

## Realidad mercadológica

La competencia, la evolución de la tecnología que a no pocos asusta, y la constante del cambio en todos los aspectos pero sobre todo en el comportamiento de los mercados en todos los escenarios, hacen que el mercadeo sea cada vez más dinámico, siendo una exigencia y necesidad estar pendientes de lo que sucede con el propósito de hacer los ajustes adecuados, en el tiempo preciso, mientras, simultáneamente, se tiene que “combatir” la miopía de muchos y se sortean las barreras organizacionales que siguen afectando el trabajo que orienta la generación y el mantenimiento de los mercados.



**CARLOS FERNANDO VILLA GÓMEZ**  
Consultor de mercadeo  
cfvilla@une.net.co

La gran mayoría de organizaciones han sido protagonistas de las variaciones en los enfoques administrativos, debido en muy buena parte a la práctica de teorías y “modas” que han surgido, buenas y adecuadas unas, pero inoportunas y erradas otras. Todo ello ha hecho que el día a día se haya convertido en impedimento

fuerte para el desarrollo de prácticas efectivas del mercadeo, haciendo creer a no pocos que la actividad del marketing es más para las grandes, y que es muy costoso. Muchas de las llamadas Pyme, no poseen áreas ni planes de mercadeo, por lo que “es muy difícil llegar al destino cuando no se sabe para dónde se va”, recordando lo que muchos han dicho, y según estudios, podría afirmarse que 90% de las que tienen, no funcionan bien porque están conformados por personas que no han sido preparadas ni formadas para ello, aquéllas, y porque son hechos sobre bases y objetivos inadecuados e imposibles éstos. Además, son muchas las organizaciones que no han sabido reinventarse, como hace poco comentamos, para adaptarse a las exigencias y realidades del mundo actual.

### HAY QUE DETERMINAR CON CLARIDAD LOS MERCADOS OBJETIVO, ENTENDIENDO QUE NADIE ES PARA TODOS

Se requiere construir una marca fuerte, bien cimentada, y con una personalidad que la haga poderosa, es decir, posicionada competitivamente, no solo funcional. Hay que determinar con claridad los mercados objetivo, entendiendo que nadie es para todos, enfocándose hacia grupos objetivos claros, y entendiendo que las pequeñas no deben enfrentarse cara a cara con las grandes, ni actuar como tales, y que en todos los casos y circunstancias existen posibilidades de diferenciación porque no hay, ni habrá, perfección, haciendo que jamás se agote el universo de variables diferenciadoras.

La oferta debe ser como un “imán” para atraer y mantener los mercados de manera constante; en otras palabras, hay que trabajar para mantener una estimulación emocional/racional permanente, razón por la cual el sistema de comunicaciones tiene que trabajar ambos campos, emoción y razón, usando las variables que se trabajan siguiendo los estados de demanda de los clientes, sin descuidar el análisis de los ambientes, pero entendiendo además, que siempre habrá que ajustar y adaptarse a los cambios. Se necesita un plan de mercadeo, que no tiene que tener una extensión como muchos creen, que haga de él un documento tedioso, ni ceñirse a ningún modelo de los tantos complicados que se han considerado. Como **Jay Conrad Levinson** dijo al referirse al mercadeo de guerrilla, un plan puede plasmarse en una hoja, para que haya una guía de acciones que pueda conducir al logro de los objetivos; debe ser muy claro y sencillo.

Por último, hay que aceptar que lo más fuerte y efectivo, no solamente en mercadeo sino en todas las actividades humanas, es lo simple y sencillo, por lo que hay que buscar siempre, lo obvio.



**AMYLKAR ACOSTA**  
Docente de la Universidad Externado de Colombia  
@amylkaracosta

La falta de continuidad entre una administración y otra, tanto en el orden nacional como departamental y municipal, han convertido a Colombia en escenario para interpretar la sinfonía de obras inconclusas, al punto que acaba de aprobar el Congreso de la República una Ley que obliga al Gobierno a establecer un registro de los que se han dado en llamar “elefantes blancos”.

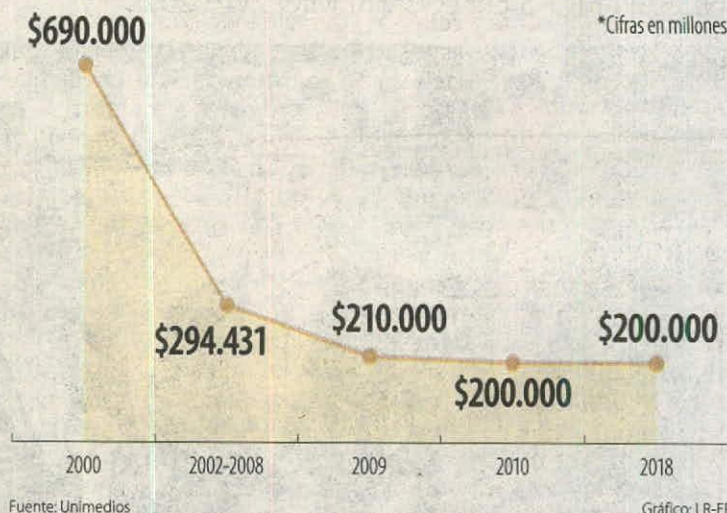
Durante más de 50 años la construcción del Túnel de la Línea se había convertido en una verdadera obsesión y en un proyecto estratégico para el país largamente aplazado. Se trata nada menos de cruzar la cordillera central de los Andes colombianos, por debajo del conocido Alto de la Línea, conectando los municipios de Cajamarca (Tolima) y Calarcá (Quindío), mediante una infraestructura que contempla un túnel principal de 8,65 kilómetros, aproximadamente, distante 16 y 11 kilómetros de uno y otro portal, respectivamente.

Este sería el túnel más largo en Latinoamérica. Se trata de reducir el trayecto y mejorar la movilidad desde el centro del país con el Eje Cafetero, Cali, a través de la Ruta nacional 40 y el puerto de Buenaventura, el principal puerto colombiano sobre el Pacífico. Una vez que esta imponente obra entre en operación se podrá reducir hasta en 80 minutos el tiempo del recorrido de los vehículos de carga y en 40 minutos el de los vehículos livianos.

En 2008 se le adjudicó la ejecución del proyecto, con un costo de \$629.000 millones, bajo la modalidad llave en mano, al consorcio Unión Temporal Segundo Centenario teniendo como fecha de entrega del Túnel en julio de 2013. Sin embargo, la Unión temporal, alegando mayores fallas geológicas e imprevistos no cumplió con el plazo de entrega de la obra y demandaba del Estado reajustes para cubrir sus mayores costos. El entonces vicepresidente de la República **Germán Vargas** y responsable de los proyectos de infraestructura montó en cólera ante el incumplimiento y dejó en claro que al Túnel “le restaría un año y seis meses y necesitaría una inversión cercana a los \$160.000 millones” adicionales al monto originalmente presupuestado y eso siempre y cuando la “obra anduviera a todo vapor”. Amenazó a la Unión Temporal con declarar la caducidad del contrato, al “constatar...que hay muy poco frente de obra trabajando”.

Dicho y hecho, aunque la Unión Temporal prometía que la obra se concluiría en noviembre de 2016, se veía cada vez más lejos la luz al final del Túnel. Por ello, no

### INVERSIÓN DEL TÚNEL DE LA LÍNEA



obstante que la constructora insistió en sentarse a negociar con el Inviás para negociar los términos de lo que sería un nuevo acuerdo para concluirlo, se procedió a la declaratoria de la caducidad del contrato el 26 de enero de 2015 y se le impuso además al Consorcio una multa por valor de \$60.300 millones, correspondiente a la cláusula penal del contrato.

La decisión del Inviás fue recurrida y al final no se hizo efectiva, a cambio se amplió, una vez más, el plazo de entrega y se reprogramaron las obras, con tal fin, según el vicepresidente **Germán Vargas**, se establecieron “20 metas volantes y el no cumplimiento de dos de esas metas, dará lugar a la terminación anticipada del contrato sin perjuicio de las acciones legales”. Para completar lo que resta del Túnel de la Línea, el Gobierno junto al consorcio acordaron usar \$327.000 millones, los cuales provendrían de la aseguradora del contrato, recursos propios del contratista y aportes del Gobierno.

### LA DECISIÓN DEL INVÍAS FUE RECURRIDA Y AL FINAL NO SE HIZO EFECTIVA

Definitivamente este último plazo tampoco se cumplió, el Gobierno decidió no prorrogar más el contrato con la Unión temporal Segundo Centenario, este se dio por terminado y se procedió a su liquidación. Se dispuso, entonces, iniciar un nuevo proceso expedito de licitación para contratar la conclusión de la obra, la cual le fue adjudicada a un nuevo contratista integrado por **Concreto** y **CSS**. Este proyecto que lo contrató e inició su ejecución el ex presidente **Álvaro Uribe**, que lo continuó el expresidente **Juan Manuel Santos**, ahora lo asumió el presidente **Iván Duque**, quien en las primeras de cambio en enero de 2019 y tras inspeccionar el avance de las obras anunció que la puesta en funciona-

miento del Túnel de la Línea será en diciembre de este año.

El hecho cierto e incontrovertible es que después de 10 años de iniciado el Túnel de la Línea y 7 años de atraso, según la ministra de Transporte **Angela María Orozco**, se requieren \$600.000 millones más para terminarlo. Y, en concepto del contralor General de la República **Carlos Felipe Córdoba**, “el costo del Túnel de la Línea creció 546%, al pasar de \$464.000 millones a \$3 billones, sin que aún esté concluido”.

Llama poderosamente la atención que no obstante que se esperaba que la entrega del Túnel se hiciera efectiva en el 2016, sólo un año después se percataron que no se había previsto la construcción de la doble calzada desde la boca del túnel hasta Calarcá y tuvieron que salir en volandas a estructurar y diseñar dicho proyecto. De modo que de haberse cumplido con la entrega del Túnel este no habría conducido a ninguna parte, hubiera sido un túnel ciego. Craso error. Este hecho puso de manifiesto, una vez más, la imprevisión y la improvisación con que se toman decisiones por parte del Gobierno, sobre todo en un asunto tan sensible como este.

Pero, definitivamente, la tapa de esta triste y descorazonadora historia es como para no creer: como ya dijimos, nos demoramos más de 50 años en tomar la decisión de adelantar este proyecto, para poder así ganar en competitividad, aproximando el centro industrial del país con el puerto de Buenaventura, reduciendo los costos del transporte y el flete, resulta que se contrata la ejecución del Túnel de la Línea en una sola dirección. Tendremos que esperar otros 50 años para acometer la construcción del túnel de retorno. Increíble, pero cierto, cuando se vea la luz al final del Túnel en diciembre, Dios mediante, tendremos un Túnel unidireccional (!!).