

- *Debates IESA* tiene como finalidad promover la discusión pública sobre la gerencia y su entorno, mediante la difusión de información y la confrontación de ideas. Es publicada trimestralmente por el Instituto de Estudios Superiores de Administración, en Caracas, Venezuela.
- *Debates IESA* está dirigida a quienes ocupan posiciones de liderazgo en organizaciones públicas o privadas de toda índole. El objetivo es propiciar la comunicación entre gerentes, funcionarios públicos, políticos, empresarios, consultores e investigadores.
- En *Debates IESA* tienen cabida los artículos que examinen temas de actualidad, análisis de políticas públicas y empresariales, aplicaciones de las ciencias administrativas y hallazgos de las ciencias sociales. Son bienvenidas, también, las exposiciones de teorías y modelos novedosos, reseñas de publicaciones y críticas o discusiones de artículos publicados en ésta u otras revistas.
- *Debates IESA* es una revista arbitrada. El editor enviará una copia anónima de cada artículo a dos árbitros, quienes emitirán alguno de los juicios siguientes: el artículo debe publicarse tal como está, requiere cambios o no debe publicarse.
- Los artículos publicados en *Debates IESA* no expresan consenso alguno, ni la revista se identifica con corrientes o escuelas de pensamiento. Además, los autores pueden estar en desacuerdo. No se acepta responsabilidad alguna por las opiniones expresadas, pero sí se acepta la responsabilidad de darles la oportunidad de aparecer.

Curioso. En un mundo de cambios, volatilidad, relaciones transitorias, en el cual hasta las creencias más sagradas se tambalean, resulta que quienes venden bienes o servicios buscan afanosamente relaciones permanentes, unidas por inviolables lazos de acero. Crear estos lazos que nadie pueda romper es la razón de ser de lo que hoy se denomina «hacer marca» o, para quienes prefieren el original en inglés, *branding*.

Hacer la marca significa crear preferencias profundas, duraderas, desarrollar una lealtad a toda prueba, no solo con un producto que se conoce, consume y prefiere, sino también con otros productos, aunque no se consuman, e incluso con productos que aún no existen, pero que aparecerán en el mercado con esa marca con la cual se ha establecido una relación particular. Esta relación incluye confianza, pero también simpatía y hasta cariño; cariño porque se asocia, por ejemplo, con momentos o períodos agradables de la vida. Tal es el caso de una marca de compota que alguien, al asociarla con su niñez, la compra para sus hijos.

Cuando una marca se ha establecido tiene la mitad de la batalla por el mercado ganada, si no más. Al menos cuenta con esa buena disposición inicial de muchos consumidores que están dispuestos a darle el beneficio de la duda, ante comentarios no muy favorables de otros consumidores. «Apple es Apple», «Toyota es Toyota», «Harvard es Harvard», son expresiones de gente que cree en estas marcas hasta el punto de estar dispuesta a perdonar errores. Si, por ejemplo, Toyota tiene que recoger cientos de miles de automóviles para cambiarles una pieza defectuosa de fábrica, eso puede ser interpretado como un acto de responsabilidad propio de la maravillosa Toyota. Pero el mismo llamado pudiera ser interpretado como señal de mala calidad de los productos, si es hecho por fabricantes de menor prestigio.

Pero aun los grandes amores pueden morir. La gran trampa de quienes disfrutan de la buena voluntad del consumidor es dormirse en los laureles, no cuidar la marca; especialmente, en tiempos inciertos, cuando la competencia acecha para emerger cuando menos se espera, al llegar a cualquier esquina. ¿Y qué es cuidar la marca? Ante todo, asegurar la calidad de los productos que llevan el prestigioso sello y, de ser posible, mejorarlos o ampliar la oferta con nuevas versiones que respondan a una gama más amplia de preferencias; eso puede referirse a un producto o a nuevas presentaciones. Por eso, con frecuencia, cuidar la marca implica innovar, para mejorar los productos conocidos o para ofrecer nuevos productos atractivos que garanticen la conocida calidad de la marca.

La marca ya conocida no puede servir como patente de corso para vender cualquier cosa; hacerlo es la mejor manera de echar por la borda lo que, probablemente, tardó largo tiempo en construirse. Eso es abusar de la marca; abuso del cual, más pronto que tarde, se percatarán los consumidores. Es fácil caer en la tentación de aprovechar el prestigio de la marca para elevar el precio, con base en el argumento de que «por este nombre la gente paga». Tal conducta, que puede tener sentido en mercados no muy competidos, constituye una manera torpe de obtener ganancias fáciles por un tiempo no duradero.

En circunstancias como la de Venezuela, en estos tiempos de escasez e inflación, no es de extrañar que unos cuantos empresarios y gerentes consideren que cultivar una marca no tiene mayor sentido porque la gente, ante la necesidad, es menos exigente y compra lo que encuentre, con el argumento irrefutable de «eso es lo que hay». De nuevo, esta actitud «buhoneril» puede que genere una ganancia ya, y se aprovechen tiempos difíciles creados, en buena medida, por políticas gubernamentales que han aplastado la oferta. Sin embargo, quien tenga visión de mediano o largo plazo y quiera permanecer en el negocio sabe que construir una marca exige tiempo y recursos, cosas nada despreciables. Por lo demás, hay que pasearse por el hecho de que, si construir una marca es exigente, más exigente puede ser reconstruir un nombre, no tanto el de un producto, el cual después de todo puede cambiarse, sino el de quienes lo producen. Esto es particularmente cierto en estos tiempos de internet y redes sociales, en los cuales la información fluye con inusitada rapidez tanto para crear marcas como para rayarlas. ■