputación de los agentes, falta de confianza, etc.

Tenga en cuenta las tasas, contribuciones e impuestos que afectan el desempeño presente y futuro del proyecto, como por ejemplo las disposiciones de la Ley 97 de 1913 y la ley 84 de 1915.

5.2.1.4 SUS INTERESES

- ☑ **Identifique el conjunto de intereses tanto esenciales como deseables:** Establezca cuáles son las características o factores que deben poseer los socios con los que nos vamos a aliar (técnicas, financieras, reputación, compromiso). Identifique los mecanismos de control mas apropiados para este proyecto. Hágase las siguientes preguntas: ¿Cuáles son mis principales intereses?, ¿qué tipo de sinergias esta buscando en este proyecto?, ¿que leyes y regulaciones debe cumplir el proyecto?, ¿cuales son las características técnicas optimas del proyecto?, ¿quiero trasladar todo

el riesgo a mi socio o también quiero asumir riesgo?, ¿que riesgo se asume?, ¿cuál es el horizonte de tiempo para la relación híbrida?, ¿quién debe tener el control sobre los activos específicos?, ¿los beneficios del proyecto son vía reducción de costos o vía rentabilidad?, ¿cuánto quiero ganar?, ¿qué mecanismo debo implementar para reducir la incertidumbre generada por la asimetría en la dependencia de mi futuro socio?, ¿cuáles son los mecanismos para renegociar nuevas condiciones en el contrato?, ¿cuál es la disponibilidad mínima de la energía?, ¿se necesita otro tipo de respaldo eléctrico en caso de falla?, ¿quién debe realizar los tramites y permisos del proyecto (PMA, servidumbres, licencias)?, ¿al finalizar el proyecto quiero que los activos sean de Ecopetrol?, ¿cuales son las condiciones del contrato (operación, mantenimiento, las pólizas, propiedad de los equipos, forma de pago, penalizaciones, respaldo eléctrico, aumento de la demanda y excedentes energéticos, transferencia de conocimiento)? Tenga en cuenta el numeral 5.3.2.3.dependencia simétrica.

- ☑ **Agrupe los intereses:** el desarrollo de este tema depende de las características propias de cada proyecto. Agrupe los intereses esenciales y los deseables. Agrúpelos por temas o por el nivel de importancia en el proyecto. Tenga en cuenta el numeral 5.3 diseño de tácticas para los atributos seleccionados.

5.2.1.5 PREPARE UNA AGENDA SÓLIDA

Primero que todo defina si la negociación es un trato o una disputa. Luego defina si es una relación de largo o corto plazo. Las formas híbridas se basan en la cooperación mutua de los agentes. Una negociación tipo “trato de largo plazo” es el ideal en una relación híbrida, pues estas nunca se comportan como simples transacciones aisladas, sin repercusiones a futuro.

Para preparar la agenda se necesita identificar el conjunto completo de temas que son importantes a tener en cuenta, incluyendo las posibles contingencias. Es importante agrupar los temas seleccionados por categorías, para obtener más claridad acerca de su alcance o su traslapamiento con otros temas.

Otro tema importante, a incluir en la agenda es definir y acordar los mecanismos y criterios de que permitan a las partes tomar dediciones. Esto con el objetivo de lograr un consenso que facilite la evaluación de las propuestas y la toma de decisiones. Un ejemplo es la evaluación de las propuestas por VPN, opciones reales, etc.

En cuanto a los temas tóxicos se debe definir cuando incluirlos en la negociación, ¿al principio?, ¿al final?. La alternativa a escoger depende de si la situación puede ser solucionada al principio o es mejor dejarla para el final cuando las partes hallan invertido bastante en el proceso o cuando la confianza haga que las partes superen estos temas con mayor facilidad.

5.2.2 FUE SUS OBJETIVOS

5.2.2.1 DEFINA SU MAAN.

Cuales son sus principales intereses. Defina cual seria la situación ideal o de máximo beneficio, la intermedia o aceptable y la opción en la cual el acuerdo no es aceptable. Para el diseño de la MAAN se debe tener en cuenta todos los aspectos que puedan influenciar el desarrollo del proyecto. Recuerde que la MAAN es aquella alternativa que se tienen como respaldo cuando no se logra un acuerdo (incluye el no hacer nada). En el caso de intereses esenciales se debe fijar una MAAN robusta.

Para el diseño de la MMAN tenga en cuenta los posibles escenarios que se pueden presentar cuando se cuenta con activos específicos, una relación de dependencia simétrica, un alto grado de oportunismo y un bajo número de transacciones. De todas formas la existencia de una relación simétrica disminuye el riesgo por oportunismo. De todas formas tenga en cuenta el oportunismo en la relación y a que el bajo número de transacciones incide fuertemente en el mecanismo de desarrollo de la confianza entre las partes. Tenga en cuenta el numeral 5.3.5.1. Frecuencia de las transacciones y el numeral 5.3.6. Táctica para la frecuencia.

En este punto es importante hacer una evaluación minuciosa al interior de la relación para determinar cuales son los factores que equilibran la balanza en cuanto a la interdependencia mutua de los agentes. Para Ecopetrol es importante determinar cual fortaleza o actividad en el intercambio que equilibra la relación de dependencia. También es muy útil determinar las fortalezas de la contraparte que contribuyen en el equilibrio de la relación. Esta información es muy valiosa tanto para diseñar la MAAN como cuando los agentes están tratando de hacer pactos que les permitan aumentar el pastel.

5.2.2.2 DEFINA SU POSICIÓN DE RESISTENCIA.

Para Ecopetrol es importante defender su posición en la negociación. Por esto para cada uno de los intereses principales identifique el punto mínimo para lograr un acuerdo. Esta evaluación debe realizarse a conciencia y por especialistas, pues un error en la definición de este punto lo puede exponer a un comportamiento oportunista de su contraparte o a una pérdida de confianza de su posible socio producto de una demanda exagerada de valor.

5.2.2.3 EXPLORE AL EFECTO DE LAS COALICIONES EN SU MAAN.

Aunque la formación de coaliciones en un proceso de negociación es inevitable, en este caso el efecto de la simetría en la dependencia hace que los agentes actúen prudentemente, con el fin de no lesionar la confianza creada entre los integrantes de la relación híbrida.

Por lo tanto la contraparte y Ecopetrol deben trabajar en conjunto, evitando al máximo la formación de coaliciones que lesionen la confianza de la relación. Evite que las coaliciones que representan una amenaza directa a la contraparte. Recuerde que la confianza es automáticamente transmitida al mercado, favoreciendo la reputación de los agentes

económicos, lo que a futuro les permitirá disminuir costos de transacción, pues la confianza generada favorece la formación de relaciones con otros agentes del mercado.

5.2.2.4 DEFINA SUS PRIORIDADES.

Trate de responder los siguientes interrogantes: ¿Qué objetivos son mas importantes?, ¿que concesiones hará en otros temas para poder lograr sus objetivos mas importantes?. Estas preguntas ayudan a determinar las posibles diferencias entre prioridades, que a la postre se convertirán en oportunidades de intercambio provechoso. Se recomienda el uso de una tabla donde se exponga la importancia que cada agente le da a cada uno de los temas de la negociación. Recuerde que donde existen más diferencias existen más posibilidades de llegar a acuerdos negociados.

5.2.2.5 CONSIDERE EL IMPACTO DEL TIEMPO.

Recuerde que una opción en la negociación es no hacer nada. ¿Existe una razón para actuar ya mismo?, ¿Mejorarán o empeorarán sus alternativas con el paso del tiempo?, ¿Y qué pasa con las alternativas de su contraparte?, ¿En el futuro, estarán disponibles algunas opciones que actualmente no lo están?.

Algunos efectos como las fechas límite, fuerzan la rápida y prematura acción de los agentes. Estos pueden generar que usted o la contraparte descarten el evento de no hacer nada, con el fin de evitar grandes e irreversibles costos.

El impacto del tiempo también esta relacionado con la duración de la relación híbrida. Como se menciona en el numeral 3.7 relaciones de largo plazo, las relaciones híbridas o de cooperación, han de ser concebidas con una visión de largo plazo y no para solucionar los problemas a corto tiempo. Para que el comportamiento cooperativo se produzca, es preciso que exista la probabilidad de que el juego pueda continuar en el futuro. Como se puede ver las relaciones híbridas están asociadas con horizontes de tiempo largos, que permita a las partes recuperar la inversión realizada, mientras se restringen los comportamientos oportunistas de los socios a tal punto que los agentes perciban un ambiente de plena confianza para el cumplimiento de los objetivos planteados.

5.2.2.6 LAS ALTERNATIVAS.

El proceso de generar alternativas hace que un agente determinado pueda contar con una gama de potenciales soluciones para un mismo problema. Este proceso no es fácil y en ocasiones involucra agentes que inicialmente no estaban en la negociación. A continuación se dan algunos consejos planteados por Hammond et al. (2004), para facilitar este proceso:

- Nunca trate de elegir una alternativa que no se haya tenido en cuenta.
- Trate de no seguir la costumbre a la hora de elegir.
- Muchas malas decisiones resultan de acogerse a una única alternativa. Crear alternativas requiere concertación y conocimiento.
- Nunca escoja la primera solución posible.

- Al plantear las alternativas piense en sus objetivos. Pregúntese, ¿Cómo puedo alcanzar los objetivos que me he planteado?.
- Desafíe las limitaciones. Las limitaciones pueden ser reales y supuestas.
- Fije aspiraciones altas. Esto lo obligara a pensar de una forma diferente en vez de conformarse con lo existente.
- Tenga en cuenta las experiencias pasadas.
- Solicite sugerencia a otros. Un agente modelador debe tener en cuenta muchos aspectos del proyecto, por lo que se hace necesario consultar especialistas en cada una de estas ramas.
- Es útil, primero crear muchas alternativas, para luego evaluarles (lluvia de ideas).
- Adapte las alternativas al problema.
- No deje nunca de buscar alternativas.

5.2.3 ANALICE LA SITUACION

5.2.3.1 SU PERCEPCIÓN DE LA CONTRAPARTE

- ☑ **Defina los objetivos de ellos:** Tratar de inferir los objetivos de la contraparte le ayudara a negociar más eficazmente. Entender los objetivos de la contraparte le permitirá modelar acuerdos que realmente satisfagan las dos partes. Pero lo importante no es solo conocer los objetivos, también es necesario conocer los límites de cada uno de estos objetivos. Recuerde que cada diferencia en las prioridades crea una oportunidad para intercambios de valor entre las partes. Trate de responder las siguientes preguntas: ¿Qué es lo que realmente quieren?, ¿Qué están tratando de lograr?, ¿Cuáles son sus prioridades?, ¿Cuál es su limite en cada tema?, ¿Qué intercambios están dispuestos a hacer?.
 - ☑ **Conoce las alternativas de ellos:** Las alternativas de ellos son pieza fundamental de la base de su poder en la negociación. Hágase las siguientes preguntas: si no se llega a un acuerdo, ¿Qué harán?, ¿Qué ganaran?, ¿Cuánto les puede costar no hacer nada?, ¿existen activos específicos en el área que les puedan brindar los mismos beneficios que los activos de esta relación?, ¿si se asocian con otro agente que beneficios pueden lograr?.
 - ☑ **Conoce la urgencia de ellos:** Haga una estimación de la urgencia que tiene su contraparte de llegar a un acuerdo. Cuanto mayor sea esa urgencia, probablemente mas cederán para lograr un acuerdo. Trate de averiguar ¿cual es el motivo de la urgencia?, ¿cuanto dejarían de ganar si no hacen el acuerdo rápidamente?, ¿Qué estarían dispuestos a renegociar en cambio de hacer el trato rápidamente?, ¿Por qué prefieren hacer el trato con Ecopetrol?, ¿están haciendo un sondeo o están actuando en serio?.
- Identifique factores de interés personal:** Cada negociador busca proteger sus intereses personales en cada negociación. Algunas veces la reputación, los intereses y las tácticas de su contraparte son conocidos o pueden ser consultados en el mercado. En otras ocasiones se pueden se puede inferir sobre el estilo de

negociación de un agente con solo observarlo en la mesa. Como punto de partida, pregúntese qué tanto le preocupa a su contraparte los siguientes valores: **Preservar su reputación:** ¿Les preocupa mucho mantener o mejorar su reputación como negociadores efectivos?. **Demstrar competencia:** ¿Qué tan urgente quieren sus contrapartes sentirse competentes y hábiles en la negociación? ¿los negociadores son expertos de años o novatos inseguros ?. **Minimizar los costos de transacción:** ¿Se preocupa su contraparte sobre minimizar los costos directos (tiempo y recursos) de la negociación? ¿le preocupan los costos de oportunidad de privarse de otras iniciativas?. **Conseguir efectos colaterales:** ¿Esta su contraparte usando esta negociación para apalancar beneficios externos a esta mesa?. Tenga en cuenta las tácticas 5.3.3.2 Alto nivel de oportunismo y 5.3.6 táctica para la confianza.

5.2.3.2 LA PERCEPCIÓN QUE LA CONTRAPARTE TIENE DE SU SITUACIÓN.

Trate de descubrir las percepciones que ellos tienen de usted, de sus objetivos, de su situación, etc. Identifique cuales factores de su estrategia pueden deteriorar la relación. Trate de responder las siguientes preguntas: ¿Qué piensan de su actitud hacia ellos?, ¿lo consideran un agente oportunista?, ¿la contraparte confía en sus planteamientos?, ¿Cuáles creen que son sus objetivos?, ¿Qué piensan de su situación?, ¿Cuál puede ser su urgencia?.

5.2.4 PLANIFIQUE LA ESTRATEGIA

5.2.4.1 EL DIAGNOSTICO

- ☑ **Haga un mapa de las partes y sus relaciones:** Trate de determinar las relaciones que existen entre los diferentes agentes. Esto le ayudara a determinar las barreras y oportunidades de la negociación. En esta grafica es útil para identificar las posibles negociaciones vinculadas entre los agentes. ¿Determine las cualidades de la relación que permiten el equilibrio en la dependencia mutua?

Diagnostico de barreras y oportunidades: Haga un tabla para cada relación donde se identifique las barreras y las oportunidades teniendo en cuenta los siguientes temas: las partes (el oportunismo, la confianza, la reputación, el compromiso), las reglas, los problemas (activos específicos, la dependencia, la incertidumbre), los intereses (horizontes de tiempo, la completitud de los contratos), las alternativas, los acuerdos, las negociaciones vinculadas. Tenga en cuenta las tácticas 5.3.2.3 dependencia simétrica, 5.3.3.2 Alto nivel de oportunismo y 5.3.6 táctica para la confianza.

- ☑ **La incertidumbre:** Recuerde que no es posible hacer desaparecer la incertidumbre, lo único que se puede hacer es aumentar la probabilidad de tomar una buena decisión ante una situación incierta (Hammond et al. 2004). Cuando se esta ante una decisión que involucra un alto componente de incertidumbre estos autores recomiendan el uso de perfiles de riesgo, para simplificar los componentes de la

incertidumbre, aislar cada elemento y evaluarlos uno por uno. Un perfil de riesgo capta la información esencial sobre la manera como la incertidumbre afecta una alternativa (Hammond et al. 2004). Con un perfil de incertidumbre se busca responder los siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las incertidumbres claves?, ¿Cuáles son los resultados de estas incertidumbres?, ¿que posibilidad existe de que ocurra cada resultado?, ¿Cuáles son las consecuencias de cada resultado?. Según Hammond et al. (2004), para determinar las incertidumbres tenga en cuenta los siguientes concejos: guíese por su buen juicio, consulte información existente, recoja datos nuevos, consulte a expertos, divida la incertidumbre en sus componentes, aclarar las consecuencias. Cuando se tengan estos datos lo más recomendable es visualizar el perfil de riesgo mediante el uso de un árbol de decisión.

Si no se quiere asumir la incertidumbre, el mercado ofrece algunos instrumentos que le permiten hacer una cobertura parcial o total de los riesgos asociados a esta. A continuación se enumeran algunos de estos instrumentos: Instrumentos financiero (bonos, forwards, swaps, options, cobertura de tasa interés, cobertura de tasa cambiaria, coberturas ante cambios en los precios etc.), instrumentos jurídicos (contratos de estabilidad jurídica ley 963 de 2005, eliminación del IVA en importaciones de equipos vía estatuto tributario artículo 428 “importaciones que no causan impuesto”), o trasladando el riesgo a los socios. Con esta última estrategia hay que tener mucho cuidado, Si Ecopetrol traspasa todos los riesgos a un contratista, de todas formas se estará pagando el valor presente de este riesgo vía primas o vía tarifas. Este pago se realizara en todo momento así, no se este presentando el riesgo por el que se hizo la cobertura. Lo más recomendable en este caso es definir con el contratista el pago por parte de Ecopetrol de estos riesgos (cambios en el IVA, nuevos impuestos) únicamente cuando estos se presenten, lo que permitirá obtener mejores tarifas y viabilizar muchos proyectos que de otra forma no serian ejecutables.

Otra forma de reducir la incertidumbre es evaluando el nivel de completitud de los contratos entre las partes, de tal forma que se tengan en cuenta la mayor cantidad de contingencias posibles y de esta forma reducir el riesgo producto del oportunismo por la racionalidad limitada de los agentes. Tenga en cuenta el numeral 4.3 el oportunismo 4.4 la incertidumbre y 4.6 la confianza.

- ☑ **Crear valor:** Realice una lluvia de ideas para buscar nuevas soluciones que permitan a Ecopetrol y su contraparte obtener beneficios adicionales. Recuerde que aquellos temas donde existen diferencias marcadas (diferencias de intereses, probabilísticas, de aversión al riesgo) pueden generar nuevas oportunidades de negocio con ganancias conjuntas. Según las notas de clase de Pinzón (2007), algunas de las estrategias para agrandar el pastel en una relación híbrida son: Evaluar lo horizontes de tiempo que permitan a las partes recuperar la inversión y cumplir con las expectativas del proyecto, evalúe las capacidades complementarias

de los agentes (financiación, conocimiento, ubicación), las economías de escala, explore el efecto de las redes socio-técnicas.

5.2.4.2 EVALÚE LA EXISTENCIA DE NEGOCIACIONES VINCULADAS.

Según Watkins (2002), las uniones entre los problemas en una negociación se pueden catalogar de la siguiente forma:

- ☑ **Uniones entre los problemas:** **Uniones sinérgicas:** combinan problemas que podrían ser negociados de forma separada en vías que potencialmente crean valor. **Uniones antagónicas:** envenenan el potencial para el acuerdo. Algunos problemas tóxicos no solamente no pueden ser determinados sino que también impiden el establecimiento de los acuerdos.
- ☑ **Uniones en tiempo:** **Uniones secuenciales:** se presentan cuando una negociación temprana afecta una que será realizada posteriormente o futuras negociaciones generan una sombra sobre las actuales. **Uniones coexistentes (actuales):** aparecen cuando negociaciones unidas coinciden en tiempo o se traslapan. **Uniones competitivas:** ocurre cuando una de las partes negocia con dos o más partes, pero solamente una de esas negociaciones puede alcanzar satisfacción. **Uniones recíprocas:** una de las partes negocia con dos o más partes y todas las negociaciones deben alcanzar la satisfacción para lograr el acuerdo.

5.2.4.3 QUE TIPO DE NEGOCIACIÓN ES: DISTRIBUTIVA, COOPERATIVA.

El tipo de negociación depende de si sus participantes creen que están, solamente reclamando valor (partiendo la “torta”) o consideran que existen oportunidades para crear valor o agrandar el pastel. **Negociación Distributiva:** es cuando existe un pastel fijo que debe ser dividido entre las partes, y que lo que gane una parte será lo que pierda otra. Por lo tanto, el objetivo de ambas partes es reclamar el mayor valor posible. **Negociaciones cooperativas:** muchas negociaciones ofrecen oportunidades para crear valor, ampliando el pastel, mediante cooperación y beneficio mutuo de quienes participan en ellas. Pero como en toda relación cooperativa el valor que se ha creado debe ser dividido o reclamado. Por lo tanto, negociaciones de este tipo son integrativas en donde los agentes combinan sus esfuerzos para integrar intereses y crear valor a la vez que se diseñan los mecanismos necesarios para reclamar el valor creado.

5.2.4.4 LOS DESBALANCES DE PODER

En una relación de dependencia mutua o simétrica los agentes están en una posición donde pueden tanto ceder como exigir valor. Recuerde que cuando las partes son igualmente dependientes, la relación de dependencia simétrica, que se caracteriza por el compromiso mutuo. Cuando la dependencia es simétrica y fuerte, se incrementa el poder del vínculo entre los agentes, quienes conservan una alta confianza con su socio para desempeñar los compromisos adquiridos.

5.2.4.5 DISEÑE LA ESTRATEGIA

- ☑ ***Tenga en cuenta las tácticas presentadas en el numeral 5.3 para cada uno de los atributos de las relaciones híbridas.***
- ☑ ***Cambiando a los jugadores:*** Una manera potente de formar el juego es influenciar quienes estarán en la mesa de negociación. Una forma de influenciar el curso de la negociación es invitando o excluyendo agentes de la mesa de negociación.
- ☑ ***Construcción de MAAN:*** Recuerde que su MAAN no es fija y debe ser reconstruida y mejorada constantemente, claro esta cuando surjan nuevas oportunidades de hacerlo en la mesa de negociación.
- ☑ ***Fijar la agenda:*** Para un negociador es crucial el manejo de los contenidos de la agenda cuando se están definiendo los lineamientos de la negociación. Recuerde que el agente que define los problemas y determina su prioridad está en el camino del triunfo. Para lograr esto es importante evitar que su contraparte imponga el lenguaje, los conceptos, los métodos de evaluación y los demás tópicos que servirán de marco de referencia en la negociación. Incluya en la agenda aquellos temas que no son negociables para Ecopetrol y en los que se esta dispuesto a buscar una salida negociada.
- ☑ ***Forzando y retardando la acción:*** Las fechas límites y otras formas de presión de tiempo pueden precipitar a su contraparte a llegar rápidamente a un acuerdo. Igualmente, la necesidad de completar una serie de negociaciones previas para viabilizar otra negociación pueden usarse como excusa para agilizar o retrasar un trato entre las partes. retraso.
- ☑ ***Desarrolle un plan secuencial:*** Defina los movimientos, condiciones y eventos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos en la mesa de negociación. Haga una planeación secuencial de los pasos que debe desarrollar para darle continuidad a su estrategia. Tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:
 - ***Escuche a su contraparte:*** Esto le permitirá entender la forma de pensar y de concebir los diferentes puntos de vista o perspectiva. Trate de entender las emociones, intereses, asuntos y preferencias de la contraparte. Esto brinda a los negociadores de Ecopetrol la oportunidad para aprender a “hablar en su lenguaje” y establecen una atmósfera de cooperación. Cuando se escucha activamente a la contraparte se envía una señal de interés hacia su mensaje. Es importante motivar a la contraparte para que siga hablando, de esta forma se puede obtener mas información de su forma de concebir el problema.
 - ***Asuma una postura corporal:*** demuestre que está involucrado con el desarrollo de la negociación. Utilice los movimientos corporales apropiados y recuerde mirar siempre a su interlocutor a los ojos.
 - ***Siempre tome la iniciativa para preguntar:*** es muy importante que motive a su contraparte para continúe hablando mediante el uso de preguntas abiertas y claro esta, teniendo mucho cuidado de interrumpirlos. Estas preguntas deben cumplir con las siguientes características: Deben ser

preguntas abiertas, que estén enfocadas en una sola área de interés, donde se eviten las posibles respuestas bipolares que restringen la respuesta, evitando la inclusión de consejo a la contraparte y procurando siempre incluir preguntas concisa y directas que eviten interrupciones en el flujo de la conversación. De esta forma los negociadores de Ecopetrol pueden inferir acerca de las posiciones intereses, preferencias, estados emocionales, hechos y supuestos de la contraparte.

5.3 ESTRATEGIA “E3”

La estrategia de negociación “E1” esta caracterizada por los siguientes atributos:

- Activos de la relación: específicos.
- Dependencia en la relación: asimétrica por parte de Ecopetrol
- Frecuencia de las transacciones: Ocasional
- Oportunismo: nivel alto y bajo.
- Otros atributos: incertidumbre, confianza, reputación, compromiso, el largo plazo en la relación, incompletitud de los contratos.

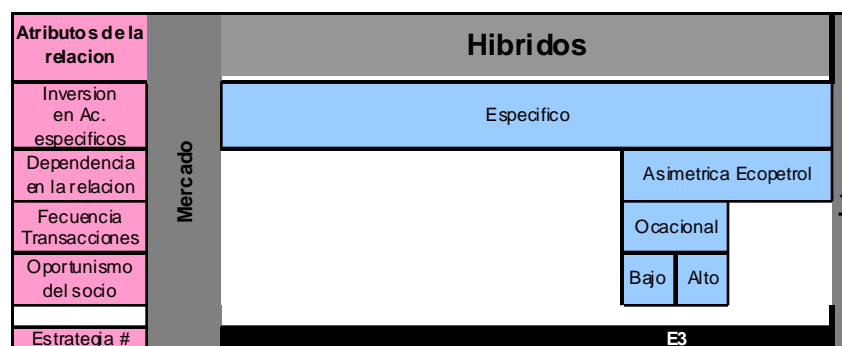


Tabla 14 Atributos de la estrategia de negociación “E3”

Debido a que algunos temas de la estrategia “E3” son similares a los de la estrategia “E1” y que únicamente difieren en el atributo “relación de asimetría para Ecopetrol”, a continuación se desarrollarán los mismos paso ejecutados en la estrategia “E1”, claro esta, teniendo en cuenta la relación de dependencia de Ecopetrol.

5.3.1 DEFINIR LOS ASUNTOS

5.3.1.1 DEFINA QUIENES SERÁN LOS INTEGRANTES DE LA NEGOCIACIÓN

Identifique los potenciales jugadores: trate de identificar todos los agentes que estarán involucrados en la relación híbrida. Según Dávila (2006), las relaciones híbridas son selectivas, involucran planeación conjunta y un constante flujo de información. Primero trate de identificar en el mercado los socios potenciales para entablar la relación. Luego identifique las organizaciones municipales y departamentales que tengan influencia en el proyecto vía impuestos, tasa o contribuciones. Identifique los organismos del estado que se encargan de las regulaciones en el sector energético y medioambiente al igual que los diferentes grupos de interés (stakeholders).

Busque en el mercado o consulte a otros agentes la siguiente información de sus socios: nivel de reputación, la confianza que inspira, resultados obtenidos en anteriores transacciones, nivel de oportunismo de este agente, número de transacciones realizadas en el mercado. Cuando Ecopetrol está en una situación de dependencia asimétrica es muy importante que los negociadores seleccionen los agentes más apropiados del mercado para cubrir a la empresa de los posibles comportamientos oportunistas de la contraparte seleccionada.

Tenga en cuenta los criterios de selección de socios para una relación híbrida presentados en el numeral 3.8. Para la selección de socios tenga en cuenta las siguientes tácticas: 5.3.2.2 dependencia asimétrica de Ecopetrol, 5.3.3.2 Alto nivel de oportunismo y 5.3.6 táctica para la confianza. Identifique si los antecedentes para generar confianza entre las partes se están cumpliendo en esta relación (ver numeral 4.6.1. antecedentes de la confianza).

- Analice las coaliciones:** analice las relaciones entre los diferentes agentes. Así no existan, identifique las coaliciones que pueden deteriorar la relación híbrida. Identifique los agentes que están a favor y en contra del proyecto. Hágase las siguientes preguntas: ¿Qué alianzas se pueden crear?, ¿Qué alianzas puede su contraparte formar?, ¿Qué otros agentes son necesarios para lograr los objetivos?. Analice las diferentes alianzas que pueden surgir con otros socios, con el objetivo de reducir el poder de negociación del agente con más poder. Tenga en cuenta la Táctica 5.3.3.2 Alto nivel de oportunismo, pues en este caso una coalición entre los demás agentes de la negociación puede reducir el poder de negociación de Ecopetrol.
- En la mesa están los que tienen que estar:** responda las siguientes preguntas: ¿en la mesa están las personas con autoridad para tomar decisiones? ¿el negociador debe pedir autorización a otro agente?, ¿considera que deben incluirse otros agentes en la mesa de negociación?, ¿estos últimos son internos o externos a la compañía (gobierno, comunidad)?, ¿alguno de estos agentes le ofrece una sinergia especial?, ¿qué agentes puede incluir su contraparte en la mesa de negociación?, ¿es necesario eliminar algún agente de la mesa?, ¿pueden otros agentes involucrarse y cambiar el juego?. Al hacer estas preguntas es útil que Ecopetrol considere la posibilidad de

incluir otros agentes con los cuales pueda reducir el poder negociador del socio más fuerte.

- ☑ **Dibuje un mapa de las partes:** realice un bosquejo inicial de todos los agentes del proyecto.

5.3.1.2 LAS REGLAS DE LA NEGOCIACIÓN

Las reglas habitualmente pueden estar basadas en precedentes, prácticas habituales, pactos de confidencialidad, exclusividad etc. Para Ecopetrol es muy importante tratar de influir el máximo en la definición de las reglas de la negociación. Aspectos como el orden de intervención de los negociadores, los espacios de preguntas, la metodología para discutir los temas, etc. hacen que la empresa gane poder en la mesa de negociación.

Es importante que se tenga en cuenta las regulaciones, las leyes y los códigos de conducta para el diseño de la negociación. Hágase las siguientes preguntas: ¿cuales son las reglas del juego?, ¿que leyes y regulaciones aplican aquí?, ¿que convenciones sociales forman el comportamiento de las partes?, ¿existen códigos o comportamientos sociales que apliquen aquí?, ¿que otras reglas del juego influyen en el comportamiento de las partes?.

En el sector energético es particularmente importante tener en cuenta las regulaciones y leyes sobre el tema. A continuación se referencian algunas de estas leyes:

- ☑ **Ley 80 del 1993.** Ley de contratación estatal.
- ☑ **Ley 689 de 2001 (modificando la Ley 142 de 1994 art. 14.15).** Define quien es un productor marginal independiente. Es aquel que produce su propia energía para uso particular.
- ☑ **CREG 084 de 1996.** Define que es la Autogeneración.
- ☑ **CREG 107 de 1998.** Define que es la Cogeneración.
- ☑ **Ley 142 de 1994.** Artículo 74.- Funciones especiales de las comisiones de regulación. Artículo 89.- Aplicación de los criterios de solidaridad y redistribución de ingresos.
- ☑ **Ley 143 de 1994.** Artículo 4o.- Establece que la demanda de electricidad bajo criterios económicos y de viabilidad financiera, y un uso racional y eficiente de los diferentes recursos energéticos del país. Artículo 24.- Cualquier agente puede plantas generadoras, líneas de conexión, redes de interconexión y transmisión. Artículo 66.- El ahorro de la energía, la conservación y uso eficiente, es objetivo prioritario en el desarrollo de las actividades del sector eléctrico. Artículo 68.- Los proyectos del sector, generación, transmisión, distribución y comercialización, deben tener en cuenta el criterio de factibilidad el ahorro conservación y uso eficiente de la energía.
- ☑ **Ley 697 de 2001.** Para el fomento del uso racional y eficiente de la energía, se promueve la utilización de energías alternativas.
- ☑ **Decreto 549 de febrero 28 de 2007.** Artículo 1.- Contribución de solidaridad por Autogeneradores de Energía Eléctrica. La contribución de solidaridad que aplica a los usuarios del sector eléctrico, no se causará sobre la energía eléctrica producida por un autogenerador para la atención de sus propias necesidades.

Tenga en cuenta la el numeral 4.6.1 antecedentes de la confianza.

5.3.1.3 IDENTIFIQUE TEMAS TÓXICOS O TEMAS CONFLICTO

Trate de identificar los temas en los cuales se esta dispuesto a negociar y los temas en que Ecopetrol no puede ceder. Independientemente de las características de cada proyecto en esta estrategia de negociación la existencia de una relación de dependencia del socio con Ecopetrol es en si mismo es un tema toxico.

Otros temas tóxicos que se deben tener en cuenta son: falta de vigencias futuras para el proyecto, impuestos del proyecto, incertidumbre por la implementación de este nuevo modelo contractual, cambio de la legislación tributaria, incumplimiento de fechas pactadas, los mecanismos de renegociación contractual, mala reputación de los agentes, falta de confianza, etc.

Tenga en cuenta las tasas, contribuciones e impuestos que afectarán el desempeño presente y futuro del proyecto, como por ejemplo las disposiciones de la Ley 97 de 1913.

Un posible tema toxico en la negociación puede estar relacionado con el oportunismo de algunos de los grupos de interés de Ecopetrol como por ejemplo el tributo que debe pagar la compañía como impuesto de iluminación. Mediante la ley 97 de 1913 el gobierno autorizo a los entes territoriales cobrar este impuesto, sin definir la tarifa, el hecho generador y la base gravable, por lo que esta ley es una autorización en blanco para que los municipios la utilicen como mas les convenga.

5.3.1.4 SUS INTERESES

- Identifique el conjunto de intereses tanto esenciales como deseables:*** Establezca cuáles son las características o factores que deben poseer los socios con los que nos vamos a aliar (técnicas, financieras, reputación, compromiso). Identifique los mecanismos de control mas apropiados para este proyecto. Hágase las siguientes preguntas: ¿Cuáles son mis principales intereses?, ¿qué tipo de sinergias esta buscando en este proyecto?, ¿que leyes y regulaciones debe cumplir el proyecto?, ¿cuales son las características técnicas optimas del proyecto?, ¿quiero trasladar todo el riesgo a mi socio o también quiero asumir riesgo?, ¿ que riesgo se asume?, ¿cuál es el horizonte de tiempo para la relación híbrida?, ¿quién debe tener el control sobre los activos específicos?, ¿los beneficios del proyecto son vía reducción de costos o vía rentabilidad?, ¿cuánto quiero ganar?, ¿qué mecanismo debo implementar para reducir la incertidumbre generada por la asimetría en la dependencia?, ¿cuáles son los mecanismos para renegociar nuevas condiciones en el contrato?, ¿cuál es la disponibilidad mínima de la energía?, ¿ se necesita otro tipo de respaldo eléctrico en caso de falla?, ¿quién debe realizar los tramites y permisos del proyecto (PMA, servidumbres, licencias)?, ¿al finalizar el proyecto quiero que los activos sean de Ecopetrol?, ¿cuales son las condiciones del contrato (operación, mantenimiento, las pólizas, propiedad de los equipos, forma de pago,

penalizaciones, respaldo eléctrico, aumento de la demanda y excedentes energéticos, transferencia de conocimiento)?.

- ☑ **Agrupe los intereses:** el desarrollo de este tema depende de las características propias de cada proyecto. Agrupe los intereses esenciales y los deseables. Agrúpelos por temas o por el nivel de importancia en el proyecto. Tenga en cuenta el numeral 5.3 diseño de tácticas para los atributos seleccionados.

5.3.1.5 PREPARE UNA AGENDA SÓLIDA

Primero que todo defina si la negociación es un trato o una disputa. Luego defina si es una relación de largo o corto plazo. Las formas híbridas se basan en la cooperación mutua de los agentes. Una negociación tipo “trato de largo plazo” es el ideal en una relación híbrida, pues estas nunca se comportan como simples transacciones aisladas, sin repercusiones a futuro.

Para preparar la agenda se necesita identificar el conjunto completo de temas que son importantes a tener en cuenta, incluyendo las posibles contingencias. Es importante agrupar los temas seleccionados por categorías, para obtener más claridad acerca de su alcance o su traslapamiento con otros temas.

Otro tema importante, a incluir en la agenda es definir y acordar los mecanismos y criterios de que permitan a las partes tomar dediciones. Esto con el objetivo de lograr un consenso que facilite la evaluación de las propuestas y la toma de decisiones. Un ejemplo es la evaluación de las propuestas por VPN, opciones reales, etc.

En cuanto a los temas tóxicos se debe definir cuando incluirlos en la negociación, ¿al principio?, ¿al final?. La alternativa a escoger depende de si la situación puede ser solucionada al principio o es mejor dejarla para el final cuando las partes hallan invertido bastante en el proceso o cuando la confianza haga que las partes superen estos temas con mayor facilidad.

Debido a que Ecopetrol esta en una posición de dependencia con su socio y si este es identificado como un agente oportunista es necesario que se incluya en la agenda un tema donde las partes especifiquen los mecanismos de renegociación del contrato ante contingencias y cambios futuros. De esta forma Ecopetrol esta disminuyendo la incertidumbre generada por el posible oportunismo de su socio.

5.3.2 FUE SUS OBJETIVOS

5.3.2.1 DEFINA SU MAAN.

Cuales son sus principales intereses. Defina cual seria la situación ideal o de máximo beneficio, la intermedia o aceptable y la opción en la cual el acuerdo no es aceptable. Para el diseño de la MAAN se debe tener en cuenta todos los aspectos que puedan influenciar el desarrollo del proyecto. Recuerde que la MAAN es aquella alternativa que se tienen como respaldo cuando no se logra un acuerdo (incluye el no hacer nada). En el caso de intereses esenciales se debe fijar una MAAN robusta.

Para el diseño de la MMAN tenga en cuenta los posibles escenarios que se pueden presentar cuando se cuenta con activos específicos, una relación de dependencia asimétrica, un alto grado de oportunismo y un bajo número de transacciones. Tenga en cuenta el numeral 5.3 diseño de tácticas para los atributos seleccionados.

5.3.2.2 DEFINA SU POSICIÓN DE RESISTENCIA.

Para Ecopetrol es importante defender su posición en la negociación. Por esto para cada uno de los intereses principales identifique el punto mínimo para lograr un acuerdo. Esta evaluación debe realizarse a conciencia y por especialistas, pues un error en la definición de este punto lo puede exponer a un comportamiento oportunista de su contraparte o a una pérdida de confianza de su posible socio producto de una demanda exagerada de valor. Para definir el punto de resistencia se debe tener en cuenta la posición de dependencia de Ecopetrol con su socio. Defina en que consiste la dependencia y trate de identificar otros temas de interés para la contrapartes con los cuales pueda mitigar el vínculo de dependencia con el socio.

5.3.2.3 EXPLORE AL EFECTO DE LAS COALICIONES EN SU MAAN.

Como Ecopetrol esta en una situación de dependencia asimétrica, es muy importante que se estructure una estrategia que le permita a la empresa contrarrestar el efecto de aquellas coaliciones que disminuyen su poder en la mesa de negociación.

Una posible estrategia puede el incluir otros agentes en la mesa de negociación, con los cuales Ecopetrol pueda realizar alianzas, que le permitan aumentar el poder de su MAAN. El objetivo de esta estrategia es diversificar el riesgo por oportunismo evitando el monopolio del agente con más poder en la negociación. La idea es buscar, convencer e invitar a otros jugadores que puedan actuar como contrabalance en la negociación.

Cuando se esta en una situación de dependencia, es recomendable que el agente mas débil de la relación implemente una estrategia que fomente la competencia entre los jugadores mas grandes, de tal forma que la contraparte no se confíe de su poder y se sienta amenazada por la presencia de otros competidores. De esta forma el jugador con menos poder quedara en una posición privilegiada para reclamar valor en la negociación. Es posible que la contraparte al sentir la amenaza de un posible acuerdo con la competencia, decida realizar algunas concesiones para asegurar el trato.

Tenga en cuenta el efecto del oportunismo y la confianza para el diseño de su posición de resistencia (Ver tácticas 5.3.3.2 Alto nivel de oportunismo y 5.3.6 táctica para la confianza).

5.3.2.4 DEFINA SUS PRIORIDADES.

Trate de responder los siguientes interrogantes: ¿Qué objetivos son mas importantes?, ¿que concesiones hará en otros temas para poder lograr sus objetivos mas importantes?. Estas preguntas ayudan a determinar las posibles diferencias entre prioridades, que a la postre se convertirán en oportunidades de intercambio provechoso. Se recomienda el uso de una

tabla donde se exponga la importancia que cada agente le da a cada uno de los temas de la negociación. Recuerde que donde existen más diferencias existen más posibilidades de llegar a acuerdos negociados.

En este caso, una de las prioridades debe ser el disminuir el poder de negociación del jugador mas fuerte en al mesa. Identifique aquellos temas que nos son tan estratégicos para Ecopetrol y utilícelos como concesiones a la contraparte, claro esta siempre y cuando estas concesiones equilibre la relación de dependencia entre Ecopetrol y su socio.

5.3.2.5 CONSIDERE EL IMPACTO DEL TIEMPO.

Recuerde que una opción en la negociación es no hacer nada. ¿Existe una razón para actuar ya mismo?, ¿Mejorarán o empeorarán sus alternativas con el paso del tiempo?, ¿Y qué pasa con las alternativas de su contraparte?, ¿En el futuro, estarán disponibles algunas opciones que actualmente no lo están?.

Algunos efectos como las fechas límite, fuerzan la rápida y prematura acción de los agentes. Estos pueden generar que usted o la contraparte descarten el evento de no hacer nada, con el fin de evitar grandes e irreversibles costos.

El impacto del tiempo también esta relacionado con la duración de la relación híbrida. Como se menciona en el numeral 3.7 relaciones de largo plazo, las relaciones híbridas o de cooperación, han de ser concebidas con una visión de largo plazo y no para solucionar los problemas a corto tiempo. Para que el comportamiento cooperativo se produzca, es preciso que exista la probabilidad de que el juego pueda continuar en el futuro. Como se puede ver las relaciones híbridas están asociadas con horizontes de tiempo largos, que permita a las partes recuperar la inversión realizada, mientras se restringen los comportamientos oportunistas de los socios a tal punto que los agentes perciban un ambiente de plena confianza para el cumplimiento de los objetivos planteados.

5.3.2.6 LAS ALTERNATIVAS.

El proceso de generar alternativas hace que un agente determinado pueda contar con una gama de potenciales soluciones para un mismo problema. Este proceso no es fácil y en ocasiones involucra agentes que inicialmente no estaban en la negociación. A continuación se dan algunos consejos planteados por Hammond et al. (2004), para facilitar este proceso:

- Nunca trate de elegir una alternativa que no se haya tenido en cuenta.
- Trate de no seguir la costumbre a la hora de elegir.
- Muchas malas decisiones resultan de acogerse a una única alternativa. Crear alternativas requiere concertación y conocimiento.
- Nunca escoja la primera solución posible.
- Al plantear las alternativas piense en sus objetivos. Pregúntese, ¿Cómo puedo alcanzar los objetivos que me he planteado?.
- Desafíe las limitaciones. Las limitaciones pueden ser reales y supuestas.

- Fije aspiraciones altas. Esto lo obligara a pensar de una forma diferente en vez de conformarse con lo existente.
- Tenga en cuenta las experiencias pasadas.
- Solicite sugerencia a otros. Un agente modelador debe tener en cuenta muchos aspectos del proyecto, por lo que se hace necesario consultar especialistas en cada una de estas ramas.
- Es útil, primero crear muchas alternativas, para luego evaluarles (lluvia de ideas).
- Adapte las alternativas al problema.
- No deje nunca de buscar alternativas.

5.3.3 ANALICE LA SITUACION

5.3.3.1 SU PERCEPCIÓN DE LA CONTRAPARTE

- ☑ **Defina los objetivos de ellos:** Tratar de inferir los objetivos de la contraparte le ayudara a negociar más eficazmente. Entender los objetivos de la contraparte le permitirá modelar acuerdos que realmente satisfagan las dos partes. Pero lo importante no es solo conocer los objetivos, también es necesario conocer los límites de cada uno de estos objetivos. Recuerde que cada diferencia en las prioridades crea una oportunidad para intercambios de valor entre las partes. Trate de responder las siguientes preguntas: ¿Qué es lo que realmente quieren?, ¿Qué están tratando de lograr?, ¿Cuáles son sus prioridades?, ¿Cuál es su limite en cada tema?, ¿Qué intercambios están dispuestos a hacer?.
- ☑ **Conoce las alternativas de ellos:** Las alternativas de ellos son pieza fundamental de la base de su poder en la negociación. Hágase las siguientes preguntas: si no se llega a un acuerdo, ¿Qué harán?, ¿Qué ganaran?, ¿Cuánto les puede costar no hacer nada?, ¿existen activos específicos en el área que les puedan brindar los mismos beneficios que los activos de esta relación?, ¿si se asocian con otro agente que beneficios pueden lograr?.
- ☑ **Conoce la urgencia de ellos:** Haga una estimación de la urgencia que tiene su contraparte de llegar a un acuerdo. Cuanto mayor sea esa urgencia, probablemente mas cederán para lograr un acuerdo. Trate de averiguar ¿cual es el motivo de la urgencia?, ¿cuanto dejarían de ganar si no hacen el acuerdo rápidamente?, ¿Qué estarían dispuestos a renegociar en cambio de hacer el trato rápidamente?, ¿Por qué prefieren hacer el trato con Ecopetrol?, ¿están haciendo un sondeo o están actuando en serio?.

Identifique factores de interés personal: Cada negociador busca proteger sus intereses personales en cada negociación. Algunas veces la reputación, los intereses y las tácticas de su contraparte son conocidos o pueden ser consultados en el mercado. En otras ocasiones se pueden se puede inferir sobre el estilo de negociación de un agente con solo observarlo en la mesa. Como punto de partida, pregúntese qué tanto le preocupa a su contraparte los siguientes valores: **Preservar su reputación:** ¿Les preocupa mucho mantener o mejorar su reputación como

negociadores efectivos?. **Demostrar competencia:** ¿Qué tan urgente quieren sus contrapartes sentirse competentes y hábiles en la negociación? ¿los negociadores son expertos de años o novatos inseguros?. **Minimizar los costos de transacción:** ¿Se preocupa su contraparte sobre minimizar los costos directos (tiempo y recursos) de la negociación? ¿le preocupan los costos de oportunidad de privarse de otras iniciativas?. **Conseguir efectos colaterales:** ¿Esta su contraparte usando esta negociación para apalancar beneficios externos a esta mesa?. Tenga en cuenta las tácticas 5.3.3.2 Alto nivel de oportunismo y 5.3.6 táctica para la confianza.

5.3.3.2 LA PERCEPCIÓN QUE LA CONTRAPARTE TIENE DE SU SITUACIÓN.

Trate de descubrir las percepciones que ellos tienen de usted, de sus objetivos, de su situación, etc. Identifique cuales factores de su estrategia pueden deteriorar la relación. Trate de responder las siguientes preguntas: ¿Qué piensan de su actitud hacia ellos?, ¿lo consideran un agente oportunista?, ¿la contraparte confía en sus planteamientos?, ¿Cuáles creen que son sus objetivos?, ¿Qué piensan de su situación?, ¿Cuál puede ser su urgencia?.

5.3.4 PLANIFIQUE LA ESTRATEGIA

5.3.4.1 EL DIAGNOSTICO

- ☑ **Haga un mapa de las partes y sus relaciones:** Trate de determinar las relaciones que existen entre los diferentes agentes. Esto le ayudara a determinar las barreras y oportunidades de la negociación. En esta grafica es útil para identificar las posibles negociaciones vinculadas entre los agentes.

Diagnostico de barreras y oportunidades: Haga un tabla para cada relación donde se identifique las barreras y las oportunidades teniendo en cuenta los siguientes temas: las partes (el oportunismo, la confianza, la reputación, el compromiso), las reglas, los problemas (activos específicos, la dependencia, la incertidumbre), los intereses (horizontes de tiempo, la completitud de los contratos), las alternativas, los acuerdos, las negociaciones vinculadas. Tenga en cuenta las tácticas 5.3.2.1 dependencia asimétrica para el socio, 5.3.3.2 Alto nivel de oportunismo y 5.3.6 táctica para la confianza.

- ☑ **La incertidumbre:** Recuerde que no es posible hacer desaparecer la incertidumbre, lo único que se puede hacer es aumentar la probabilidad de tomar una buena decisión ante una situación incierta (Hammond et al. 2004). Cuando se esta ante una decisión que involucra un alto componente de incertidumbre estos autores recomiendan el uso de perfiles de riesgo, para simplificar los componentes de la incertidumbre, aislar cada elemento y evaluarlos uno por uno. Un perfil de riesgo capta la información esencial sobre la manera como la incertidumbre afecta una alternativa (Hammond et al. 2004). Con un perfil de incertidumbre se busca responder los siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las incertidumbres claves?,

¿Cuáles son los resultados de estas incertidumbres?, ¿que posibilidad existe de que ocurra cada resultado?, ¿Cuáles son las consecuencias de cada resultado?. Según Hammond et al. (2004), para determinar las incertidumbres tenga en cuenta los siguientes consejos: guíese por su buen juicio, consulte información existente, recoja datos nuevos, consulte a expertos, divida la incertidumbre en sus componentes, aclarar las consecuencias. Cuando se tengan estos datos lo más recomendable es visualizar el perfil de riesgo mediante el uso de un árbol de decisión.

Si no se quiere asumir la incertidumbre, el mercado ofrece algunos instrumentos que le permiten hacer una cobertura parcial o total de los riesgos asociados a esta. A continuación se enumeran algunos de estos instrumentos: Instrumentos financiero (bonos, forwards, swaps, options, cobertura de tasa interés, cobertura de tasa cambiaria, coberturas ante cambios en los precios etc.), instrumentos jurídicos (contratos de estabilidad jurídica ley 963 de 2005, eliminación del IVA en importaciones de equipos vía estatuto tributario artículo 428 “importaciones que no causan impuesto”), o trasladando el riesgo a los socios. Con esta última estrategia hay que tener mucho cuidado, Si Ecopetrol traspasa todos los riesgos a un contratista, de todas formas se estará pagando el valor presente de este riesgo vía primas o vía tarifas. Este pago se realizara en todo momento así, no se este presentando el riesgo por el que se hizo la cobertura. Lo más recomendable en este caso es definir con el contratista el pago por parte de Ecopetrol de estos riesgos (cambios en el IVA, nuevos impuestos) únicamente cuando estos se presenten, lo que permitirá obtener mejores tarifas y viabilizar muchos proyectos que de otra forma no serian ejecutables.

Otra forma de reducir la incertidumbre es evaluando el nivel de completitud de los contratos entre las partes, de tal forma que se tengan en cuenta la mayor cantidad de contingencias posibles y de esta forma reducir el riesgo producto del oportunismo por la racionalidad limitada de los agentes. Tenga en cuenta el numeral 4.3 el oportunismo 4.4 la incertidumbre y 4.6 la confianza.

- ☑ **Crear valor:** Realice una lluvia de ideas para buscar nuevas soluciones que permitan a Ecopetrol y su contraparte obtener beneficios adicionales. Recuerde que aquellos temas donde existen diferencias marcadas (diferencias de intereses, probabilísticas, de aversión al riesgo) pueden generar nuevas oportunidades de negocio con ganancias conjuntas. Según las notas de clase de Pinzón (2007), algunas de las estrategias para agrandar el pastel en una relación híbrida son: Evaluar lo horizontes de tiempo que permitan a las partes recuperar la inversión y cumplir con las expectativas del proyecto, evalúe las capacidades complementarias de los agentes (financiación, conocimiento, ubicación), las economías de escala, explore el efecto de las redes socio-técnicas.

5.3.4.2 EVALÚE LA EXISTENCIA DE NEGOCIACIONES VINCULADAS.

Según Watkins (2002), las uniones entre los problemas en una negociación se pueden catalogar de la siguiente forma:

- ☑ **Uniones entre los problemas: Uniones sinérgicas:** combinan problemas que podrían ser negociados de forma separada en vías que potencialmente crean valor. **Uniones antagónicas:** envenenan el potencial para el acuerdo. Algunos problemas tóxicos no solamente no pueden ser determinados sino que también impiden el establecimiento de los acuerdos.
- ☑ **Uniones en tiempo: Uniones secuenciales:** se presentan cuando una negociación temprana afecta una que será realizada posteriormente o futuras negociaciones generan una sombra sobre las actuales. **Uniones coexistentes (actuales):** aparecen cuando negociaciones unidas coinciden en tiempo o se traslapan. **Uniones competitivas:** ocurre cuando una de las partes negocia con dos o más partes, pero solamente una de esas negociaciones puede alcanzar satisfacción. **Uniones recíprocas:** una de las partes negocia con dos o más partes y todas las negociaciones deben alcanzar la satisfacción para lograr el acuerdo.

5.3.4.3 QUE TIPO DE NEGOCIACIÓN ES: DISTRIBUTIVA, COOPERATIVA.

El tipo de negociación depende de si sus participantes creen que están, solamente reclamando valor (partiendo la “torta”) o consideran que existen oportunidades para crear valor o agrandar el pastel. **Negociación Distributiva:** es cuando existe un pastel fijo que debe ser dividido entre las partes, y que lo que gane una parte será lo que pierda otra. Por lo tanto, el objetivo de ambas partes es reclamar el mayor valor posible. **Negociaciones cooperativas:** muchas negociaciones ofrecen oportunidades para crear valor, ampliando el pastel, mediante cooperación y beneficio mutuo de quienes participan en ellas. Pero como en toda relación cooperativa el valor que se ha creado debe ser dividido o reclamado. Por lo tanto, negociaciones de este tipo son integrativas en donde los agentes combinan sus esfuerzos para integrar intereses y crear valor a la vez que se diseñan los mecanismos necesarios para reclamar el valor creado.

5.3.4.4 LOS DESBALANCES DE PODER

Los desbalances de poder están directamente relacionados con las relaciones asimétricas de dependencia entre los agentes. En este caso la relación de dependencia de Ecopetrol con su socio, lo obliga a plantear una estrategia que reduzca su poder en la mesa de negociación.

Existen algunos principios para equilibrar las negociaciones con socios más grandes o con algún tipo de poder:

- **No acuerdos de todo o nada:** esta estrategia puede generar acuerdos desventajosos. Trate de tener negociaciones con otros agentes para contar con más alternativas, de esta forma no se vera forzado a reclamar valor de esta manera.
- **Vuélvalos pequeños:** toda compañía grande esta formada por unidades mas pequeñas, con personas con sus mismas iniciativas he intereses. Los negociadores de Ecopetrol

- deben identificar aquellos individuos dentro de la estructura jerárquica de la contraparte, que estén dispuestas a defender el acuerdo. Trate de estructurar un acuerdo que haga partes de los objetivos de desempeño de la unidad de negocia de su contraparte. El apoyo recibido por esta unidad de negocio aumentara su poder de negociación.
- **Hágase grande:** trate de identificar alianzas prometedoras. Busque otros agentes que puedan servir de contrabalances en la negociación.
 - **El poder de la competición:** trate de cultivar competencia entre los demás agentes, esto le permitirá reclamar valor en la negociación. Cuando la contrapartes sienta la amenaza de quedar fuera del negocio cederá en sus pretensiones para ganar de nuevo su posición. Utilice esta posición para reclamar valor y equilibrar la relación de dependencia.
 - **Tome el control del proceso:** no es apropiado acatar todas las decisiones de la compañía grande. Ecopetrol debe asumir una posición de liderazgo que le permita influir en el desarrollo de la agenda, e incluir los tópicos de su interés.
 - **Ataca su confianza excesiva:** Trate de atacar el exceso de confianza de la contraparte fruto de su posición dominante en la relación. Recuerde que si Ecopetrol puede formar coaliciones al interior de la mesa, aumentara su poder de negociación con el jugador más fuerte.

Otro punto que debe tener en cuenta Ecopetrol al analizar las relaciones de dependencia asimétrica esta relacionado con el pago del impuesto de iluminación a los municipios donde cuente con instalaciones. El cobro por parte de los municipios es catalogado como un impuesto, que según su definición corresponde a Obligación pecuniaria que exige el Estado y cuya destinación no guarda relación directa o inmediata con un beneficio del contribuyente (**Mora, 2007**).

Si se tiene en cuenta la naturaleza del tributo este debería ser catalogado como una tasa, pues según su definición esta corresponde a aquella obligación pecuniaria que el Estado exige como contraprestación de un servicio que está directamente relacionado con el sujeto pasivo.

Como se puede observar el tributo relacionado con el alumbrado se comporta mas como una tasa que como un impuesto.

De acuerdo con la presentación del **Dr. Carlos A. Mora** apoderado de impuesto de Ecopetrol, en el taller de lecciones aprendidas de autogeneración en la industria petrolera el oportuno de los entes del estado esta fundamentado en:

- Los municipios han establecido por su propia cuenta los hechos generadores del tributo, los cuales no estan directamente relacionados con el servicio recibido. En este caso el hecho generador debe ser el servicio de iluminación que se le presta a la empresa.
- Fijar bases gravables cuyo fundamento no guarda relación con la prestación del servicio de alumbrado público o sus costos.
- Diseñar mecanismos de cobro, según el cual ciertos contribuyentes soportan la mayor carga económica, aún cuando no sean beneficiarios del servicio de alumbrado público.

5.3.4.5 DISEÑE LA ESTRATEGIA

- ☑ ***Tenga en cuenta las tácticas presentadas en el numeral 5.3 para cada uno de los atributos de las relaciones híbridas.***
- ☑ ***Cambiando a los jugadores:*** Una manera potente de formar el juego es influenciar quienes estarán en la mesa de negociación. Una forma de influenciar el curso de la negociación es invitando o excluyendo agentes de la mesa de negociación.
- ☑ ***Construcción de MAAN:*** Recuerde que su MAAN no es fija y debe ser reconstruida y mejorada constantemente, claro esta cuando surjan nuevas oportunidades de hacerlo en la mesa de negociación.
- ☑ ***Fijar la agenda:*** Para un negociador es crucial el manejo de los contenidos de la agenda cuando se están definiendo los lineamientos de la negociación. Recuerde que el agente que define los problemas y determina su prioridad está en el camino del triunfo. Para lograr esto es importante evitar que su contraparte imponga el lenguaje, los conceptos, los métodos de evaluación y los demás tópicos que servirán de marco de referencia en la negociación. Incluya en la agenda aquellos temas que no son negociables para Ecopetrol y en los que se esta dispuesto a buscar una salida negociada.
- ☑ ***Forzando y retardando la acción:*** Las fechas límites y otras formas de presión de tiempo pueden precipitar a su contraparte a llegar rápidamente a un acuerdo. Igualmente, la necesidad de completar una serie de negociaciones previas para viabilizar otra negociación pueden usarse como excusa para agilizar o retrasar un trato entre las partes. retraso.
- ☑ ***Desarrolle un plan secuencial:*** Defina los movimientos, condiciones y eventos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos en la mesa de negociación. Haga una planeación secuencial de los pasos que debe desarrollar para darle continuidad a su estrategia. Tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:
 - ***Escuche a su contraparte:*** Esto le permitirá entender la forma de pensar y de concebir los diferentes puntos de vista o perspectiva. Trate de entender las emociones, intereses, asuntos y preferencias de la contraparte. Esto brinda a los negociadores de Ecopetrol la oportunidad para aprender a “hablar en su lenguaje” y establecen una atmósfera de cooperación. Cuando se escucha activamente a la contraparte se envía una señal de interés hacia su mensaje. Es importante motivar a la contraparte para que siga hablando, de esta forma se puede obtener mas información de su forma de concebir el problema.
 - ***Asuma una postura corporal:*** demuestre que está involucrado con el desarrollo de la negociación. Utilice los movimientos corporales apropiados y recuerde mirar siempre a su interlocutor a los ojos.
 - ***Siempre tome la iniciativa para preguntar:*** es muy importante que motive a su contraparte para continúe hablando mediante el uso de preguntas abiertas y claro esta, teniendo mucho cuidado de interrumpirlos. Estas preguntas deben cumplir con las siguientes características: Deben ser

preguntas abiertas, que estén enfocadas en una sola área de interés, donde se eviten las posibles respuestas bipolares que restringen la respuesta, evitando la inclusión de consejo a la contraparte y procurando siempre incluir preguntas concisa y directas que eviten interrupciones en el flujo de la conversación. De esta forma los negociadores de Ecopetrol pueden inferir acerca de las posiciones intereses, preferencias, estados emocionales, hechos y supuestos de la contraparte.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo recoge las principales conclusiones y recomendaciones producto de este trabajo de investigación.

Uno de los objetivos de esta investigación era la identificación de los atributos de las formas organizacionales híbridas cuyo impacto viabilizará o deteriorará una relación contractual entre Ecopetrol y otros agentes del mercado. Durante la elaboración de este trabajo se identificaron siete atributos de las relaciones híbridas de gran influencia en el desempeño presente y futuro de una relación de cooperación. Los atributos seleccionados son: la inversión en activos específicos, las relaciones de dependencia entre los agentes, el oportunismo, la frecuencia de las transacciones, la incertidumbre, la confianza y la implementación de relaciones de largo plazo. Estos atributos fueron seleccionados teniendo en cuenta la importancia concedida a estos en numerosos trabajos de investigación, en donde se resaltan los planteamientos de reconocidos autores como Coase, Williamson, Menard y Camarero.

Para cada uno de los atributos se realizó una revisión teórica de su concepto y contenido que permitiera determinar las dimensiones cualitativas necesarias para el diseño de las estrategias de negociación. Esta revisión teórica permite adquirir un conocimiento claro y preciso de las siete variables analizadas y la influencia que una tiene sobre el desempeño de las demás.

Sobre los atributos seleccionados

- ☑ La inversión de activos específicos está relacionada con posibles comportamientos oportunistas de la contraparte cuando la inversión es realizada por un único agente de la relación. Pero en ocasiones la existencia de activos específicos aumenta el poder de negociación del agente que los posee, lo cual debe ser aprovechado desde el principio para disminuir la magnitud de la relación de dependencia.
- ☑ La especificidad de los activos es crítica ante la presencia de racionalidad limitada, oportunismo, baja reputación y asimetrías en la dependencia.
- ☑ Aunque los efectos del oportunismo pueden ser beneficiosos en el corto plazo, impactan negativamente la reputación de los agentes en el mediano y largo plazo lo que genera desconfianza en el mercado y por ende el aumento de los costos de transacción de futuras relaciones.
- ☑ Es muy conveniente plantear relaciones híbridas o de cooperación de largo plazo. Está demostrado que los agentes prefieren el desarrollo de relaciones de

cooperación continuas de largo plazo, que les permita reducir la incertidumbre mediante la toma de decisiones en forma secuencial y adaptativa.

Sobre las tácticas para cada atributos

- ☑ Para mitigar el impacto producto del oportunismo y la dependencia asimétrica cuando se cuenta con activos específicos se recomienda la implementación de contratos más completos y el diseño de mecanismos de selección de agentes teniendo en cuenta la reputación y la confianza generada en relaciones pasadas.
- ☑ Ante la presencia de incertidumbre causada por el oportunismo de los agentes, se resalta la conveniencia de implementar mecanismos de control como la calificación ex-ante, el diseño de contratos basados en la reputación y contratos de desempeño, que permitan alinear adecuadamente los objetivos de los miembros de la relación.

Sobre las estrategias de negociación

- ☑ Cuando se tienen activos altamente específicos lo más recomendable es implementar una estructura organizacional jerárquica, para proteger la compañía de posibles comportamientos oportunistas que comprometan la independencia operacional de Ecopetrol. Además elimina el riesgo de conflicto entre las partes cuando se presenten renegociaciones del contrato ante cambios en las condiciones futuras.
- ☑ La colaboración activa, el intercambio de información y el comportamiento cooperativo entre las partes fomentan el surgimiento de soluciones que permiten “agrandar el pastel” y aumentar los beneficios mutuos de la relación. Ejemplo de esto son la implementación de proyectos de autogeneración con residuos propios de la industria petrolera, que permite que Ecopetrol y sus socios obtengan beneficios adicionales ya sea mediante la reducción de las tarifas por energía consumida o mediante la reducción de algunos de los impuestos que impactan los proyectos.
- ☑ Ya que las formas híbridas por naturaleza son selectivas, es recomendable que a futuro en Ecopetrol se implementen algunos mecanismos que le permitan a la empresa seleccionar sus socios teniendo en cuenta la reputación y el desempeño de estos en relaciones pasadas.
- ☑ Como conclusión final, los agentes encargados de las negociaciones de Ecopetrol deben tener en cuenta que antes de enfrentar una negociación, debe existir una etapa

de planeación exhaustiva de la estrategia a implementar, de tal forma que les permita llegar a la mesa con una propuesta sólida y bien fundamentada. Pero no hay que olvidar que esta estrategia debe ser susceptible a cambios. Para realizar estos cambios, los negociadores deben diseñar múltiples tácticas para cada uno de los temas de la negociación que les permita reenfocar la estrategia y obtener los resultados esperados por la compañía.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Brealey, R., A., & Myers, S., C. (2003). Principios de Finanzas Corporativas. (7 Ed). Aravaca, Madrid, España. Mc Graw Hill.
- Cabrales, S. A. (2004). Diseño De Una Metodología Para La Medición Y El Monitoreo Del Riesgo De Liquidez En Instituciones Financieras Colombianas. Tesis de grado para optar titulo de Magíster ing. Industrial. Universidad de los Andes, Bogota, Colombia.
- Camarero, M., C. (1998). Las relaciones comerciales a largo plazo entre empresas. Propuesta de un modelo integrador de enfoques. Tesis de grado para optar titulo de doctorado. Universidad de Valladolid, Valladolid, España.
- Cambio 16. (2007, 28 de abril). Otro año Bueno. Recuperado el día 28 de abril de 2007 del sitio Web de la revista Cambio 16: http://www.cambio.com.co/P_ortadacambio/722/ARTICULO-PRINTER_FRIENDLY-PRINTER_FRIENDLY_CAMBIO-3534209.html
- Castro, M., Giraldo, C., J., Remolina, N., & Varón, J., C. (2006). *Contratos Atípicos en el Derecho Contemporáneo Colombiano*. Bogota, Colombia: Cámara de Comercio de Bogota, Editorial Kimpres Ltda.
- Coase, R., H. (1937). The Nature of the Firm. Recuperado el día 4 de noviembre de 2006 del sitio Web: <http://www.cerna.ensmp.fr/Enseignement/CoursEcoIndus/SupportsdeCours/COASE.pdf>
- Collado, J. (2004). La Estructura De Las Relaciones Comerciales Entre Fabricantes Y Distribuidores En Canales De Distribución: Un Enfoque Basado En La Teoría De Economía Política. Tesis de grado para optar titulo de doctorado. Universidad de Cantabria, Santander, España.
- Carroll, G., R., & Teece, D., J. (2000). Firms, Markets, and Hierarchies: The transaction Cost Economics Perspective. (Mercado, E., trad.). Queretaro, Mexico: Graficas Monte Alban. (Trabajo original publicado en 1999).
- Dávila, E., J. (2006). Las Formas Híbridas Organizacionales: El Caso Del Suministro De Energía Para Los Campos Petroleros De Colombia. Tesis de grado para optar titulo de Magíster en administración. Universidad de los Andes, Bogota, Colombia.
- Escuela Colombiana de Ingeniería, (2006). *La franquicia. Un Modelo de Negocio Estratégico*. Bogota, Colombia: Editorial Escuela Colombiana de Ingeniería.

- García, A., Lara, A., & Tabeada, E., (2004, primer cuatrimestre). La coordinación “Híbrida” desde la perspectiva de Williamson y de Nooteboom. *Revista de Análisis Económico, Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, 19*, 101-117
- García, A., Lara, A., & Tabeada, E. (2004, primer cuatrimestre). La Coordinación “Híbrida” Desde la Perspectiva de Williamson y de Nooteboom. *Revista de Análisis Económico. 19, (040)*, 101-117.
- González, T., E. (2004). Topología de las Redes de Cooperación Empresarial Internacionales Una Propuesta. *Memoria del IX foro de investigación. Congreso internacional de Contaduría, Administración e Informática.* 1-15.
- Gorbaneff, Y. (2003, enero-junio). Problemas Teóricos de la Contratación Pública en Colombia. *Cuadernos de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, 17, (25)*, 91-107.
- Hammond, J. S., Keeney, R. L & Raiffa, H. (2004). *Decisiones inteligentes.* Bogota, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Hanneman, R. A. (2001). Introducción A Los Métodos Del Análisis De Redes Sociales. Recuperado el día 25 de febrero de 2007 del sitio Web de la revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales: <http://revista-redes.rediris.es/webredes/textos/cap8.pdf>
- Ménard, C. (2002). The Economics of Hybrid Organizarions. *Internacional Society for New Institucional Economics. 160*, 345-376.
- Mirabal, D. (2003). Técnicas para el manejo de conflictos, Negociación, y Articulación de Alianzas Efectivas.
- Montoro, M. A. (2000). El desarrollo de redes organizativas. Fundamentos teóricos y enfoques metodológicos. *Cuadernos de Estudios Empresariales, 10*, 185-204.
- Pérez, R. (s.f), Recuperado el 15 de agosto de 2006 de http://www.agro.uba.ar/agroneg/tesis_perez.pdf.
- Powell, W. W. (1990). Neither Market nor Hierarchy. Networks From of Organization. *Research in Organizational Behavior, 12*, 295-336.
- Rodríguez, J., M. (s.f). Percepción Y Medida En La Reputación Empresarial . Recuperado el dia 13 de febrero de 2007 Del sitio Web Del Ministerio De Industria, Turismo Y Comercio De España: http://www.mityc.es/NR/rdonlyres/C4FCAB8E-08AC-4D54-A41C-6D82E254D08E/0/12_ManuelRodriguez_357.pdf

- Salgado, E. (2003, junio-diciembre). Teoría de Costos de Transacción: Una Breve Reseña. *Cuadernos de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, 16, (026), 61-78.*
- Schneider, B. (2004). *Outsourcing. La herramienta de Gestión que Revoluciona el Mundo de los Negocios.* Bogota, Colombia: Editorial Norma S.A.
- Schoonmaker, A., N. (1990). *Negocie y gane.* (Eloisa Vasco, Trad). Bogota, Colombia. Editorial Norma. (Trabajo original publicado en 1989).
- Simon, H. A. (1957). *Models of Man.* John Wiley and Sons, Inc. New York.
- Tarziján, J. (2003 octubre). Revisando la Teoría de la Firma. *Abante, 6, (2) 148-177.*
- Torres, S., Gorbaneff, Y., & Contreras, N. (2004, enero-junio). Caracterización de las Formas de Gobernación del Intercambio Económico. *Cuadernos de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, 17, (027), 63-85.*
- Watkins, M. (2002). *Breakthrough Business Negotiation.* San Francisco, EE.UU: Jossey-Bass.
- Whetten, D. A. & Cameron, K. S. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas.* (6^{ta} Ed). **XX.** Pearson Education.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism.* Recuperado el día 20 de noviembre de 2006 del sitio Web: [http://www.sp.uconn.edu/~langlois/Williamson%20\(1985\),%20chapter%201.pdf](http://www.sp.uconn.edu/~langlois/Williamson%20(1985),%20chapter%201.pdf)
- Williamson, O. E. (1991, junio). Comparative Economic Organization. The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly, 36, 269-296.*
- Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance.* New York, EE.UU.: Oxford University Press.