

Mercadeo estancado (1)

Desde comienzos de la segunda mitad del siglo pasado advirtieron **Drucker** y **Levitt** sobre lo que podría ocurrir con mercadeo, si la formación de quienes tenían e iban a tener a cargo la orientación de la esta actividad en las organizaciones continuaba como se estaba dando, al hacer advertencias sobre quiénes debían tomar decisiones sobre el particular, y el perfil del mercadólogo. Más adelante, se ratificaron esas llamadas de atención, que hacían prever insatisfacción y desconfianza, por decir lo menos.



CARLOS FERNANDO VILLA GÓMEZ
Consultor de Mercadeo
cvilla@une.net.co

A finales del siglo, el británico **Malcom McDonald** hizo un análisis sobre la razón para los tantos fracasos de las actividades del mercadeo en el mundo, y la conclusión corroboró lo que preveían **Drucker** y **Levitt**; y poco más de 15 años hace que **Philip Kotler** escribió sobre los 10 pecados capitales del mercadeo, los cuales siguen siendo los mismos en la actualidad, y quizá más. En numerosas publicaciones han

aparecido varios artículos comentando el tema siendo múltiples las críticas, sobre todo relacionadas con la publicidad y las acciones de comunicaciones, por el mal uso que se hace de y con ellas, como también de los conflictos internos generados por la falta del denominado endomarketing o mercadeo interno.

Discusiones de nunca acabar, exceso de análisis, inactividad y demora en la toma de decisiones, y mucho más, que no generan ningún resultado positivo en la práctica, entre otros, no le hacen bien ni al mercadeo ni a las organizaciones que tratan de competir en un mundo cada vez más complicado, con mercados más exigentes, en el cual hay exceso de oferta y de comunicaciones, haciendo que en no pocas ocasiones se llegue al desesepero.

LAS DECISIONES SE TOMAN CON EL SIGNO PESOS AL FRENTE Y QUIENES ESTÁN EN MERCADEO NO SABEN SOSTENER POSICIONES

Cuando las decisiones que tomamos los seres humanos, inclusive los que no son, se afectan por variables que no se pueden controlar por los encargados de hacer los análisis y tomar decisiones, que hacen que lo que hoy funcione bien, mañana puede no causar el mismo efecto; cuando las neurociencias dicen que el comportamiento del mercado necesita estimulaciones de variados tipos, y no se trabaja sobre ellos sino que se recortan los presupuestos para el efecto; cuando no se miden las consecuencias de las modificaciones constantes, y no se trabaja conscientes de esa variable veloz que es el cambio; cuando no se trabaja por la fidelidad de los clientes sino por el afán de que gasten, dizque “creando” necesidades; cuando las decisiones se toman con el signo pesos al frente y quienes están en mercadeo no saben sostener posiciones ni sustentar programas de acción, entre muchas otras cosas, es muy difícil, y mercadeo continuará generando un alto nivel de insatisfacción como se aprecia en tantos casos.

En realidad, como expresó la *American Marketing Association*, sobre lo cual insistimos, mercadeo es una función organizacional, de la cual todos son responsables, pero necesita orientadores que cumplan con el perfil que debe tener quien ello orienta.

Mucha razón tuvo **Malcom MacNair** cuando dijo que “si las administraciones del mundo comprendieran el mercadeo y aplicaran bien sus herramientas, el mundo sería un paraíso” porque todos estaríamos entregando a los demás ofertas y un nivel de vida cada vez mejor, puesto que, como continúa la definición, estaríamos creando, comunicando y sosteniendo valores.

Es fácil de entender, difícil de aplicar, como dijo **Kotler**, además de imprevisible, fascinante, necesario y espectacular!

La suerte está echada



AMYLKAR D. ACOSTA M.
Docente de la Universidad Externado de Colombia
@amylkaracosta

Estamos llegando, por fin, al final del proceso de venta de los activos de **Electricaribe** a una empresa que resultará ganadora de la subasta el próximo 20 de marzo, para

seleccionar un nuevo operador de red en los siete departamentos de la región Caribe, cuyos usuarios del servicio de energía eléctrica, en número de 2,7 millones, que representan el 23% del mercado nacional, han soportado con estoicismo por espacio de dos décadas; una verdadera calamidad por cuenta del pésimo servicio que se les presta. **Electricaribe** se convirtió en la empresa más abominable y abominada en la región y goza de una pésima e insuperable reputación.

Electricaribe venía bajo el control de la empresa española **Gas Natural Fenosa (GNF)**, hoy **Naturgy**. La Ley eléctrica establece claramente que estos se deben prestar con sujeción a los principios esenciales de “eficiencia, calidad, continuidad, adaptabilidad, neutralidad, solidaridad y equidad”. La empresa prestadora de este servicio en la región Caribe no cumplía, lamentablemente, con ninguno de ellos.

Se llegó al punto, en vísperas de su intervención por parte de la *Superintendencia de Servicios Públicos*, de registrar un promedio de cortes de 90 horas/año, el doble del promedio nacional, que en ese momento era de 45.5 horas/año. Pero, llegó al extremo del impago de la energía que distribuía a los generadores a los que se la compraba y a consecuencia de ello los usuarios estaban expuestos permanentemente a “limitaciones de suministros”, que no es otra cosa que racionamientos programados de prestación del servicio, por parte del operador del Sistema, la firma **XM**.

El diagnóstico era claro desde que, en mi calidad de Ministro de *Minas y Energía*, recibí de manos de la excomisionada de la *Creg* **Carmenza Chahín** el estudio que se le encomendó: la causa fundamental de la crítica situación de la empresa y del pésimo servicio que prestaba era un rezago histórico de más de una década en las inversiones requeridas. Identificamos y priorizamos los proyectos, para evitar el colapso y de allí nació el Plan5Caribe. Pero, ante el requerimiento que le hizo el expresidente **Juan Manuel Santos** la respuesta de *GNF* fue tajante al condicionar sus inversiones “a los flujos de caja de la compañía”, en momentos que las deudas

SEGMENTACIÓN DE ELECTRICARIBE

	CaribeSol	CaribeMar
Participación de mercado	10,8%	10,9%
Número de clientes	1,21 millones	1,51 millones
Plan de inversión a 10 años	\$3,7 billones	\$5 billones

Fuente: Superservicios

ASÍ SE DIVIDIRÁ EL SERVICIO



Gráfico: LR-GR

contraídas con sus acreedores superaban los \$2,4 billones y según *Deloitte*, auditora externa de **Electricaribe**, esta estaba en un “claro riesgo de inviabilidad financiera”.

En tales circunstancias no había otro camino distinto a la intervención, habida cuenta que la responsabilidad de garantizar la prestación del servicio es del Estado, así lo manda la Constitución Política. Se procedió a la intervención y posesión de **Electricaribe**, primero con fines de administración y a la postre con fines de liquidación. ¡No había de otra!

ESTÁN DADAS LAS CONDICIONES PARA QUE ESTA SUBASTA PONGA FIN A ESTA PESADILLA

Se procedió, entonces, a iniciar un proceso de búsqueda de un nuevo operador que venga a ocupar el lugar de **Electricaribe**. Improbable tarea esta en la que se ha empeñado el presidente **Iván Duque**, quien recibió la posta de manos del gobierno anterior, para evitar un apagón en la región Caribe y una crisis sistémica que comprometería la prestación del servicio de energía en todo el país. De allí que en la Ley del Plan Nacional de Desarrollo 2018 - 2022, se incorporara como capítulo especial, un Plan de salvamento que permitiera salir de esta encrucijada, el cual fue complementado posteriormente en la Ley 2010 de 2019 de crecimiento aprobada recientemente.

Había dos escollos a superar para hacer viable el proceso de la subasta y despertar el apetito por la operación de este mercado, la regulación y el pesado fardo de los pasivos que arrastraba **Electricaribe**. Con tal fin la *Creg* expidió la Resolución 010 del pasado 30 de enero “por la cual se establece el régimen transitorio especial en materia tarifaria para la región Caribe”. Por otra parte, el Gobierno se dio la pela asumiendo el pasivo de la empresa, empezando por el pasivo pensional que supera los \$1,6 billones.

Para efectos prácticos, además de dividir el mercado de **Electricaribe** en dos (**Caribe Mar** y **Caribe Sol**), en el Plan de Desarrollo se elevó el umbral hasta donde es permitido el dominio del mercado de distribución o comercialización por parte de las empresas operadoras de 25% a 35%, removiendo de paso uno de los obstáculos para que empresas como *EPM* de Medellín pudieran entrar en la puja, además de levantar la prohibición de la integración vertical de la generación, distribución y/o comercialización en cabeza de una misma empresa. Ello permitirá que la participación en la subasta sea mayor.

En síntesis, están dadas las condiciones para que esta subasta permita ponerle fin a esta pesadilla que agobia a la región Caribe, ya que las fallas en la prestación del servicio se han convertido en un freno de mano a su desarrollo económico y social, en momentos en los que se viene dando a marcha forzada la relocalización de muchas empresas, para estar cerca de los puertos y así ganar en competitividad. Ello explica que mientras el aumento de la demanda de energía a nivel nacional creció en 2018 a un ritmo de 1,3%, en el Caribe creció el 4,4%. En el 2019, según *XM*, el crecimiento promedio de la demanda de energía a nivel nacional fue del orden de 4,02% que contrasta con el crecimiento del 6,8% en la región Caribe. Y más recientemente, en enero de este año, dicho crecimiento de la demanda fue de 4,93% y 11,10%, respectivamente. Esta subasta contempla dos fases, primero se subastará el mercado completo y de no dar con un solo operador para este, se procederá a abrir la subasta en dos, segmentando dicho mercado.

La suerte está echada y solo resta cruzar los dedos para que esta subasta tenga un final feliz, que le devuelva la esperanza a los 10 millones de resignados usuarios del servicio de electricidad en la región Caribe de que este será el principio del fin de este tortuoso y torticero embrollo.