

**TERCERIZACIÓN DE LA MESA DE AYUDA. NEGOCIACIÓN PARA UNA
EMPRESA DE ENERGÍA. UN CASO DE ESTUDIO**

Litza Fonthal Rojas

Juan Francisco Duplat Rodríguez

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración con énfasis en
Mercadeo

Director del trabajo de grado:

Luciana Manfredi

Universidad ICESI

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Santiago de Cali, Mayo de 2012

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCION	4
2. ELECTRIFICADORA DEL VALLE DEL CAUCA: ORIGENES	6
2.1 Estructura del Mercado Eléctrico en Colombia	10
2.2 La Figura de la MESA DE AYUDA	13
2.3 El Dilema: ¿Renegociar o cancelar el contrato? ¿Cómo hacer una renegociación exitosa?	15
3. ANEXOS	22
4. BIBLIOGRAFIA	28
5. GUIA PEDAGOGICA	29
5.1 Resumen	29
5.2 Temas cubiertos por el Caso de Estudio	31
5.3 Objetivos Pedagógicos	31
5.4 Preguntas de Discusión	32
5.5 Respuestas a Preguntas de Discusión	33
5.6 Conclusiones (para el profesor)	47

TABLA DE FIGURAS

	Pág.
Figura No. 1 Distribución de Hidroeléctricas por Región	10
Figura No. 2 Actividades del sector eléctrico hasta el usuario final	12

1. INTRODUCCION

Desde su fundación en el año 1995, la Empresa Electrificadora del Valle del Cauca E.S.P., constituida por capital mixto mayoritariamente privado que se dedica a la generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica en el sur occidente del país, ha fundado y gestionado diversas empresas con fines específicos dentro del grupo empresarial. El MASI (Mesa de Ayuda de Servicios Informáticos) es una de estas empresas cuya misión consiste en brindar, bajo un esquema de tercerización¹, soporte de primer nivel a usuarios de Tecnología Informática y Telecomunicaciones (TIC)² de la Electrificadora. El MASI se constituye en un canal centralizado tipo Mesa de Ayuda³ de atención ante requerimientos de las diferentes áreas que emplean recursos de TIC como sistemas de información, diversos elementos de tecnología tipo hardware y servicios de telecomunicaciones.

En 2009 la totalidad de las acciones privadas de la Electrificadora fue adquirida por Inversiones Antioqueñas IAN S.A. empresa que pertenece a un grupo empresarial perteneciente a la región de Antioquia, el cual ha venido renovando las directivas y redefiniendo la orientación estratégica de la Electrificadora y, en

¹ Se define como el proceso de suministro de bienes o servicios que son demandados por una compañía u organización a un proveedor externo, bajo un contrato. (Fuente: Merriam Webster's Collegiate Dictionary, Eleventh Edition, 2003, p. 882)

² Como lo define Mifsud (2010), las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC) son un término que se utiliza actualmente para hacer referencia a una gama amplia de servicios, aplicaciones y tecnologías, que utilizan diversos tipos de equipos y de programas informáticos, y que a menudo se transmiten a través de las redes de telecomunicaciones.

³ La Mesa de Ayuda es un área específica conformada por los funcionarios o gestores que están disponibles para atender, gestionar y solucionar todas las incidencias reportadas por los usuarios, relacionadas con tecnología informática y telecomunicaciones. Es el área de soporte de primer nivel a los usuarios. (Definición de los autores).

general, ajustando y en algunos casos suprimiendo las relaciones comerciales con el resto de empresas que continuaron bajo el grupo empresarial anterior. A raíz de los resultados que arrojó la reciente encuesta de satisfacción del usuario final, dado el nuevo enfoque administrativo que se le está dando a la organización, se plantea la viabilidad de continuar o no continuar con la prestación de servicios por parte del MASI. Esta encuesta confirmó que existen deficiencias en la prestación del servicio a los usuarios de la Mesa de Ayuda y en general ha permitido concluir que el modelo de tercerización así como su gestión no ha sido el adecuado. Las demoras en la solución a los requerimientos de primer nivel, la falta de seguimiento, el desconocimiento del negocio y de los procesos de la empresa por parte de sus funcionarios, así como las falencias en los procesos y procedimientos para la gestión integral de requerimientos, ha terminado por afectar negativamente la imagen de la Gerencia de Sistemas que como área funcional de la Electrificadora responde por el servicio prestado por la Mesa de Ayuda y sus gestores. Es así como esta área y en general las directivas de la Electrificadora deben decidir si renuevan bajo unas nuevas condiciones o si por el contrario no renuevan el contrato de prestación de servicios de soporte en tecnología informática y telecomunicaciones próximo a vencerse. Esta decisión también implica diseñar una estrategia de negociación bien sea para redefinir el negocio con la Mesa de Ayuda existente o frente a un nuevo tercero prestador del servicio. Las implicaciones de ambas decisiones no resultarán para nada simples.

2. ELECTRIFICADORA DEL VALLE DEL CAUCA: ORIGENES

La Empresa Electrificadora del Valle del Cauca nace en 1995 a raíz de la escisión de la Corporación Autónoma Regional (CAR) del Departamento del Valle del Cauca, fruto de una Ley nacional promulgada en 1993⁴ que obligaba a las CAR a independizar la gestión ambiental del negocio eléctrico. De esta manera se crea la Electrificadora como una organización específica dedicada a las actividades de generación, transmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica para el Valle del Cauca. La CAR del departamento por su parte continuó dedicada de forma exclusiva a la gestión ambiental territorial por mandato legal de la nación. La coyuntura nacional para la época de la fundación de la Electrificadora fue claramente favorable pues además el país vivía grandes transformaciones a raíz de una variada e importante cantidad de reformas económicas introducidas desde el inicio de la década de los noventa, las cuales buscaban un mejor desempeño de la economía colombiana y que se resumen, como lo expone el Grupo de Macroeconomía del Banco de la República (2006), en apertura comercial y de la cuenta de capitales, reformas a las leyes laborales y a la seguridad social, e independencia del banco central entre otras; generando un optimismo constante en las organizaciones privadas al que se le sumó un generoso financiamiento de

⁴ Ley 99 del 22 de Diciembre de 1993, con la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reorganizan todos los entes públicos encargados de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental (SINA) y se dictan además otras disposiciones. Es precisamente dentro de esas otras disposiciones que se faculta al Presidente de la República para reestructurar la Corporación Autónoma Regional del departamento del Valle del Cauca creando un nuevo ente y transfiriéndole a este las funciones de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, así como los activos y pasivos relacionados con tal actividad, en un lapso no mayor a seis meses a partir de la entrada en vigencia de esta Ley.

http://www.minambiente.gov.co/documentos/normativa/ley/ley_0099_221293.pdf

procedencia externa, una política fiscal expansionista y una bonanza petrolera llevando a la economía a lograr tasas de crecimiento del orden del 6% entre 1993 y 1995.

Adicionalmente y en relación con esta coyuntura se concibió una política gubernamental de estímulo al sector privado buscando promover la inversión en el negocio de la electricidad. Con la promulgación de la Constitución Política de 1991 el país emprendió una transformación institucional hacia un modelo de desarrollo que asignó al Estado y la empresa privada papeles nuevos y complementarios en la atención de los sectores de interés público. Este nuevo modelo prioriza la inversión estatal en áreas como justicia, seguridad e inversión social permitiendo la participación directa del sector productivo en procesos que anteriormente eran competencia exclusiva del Estado, como vivienda de interés social e infraestructura como puertos, carreteras, telecomunicaciones y el sector energético. Si bien al Estado le siguió correspondiendo la responsabilidad de asegurar la prestación de servicios públicos a la sociedad y la formulación de políticas y el desarrollo de actividades de regulación, supervisión y control, en paralelo se permitió la inversión privada en estos sectores y su consecuente administración con criterio empresarial.

Al inicio de los años noventa el sector eléctrico se encontraba atravesando una crisis financiera y operativa cuyas causas principales era la inadecuada estructura tarifaria, la ineficiencia administrativa y la estructura misma de la oferta de energía, en su mayoría hídrica, generando dependencia de esta fuente. El racionamiento de energía que vivió el país entre 1992 y 1993 fue el punto de mayor crisis que

terminó acelerando el proceso de reestructuración del negocio eléctrico iniciado en 1991. Dentro del nuevo marco constitucional el Estado dejó de ser empresario y pasó a ser orientador y regulador. Al permitir la participación del sector privado se creó un mercado mayorista de energía, abierto y competitivo, al que se acompañó además de un amplio marco jurídico⁵ que dio estabilidad al sector y fue coherente con la política de reestructuración.

Desde su creación la Electrificadora del departamento ha tenido múltiples movidas accionarias en las que la mayoría de las acciones ha estado bajo el control de diferentes organizaciones privadas. En 1995 el 40% de la empresa fue adquirido por las Gobernaciones de los Departamentos del Cauca y Valle, además de las empresas públicas de Cali, la misma CAR del Valle y los colaboradores de la Electrificadora que venían de la misma CAR. Posteriormente, en 1997, el Gobierno Nacional vendió en subasta pública el 65% de las acciones de la Electrificadora a un consorcio estadounidense que además tenía inversiones en Venezuela, momento en el cual la Electrificadora pasa a ser mayoritariamente privada y como consecuencia su orientación estratégica y modelo de negocio pasan a ser redefinidos. En el año 2000 este consorcio vendió su participación accionaria a Unión Eléctrica S.A. de España.

⁵ Se eliminó la Junta Nacional de Tarifas y la Comisión Nacional de Energía, y se crearon la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, la Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG) y la Unidad de Planeamiento Minero-Energético (UPME). El Ministerio de Minas y Energía siguió a cargo de todas las actividades de planeación, regulación y control. Adicionalmente, se promulgaron las siguientes leyes: Ley de Servicios Públicos Domiciliarios (Ley 142 de 1994) y la Ley Eléctrica (Ley 143 de 1994). Fuente: Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca (2001). De la Luz Hacia el Desarrollo. Manuscrito no publicado.

Para el año 2003 GASEN S.A. era propietaria de un 16,7% de las acciones de Unión Eléctrica y fue incrementando gradualmente su participación accionaria hasta hacerse con el control total.

En el mes de abril del 2009, la Comisión del Mercado Valores de España autorizó una Oferta Pública de Adquisición de la totalidad de las acciones de Unión Eléctrica S.A. por parte de la multinacional española Gas y Energía GASEN S.A.

Tan sólo ocho meses después GASEN S.A., por intermedio de sus sociedades subordinadas en Colombia, suscribió un preacuerdo bursátil encaminado a la venta de la propiedad accionaria beneficiando principalmente a Inversiones Antioqueñas IAN S.A., y dos filiales más pertenecientes a un conglomerado de empresas del Departamento de Antioquia que en la actualidad es uno de los grupos económicos más exitosos e importantes del país en términos de tamaño y proyección. En el **Anexo 1** se encuentra información más detallada de la compra y del Grupo Económico adquiriente. La venta se hizo efectiva mediante una Oferta Pública de Adquisición autorizada por la Superintendencia Financiera de Colombia, en el mes de noviembre de 2009.

La Empresa Electrificadora del Valle se constituye en un modelo de privatización para el país que ha venido aportando grandes beneficios a la región, a sus socios, colaboradores y demás personas naturales y jurídicas. La Electrificadora ha venido realizando constantes inversiones a lo largo de los años para mejorar su infraestructura técnica y administrativa mejorando los procesos en términos de cobertura energética, llegando a ser el Valle del Cauca el departamento más electrificado del país. Dichas inversiones igualmente han repercutido en

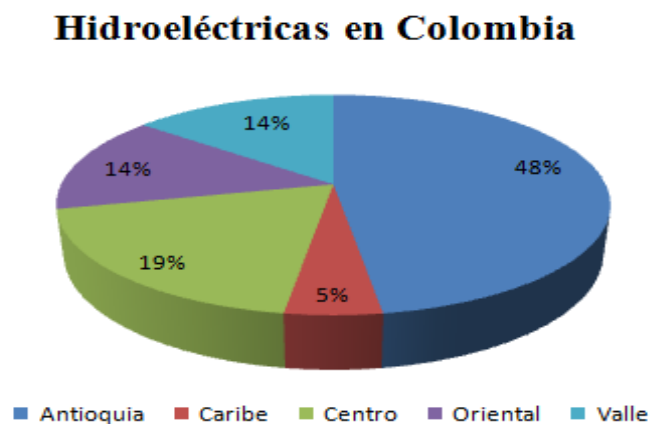
importantes mejores en términos de calidad, costo y atención a clientes residenciales e industriales.

La empresa tiene como objetivos promover y desarrollar la responsabilidad social a través de la Fundación Energía por el Valle, organismo sin ánimo de lucro que se enfoca en tres áreas programáticas orientadas a la formación, la generación de ingresos y la solidaridad. La Electrificadora cuenta con 752 colaboradores directos y 1.400 indirectos.

2.1 Estructura del Mercado Eléctrico en Colombia

En Colombia se tiene una oferta de energía eléctrica conformada principalmente por centrales hidráulicas y térmicas a gas y a carbón, con una participación mayoritaria de las centrales hidráulicas. En la Figura No.1 se muestra la distribución de hidroeléctricas del país y su distribución por región, así como las hidroeléctricas que pertenecen a la Electrificadora del Valle del Cauca.

Figura No. 1 Distribución de Hidroeléctricas por Región



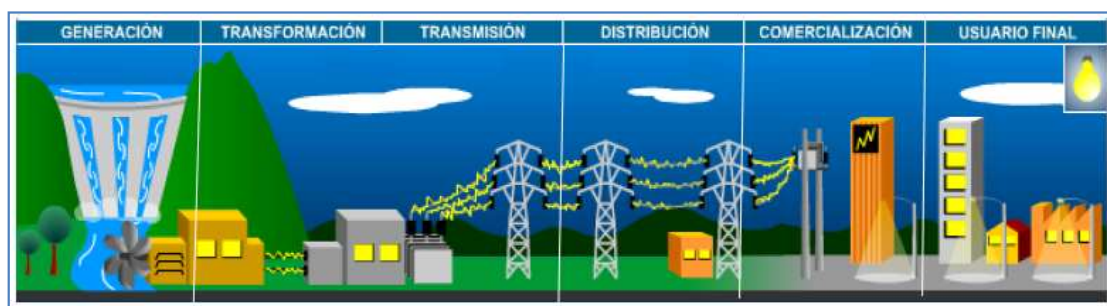
HIDROELÉCTRICAS POR REGIÓN			
ANTIOQUIA	MIEL 1	CENTRO	AGREGADO EEB
	MIRAFLORES		BETANIA
	PEÑOL		MUNA
	PLAYAS		PRADO
	PORCE II	ORIENTAL	CHUZA
	PUNCHINA		ESMERALDA
	RIOGRANDE I I		GUAVIO
	SAN LORENZO	VALLE	ALVARADO
	TRONERAS		DARIEN
	CARIBE		AMAZONICA
	URRA1		

Fuente: ACOGEN – ADAPTADO

La Electrificadora desarrolla todos los procesos del sector eléctrico en el país (Ver Figura No.2) Estos procesos, que son desarrollados por los diferentes agentes que intervienen en el sector, pueden resumirse en:

- **Generación.** Actividad correspondiente a la producción de energía.
- **Transmisión.** Es la actividad consistente en el transporte de energía por sistemas de transmisión (voltajes superiores a 115 kV) y la operación, mantenimiento y expansión de sistemas de transmisión, ya sean nacionales o regionales.
- **Distribución.** Es la actividad de transportar energía a través de una red de distribución a voltajes iguales o inferiores a 115 Kilo-Vatios (kV).
- **Comercialización.** Actividad consistente en la compra y venta de energía eléctrica en el mercado mayorista y su venta con destino a otras operaciones en dicho mercado o a los usuarios finales.

Figura No. 2 Actividades del sector eléctrico hasta el usuario final



Fuente: El Mercadeo de la Energía Eléctrica en Colombia. Energía para Crecer. Recuperado el 15 de marzo de 2012 de www.andi.com.co/Archivos/file/Seccional_Antioquia/Abril.../Energia.doc

La estructura del mercado energético en Colombia está definida, caracterizada y regulada en términos de permitir la participación de la inversión privada, promoviendo la libre competencia en la prestación del servicio en cada una de las cuatro actividades o procesos básicos de la industria. Si bien se concibe la dinámica de libre competencia, por tratarse la energía de una necesidad básica para el país, el Estado asume todas las actividades de regulación, control y vigilancia; promoviendo la cobertura a todas las regiones y a los usuarios de menores recursos mediante subsidios a las tarifas que asumen los usuarios del mercado no regulado. Se ha establecido por ley que ningún distribuidor podrá atender más del 25% total del mercado y a su vez ningún generador podrá tener más de la cuarta parte de la capacidad nominal de generación. Por otro lado, ninguna empresa dedicada a la generación o a la distribución podrá tener una participación accionaria mayor al 25% en una empresa dedicada a una actividad

diferente a la suya. Tanto generadores, distribuidores y comercializadores no podrán tener más del 15% de las acciones de una empresa de transmisión.

2.2 La Figura de la MESA DE AYUDA.

El MASI o Mesa de Ayuda de Servicios Informáticos se constituye en una entidad de soporte vía tercerización dentro de una empresa independiente a partir de 2001, cuando la multinacional española Unión Eléctrica S.A. decide asociarse con INFOSER, empresa multinacional de origen también español líder en soluciones y servicios de tercerización para usuarios de TIC, especialmente en sectores de transporte, energía e industria, administración pública y sanidad. Debido a consideraciones jurídicas y tributarias del momento, ambas compañías deciden fundar la compañía INFOELECT cuya propiedad se repartió entre la Electrificadora, con un 76% del capital, e INFOSER con el 24% restante. Esta última operaba para la fecha en más de 65 países y contaba con más de 24.000 profesionales a nivel mundial, focalizada en generar soluciones realmente innovadoras y de alto valor. Unión Eléctrica S.A. le apostaba con fuerza al desarrollo de la nueva empresa especialmente de cara a su plan de expansión en Colombia y en el sur de América, puntualmente en replicar a futuro un modelo exitoso de tercerización especializada en TIC para el sector, concretamente en servicios adicionales como el gas natural y la comercialización de energía en los que para la fecha ya participaba y pensaba desarrollar aún más.

La nueva empresa en Colombia se constituye y fortalece mayoritariamente con un grupo de empleados del área de Sistemas de la Electrificadora con los cuales esta

concilió laboralmente manteniendo los mismos beneficios salariales y de compensaciones adicionales para que pasaran a ser contratados por el nuevo tercero. Así mismo el grupo de trabajo fue complementado con antiguos empleados de INFOSER que se sumaron al equipo para aportar su cuota de experiencia.

El nuevo modelo de operación bajo tercerización se diseñó y ejecutó como un proyecto estratégico al interior de la Electrificadora que contó con el apoyo de la Presidencia y de las demás Gerencias de la compañía. Este proyecto fue fruto de una planeación detallada para su implementación que contempló actividades de diagnóstico y caracterización de procesos y responsabilidades proveedor – cliente, procedimientos de operación, indicadores y estándares de servicio, negociación del marco contractual, costos y puesta en marcha. Estas actividades incluyeron campañas de sensibilización previa y capacitaciones sobre cultura del cambio organizacional, relaciones interpersonales, cultura de servicio al cliente y demás, buscando generar un cambio realmente armónico y efectivo al interior de ambas compañías. Como resultado de este proceso es que se crea el nombre de MASI fruto de un concurso interno con los funcionarios de la Electrificadora para seleccionar el mejor nombre y poder posicionarla como un área específica de servicio.

La Mesa de Ayuda de Servicios Informáticos actúa como un único canal de comunicación para proveer el servicio de soporte del proceso de Gestión de Tecnología Informática y de Telecomunicaciones, canalizando requerimientos relacionadas con todos los recursos y servicios ofrecidos por la Gerencia de

Sistemas de la Electrificadora, de acuerdo a procedimientos y estándares de atención establecidos. En el **Anexo 2** se presenta información detallada del MASI en cuanto a sus funciones y su interacción con las demás áreas funcionales de la Electrificadora y estadísticas de la atención de requerimientos en el último año.

Para finales del 2008 la empresa INFOELECT era una de las compañías más importantes del país en materia de tercerización de servicios de TIC, prestando sus servicios a todas las filiales de GASEN S.A., especialmente en los negocios de gas natural y en las empresas de comercialización de energía que dominaban el mercado de la costa atlántica colombiana. Desde comienzos del 2007 estaba además incursionando en cuatro países de Latinoamérica en los que la multinacional GASEN tenía igualmente operaciones. Luego de siete años, lo que había nacido como una tercerización específica, se había transformado en un modelo exitoso de negocio y en una compañía especializada en el sector de energía y gas, gracias también a la acumulación de conocimientos por medio de la sinergia con la Electrificadora y la misma multinacional a la que ésta pertenecía.

2.3 El Dilema: ¿Renegociar o cancelar el contrato? ¿Cómo hacer una renegociación exitosa?

A mediados de enero de 2011 la firma Posiciona Outsourcing Marketing S.A. había entregado a Jimena Gonzalez, Gerente del área de Sistemas, los resultados de la Encuesta de Evaluación de la Satisfacción del Usuario Final (ESUF) 2010, frente a los servicios que como área de soporte prestaba a todas las áreas de la Electrificadora. Los resultados de esta evaluación, que se venía llevando a cabo

anualmente durante los últimos seis años, no mostraba nada diferente en esta ocasión, en términos de las calificaciones que los usuarios finales dieron a los servicios de la Gerencia de Sistemas, como son los soportes de primer nivel (MASI) y segundo nivel. La novedad ahora consistía en el uso que se le dio a los resultados por parte de la Presidencia de la Electrificadora y de la Vicepresidencia de IAN S.A., quienes en el comité de gerentes que se llevó a cabo en febrero de 2011 habían solicitado que se presentaran los hallazgos de la evaluación.

Luego de la revisión, la alta dirección solicitó formalmente a Gonzalez que recomendara al comité una decisión consistente en renegociar de fondo el contrato con INFOELECT o suprimirlo con el consecuente plan de sustitución del prestador del servicio externo actual, en un plazo máximo de 30 días. La Vicepresidencia de IAN S.A. en principio, o al menos hasta el momento, no estaba cuestionando el costo ni solicitando la obtención de ahorros pero sí estaba pidiendo de forma clara un rediseño de la figura existente que garantizara excelentes estándares e indicadores de servicio. Todas las gerencias de área, incluida la de Sistemas y la misma Presidencia, coincidieron en manifestar que no había nada realmente diferente en los indicadores de calidad y efectividad del servicio prestado por el MASI con respecto a los observados en los últimos años. Adicionalmente, la Vicepresidencia de IAN S.A. había manifestado interés en reevaluar a futuro, como resultado de la próxima medición anual de satisfacción de usuario final, la figura de un tercero externo frente a la opción que la propia área de Sistemas asumiera de manera directa el servicio, como era el modelo actual de todas las empresas del grupo empresarial. Igualmente había dado a entender que

el modelo de tercerización también podría probar ser exitoso y que sería interesante entonces analizar la viabilidad de replicarlo al interior del grupo de empresas.

Si bien el área de Sistemas había obtenido una buena calificación general a los servicios que prestaba como área, no se observaba ese mismo resultado en aspectos puntuales como la retroalimentación que recibían los usuarios sobre los estados de sus requerimientos y la rapidez a las soluciones de los mismos, puesto que éstos habían obtenido calificaciones regulares. Lo anterior se confirmaba al evaluar los resultados de las encuestas que se hicieron de manera puntual a los servicios prestados por la Mesa de Ayuda, más concretamente al servicio prestado por los gestores. Las calificaciones más bajas las obtuvo el proceso de soporte de primer nivel que recibían los usuarios finales por parte de los funcionarios de la Mesa de Ayuda. Tanto la rapidez, como la capacidad y la efectividad de las soluciones al primer contacto eran claramente mal calificadas, así como la claridad de la explicación cuando se canalizan los requerimientos al soporte de segundo nivel.

Por otro lado, los resultados del estudio mostraban que la gestión de recursos que lideraba la Gerencia de Sistemas era muy bien evaluada. Los recursos de software, hardware y telecomunicaciones eran evaluados satisfactoriamente en términos de conocimiento por parte de los usuarios y los gestores, así como en disponibilidad y funcionalidad. La telefonía, tanto fija como celular, los diferentes servidores de aplicaciones, bases de datos, el correo electrónico, el internet, los

equipos de cómputo y el software instalados en los mismos, junto con la Intranet⁶ y el ERP⁷, salían muy bien evaluados.

Con este panorama resultaba sencillo concluir que los buenos resultados en cuanto a administración de recursos y las buenas calificaciones a las variables: amabilidad, interés y disponibilidad de los funcionarios de la gerencia y de los gestores de la Mesa de Ayuda, estaban incidiendo favorablemente en la calificación general del servicio para ambas áreas. Caso contrario en la oportunidad y en la efectividad a las soluciones derivadas de las primeras necesidades de los usuarios. En resumen, la mala calificación de la Mesa de Ayuda estaba afectando negativamente la imagen y la percepción del servicio prestado por el área de Sistemas, sobre la cual recaía el direccionamiento integral del MASI. Esta situación estaba derivando en que las quejas e inconformidades empezaran a convertirse en solicitudes informales⁸ que llegaban al área de Sistemas por los diferentes canales posibles, como teléfono, pasillos de las oficinas o lugares de trabajo de los técnicos de soporte, a través de correos electrónicos diferentes al procedimiento establecido, etcétera., empeorando además el problema, al imposibilitar el seguimiento formal y por ende la medición a los tiempos de respuesta. En el **Anexo 3** se presenta los resultados de la ESUF.

⁶ Red de datos e información privada al interior de una compañía u organización que utiliza el mismo tipo de software usado en la red Internet pública. Red sólo para uso interno. Definición de los autores.

⁷ ERP: Enterprise Resource Planning, es un sistema integral de gestión empresarial que está diseñado para modelar y automatizar la mayoría de procesos en la empresa (área de finanzas, comercial, logística, producción, etc.). Su misión es facilitar la planificación de todos los recursos de la empresa. Fuente: www.adpime.com

⁸ Aquellas solicitudes que no son realizadas por los conductos oficiales ni siguiendo los procedimientos y las políticas establecidos. Definición de los autores.

La Gerente Sistemas no tenía una decisión sencilla en sus manos. Entendía claramente que no sería una decisión tan simple como terminar un contrato y cambiar de prestador de servicio; la figura empresarial anterior y la relación laboral estrecha de tantos años en la que los usuarios finales y los funcionarios del MASI se consideraban mutuamente compañeros de trabajo, eran elementos de peso a considerar. Los gestores de la Mesa de Ayuda y sus directivos han venido trabajando hombro a hombro con los funcionarios de la Electrificadora prácticamente desde antes de la privatización; cuentan además con una gran base de conocimiento y a la fecha el tercero está realmente especializado en el negocio de energía. El operador actual había logrado realmente convertirse en un jugador clave dentro del sector a nivel nacional, y su vínculo desde su fundación con la multinacional INFOSER así como su expansión internacional jugaban bastante a su favor.

Por otra parte, identificar y seleccionar un nuevo operador no era una tarea sencilla y el sólo proceso de selección podía tomar varios meses, sin contar con la construcción y negociación de una oferta de servicios aterrizada a las necesidades de la organización. Implicaba la revisión y aprobación de la figura y del nuevo contrato por parte de la presidencia en Medellín. La Gerente de Sistemas no tenía certeza si esto podría dilatar aún más el proceso aunque por otro lado las directivas le estaban exigiendo un cambio concreto, por el nuevo contexto en el que ahora debía decidir y gestionar.

Gonzalez entendía los beneficios de abrir una licitación para contratar el servicio y que varios oferentes dieran lo mejor de sí en un contrato de tanto dinero y para

una empresa y un grupo empresarial de tanto prestigio en el país. Un cambio de esta naturaleza realmente era drástico en generar una relación proveedor – cliente con las bondades que ello traía. Por su experiencia de tantos años entendía perfectamente que un proceso de estos era mejor abordarlo desde un enfoque integrador o gana – gana. En relación con esta opción, no se sentía muy segura respecto a si debía manifestarle abiertamente a la gerencia de INFOELECT que estaban pensando en no renovar el contrato. Una posición tan franca como esa mandaría un claro mensaje a la contraparte pues tampoco se trataba de arriesgarse a las implicaciones que tendría recomendar al comité de gerencia que se continuara con el contrato actual y al final del próximo año no se lograra una mejoría concreta en la calidad del servicio. Se preguntaba si sería prudente además hacer exigencias concretas en términos de solicitar el cambio de ciertos funcionarios y gestores de servicio buscando realmente profundizar un cambio.

Si optaba por la renegociación, ¿cuál sería la estrategia más adecuada entonces a adoptar? En teoría, cada año se renegociaba el contrato y se presionaba concretamente por el mejoramiento de los estándares e indicadores de servicio, y de hecho se habían logrado algunas mejorías pues tampoco el panorama actual era del todo malo, pero nunca fue una opción contar con otra alternativa de proveedor. ¿Cómo realmente convencer a INFOELECT de la necesidad de dar un giro a los esquemas actuales de trabajo? Esta compañía no dependía en absoluto del contrato actual para sobrevivir y presumía que a sus directivas les interesaba claramente las nuevas posibilidades que se abrían en las demás filiales del grupo, pero la preocupación de que se lograra realmente el cambio requerido seguía

latente en la mente de la Gerencia de Sistemas. Adicionalmente, existían unas relaciones interpersonales logradas con el paso de muchos años, luego no estaba segura de cuál postura profesional y en parte personal debía adoptar frente a las directivas del operador.

Jimena Gonzalez se preguntaba con frecuencia si realmente quería pasar a la historia de la Electrificadora como aquella que había generado un cambio tan drástico al interior de la empresa como sería el resultado de no renovar el contrato. La nueva orientación impartida por las directivas de IAN S.A. era muy clara y el mensaje que debía mandar sobre su gestión claramente presionaba ahora de manera muy distinta a lo habitual. Ella tenía entre sus manos una decisión muy importante que tomar y debía rápidamente plantear y desarrollar una negociación estratégica que lograra beneficios concretos para el área que lideraba, para la Electrificadora y para el comité y las nuevas directivas corporativas, sin dejar de lado por supuesto a la contraparte, en este caso el prestador del servicio.

LA MOVIDA MÁS ENERGÉTICA DEL AÑO

Redacción Prensa Económica - Economía y Negocios
 Noviembre 26 de 2009

Luego de casi 13 años la Electrificadora del Valle del Cauca E.S.P. vuelve a manos de una organización colombiana. La semana pasada se materializó un acuerdo entre la multinacional española Gas y Energía GASEN S.A. y el Grupo Económico de Antioquia, a través de 3 de sus filiales, entre ellas Inversiones Antioqueñas IAN S.A. Así pues este grupo empresarial, uno de los más grandes del país, se hace al control de la Electrificadora adquiriendo el 65% de las acciones en un negocio valorado en 33,6 billones de pesos, hasta la fecha el más grande del presente año.

Esta movida empresarial ya se había anticipado en la sección de CONFIDENCIALES de esta casa editorial pero se confirmó hasta el 16 de septiembre cuando IAN S.A. hizo público su interés notificando a la Superintendencia Financiera de Colombia su interés en la empresa.

Posteriormente vino un período de calma y ausencia de noticias hasta mediados de septiembre cuando la Bolsa Nacional de Valores de Colombia se movió intensamente por la venta de un 9,6% de las acciones de la filial de cementos CEMENTOCO S.A. del Grupo Económico de Antioquia, en una operación que ascendió a casi \$1 billón de pesos. A este punto resultaba sencillo concluir que IAN había materializado el negocio con los españoles y estaba moviéndose para obtener parte de los recursos para la compra, que se hizo efectiva como se preveía.

Fuentes consultadas de GASEN S.A. informaron que los recursos obtenidos por la venta se destinarán a reducir el pasivo financiero que se generó por el plan de adquisiciones y expansión, entre ellas la compra de Unión Eléctrica S.A. La venta además se hizo

necesaria por regulaciones de las autoridades Europeas que obligaban a la multinacional a vender activos por EUR\$2.000 millones. Por el contrario el negocio en Colombia no tuvo restricciones legales pues se genera una posición dominante cuando se tiene más del 25% del negocio. La Electrificadora del Valle concentra un 9,6% del negocio de generación a pesar de que se tiene un mercado cautivo en el departamento y en dos más atendiendo a más de 46 municipios. Es de otro lado una de las cinco empresas de energía más grandes del país. Si se suma la capacidad de generación de la Electrificadora con la de los otros generadores en los que tiene participación IAN S.A. y otra filial cementera del mismo grupo, esta no sobrepasa los 1.783 megavatios que estarían aún muy distantes del tope.

GASEN S.A. no pierde de manera importante participación y liderazgo pues continúa como operador líder del mercado de gas natural y en la distribución de energía con más 4,8 millones de clientes. En la costa atlántica continúa con dos de las compañías más grandes en el país de comercialización de energía como son Costaelect y Caribelect.

La Electrificadora se dedica a las actividades de generación, transmisión, comercialización y distribución. En generación tiene una capacidad instalada de 1.254 Megavatios y en distribución atiende a más de 610.000 clientes entre el mercado regulado (residencial) y no regulado o industrial. En la actualidad además viene desarrollando 6 proyectos de expansión que incrementarán su capacidad de generación en 380 Megavatios.

Se espera con esta gran movida empresarial que la Electrificadora del Valle continúe y acreciente el liderazgo

en el negocio por el estilo estratégico y directivo que caracteriza a las empresas del Grupo Económico de Antioquia. Este gran grupo empresarial, que no es una entidad jurídica como tal sino el conjunto de más de 140 empresas, aportó en el 2008 cerca del 9,6% del PIB colombiano generando además cerca de 150.000 empleos. Tiene compañías líderes y en permanente crecimiento en los sectores cementero, energía, alimentos, seguros, riesgos profesionales, banca, pensiones y cesantías, salud y textil; con presencia en centro y sur américa.

Todas las empresas del grupo comparten la misma filosofía corporativa que se caracteriza por la búsqueda permanentemente del liderazgo en todos los sectores en los que participa, con crecimientos sostenidos que maximicen la utilidad a sus accionistas.

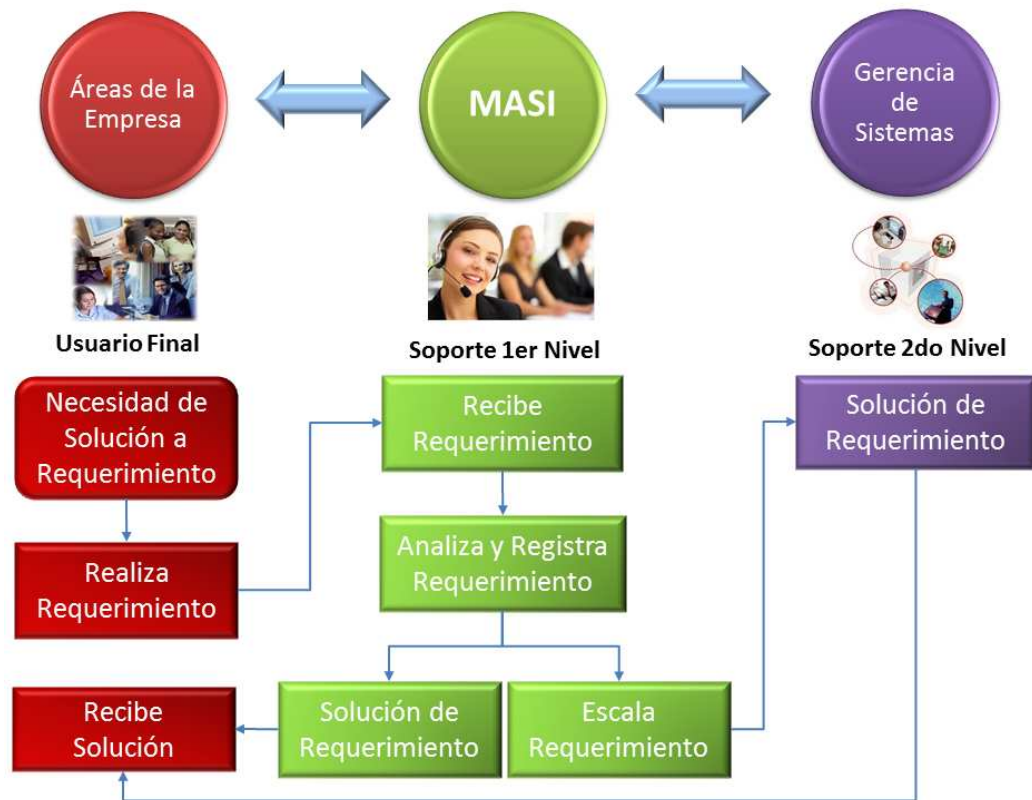
El grupo ha emprendido en los últimos años un agresivo plan de expansión nacional pero especialmente internacional que exige como es lógico la mejor de las gestiones a todas las filiales, generando los recursos necesarios para apalancar sus movidas estratégicas.

Para IAN S.A. y para el grupo económico al que pertenece, esta compra le abre las puertas en el suroccidente del país siendo un mercado estratégico, además de los departamentos de Cauca, Caldas y Tolima.

¿Qué cambios se avecinan y en qué aspectos en una empresa clave para la región que ha venido dando el salto estratégico de una empresa pública a privada, pasando de unas manos a otras con diferentes estilos directivos? Interesante pregunta.

Fuente: Construcción Propia. Adaptado Portafolio - Dinero

ANEXO 2. FUNCIONES MASI



MASI: se define como el “*Front Office*”, o punto focal del soporte de primer nivel. Presta el servicio 7 días x 24 horas. Sus principales actividades son:

- Recepción de requerimientos de todos los casos generados por los usuarios finales a través de los canales adecuados como llamadas telefónicas, correo electrónico y fax, y que afecten al ámbito de TIC, tales como: hardware y software y telecomunicaciones.
- Dar solución y gestión ágil de los requerimientos de primer nivel.
- Diagnóstico preciso de los requerimientos recibidos y escalamiento a la gerencia de sistemas o a las áreas técnicas correspondientes, en el caso que se requiera soporte de segundo nivel.
- Contar con el conocimiento general de los procesos de la empresa.

- Seguimiento de los requerimientos de forma permanente y retroalimentación a los usuarios finales sobre el estado de sus requerimientos y escalamiento de los mismos.
- Identificar, analizar e implementar de forma continuada posibles mejoras en el servicio en el ámbito de su competencia.
- Operar las herramientas de Gestión de Requerimientos de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos.
- Generar y publicar conocimiento útil destinado a mejorar la productividad de los usuarios finales con los recursos de TIC.
- Participar en los proyectos de TIC y atender actividades de formación programadas por la electrificadora.
- Elaborar documentación e informes que el servicio demande.

Canal de Contacto	Ene-10	Feb-10	Mar-10	Abr-10	May-10	Jun-10	Jul-10	Ago-10	Sep-10	Oct-10	Nov-10	Dic-10	Total
Teléfono	1.857	1.657	1.741	1.593	1.593	1.747	1.893	1.661	1.695	2.225	2.160	1.794	21.615
Correo Electrónico	1.557	1.650	1.787	1.650	1.850	1.518	1.396	1.677	1.949	1.639	1.546	1.190	19.410
Fax	213	182	259	247	259	267	259	245	259	229	169	117	2.704
Total	3.627	3.489	3.787	3.490	3.702	3.532	3.548	3.582	3.903	4.093	3.874	3.102	43.729

Número de Requerimientos atendidos MASI por mes

Canal de Contacto	Total	Prom Mes
Teléfono	21.615	1.801
Correo Electronico	19.410	1.617
Fax	2.704	225
Total	43.729	3.644

Número de Requerimientos atendidos MASI

ANEXO 3. EVALUACIÓN SATISFACCIÓN USUARIO FINAL 2010 (ESUF 2010)

Ficha Técnica

Ejecutor	Posiciona Outsourcing Marketing
Contratante:	Electrificadora del Valle del Cauca E.S.P.
Población Objetivo	Personal de la empresa que utiliza los servicios de TIC
Método de Muestreo	Entrevistas personales en el lugar de trabajo, utilizando un cuestionario totalmente estructurado.
Sistema de Muestreo:	Muestra seleccionada al azar.
Tamaño de la Muestra:	Se realizaron 549 entrevistas efectivas.
Error de Estimación:	El error de estimación, suponiendo el universo de usuarios finales, desconocido, es de $\pm 5,4\%$ como máximo, para el total de la muestra.

ESUF 2010
POSICIONA
Outsourcing Marketing

Evaluación MASI



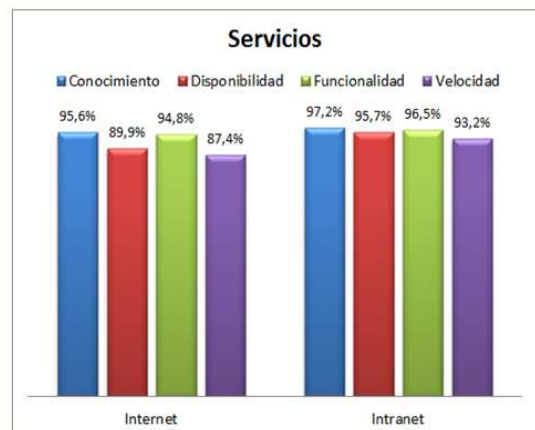
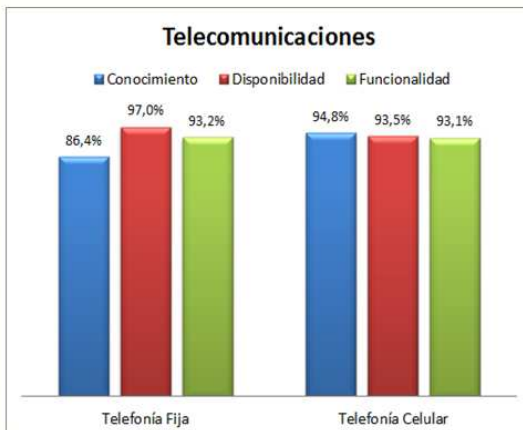
ESUF 2010
POSICIONA
Outsourcing Marketing

Evaluación Gerencia de Sistemas



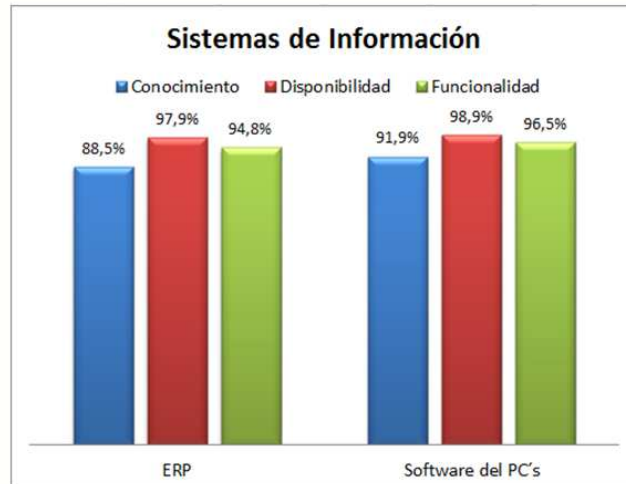
ESUF 2010
POSICIONA
Outsourcing Marketing

Telecomunicaciones y Servicios



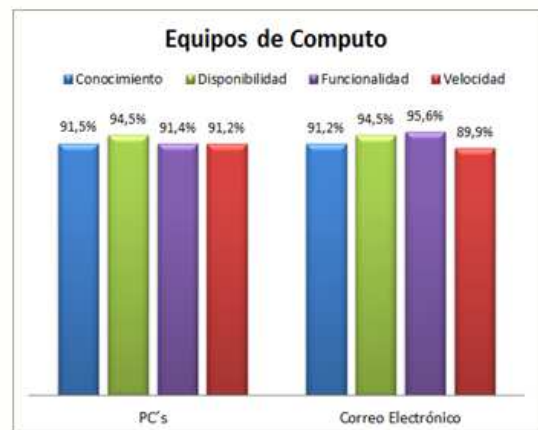
ESUF 2010
POSICIONA
Outsourcing Marketing

Sistemas de Información



ESUF 2010
POSICIONA
Outsourcing Marketing

Servidores y Equipos de Computo



ESUF 2010
POSICIONA
Outsourcing Marketing

4. BIBLIOGRAFÍA

- Altschul, C. (2003). *Dinámica de la Negociación Estratégica* (2da Edición). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Barry, B. Lewicki, R y Saunders, D. (2008) *Fundamentos de Negociación* (4ta Edición). Mc Graw-Hill Interamericana.
- Cohen, H. (2004). *¡Negocie y gane!* (1era Edición). Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Root F. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. (1era Edición). New York: Lexington Books.

Otras fuentes

- ANDI - Proexport. *Información Sector Eléctrico*. 2005.
<http://www.proexport.com.co/vbecontent/VerImp.asp?ID=5715&IDCompany=16>
- Asociación Colombiana de Generadores de Energía Eléctrica
<http://www.acolgen.org.co/index.php?menu=1>
- Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca (2001). *De la Luz Hacia el Desarrollo*. Manuscrito no publicado
- Grupo Macroeconomía, Banco de la República Colombia (2006). *La Economía Colombiana: Situación Actual Frente a los Noventa y sus Perspectivas*. Recuperado el 15 de marzo de 2012 de
<http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra429.pdf>
- IDEAM- Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales.
<http://institucional.ideam.gov.co/jsp/index.jsf>
- Mifsud T., E. (2010). *Buenas Prácticas TIC*. Recuperado el 15 de marzo de 2012 de http://www.educa2.madrid.org/cms_tools/files/12f439f7-8099-4040-89b7-d335d9970810/Buenas_Prac_Tic.pdf
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible
<http://www.minambiente.gov.co>
- XM Compañía de Expertos en Mercados S.A. E.S.P.
<http://www.xm.com.co/Pages/default.aspx>

5. GUIA PEDAGOGICA

5.1 Resumen

La Gerencia de Sistemas de la Electrificadora del Valle del Cauca, empresa líder en Colombia dedicada a la generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica, se enfrenta a una decisión estratégica, consistente en renegociar de fondo o cancelar el contrato de prestación de servicios bajo tercerización para el soporte de tecnología informática y telecomunicaciones. Recientemente la Electrificadora fue adquirida por uno de los grupos empresariales más importantes del país el cual ha venido reorientando la estrategia corporativa, exigiendo cambios y mejoras en todos los resultados. La empresa prestadora de servicios de soporte pertenece al mismo grupo de empresas del cual hacía parte la Electrificadora y fue fundada específicamente para brindar servicios especializados al sector de energía. En la actualidad esta empresa es una de las más importantes en materia de tercerización de servicios de tecnología y telecomunicaciones especializada en el sector de energía y gas natural, prestando sus servicios a todas las filiales en varios países de la multinacional anteriormente propietaria de la Electrificadora. El caso plantea y profundiza en los elementos y en las diversas implicaciones de una negociación bajo un nuevo contexto empresarial radicalmente diferente al que tradicionalmente existía cuando se negociaba el contrato de prestación de servicios.

Palabras Claves: Negociación, Empresa Electrificadora del Valle del Cauca, Contrato de Prestación de Servicios, tercerización, TIC, Grupo Empresarial.

Abstract

The Systems Manager of Electrificadora del Valle del Cauca a leader corporation in generation, transmission, distribution and sale of electricity is facing a strategic decision which consists in renegotiate or cancel outsourcing services which will support information, technology and telecommunications. Recently, Electrificadora del Valle del Cauca was acquired by one of the most important business groups in the country which has been reorienting the corporate strategy, demanding changes and improvements in all its outcomes. The outsourcing company belongs to the same group of business in which the electric energy department used to belong to, and was founded specifically to provide specialized services to the energy sector. Nowadays, it is one of the most important outsourcing service companies including technology services and specialized electric power telecommunications, natural gas, and also it provides its services to all subsidiaries in several countries of the multinational business group previously owned by Electrificadora del Valle del Cauca.

This case raises and explores the elements and implications of new business negotiation environment radically different of the one existed before the outsourcing contract.

Key Words: Negotiation, Valle del Cauca's Electric Energy Company, Services Contract, Outsourcing, ICT, Business Group.

5.2 Temas cubiertos por el Caso de Estudio

En el caso se abordan los siguientes temas:

- Planeación Estratégica de una Negociación.
- Esquemas de tercerización de servicios de soporte para procesos de tecnología informática y telecomunicaciones.
- Evaluación de la satisfacción del usuario final frente a la gestión de recursos de tecnología informática y telecomunicaciones.
- Estándares e indicadores de servicio como base cuantitativa para negociar una tercerización en gestión de TIC's.
- Importancia del contexto empresarial en los procesos y en las decisiones estratégicas.

5.3 Objetivos Pedagógicos

Los objetivos pedagógicos se detallarán específicamente para el proceso de negociación así el caso cubra otros temas adicionales:

1. Caracterizar una negociación de tipo estratégico entre dos empresas.
2. Generar un análisis crítico en relación con la estrategia y la planificación de una negociación

3. Identificar y analizar las diferentes variables que inciden en la negociación:
 - Definición del problema principal y los problemas secundarios.
 - Detonante.
 - Variables específicas y objetivos.
 - Contexto empresarial y ambiente específico; las percepciones, el conocimiento y la emoción. Comunicación, cultura, ética y poder en una negociación.
 - Manejo de información y preparación argumentativa para el desarrollo de una negociación.
 - Planeamiento, agenda y roles.
 - Tipos de negociación, distributiva o integradora y sus implicaciones.
 - Mejores prácticas para negociar.
 - Mejor Alternativa para un Acuerdo Negociado (MAPAN).
 - Resolución.
4. Introducir el juego de roles para enriquecer el aprendizaje simulando una situación real de negociación.

5.4 Preguntas de discusión

1. Identifique y discuta los elementos más importantes del contexto empresarial y su incidencia en el proceso de negociación.
2. Defina el problema principal, los problemas secundarios y el detonante de la negociación.

3. Identifique los elementos y las características de la negociación a desarrollar, en términos de: objetivos, percepciones de las partes, información sobre la contraparte, comunicación, cultura organizacional, actores y poder.
4. ¿Cuál estrategia de negociación recomendaría, distributiva o integradora, y por qué? Recomiende cómo preparar un ambiente adecuado o favorable para llevar a cabo la negociación.
5. Genere posibles alternativas de solución y discuta las posibles consecuencias.

5.5 Respuestas a Preguntas de Discusión

1. Identifique y discuta los elementos más importantes del contexto empresarial y su incidencia en el proceso de negociación.

Los principales elementos del contexto y su incidencia en la negociación son los que se derivan del cambio en la propiedad accionaria de la Electrificadora. Si bien la compañía desde su fundación migró satisfactoriamente de ser un ente público a uno privado, la reorientación estratégica que el nuevo grupo empresarial propietario le está dando a ésta, profundiza aún más la necesidad de una mayor competitividad vía un mejor aprovechamiento de los recursos existentes, redefiniendo además, para el caso del *Mesa de Ayuda*, un modelo de negocio que había sido concebido bajo una integración natural entre dos empresas hermanas más que una relación proveedor–cliente en el sentido tradicional con sus exigencias naturales hacia la calidad del servicio, costo y demás variables.

Por otra parte, para el prestador del servicio de soporte en tecnología informática y telecomunicaciones el nuevo contexto representa un reto importante que lo debe llevar igualmente a redefinirse no sólo para conservar el negocio actual, que fue de hecho el principal determinante en su fundación, sino por el potencial de nuevos negocios que representa el continuar con la Electrificadora y el nuevo conglomerado de empresas al que ésta pertenece. Si bien se contemplan varios elementos del contexto a tener en cuenta dentro del caso, se enfatiza en los elementos de cultura organizacional por ser relevantes al caso de estudio.

2. Defina el problema principal, los problemas secundarios y el detonante de la negociación.

Como lo plantean Lewicki, Barry y Saunders (2008) la identificación del problema es clave para plantear y desarrollar de manera efectiva una negociación, recomendando además que éste sea definido de una manera aceptable para ambas partes y que sea planteado con intención práctica y como una meta a alcanzar. A su vez la identificación de problemas secundarios ayuda a establecer obstáculos que refuerzan la definición de dicha meta y contribuyen a que se busque realmente alcanzarla.

Problema Principal.

El problema principal se define como el no reconocimiento de la Mesa de Ayuda por parte de las áreas de la empresa como ente facilitador de los requerimientos de TIC y por deficiencias en la prestación del servicio especialmente en las

incidencias al primer contacto con el usuario, por lo cual se plantea una nueva negociación de este servicio por terminación del contrato, bien sea para replantearlo bajo unas nuevas condiciones o para suprimirlo y reemplazar al prestador del servicio de externo existente.

Problemas Secundarios.

- Mala imagen de la Mesa de Ayuda por un modelo de gestión no adecuado para la tercerización.
- Desconocimiento por parte de los gestores de los procesos generales de la compañía que genera soluciones no efectivas por parte de los gestores de la Mesa de Ayuda a las incidencias de los usuarios en el primer contacto.
- Demora en la gestión de requerimientos.
- No existen reglas claras debido a que la empresa de externa de prestación del servicio bajo la figura de tercerización pertenecía a las empresas del grupo.
- No existe retroalimentación por parte de la Mesa de Ayuda a los usuarios finales.
- Los diferentes problemas de imagen de la Mesa de Ayuda y las deficiencias en el servicio generan una imagen negativa del área de sistema, con solicitudes informales arribando por todos los canales posibles, incluyendo teléfono, pasillos de las oficinas, lugares de trabajo de los técnicos de soporte, correos electrónicos, etcétera, sin un orden, formato y a cada momento, lo que no sólo complica al usuario, sino que no garantiza, de ninguna manera, el seguimiento, atención y solución oportuna de los mismos, agravando aún más el problema.

Detonante en la Negociación.

Debido a que los resultados de la ESUF no son satisfactorios frente a la gestión de la Mesa de Ayuda y debido al cambio de los accionistas de la empresa y a sus nuevas orientaciones, se deberá redefinir la figura actual de tercerización bien sea renegociando el contrato existente o cambiando de prestador del servicio, de cara al vencimiento del contrato existente.

3. Identifique los elementos y las características de la negociación a desarrollar en términos de: objetivos, percepciones de las partes, información sobre la contraparte, comunicación, cultura organizacional, actores y poder.

Objetivos de la Negociación.

Los clientes cada vez más frecuentemente demandan un soporte al servicio de alta calidad, eficiente y continuo e independiente de quien lo preste, pues para los usuarios la Gerencia de Sistemas es el ente responsable de la gestión de los recursos y procesos de tecnología informática y telecomunicaciones.

Es esencial para el buen desarrollo del negocio que los clientes y usuarios perciban que están recibiendo una atención personalizada y ágil que les ayude a cumplir los siguientes objetivos:

- Resolver rápidamente las interrupciones del servicio.
- Emitir peticiones de servicio.
- Informar sobre el cumplimiento de los Niveles de Servicio.

- Recibir información comercial en primera instancia. Esto es, antecedentes de la organización, años de experiencia prestando servicios de tercerización en informática y telecomunicaciones, clientes atendidos, liderazgo en el sector, estados financieros, documentación de constitución legal, recomendaciones, reconocimientos y demás, condiciones comerciales de precios y mecanismos de pago
- Supervisión de los contratos de mantenimiento y niveles de servicio.
- Reducir los costes mediante una eficiente asignación de recursos.
- Mejorar la atención al cliente que repercute en un mayor grado de satisfacción y fidelización del mismo.
- Apertura de nuevas oportunidades de negocio.
- Centralización de procesos que mejoran la gestión de la información y la comunicación.
- Soporte al servicio proactivo.

Percepciones de las partes.

La Electrificadora tiene la necesidad de contratar una empresa que se dedique a la prestación del servicio de atención al usuario interno y dada la importancia de este dentro de su cadena de servicio vería al prestador de servicio como un aliado estratégico. Dado que la Electrificadora va a tener la oportunidad de recibir propuestas de diferentes proveedores, su percepción es que ellos como empresa

contratante tienen el poder de negociación debido al monto del contrato, al prestigio y liderazgo que como empresa y ahora como grupo económico tiene. Se espera así mismo obtener beneficios al generarse una puja entre los diferentes proponentes para ganarse el contrato y cerrar la negociación.

Por su lado los proponentes ven una gran oportunidad en tener a la Electrificadora como uno de sus clientes, pero pueden percibir que estos son muy dominantes y exigentes a la hora de negociar.

Información sobre la contraparte.

Para cada uno de los proponentes antes de las reuniones con el grupo de negociación se debe conocer la siguiente información:

- Integrantes: cargos, nivel cultural, estilo y antecedentes.
- Poder de los negociadores.
- Puntos fuertes y débiles de cada uno de los proponentes.
- Actitudes en la comunicación sostenida con el grupo negociador.
- Pronóstico de sus objetivos de negociación: orden de prioridad.
- Pronóstico de los resultados que se proponen alcanzar: orden de importancia.
- Definición de la información que se brindará. Estimar cuándo se trabajará la desinformación.

El conocimiento de esta información permite:

- Evaluar las fortalezas y debilidades de la contraparte e identificar las propias con respecto al objeto de la negociación.
- Conocer opiniones de la otra parte. Conocer opiniones sobre ella.
- Disminuir la incertidumbre y evitar sorpresas.
- Elaborar propuestas y sus variantes.
- Reconocer y enfrentar cambios en el desarrollo de la negociación.

Comunicación.

Si se desea lograr una comunicación efectiva con los proponentes, es necesario dejar a un lado los prejuicios que tengamos sobre estos.

Como lo señalaron Barry *et al.* (2008) tanto los procesos de comunicación verbales como los no verbales son esenciales para alcanzar las metas en una negociación y en consecuencia para resolver conflictos. En su trabajo estos autores citan estudios en los cuales se demuestra que en la mayoría de las veces emplear tácticas verbales de tipo integrador genera respuestas recíprocas en la contraparte.

Cultura Organizacional

La negociación va a estar muy influenciada por la cultura organizacional de la empresa, como son las políticas y normativas de la contratación de servicios en donde están involucrados varios entes y/o áreas de la empresa donde cada uno

de los cuales cumple un papel importante en el proceso, (ver Actores de la Negociación).

Esta negociación será también revisada por los nuevos dueños de la empresa, sobre todo porque la actual empresa que presta el servicio es una empresa del antiguo grupo al cual se pertenecía anteriormente, y ya se han comenzado a dar algunos lineamientos de las condiciones de la negociación que serán entregadas a los proponentes para que desarrollen su oferta.

Actores

Los actores de la Negociación son los siguientes:

- Área de Sistemas: definición de los temas técnicos, mejores prácticas de Mesa de Ayuda y lo que el área espera de los servicios ofrecidos.
- Área de Compras: Definición de pautas de contratación, tiempos y formas de pago de la negociación.
- Área de Jurídica: Revisión de pautas jurídicas de la negociación.
- Área de Recursos Humanos: Evaluación de los temas de Recursos Humanos.
- INFOELECT: empresa prestadora del servicio de soporte para los procesos de tecnología informática y telecomunicaciones.
- Empresas Prestadoras de Servicios (Mesa de Ayuda): Proponentes de servicios de Mesa de Ayuda.

Poder de negociación.

En términos de su incidencia en la negociación, Cohen (2004) define poder como la capacidad de lograr algo real o tangible en la contraparte. Este autor advierte que la importancia del poder no radica de hecho en tenerlo si no en lograr que el

otro realmente crea que usted lo tiene. La importancia de analizar el poder y cuál de las partes lo tiene en mayor medida en una negociación radica en identificar plenamente quien tendrá una más influencia en direccionar el proceso y lograr con una mayor probabilidad sus objetivos.

El poder de la negociación lo tiene la Electrificadora por su capacidad de contratar, por el monto del contrato así como por su prestigio y liderazgo como empresa perteneciente ahora a uno de los grupos empresariales más importantes del país. Al abrir una licitación la Electrificadora tendrá a su alcance varias opciones para escoger accediendo a los beneficios que trae esta figura de selección y contratación.

Resulta importante resaltar que la Mesa de Ayuda y concretamente la empresa INFOELECT que actualmente presta el servicio de soporte, es un jugador importante dentro de las opciones existentes de prestadores de este tipo de servicios y además es un operador realmente especializado en el sector. Esta compañía nació concretamente de las necesidades puntuales de la Electrificadora y ha acumulado una gran base de conocimiento y experiencia en los procesos específicos de ésta.

4. ¿Cuál estrategia de negociación recomendaría, distributiva o integradora, y por qué? Recomiende cómo preparar un ambiente adecuado o favorable para llevar a cabo la negociación.

Independientemente de si se renueva a fondo el contrato actual o por el contrario se suprime, la empresa a la cual se le adjudique la prestación del servicio de Mesa de Ayuda para la gerencia de sistemas, debe ser tomado como un aliado estratégico, porque van a ser el primer eslabón de la cadena de servicio de tecnología y la cara hacia el cliente final, y es desde allí donde el cliente final mide la efectividad del servicio, por lo cual debe realizarse una negociación integradora. Altschul (2003) señala que una negociación de este tipo, la cual define también como acuerdo cooperativo, se caracteriza por reconocer y aceptar la legitimidad del otro siendo conscientes que coexisten variables competitivas pero también colaborativas en la relación.

De otro lado, reemplazar al operador existente no resulta una tarea sencilla ni tampoco están garantizadas las mejoras inmediatas en el servicio fruto del cambio. La negociación integradora tiene para la situación en concreto de este caso las siguientes características:

- Las metas de las partes tienen correlación positiva.
- Relación de Ganar-Ganar.
- A través de la mutua discusión surgen alternativas beneficiosas para las partes.

Para una preparación de un ambiente exitoso de la negociación se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

1. Contextualización del grupo en la tarea de negociación:
 - Qué se pretende conseguir.
 - Por qué se pretende conseguir.
 - Intereses en conflicto. Coincidencia de intereses.
 - Información de la Contraparte
2. Objetivos de la negociación:
 - Qué se tiene que conseguir.
 - Qué se quisiera conseguir.
3. Planeamiento:
 - Elaboración del plan de acción (estrategia) para alcanzar los objetivos. Así como de las medidas concretas (tácticas).
 - Decisión del enfoque general de la negociación: atacar, esperar, apoyarse en el poder, etc.
 - Decisión de la posición a mantener y oferta inicial. Nivel de flexibilidad.
 - Preparación del escenario: ambiente que favorezca el tono deseado de la negociación; lugar, atenciones, servicios, etc., que ayuden a crear un ambiente acorde a la estrategia seleccionada, el nivel de la negociación y la imagen que se pretende proyectar.
5. Definición de la Agenda de Trabajo:
 - Lugar y hora de la reunión, condiciones, contexto.
 - Orden del día: asuntos a tratar por orden de importancia.
 - Resultados deseados por orden de prioridad.

6. Roles:

- Definición de los roles de los miembros del equipo para el inicio de las negociaciones. Revisión al final de cada sesión de trabajo.

5. Genere posibles alternativas de solución y discuta las posibles consecuencias.

Lo más importante de la negociación es que cuando se contrata un servicio externo de Mesa de Ayuda se debe tener en cuenta que se debe establecer una relación estable entre Tecnología de Información como cliente y el proveedor de servicio. El desarrollo de la documentación de los servicios, la redacción de un contrato que detalle correctamente el esquema de medición y evaluación del desempeño y de la prestación del servicio, se vuelven claves a la hora de sustentar dicha relación.

Entre las principales sugerencias a tomar en cuenta a la hora de seleccionar al proveedor, se encuentran:

- Conocer las funciones y estrategias de la empresa antes de solicitar el servicio de terceros.
- Contar con procesos internos que garanticen la gestión adecuada de requerimientos e incidentes que no puedan ser solucionadas por la Mesa de Ayuda.
- Evaluar las opciones de tercerización tomando en cuenta:
 - Trabajos anteriores.

- La experiencia del proveedor (no elegir en base al precio).
- Recomendaciones de otros clientes.
- Establecer una agenda de tiempos para el entendimiento, integración y puesta en marcha del servicio.
- Pronosticar resultados.
- Elaborar un buen contrato.
- Establecer un esquema formal de comunicación entre ambas partes.
- Realizar anotaciones del servicio adquirido así como cambios que se lleguen a efectuar.
- Margen de tiempo al término del servicio para continuar con el apoyo del proveedor, en caso de que se necesite.

Alternativas de Solución.

- Realizar estudios sobre mejores prácticas de Mesa de Ayuda para incluir estos términos dentro del contrato y establecer los niveles de atención a los usuarios.
- Entrenamiento en procesos generales de la empresa a todo el personal de la Mesa de Ayuda.
- Incentivar el trabajo en equipo entre la Gerencia de Tecnología y el MASI, comportarse como aliados estratégicos.
- Realizar un relanzamiento de la marca con nuevos elementos.

- Divulgación a todas las áreas de la empresa de la nueva Mesa de Ayuda, así como sus funciones y que deben esperar dichas áreas de su actividad

Posibles consecuencias.

Es importante tener en cuenta que la decisión de exteriorizar el servicio de Mesa de Ayuda también puede generar algunas malas consecuencias las cuales se deben tener en cuenta a la hora de realizar la negociación del contrato:

1. Elección errónea del contratista.
2. Negociación incorrecta del contrato.
3. Mayor dependencia del servicio externo.
4. Aumento en el costo de la negociación y monitoreo del contrato.
5. Falta de control sobre el proveedor.
6. Quedar a la mitad de servicio por fallas con el proveedor.
7. Mala imagen de TI ante los usuarios y clientes.

Se debe buscar que la empresa a la cual se le adjudique la contratación del servicio de Mesa de Ayuda trabaje en equipo con la Gerencia de Sistemas, logrando que siempre se vean como aliados estratégicos permitiéndoles dar una excelente imagen ante las diferentes áreas internas de la empresa.

5.5 Conclusiones para el profesor

- El caso presenta una situación real de negociación la cual permite analizar y discutir sobre los diferentes elementos que la caracterizan para diseñar una estrategia de resolución.
- El problema que se expone en el caso invita a tener en cuenta dentro del proceso de negociación, variables complementarias a las meramente numéricas, como lo son las percepciones, el poder, la comunicación, las emociones, la costumbre y la cultura.
- Se resalta la importancia del contexto empresarial cambiante dentro de los procesos de negociación que se abordan al interior de una organización.
- La situación presentada en el caso aporta, además del tema de negociación, a temas adicionales como procesos de tercerización de soporte para TIC's, y esquemas de medición de la satisfacción a usuarios de tecnología informática y telecomunicaciones.
- El trabajo de grado aporta un caso de estudio de una organización colombiana en consonancia con la motivación personal de los autores planteada en el anteproyecto.