

Decimo Programa Internacional de Regulación y Estrategia de Empresas de Servicios—PURC y Banco Mundial

Armando Vargas
Corporate Planning Manager, ENELVEN, Venezuela

A continuación se presenta un resumen de algunas de las presentaciones realizadas en el *Décimo Programa Internacional de Regulación y Estrategia de Empresas de Servicio*. Este programa es coordinado por Public Utility Research Center (PURC) con el patrocinio de la Universidad de Florida y el Banco Mundial, presentado en Gainesville, Florida, desde el 11 hasta el 22 de junio de 2001.

Las presentaciones seleccionadas son aquellas que llamaron especialmente mi atención debido a que el tema era novedoso y también por aquellos temas que, en mi opinión, están relacionados con la materia regulatoria en el sector eléctrico venezolano. En aquellos temas que ya han sido tratados en otras oportunidades (conceptos financieros, evaluación financiera, metodología de tasa de retorno, asignación de costos) prácticamente el resumen consiste en una lista de los puntos presentados. Igualmente, no se realizó ningún resumen de aquellas actividades prácticas realizadas en el Programa.

SESION 1.

Repaso de las estructuras regulatorias y su desempeño.

Sanford Berg, University of Florida.

En los últimos años se ha observado un cambio de los recursos privados hacia la industria de infraestructura. Muchos gobiernos han cambiado su rol de dueños y operadores de empresas de servicios dando lugar al establecimiento de acuerdos regulatorios. Las agencias regulatorias promueven la credibilidad en los inversores y es percibida como legítima y justa ante los ojos del público. Los reguladores han jugado un rol crítico en este ambiente, influyendo en la implementación de reformas, ante la presencia de la presión del gobierno, del sector privado, de los consumidores y otros grupos interesados.

La reestructuración es inevitable debido a los cambios tecnológicos accesibles con gran cantidad de recursos financieros y a la evidencia de que la desregulación mejora el desempeño donde el monopolio no es más la alternativa de mínimo costo.

Existen varios factores que afectan las decisiones que el gobierno toma en la política de infraestructura:

- Condiciones en que se encuentra la industria (oferta, demanda, tecnología)
- Condiciones generales de la economía (empleo, inflación, balanza comercial)
- Experiencia local, nacional e internacional en política regulatoria
- Condiciones institucionales (independencia del sistema judicial, estabilidad política, derecho de la propiedad)

considerando estos y otros factores, el gobierno elige la política regulatoria de infraestructura, que incide en el desempeño de la industria.

La industria de infraestructura es la base del desarrollo de muchas economías en el mundo por lo que el desempeño de la misma tiene profundas implicaciones en el desempeño de la economía del país. Esta industria esta adquiriendo nuevas formas, por lo que dichos cambios pueden originar beneficios y/o problemas que deben ser manejados. Para ello, las empresas deben ser mas innovadoras, para desarrollar nuevos mecanismos financieros que le permitan cumplir su desempeño.

Por otro lado, como la desregulación, la privatización y la reestructuración genera puntos políticos de difícil manejo, el desempeño de las agencias reguladoras deben buscar la credibilidad en los inversores, la transparencia en sus procesos y la eficiencia de la economía, en general.

Algunas recomendaciones en los procesos de reestructuración:

- Implemente un plan de incentivos que promueva la eficiencia.
- Decida el modelo de mercado antes de privatizar.
- Minimice la incertidumbre para manejar el riesgo

En conclusión, nadie tiene todas las respuestas, busque la respuesta correcta compartiendo sus experiencias, sentándose en la primera fila, cruzando sus fronteras.

SESION 2.

Fundamentos de un sistema regulatorio.

Sanford Berg, University of Florida.

Los pasos para la toma de decisiones es:

- Definición del problema
- Identificación de conceptos, políticas y objetivos
- Analice cada opción
- Evalúe el impacto de cada opción sobre el objetivo
- Elija la mejor opción posible.

al elegir, haga una buena decisión, y al implementar la política, haga que la decisión sea buena. Evalúe los resultados y aprenda de los errores.

Al revisar las instituciones y las fuerzas de cambio, se observa:

- Globalización del mercado
- Privatización de empresas publicas
- Creación de entes reguladores independientes
- Implementación de políticas regulatorias con incentivos y penalizaciones
- Promoción del desempeño del sector

Un solo factor no garantiza la mejora en el desempeño, sin embargo, la creación de un regulador independiente, aislado del proceso político diario, facilita la participación del sector privado en el financiamiento y la operación de las empresas.

La calidad de las instituciones gubernamentales determinan la naturaleza de ambiente regulatorio:

- Capacidad de las instituciones judiciales; integridad, razonamiento legal, independencia, decisiones no arbitrarias, respeto al derecho de propiedad.
- Capacidad administrativa de las instituciones. Interpretación y ejecución de las leyes.
- Normas informales que modelan la conducta diaria de la sociedad. Cuando la corrupción es una conducta aceptada, aumenta el riesgo, disminuye la inversión aumentan los precios.
- Credibilidad y legitimidad de las instituciones. Mantenimiento de un ambiente político que soporte la habilidad de adaptarse eficientemente a los cambios.

SESION 3.

Caso práctico: Elección de prioridades regulatorias.

Mark Jamison, University of Florida.

SESION 4.

Conferencia de apertura.

Neil Roger. Asesor de Servicios del desarrollo del sector privado del Banco Mundial.

Mostrando una serie de gráficas, indicaba como los recursos financieros del sector privado han ido creciendo desde 1990 hacia los países en desarrollo, pero esta inversión no ha sido en infraestructura.

Aunque hacia América Latina ha ido más inversión, la misma ha sido sobre la adquisición de activos existentes mientras que a otras regiones (Asia del este y Pacífico) ha sido para nuevas inversiones. La mayoría de estas inversiones han sido hacia los sectores de telecomunicaciones y energía, algo para transporte y casi nada para agua.

Se ha cuantificado que los procesos de privatización en la mayoría de los países ha traído beneficios para la sociedad, al eliminar la ineficiencia y la aplicación de precios adecuados.

El regulador debe tener las siguientes habilidades básicas:

- Entendimiento de los aspectos técnicos, financieros y económicos.
- Considerar las políticas y gerenciar su elaboración.
- Etica profesional, competencia técnica y habilidades para el desarrollo de políticas.

SESION 5.

Experiencias en Reformas institucionales y de mercado.

Javier Estrada. Comisión reguladora de electricidad y gas de México.

Actualmente existen cuatro grandes “drivers” en el sector de energía:

- Avances tecnológicos

- Exigencias ambientales
- Desregulación del sector
- Aspectos político-económico

Las reformas en el sector energético tienden hacia:

- La privatización de las empresas
- Mercado en vez de regulación
- Competencia en vez de monopolio
- Clientes con libre elección en vez de clientes cautivo

Estas reformas se han venido realizando en los países en desarrollo, principalmente por su falta de recursos económicos para continuar prestando el servicio.

México ha iniciado una profunda reforma estructural en su sector de energía. El primer paso fue en la industria del gas, la cual ha sido exitosa. Ahora, con la disponibilidad de combustible competitivo, se está avanzando en la reforma de la industria eléctrica con el objetivo de tener la infraestructura de este sector para el futuro.

El gas y la electricidad fueron exclusivos para el Estado, operados a través de una entidad del gobierno. Con un inmaduro potencial de gas, México era visto como un simple productor de petróleo. En 1995 comenzó la reforma del sector gas, buscando desarrollo de la infraestructura de la industria, suministrando acceso a un combustible limpio y económico que contribuya al desarrollo sostenido. La secuencia de esta reforma fue:

1. Reforma política, buscando el consenso para desarrollar el gas
2. Reforma legal para abrir las actividades de transporte, distribución, almacenamiento, importación y exportación al sector privado
3. Reforma institucional instrumentando una visión de largo plazo en la industria del gas, para implantar la reforma legal.

Los aspectos más relevantes de la regulación del sector gas:

- El precio máximo del gas “first hand” es establecido por la agencia reguladora, mediante términos y condiciones aprobados por la CRE. Esta regulación de precios quedará sin efecto cuando exista un mercado relevante.
- El gas importado-exportado no está sujeto a regulación.
- Libre acceso en el transporte si hay capacidad disponible y técnicamente factible. El transportista está obligado a expandir la red.
- La integración vertical está prohibida
- No se permite el subsidio cruzado
- Existe un mercado secundario de capacidad. La capacidad disponible debe ser publicada.
- Los “gas holders” calculan los precios de acuerdo a la normativa y lo someten a la CRE para la aprobación de los precios máximos. Esto permite flexibilidad para ofrecer tarifas de acuerdo al mercado.

SESION 6.

Experiencias de los participantes en reformas de mercado.

Panel moderado por Sanford Berg, University of Florida.

SESION 7 y 8.

Repaso de reforma de mercado en el sector eléctrico.

Martín Rodríguez. Macroenergía CA, empresa consultora argentina.

Es estas sesiones se habló sobre las diferentes características de la industria eléctrica:

- Producto no almacenable
- Patrones de comportamiento en el tiempo (estacional, semanal)
- Afectado por la tecnología, el clima.
- Poca elasticidad en el precio en el corto plazo, y mayor en el largo plazo
- Producto homogéneo, indiferente ante diversos suplidores.
- Intensivo en capital

Las etapas que se presentan en el suministro de electricidad: fuentes de energía primaria, generación, transmisión, distribución y suministro. El modelo institucional puede variar desde un monopolio verticalmente integrado hasta varias empresas en cada uno de las etapas. Se analizaron algunos modelos, indicando como fluye la electricidad y como fluyen los recursos financieros.

La estructura tradicional (monopolio verticalmente integrado del estado) ha venido cambiando debido a cambios tecnológicos:

- Disminución del tamaño óptimo de nueva generación
- Disminución del tiempo de construcción de nueva capacidad
- Aumento en la demanda
- Disponibilidad de recursos de informática y telecomunicaciones

Estos cambios han convertido a la generación y al suministro en actividades competitivas, originando la separación vertical de empresas.

Por otro lado, la crisis fiscal de los gobiernos y la necesidad de nuevas inversiones, en combinación con el desarrollo de los mercados de capital, han originado la privatización de las empresas eléctricas y la reestructuración del sector. Estos cambios han tenido sus implicaciones en materia regulatoria:

- Compensación económica por derechos afectados debido a la reestructuración
- Rebalanceo de tarifas, eliminando los subsidios cruzados
- Creación de nuevos entes en el mercado (regulador, administrador, fiscalizador)
- Remuneración justa del capital
- Tarifas eficientes buscando minimizar costos
- Obligación de dar el servicio eléctrico
- Separación de actividades
- Libre acceso a las redes de transporte
- Restricciones en la propiedad de varias actividades
- Competencia basada en comparación de desempeño.
- Promoción de la competencia mediante reglas de mercado
- Regulación en materia ambiental

- Regulación horizontal para definir el tamaño de las empresas

La dificultad se basa no en aceptar las nueva ideas, sino en salir de las viejas.

SESION 9.

Reforma de mercado. Panel de oradores.

Martín Rodríguez. Macroenergía CA, empresa consultora argentina. (electricidad)

Javier Estrada. Comisión reguladora de electricidad y gas de México (gas)

Carlo Rossotto. Banco Mundial (telecomunicaciones)

Lee Traves. Banco Mundial (agua)

SESION 10.

Competencia: Economía de la Reforma del Mercado.

Sanford Berg, University of Florida.

El arte de la regulación consiste en el entendimiento de las relaciones entre la estructura del mercado, el diseño de las reglas y los requerimientos institucionales. La negociación con los inversores reduce la necesidad de regulación; la competencia es un sustituto de la regulación. Tres factores determinan la efectividad del ente regulador:

- Marco legal que define sus funciones y le provee autoridad
- Recursos disponibles para realizar sus funciones
- Valores del ente regulador, derivados de la cultura nacional y compartidos políticamente

El objetivo no es tener un ente regulador exitoso, sino tener un sector con un buen desempeño. Para ello es necesario incrementar la credibilidad regulatoria, usar los recursos eficientemente, adoptar procesos transparentes, reducir la necesidad de decisiones por parte del regulador.

Los inversores buscan que las decisiones regulatorias, económicas y políticas les favorezcan; la competencia puede ser un sustituto de la regulación, las herramientas para introducir la nueva estructura de mercado requiere autoridad legal y recursos. El punto principal es como la conducta del mercado afecta el desempeño de la industria.

SESION 11.

Trabajo en equipo. Regulación de la estructura de mercado.

Moderador: Mark Jamison, University of Florida.

SESION 12.

Técnicas financieras. Uso de los estados financieros de una empresa.

Joel Houston, University of Florida.

En esta sesión se trataron temas conocidos:

- Principios de valoración
- Estimación de flujo de caja
- Determinación de la tasa de descuento
- Determinación del valor descontando los flujos de caja libre
- Análisis de los estados financieros Balance General, Estado de resultados y Flujo de efectivo
- Indicadores financieros

SESION 13.

Técnicas financieras. Determinación del costo de capital.

Joel Houston, University of Florida.

En esta sesión se trataron temas de finanzas corporativas:

- Fórmula del WACC
- Cálculo del componente de capital
- Cálculo del componente de deuda
- Cálculo del costo de capital
- Determinación del riesgo asociado a una inversión
- Consideración del riesgo país
- Relación entre la regulación y la tasa de descuento

Algunos puntos interesantes se discutieron:

- El costo de capital es una parte integral del proceso regulatorio
- La tasa de retorno regulada debe ser el costo de capital para diseñar tarifas
- En el caso de “price cap”, el costo de capital afecta el inicio del diseño
- El ambiente regulatoria afecta el costo de capital
- Al invertir en otros países se deben considerar: riesgo político, riesgo cambiario, liquidez, impuestos
- El clima regulatorio puede tener profundos efectos en la percepción del riesgo y por lo tanto, impacta en la WACC
- Elementos del clima regulatorio: tasa de descuento o price cap (el segundo tiene mayor riesgo); regulación orienta hacia la empresa o hacia el cliente; frecuencia de los ajustes regulatorios; predictibilidad de la conducta del ente regulador.

SESION 14.

Fundamentos de regulación por incentivos.

Tracy Lewis, University of Florida.

La regulación por incentivos es la respuesta a un problema de escasez de información por parte del regulador. Disminuye el problema de la asimetría entre la información sobre costos que tiene la empresa y la que ésta le suministra al regulador. Igualmente,

facilita el monitoreo del desempeño mediante la definición de objetivos específicos de desempeño. Toda regulación provee incentivos que llevan a una determinada conducta; fijando medidas de premios y castigo para determinados incentivos, se logra en las empresas la conducta deseada al lograr determinados objetivos.

La aplicación de una regulación por incentivos depende de:

- Conocimientos del regulador sobre las operaciones de la empresa
- Habilidad del regulador de monitorear su desempeño
- Costos administrativos de la regulación
- Ambiente político
- Credibilidad sobre las acciones del regulador
- Disciplina del mercado de capitales

Comúnmente encontramos tres tipos de regulación por incentivos:

- Tasa de retorno. Se determina la base de capital de la empresa y los ingresos de la misma son calculados considerando una justa tasa de retorno sobre su capital. Esta tasa es negociada entre el regulador y la empresa.
- Price cap. El regulador y la empresa determinan el precio tope que puede aplicar. Dicho precio se ajusta periódicamente para considerar la inflación y los avances tecnológicos. La ganancia originada por los avances tecnológicos es compartida entre la empresa y los clientes.
- Regulación por comparación (yardstick). La empresa es comparada con otras similares y se selecciona un desempeño determinado; la empresa es premiada si su desempeño es mejor que el de las empresas comparadas. El desempeño es ajustado para considerar las diferencias operativas entre las diferentes empresas comparadas.

Estos tres tipos de regulación pueden ser utilizados de manera simultánea. Una modalidad es que la empresa seleccione el nivel de desempeño entre varios planes de presentados, de tal forma de evitar que se vea al regulador como un dictador de la política.

SESION 15.

Regulación por incentivos. Usando la tasa de retorno como herramienta.

Mark Jamison, University of Florida.

Esta sesión consistió en un ejercicio de cálculo matemático para:

- Determinar la base tarifaria
- Identificar los activos relacionados con el servicio prestado
- Determinar los gastos de operación y mantenimiento
- Calcular el gasto por depreciación y vida útil de los activos
- Determinar los impuestos
- Determinar el requerimiento de ingresos

Es importante definir la forma como los activos son evaluados: costo original de adquisición, costo de reemplazo, ajustados por inflación. Igualmente se debe determinar que activos serán incluidos en la base tarifaria, de acuerdo a los objetivos a ser alcanzados por la empresa.

SESION 16.

Caso de estudio. Ejercicio en equipo usando la tasa de retorno.

Moderador: Mark Jamison, University of Florida.

SESION 17.

Regulación por incentivos. Usando la metodología de Price Cap (PCR).

David Sappington, University of Florida.

Regulando precios sin que éstos sean ajustados para que reflejen costos, provee un fuerte incentivo para reducir costos. En este caso, la empresa puede ganar o perder, dependiendo de su eficiencia en reducción de costos. En resumen, el concepto es muy simple: los precios varían en promedio en función de la tasa de inflación menos un factor X. $\text{Precio nuevo} = \text{Precio viejo} * (\text{Inflación} - \text{factor X})$

Esta metodología presenta las siguientes interrogantes:

- Cómo se determina el factor X?
- Cuál es la mejor medida de la inflación?

PCR es diseñada para que genere inicialmente un retorno justo pero anticipa un crecimiento en la productividad de la empresa que es disminuido paulatinamente del precio al cliente. El factor X no es fácil de determinar pero está basado en el supuesto que la empresa es capaz de lograr mayor crecimiento en su productividad que el valor típico en la economía; si es así, el factor X es positivo para disminuir el precio y ajustar la rentabilidad de la empresa.

El valor de X determina el incremento en productividad que la empresa debe tener para que sea rentable. La elección de X debe considerar un beneficio razonable para el cliente y a la vez, un reto significativo para la empresa.

Para determinar X se puede:

- Usar la comparación histórica de la productividad de la firma con la productividad de la economía, pero no necesariamente el comportamiento futuro de la productividad sea igual al histórico.
- Incrementar el valor histórico con un factor S (stretch factor) que anticipa los cambios particulares en dicha industria.
- Utilizar factores implantados en otras empresas
- Ajustar X de acuerdo al nivel de inversión

es importante entender que se puede diseñar la forma de calcular el factor X pero no existe una ciencia exacta para su cálculo.

Con respecto a la tasa de inflación, se busca un indicador que refleje el comportamiento de los precios de manera general, no enfocarse en un segmento en particular de la economía. Se puede usar la tasa de inflación del año anterior o se puede usar la tasa proyectada.

La crítica que recibe esta metodología es que la búsqueda del beneficio en la reducción de costos puede llevar a la empresa a deteriorar la calidad del servicio. Por lo tanto, dentro de los incentivos utilizados en el diseño, deben incluirse indicadores relacionados con la calidad del servicio.

SESION 18.

Regulación por incentivos. Usando la metodología de Sistemas híbridos.

David Sappington, University of Florida.

No existe “el mejor” plan de regulación por incentivos. El plan ideal varía en el tiempo, entre los tipos de industrias, puede incluir diferentes tipos de regulación por incentivos si este hecho puede motivar mejoras en el desempeño.

La metodología de tasa de retorno da mayor estabilidad en la utilidad de la empresa, pero se puede incluir este atractivo dentro de PCR mediante la creación de una banda alrededor de la tasa de retorno objetivo; la utilidad dentro de esa banda pertenece a la empresa y la que está fuera de la banda, es compartida con los clientes. Normalmente se incluyen máximos y mínimos de utilidad autorizada.

La utilidad se puede compartir mediante:

- Pago de dividendos a los clientes
- Ajuste en la tarifa
- Expansión de la red
- Mejoramiento en la calidad del servicio

Compartir la utilidad cubre los escenarios extremos de muy alta o muy baja utilidad pero disminuye el incentivo de reducción de costos y requiere mayor monitoreo por parte del regulador.

En la metodología PCR suele usarse un factor Z para ajustar los precios a eventos exógenos al control de la empresa. Este criterio minimiza el riesgo en el mercado de capitales y disminuye la frecuencia de intervención por parte del regulador ante eventos fuera del control de la gestión de la empresa, con fuerte impacto en las finanzas de la misma. Algunos ejemplos de factores exógenos:

- Nuevos impuestos
- Inversiones obligadas por la Ley
- Cambios pronunciados en algún factor de producción: combustible

Aunque se recomienda presentar opciones para que la empresa elija la opción regulatoria, se debe ser cuidadoso de no permitir que cambie la metodología elegida en el transcurso del tiempo. La empresa puede aumentar sus costos cuando está en tasa de retorno para luego pasar a PCR y disminuir dichos costos. Este cambio solo es permitido cuando tenga pérdidas financieras de determinada magnitud o durante algunos periodos.

SESION 19.

Regulación por incentivos. Cómo realizar una revisión de precios.

William Emery. Office of Water Services, United Kingdom.

De la experiencia regulatoria del Reino Unido en el sector de agua, hemos aprendido siete lecciones:

- 1) Determine las fronteras. Defina cada una de las partes, qué papel tiene cada una, quién toma las decisiones importantes. Cuántas empresas hay, cuáles son sus intereses.Cuál es la metodología de tarifas, con qué frecuencia se revisan. Grado de acceso a la información de las empresas, entendimiento de los mecanismos de incentivos.
- 2) Planificación y procesos. Consulte todas las partes relacionadas, de manera iterativa buscando la mejor alternativa; mientras mayor sea la incertidumbre, mayor es el tiempo y las iteraciones que se necesitan. Identifique y capture los recursos necesarios (personal preparado, consultores). Diseñe un proyecto con los objetivos bien claros, explíquelo para reducir la incertidumbre y minimizar el riesgo financiero. Entienda y maneje la relación con los medios de comunicación.
- 3) Metodología. Reconozca la necesidad de explicar tanto la teoría como las implicaciones de las opciones analizadas. Publique la metodología seleccionada y el por que se eligió. Sea flexible y refínela en el caso de mejor información, pero asegúrese que las partes entiendan el por que del cambio.
- 4) Recolección de información. Identifique temprano la mínima cantidad de información necesaria. Recoger data de buena calidad toma tiempo; como la data no será buena la primera vez, se necesitan 2 o 3 ciclos de recolección. Invierta en auditorias independientes para analizar la información suministrada por las empresas.
- 5) “Beneficio de la duda”. Permita que la empresa justifique su desempeño cuando está fuera de los límites implantados. Insista en un plan coherente, compárelo y contraste con otras empresas nacionales e internacionales.
- 6) Decisiones y determinaciones. Asegúrese que todas las partes entiendan el proceso de toma de decisión. Es indispensable explicar y documentar las decisiones. Trate de evitar negociaciones parciales entre el regulador y la empresa; es preferible publicar un borrador y luego, recibir comentarios (escritos y verbales). Publique la determinación final con total razonamiento y prepárese con una robusta defensa.
- 7) Monitoreo del resultado. Dejar claro el significado del monitoreo del desempeño, esto permite los medios para acceder a la información, manejar algún mecanismo de corrección y fijar las bases para la próxima revisión.

Algunas recomendaciones del expositor, basadas en su experiencia:

- Proteja los intereses de los clientes
- Promueva la eficiencia y la economía
- Facilite la competencia efectiva
- Logre que el regulador financie sus funciones
- Minimice el costo de regulación, implica menor precio al cliente final
- Incentive el desempeño de la empresa
- Permita que la empresa reciba el beneficio de su productividad por un periodo (5 años) y luego, páselo al cliente para siempre.
- Apunte hacia una estabilidad razonable en el mediano plazo.
- Busque el apoyo de expertos
- Genere modelos conceptuales y haga muchas iteraciones y escenarios
- Proteja la empresa de algunos cambios específicos, pero de todo el riesgo del negocio.

SESION 20 y 21.

Caso de estudio. Ejercicio en equipo usando sistemas híbridos.

Moderador: Mark Jamison, University of Florida.

SESION 22.

Regulación por incentivos. Técnicas para mejorar la eficiencia de la empresa.

William Emery. Office of Water Services, United Kingdom.

De la experiencia del Reino Unido, se obtienen tres tipos de técnicas para mejorar la eficiencia de las empresas:

- 1) Incentivos. Estos son premios y penalizaciones que motivan una conducta hacia la eficiencia. Es importante que el régimen de incentivos sea bien entendido. Existen incentivos “fuertes”: reglas consistentes y claras, competencia donde sea posible, estabilidad en el mediano plazo, mínima intervención política así como también incentivos “débiles”: incertidumbre, cambios frecuentes, reglas inconsistentes durante el tiempo, intervención política y regulatoria en la gestión de la empresa.
- 2) Libre competencia. En aquellos mercados que es posible, se debe buscar la eficiencia que presenta la libre competencia donde el cliente puede realmente elegir.
- 3) Comparación competitiva. En aquellos servicios donde hay un alcance limitado para aplicar los conceptos de libre competencia, la motivación a la búsqueda de la eficiencia se basa en la comparación competitiva; la experiencia indica que esta teoría (yardstick competition) puede ser tan efectiva como la libre competencia.

Algunos comentarios del expositor, en base a la experiencia del sector agua:

- Si hay una significativa variación en costos al hacer comparaciones, se debe considerar diferencias en el ambiente, en los requerimientos, en la inconsistencia de la información, en la eficiencia de la gestión.

- Se debe estimular una verdadera competencia donde el desempeño de los mejores indicadores mantengan a la empresa dentro del negocio.
- El objetivo es definir las fronteras para usar esa información en el diseño regulatorio
- En el caso de pobre desempeño, utilice el concepto de “beneficio de la duda” para que la empresa justifique sus costos cuando están por encima de los niveles acordados.
- Apóyese en revisión por expertos de la información recogida, análisis de costos, análisis estadísticos.(Tomó cinco años de esfuerzos, siete estudios)
- Diseñe un modelo, simule varios escenarios, haga muchas iteraciones, evalúe los casos extremos.(100 modelos, 21 reportes, muchos años de esfuerzos)
- Pruebe el diseño seleccionado, consulte, reciba feedback.
- El proceso no es fácil, se necesita claridad y transparencia, credibilidad, orientación, y mucho tiempo.

SESION 23.

Experiencia regulatoria en electricidad, caso California.

Paul Sotkiewicz, University of Florida.

La reestructuración del sector eléctrico en California se realizó bajo las siguientes características:

- Muy poca participación en el diseño del modelo
- El mismo se determinó en muy poco tiempo
- No fueron analizados y evaluados diferentes escenarios
- Una creencia ciega en que el libre mercado disminuye los precios
- Se ofreció una disminución de tarifas al usuario final

Las principales características del modelo diseñado:

- Competencia en el mercado mayorista y en las ventas al usuario final
- Recuperación de los “stranded costs” (28 billones de \$)
- Creación de la estructura del mercado: ISO = operador del sistema, PX = administrador del mercado
- Desinversión de activos de generación con combustibles fósiles
- Tarifa al usuario final congelada en unos 6,5 cents por kwh

Las razones que motivaron la reestructuración son una combinación de aspectos políticos, técnicos y económicos:

- Percepción de que el gobierno estatal era ineficiente, había que hacer algo
- La competencia traería un producto más eficiente, podía traer energía más barata de otros estados
- California tenía una de las tarifas más altas
- La creencia de que el sistema estaba sobre expandido
- Dependencia y confianza en la hidroelectricidad de noroeste
- Desde 1994 se venía saliendo de una recesión económica

- 750.000 trabajos habían salido de California

Las razones de las altas tarifas eran básicamente debido a los altos costos de dos plantas nucleares (costo final de 10,1 B\$ vs planificado 1,7 B\$) y las restricciones ambientales: la generación a carbón debía situarse fuera del estado, requiriendo entonces activos de transmisión que encarecían el costo.

Las condiciones al inicio de la reestructuración:

- Generación instalada de 52.000 MW considerada sobre instalada por lo que se retiraron 20.188 MW de generación para motivar la entrada de nuevos y eficientes participantes y para pagar parte de los “stranded costs”
- El precio del gas era de 2,68 \$/MMBTU y el petróleo en 2,75 \$/MMBTU.
- La edad promedio de las unidades térmicas era de 31 años. La última unidad instalada, hace 15 años, era nuclear.
- Escenario conservador de proyección de crecimiento de la demanda (1,5-2% interanual), debido al comportamiento de la economía en los años anteriores.
- Los precios de los combustibles estaban en los mínimos valores en años y disponibilidad de agua durante 1998 y 1999 estaba sobre los valores promedios.
- El sistema de transmisión estaba sin problemas significativos.
- Las tarifas al usuario final fueron congeladas como una señal fuerte de búsqueda de eficiencia.

La crisis; qué sucedió? en diciembre 2000, el precio en tiempo real llegó a estar en promedio en 423\$ por MWH:

- El precio del gas de 2,32 \$/MMBTU en marzo 2000, llegó 60 \$/MMBTU en diciembre 2000. Para una unidad eficiente de 10.000 BTU/KWH, cada 1\$/MMBTU causaba un impacto de 10 \$/MWH en el costo.
- Los recursos hidráulicos del noroeste estaban escasos; uno de los dos años secos más fuertes en el oeste de USA comenzó en la primavera de 2000. El nivel del agua en los embalses estaba a los segundos niveles más bajos, desde que se lleva la estadística.
- Restricciones ambientales en los recursos hidráulicos; uso del agua para recreación y conservación del salmón, uso del agua en otras empresas e industrias del noroeste.
- Restricciones ambientales debido a los altos niveles de contaminación; cada unidad de generación tiene un determinado factor de uso diario y anual; a pasar ese factor, se aplican penalizaciones ambientales. Cada empresa tiene una cantidad permitida de contaminación, este permiso es negociado en el mercado secundario; para marzo estaba en 4\$/libra llegando a 45\$/libra de junio a diciembre. El impacto de 1\$/libra de contaminación en el costo es de 2,8\$/KWH. Al usar más fuel (más contaminante que el gas) debido a los altos precios del gas y pasar los límites de horas permitidas de generación, incrementaba el costo por contaminación.
- El crecimiento de la demanda fue de 3% interanual, debido a la fuerte expansión económica, principalmente en la industria de alta tecnología

- Mayor tasa de salida forzada de generación; las empresas lo justificaban debido a la antigüedad de las unidades de generación y a la exigencia de mayor uso, los adversarios indicaban que los generadores se estaban beneficiando de su “poder de mercado”.
- Demora en la aprobación de entrada de nuevos generadores. Algunas solicitudes de 1996 fueron aprobadas en 2001. Se presentaron los problemas NIMBY (Not In My Back Yard) y BANANA (Build Anything Nowhere Around or Near Anybody)
- Incoherencia entre los diferentes reguladores; mientras el regulador de electricidad ordenaba generar en determinada unidad para disminuir el costo de generación, el regulador ambiental exigía la no violación de las horas de uso de la unidad. Las empresas terminaron pagando grandes multas a los entes reguladores ambientales.

Lecciones aprendidas de esta crisis:

- Tome el tiempo necesario para analizar y considerar un cambio de política
- Examine las condiciones iniciales y las tendencias en el futuro cercano
- Estudie múltiples escenarios, considerando aspectos exógenos que puedan afectar la política a implantar.
- Permita la participación de todas las partes involucradas.
- No prometa resultados que pueden no suceder
- Trate de anticiparse a los efectos de “eventos inesperados” mediante varias simulaciones e iteraciones de alternativas.
- Busque la asesoría de expertos que entiendan el problema a resolver

SESION 24.

Aspectos no relacionados con la tarifa. Desempeño estándar y consideraciones sociales.

Roberto Malaman, Autoridad de Energía y Gas, Italia.

El bienestar de los consumidores esta afectado tanto por la tarifas como por otros aspectos no relacionados con la tarifa:

- Atención al cliente
- Asistencia a clientes de bajos recursos
- Calidad técnica del servicio
- Salud y seguridad
- Restricciones ambientales
- Promoción a la investigación y al desarrollo

La calidad del servicio es un tema que el regulador debe tomar en cuenta, mucho más ahora donde la libre competencia no necesariamente garantiza una adecuada calidad. La metodología usada en la regulación de las empresas de servicios tienen un enfoque principalmente económico, pudiendo existir fallas en la regulación que afecta estos otros aspectos.

El régimen regulatorio debe continuamente ajustar las tarifas mejorando los niveles de calidad. Es un error realizar una revisión de tarifas sin considerar los incentivos para mejorar la calidad del servicio. Entre los principios para la regulación de la calidad:

- Enfocarse en aquellos aspectos que son importantes para el consumidor, controlable por la empresa y medible por el regulador.
- Debe orientarse hacia el resultado del producto y su consecuencia en el cliente
- Los estándares fijados deben ser factibles de alcanzar, aunque retadores
- Modificar periódicamente los estándares de calidad
- La revisión de tarifas y de los estándares de calidad son simultáneos
- Utilizar incentivos para motivar una mejora, especialmente cuando la calidad es deficiente

Las penalizaciones deben aplicarse por el no cumplimiento de los estándares definidos. El orden de las penalizaciones podría ser: una advertencia, una multa o quitar la concesión. Los recursos financieros de las multas pueden ser devueltos a los clientes mediante una reducción de la tarifa o pueden ser utilizados en un fondo especial para mejorar la calidad.

Aunque la regulación de la calidad busca el mismo objetivo, deben considerarse las condiciones particulares de cada caso, adaptando la estrategia a seguir. Lo usual en varios países es tener un mínimo de calidad, que es penalizado si no se cumple, y un valor sobre el cual puede haber una compensación económica, con el propósito de promover la calidad del servicio.

SESION 25.

Aspectos no relacionados con la tarifa. Aspectos ambientales en energía y agua. Sanford Berg, University of Florida.

La calidad con que el servicio es llevado a los clientes es una importante responsabilidad del regulador. Existen otros aspectos, además de la tarifa, que inciden en el bienestar del cliente. El regulador debe preguntarse:

- Cuáles aspectos de la calidad son los más importantes?
- Debe haber diferentes niveles de calidad para cada tipo de cliente?
- Cómo debe ser monitoreado el desempeño de la calidad?
- Cómo deben ser premiados los desempeños sobre lo estándar?

Un modelo bien diseñado de incentivos para promover la calidad del servicio puede motivar a las empresas a mejorar su desempeño y a disminuir el costo de supervisión extensa por parte del regulador. Cuando el diseño tarifario tiene fuertes incentivos para disminuir costos, la calidad de servicio puede ser afectada.

Entre los criterios recomendados para definir los indicadores para medir la calidad:

- No enfocarse en indicadores de la empresa (gastos operacionales, confiabilidad) sino en aquellos resultados que impactan directamente al cliente
- Seleccione aspectos de calidad que el cliente valore

- Elija indicadores sobre actividades que están bajo el control de la empresa
- Elija indicadores que sean factiblemente medibles
- Los indicadores deben ser sencillos y entendibles
- Un programa debe tener entre 5 a 7 indicadores

Al definir los niveles de calidad de servicio a ser exigidos a las empresas, debe haber un balance entre los recursos a ser utilizados en el logro de dichas metas y los beneficios que recibirán los clientes. Lograr un 100% de nivel de calidad es extremadamente costoso y no necesariamente, es un requisito que el cliente está solicitando. Eliminar los primeros niveles de contaminación es más económico y con mayor impacto en el beneficio del cliente. Se recomienda definir un presupuesto, una cantidad de recursos financieros a ser destinados a específicos objetivos definiendo unos límites; por ejemplo: el presupuesto puede utilizarse para:

- Mejorar mucho la calidad a pocos clientes
- Mejorar poco la calidad a muchos clientes
- Valores intermedios entre los dos anteriores

Es importante considerar que las inversiones relacionadas con las restricciones ambientales afectan el precio que paga el usuario del servicio.

SESION 26.

Aspectos no relacionados con la tarifa. Experiencia de los participantes.

Moderador: Sanford Berg, University of Florida

SESION 27.

Regulación y el reto de mejorar los servicios a los pobres.

Penelope Brook, Banco Mundial.

Mucha de la teoría regulatoria está basada en la experiencia de los países desarrollados, que tienen cerca de un 100% de cobertura del servicio. Por otro lado, en los países en desarrollo, las reformas apuntan hacia aumentar la cobertura del servicio y mejorar su calidad. La pregunta es: Hay que tomar en cuenta esta diferencia para diseñar las reformas y definir el rol del regulador?

La estadística indica que el acceso al servicio aumenta en la medida que aumenta el ingreso, pero la aplicación de una adecuada política también incide, ya que la misma permite la entrada de innovación tecnológica e institucional.

Para hacer más accesible el servicio a los pobres, tradicionalmente se ha buscado proveer mejor servicio a un precio más barato, utilizar recursos fiscales para propósitos sociales, utilizar esquemas de subsidios. Actualmente, dentro de los procesos de privatización y nueva regulación en los países en desarrollo han sido incluidos otros arreglos:

- Protección monopólica relacionada con la obligación de dar servicio
- Incentivos financieros atados a la obligación de servir

- Estándar uniforme de servicios
- Subsidios basados principalmente en tarifas sociales

En la realidad, la experiencia indica que los desincentivos institucionales y financieros han disminuido la tasa de expansión hacia las áreas de bajos ingresos, haciendo que los servicios sean recibidos de suplidores “alternativos” o a través de medios no convencionales. Con los nuevos cambios y avances tecnológicos, se pueden presentar alternativas diferentes para ampliar la cobertura del servicio; la regulación debe estar preparada para admitir toda innovación que aumente la posibilidad de acceso.

Una posible estrategia:

- Comience con una regulación de alcance limitado; siempre es más fácil incrementar la intensidad regulatoria
- Promueva la educación y el debate público de las alternativas
- Asegúrese que las perspectivas de los pobres sea escuchada
- Diseñe continuamente alternativas más liberales

SESION 28.

Perspectivas del inversionista.

Laurie Mahon, Chase Securities, Inc.

Los inversionistas han preferido participar en el negocio de las empresas de servicio principalmente porque son inversiones seguras, con poco riesgo, monopolios regulados que dan estabilidad y un retorno total de la inversión. Desde un simple punto de vista, los inversionistas buscan:

- Seguridad, certidumbre
- Apropiaada relación entre el riesgo y el beneficio
- Transparencia en los procesos
- Respeto por el cumplimiento de los acuerdo
- Simplicidad
- Predictibilidad
- Cómo la regulación afecta sus objetivos (tarifas, utilidad)?
- Flexibilidad en la regulación laboral
- Tasa de retorno aceptada por sus inversiones

El proceso de globalización ha modificado la forma de actuar de muchos inversionistas, en vez de analizar detalladamente ingresos y tarifas, ahora definen más objetivos en la otra parte de la ecuación: costos.

SESION 29.

Factores de éxito en otorgamiento de licencia en Marruecos.

Mostafa Terrab, Agencia Regulatoria de Telecomunicaciones de Marruecos.

Presentación sobre la subasta de licencias de telefonía móvil en Marruecos. Como antecedentes legales a este proceso estaba: la existencia de un régimen de licencias para nuevos operadores, libre fijación de tarifas, creación de un ente regulador independiente quien administra el proceso de otorgamiento de licencias, administra el spectrum de frecuencias, administra el arbitraje entre operadoras y asigna las frecuencias.

El criterio de evaluación de los operadores fue una matriz ponderada donde:

- Precio ofertado 60 puntos
- Estructura tarifaria 15 puntos
- Nivel de cobertura y calidad 20 puntos
- Coherencia de la oferta 5 puntos

La subasta fue considerada internacionalmente como exitosa, debido a:

- Credibilidad en la estructura regulatoria
- Transparencia del proceso
- Condiciones atractivas de la licencia
- Estabilidad política del país
- Mercado potencialmente atractivo

SESION 30.

Compartimiento de la información. Trabajo en equipo.

Moderador: Mark Jamison, University of Florida

En esta sesión fueron accedidas algunas páginas web a través de la Internet, de algunos entes (Banco Mundial, por ejemplo) que suministran información que puede ser interesante para los reguladores y empresas de servicio. Igualmente fueron accedidas las páginas web de algunas empresas presentes.

SESION 31.

Estructura Tarifaria. Objetivos de las tarifas y opciones.

Mark Jamison, University of Florida

La sesión trató sobre los diferentes criterios para la asignación de costos. Como determinar indicadores de cada uno de los diferentes procesos, para repartir los costos entre los diferentes tipos de clientes de la empresa.

Qué aspectos hacen que una tarifa sea catalogada como buena?

- Estabilidad en los precios
- De señales de uso eficiente del servicio
- Reconozca externalidades
- Genere los ingresos adecuados
- Motive la innovación
- Cubra justamente todos los costos

- Evite la discriminación
- Sea simple, entendible y aceptada por los clientes

Existen varias opciones de estructuras tarifarias: precio uniforme, multi parts tarifas, tarifas horarias, tarifas con bloques crecientes o decrecientes.

SESION 32.

Estructura tarifaria. Técnicas básicas.

Hethie Parmesano, National Economic Research Associates, Inc.

La estructura optima de las tarifas depende del tipo de empresa y de los objetivos que persigue el ente regulador. El proceso para diseñar o revisar la tarifas tiene muchos pasos, desde la definición de los objetivos hasta evaluar el impacto que las nuevas tarifas tienen en el cliente.

Como un principio económico, las tarifas deben ser diseñadas en base a su costo marginal con el propósito de suministrar una señal eficiente de precios. El problema es que, lo más probable, los ingresos generados por las tarifas basadas en costos marginales no coincidan con los ingresos autorizados por la regulación vigente. Para solucionar este inconveniente, se realiza un ajuste en las tarifas pero tomando el criterio que todos los tipos de cliente deben pagar como mínimo, el costo marginal del servicio.

Por lo tanto, al diseñar o actualizar las tarifas, se debe calcular no solo el costo incurrido sino también el costo marginal de cada tipo de cliente. El inconveniente que se presenta es que el cálculo del costo marginal no es sencillo, debido a que está enfocado hacia el costo futuro y no en función de los recursos ya invertidos en la prestación del servicio.

Otra parte de esta presentación trató las diferentes alternativas tarifarias sobre las ventas de grandes bloques de energía que las transmisoras venden a las distribuidoras. Se trató el problema que presenta el diseño tarifario para la red de transmisión, especialmente el incentivo para expandir la red y para las tarifas de ancillary services.

SESION 33.

Estructura tarifaria. Caso estudio: Rebalanceo de tarifas y subsidio cruzado.

Moderador: Hethie Parmesano, N.E.R.A. Consultores.

SESION 34.

Estructura tarifaria. Panel de participantes sobre Tarifas.

Moderador: Mark Jamison, University of Florida

SESION 35.

Gerenciando el proceso regulatorio.

Lila Jaber, Florida Public Service Commission.

La presentación consistió en información sobre la Comisión de Servicio Públicos de Florida:

- Quiénes son sus integrantes, cómo son elegidos,
- Cuáles son sus funciones y responsabilidades
- Actividades que realizan
- Cómo está formada,
- Administración de audiencias públicas
- Cantidad de empleados, administración de los recursos, entrenamiento del personal

SESION 36.

Gerenciando el proceso regulatorio. Discusión sobre manejo de la información.

Moderador: Sanford Berg, University of Florida

SESION 37.

Gerenciando el proceso regulatorio. Consideraciones institucionales.

Warrick Smith, Banco Mundial.

Cuál debe ser el rol del regulador?: técnico, político, estratega, detective, fiscal, juez, negociador, educador, gerente?. Muchas veces todas ellas. Para cumplir su objetivo, el regulador debe manejar sus relaciones con las empresas reguladas, los consumidores, los políticos, los medios de comunicación y otras partes interesadas.

La política tiene una su participación en el ambiente regulador; las tarifas es un tema político debido a que afectan a la mayoría de los votantes. El regulador recibe una fuerte presión para disminuir las tarifas en el corto plazo, por lo que los inversionistas requieren de credibilidad en materia tarifaria y en otras reglas del juego.

En el diseño regulatorio existe un conflicto entre certidumbre y flexibilidad; si las reglas son muy detalladas y específicas dan mucha certidumbre y disminuye el costo de capital pero dificulta la adaptación a los cambios y a aprovechar los avances tecnológicos para mejorar la eficiencia. De esta forma hay una relación directamente proporcional entre la flexibilidad y el costo de capital, y especialmente en aquellos países donde dicha flexibilidad causa una mayor discreción por parte del gobierno. El diseño del sistema regulatorio debe incluir un balance entre rigidez y flexibilidad, dependiendo de qué tan fácil el gobierno puede unilateralmente cambiar las reglas del juego.

Otro aspecto importante es el nivel de “independencia” (no se puede hablar de una total independencia) del ente regulador. El regulador debe guardar distancia en sus

relaciones con las empresas y con los procesos políticos. Su objetivo es mantener un equilibrio entre las empresas y sus accionistas, las autoridades políticas y los consumidores; el regulador no puede permitir ser capturado por alguna de estas partes. De esta forma, el regulador “independiente” disminuye (no lo elimina) el nivel de discrecionalidad del gobierno, disminuyendo así el costo de capital.

Para lograr un regulador “independiente”:

- Establecer en la Ley su autoridad, excluida de toda dirección gubernamental
- Elección en base a criterios profesionales, con restricciones por conflictos de intereses
- Protección de remoción arbitraria, durante períodos fijos determinados

SESION 38.

Gerenciando el proceso regulatorio. Regulando bajo la Ley.

Warrick Smith, Banco Mundial.

La Ley define los límites de la acción regulatoria; indica los deberes y derechos de todos los involucrados: reguladores, empresas, clientes y otros. Igualmente determina las relaciones entre el regulador y los otros entes gubernamentales, creando los mecanismos adecuados para hacer cumplir su misión.

Las decisiones de un regulador deber ser realizadas desde un punto de vista profesional, tomando en cuenta lo indicado en la Ley y considerando lo que está sucediendo en el ambiente.

La normativa regulatoria debe estar dentro del sistema legal, el cual debe proveer las reglas de interpretación en el caso de conflictos o ambigüedades; debe indicar el estatus jerárquico de las normas, con un lenguaje muy específico que minimice las interpretaciones ambiguas.

Es necesario que el regulador entienda el ambiente legal, leyes y normas relacionadas con sus actividades, comportamiento de la corte, doctrinas.

SESION 39.

Gerenciando el proceso regulatorio. Conflicto de intereses.

Daniel Fessler., LeBoeuf, Lamb, Greene & MacRea (Firma de abogados).

En esta presentación, el expositor habló sobre su experiencia como presidente de la Comisión de empresas de servicios de California desde 1991 hasta 1996. Explicó la historia sobre la forma como se fue creando la necesidad de regular aquellos servicios públicos suministrados por empresas privadas que inicialmente servían una pequeña población pero fueron ampliando su cobertura hasta pasar fronteras municipales y estatales. De su ejemplo concluía que el proceso regulatorio está muy relacionado con los antecedentes y características particulares de cada una de las regiones: la cultura de su gente, experiencias reguladoras anteriores, necesidades a ser satisfechas. En el

caso de la regulación en California la catalogó como pionera en muchos aspectos, reconociendo que por esta razón ha tenido muchos éxitos pero también muchos fracasos.

Comentó sobre algunas anécdotas donde se presentaban conflictos de intereses entre los diferentes interesados, y la forma como maneja cada caso tratando de balancear los intereses de las partes y para evitar involucrarse con las decisiones tomadas para mantener su integridad.

SESION 40.

Gerenciando el proceso regulatorio. Caso estudio: Conflicto de intereses.

Moderador: Daniel Fessler., LeBoeuf, Lamb, Greene & MacRea.

SESION 41.

Gerenciando el proceso regulatorio. Stakeholders en las empresas de servicios.

Ali Memon. Autoridad regulatoria de electricidad nacional de Pakistan.

Los stakeholders son los consumidores, las empresas de servicios, el gobierno, el regulador, los entes financieros, todos aquellos que están relacionados con las funciones de las empresas de servicios. Enfocándose en las relaciones del regulador con los tres primeros:

- Los consumidores quieren alta calidad del servicio y tarifas que puedan pagar
- Las empresas quieren reglas claras para operar, una tarifa que refleje el costo y la calidad del servicio y una justa tasa de retorno
- El gobierno quiere implementar su política, seguridad nacional, seguridad en el suministro del servicio, precios razonables y estabilidad política y económica.
- El regulador quiere proteger a los consumidores del abuso de las empresas, proteger a los inversionistas de acciones arbitrarias del gobierno y promover la eficiencia económica.

En vista que los intereses son diferentes y en algunos casos contradictorios, el regulador debe balancear los intereses de los diferentes stakeholders de las empresas de servicios.

Existe resistencia al regulador por aquellos que se sienten amenazados, tanto los representantes del gobierno (ministros) por la pérdida de discrecionalidad como las empresas por el incremento en la exigencia de transparencia, pero la experiencia indica que la presencia de un regulador independiente mejora el desempeño del sector y disminuye el riesgo de los inversionista.

Para administrar las relaciones entre todos sus stakeholders, el regulador debe:

- Educar a todos los stakeholders sobre su rol y dar a conocer sus funciones
- Proveer la oportunidad a todos los stakeholders de presentar su punto de vista sobre cualquier aspecto de su interés, en cualquier momento

- Conducir la audiencias públicas de aquellos aspectos importantes
- Publicar las decisiones tomadas, justificándolas con razonamiento detallado
- Proveer la oportunidad de apelar las decisiones
- Proteger la información confidencial

SESION 42 y 43.

Gerenciando el proceso regulatorio. Negociación Estratégica. Robert Thomas, University of Florida.

Estas sesiones trataron el tema de negociación positiva, combinando la teoría con varios ejercicios prácticos.

Para balancear exitosamente los intereses de las partes relacionadas con las actividades de las empresas de servicios, el regulador de ser un buen negociador. Para minimizar el impacto de aquellas variables sobre las que no se tiene un control total, y maximizar así la probabilidad de beneficios, se debe hacer una preparación sistemática para la negociación; se comienza identificando:

- Qué es lo que realmente es valioso para uno
- Qué es lo que quiero y necesito hacer para esta negociación
- Cuáles son los objetivos y metas que persigo
- Cuáles son los tropiezos que puedo tener
- Qué tan atractivo es el negocio
- Qué probabilidad hay de que se presente un conflicto
- Qué tan importante es mantener buenas relaciones con la otra parte

Las negociaciones no son todas iguales; dependiendo de la percepción de que exista conflicto y de la importancia de mantener una relación de largo plazo, se pueden presentar diferentes tipos de negociaciones. La más compleja se presenta cuando se percibe la presencia de conflictos y se quiere mantener una buena relación de largo plazo.

Toda negociación comienza con un proceso de preparación donde se identifican los intereses de ambas partes que están negociando. Es muy importante definir objetivos retadores; estos deben reflejar la mayor expectativa legítima. Utilice normas e información estándar para apalancar la negociación. Mediante la utilización de estándares, se deben fijar “anclas” que determinen el valor mínimo de la negociación; es importante considerar que una vez definida una posición como “ancla” es muy difícil salir de allí.

El objetivo de una negociación es llegar a un acuerdo; para lograrlo se debe tener claro que es lo que uno quiere pero también se debe identificar las motivaciones, los intereses y objetivos de la otra parte con el propósito de persuadirle. Para lograr el acuerdo es necesario ayudar a la otra parte mediante:

- Identificar los estándares que la otra parte acepta
- Identificar los puntos de interés común

- Identificar los puntos de interés opuesto

Una forma que facilita la identificación de estos puntos es “ponerse en los zapatos” de la otra parte, preguntarse el porque la otra parte puede decir no.

Explorar y conocer las necesidades de la otra parte mejora el nivel de apalancamiento de la negociación; la parte que necesita llegar a un acuerdo tiene un apalancamiento más débil. El uso de fechas límites y/o demoras, puede alterar el nivel de apalancamiento.

SESION 44 y 45.

**Gerenciando el proceso regulatorio. Ejercicio de Negociación Estratégica.
Robert Thomas, University of Florida.**

SESION 46.

**Temas adicionales. Mercado y tarifas de transmisión.
Paul Sotkiewicz, University of Florida.**

Es esta sesión, el expositor estuvo hablando sobre algunos puntos relacionados con el negocio de la transmisión de energía eléctrica en un ambiente de libre mercado de generación. Mediante la respuesta a varias preguntas de los participantes explicó la problemática de identificar el uso de los activos de transmisión, la dificultad de definir políticas para expandir el sistema, la dificultad de diseñar tarifas que reflejen eficiencia e incentivos.

SESION 47.

**Perspectiva del regulador en el proceso competitivo.
Ali Memon. Autoridad regulatoria de electricidad nacional de Pakistán.**

En esta sesión, el expositor habló sobre la experiencia del proceso de privatización y transformación del sector eléctrico en Pakistán. Igualmente trató sobre la experiencia en el proceso de introducción de un modelo de competencia en el sector eléctrico en dicho país.

SESION 48 y 49.

**Comunicaciones públicas. Trabajando con los medios de comunicación.
Tin Ward, Peter Ward y Teresa Erickson. Intermedia Communications, Inc.**

Para satisfacer cuando alguien hace una pregunta se deben considerar los siguientes elementos de una respuesta exitosa:

- De una respuesta directa y honesta, tipo si/no; siempre diga la verdad, los periodistas están estrenados para pescar las mentiras

- Posicione su respuesta una vez dada la respuesta directa. De información base y antecedentes que justifiquen su respuesta y pueda lograr que la audiencia pueda entender y este a su favor.
- Utilice pruebas específicas con palabras simples y claras mediante buenos ejemplos, analogías, que permitan probar su posición.
- Por último, termine su respuesta con una frase repitiendo el punto más importante de toda la información; esta frase es la que el oyente más recuerda y se convierte en la base de la información que se quiere transmitir.

Debido a que informar al público es una de las funciones de un regulador, se debe lograr que el periodista sea un aliado (puede que no sea tu amigo, pero que no sea tu enemigo) que ayude al logro del objetivo planteado. Es importante conocer que está mal con el periodista y que está mal con uno; si esta información se conoce, entonces se puede facilitar la función del periodista de tal forma que facilite el logro del objetivo perseguido.

Los medios de comunicación se basan en la emoción de la audiencia; cuando la emoción es alta, el razonamiento es débil. Es importante conocer los aspectos emocionales del periodista y de la audiencia para considerarlos y resaltarlos en el mensaje que se quiere transmitir.

SESION 50.

Comunicaciones públicas. Conferencia de prensa (ejercicio práctico).

Tin Ward, Peter Ward y Teresa Erickson. Intermedia Communications, Inc.

H:June01.SpanishSummaryVARGAS