



DOCUMENTO DE OPINIÓN DEL IEEE 06/2010

¿MARKETING MILITAR?

(AGOSTO 2010)

1. INTRODUCCIÓN

El uso de Marketing como herramienta de gestión no es más que la aplicación de un procedimiento no científico, aunque maduro y sobradamente probado, para conseguir, con unos recursos limitados y en un entorno de competencia creciente, unos resultados concretos, por ejemplo, de ventas e ingresos. Nacida en las empresas comerciales esta disciplina se ha extendido a instituciones oficiales, partidos políticos y ONG de todo el mundo.

Sin embargo, los objetivos de Marketing no son necesariamente los objetivos finales de las organizaciones que emplean esta herramienta. El objetivo de un Club de Fútbol es ganar títulos y el de una ONG realizar una determinada acción social; sus objetivos de Marketing son otros.

Desde hace algo más de 30 años las estrategias de Marketing se plantean como una lucha de ideas para conseguir la adhesión del público objetivo (los clientes potenciales) y, por tanto, alcanzar unos resultados tangibles. La pregunta es, ¿podría ser apropiado el uso de Marketing en la batalla por los corazones y las mentes que implica toda guerra?

Históricamente el esfuerzo bélico y la investigación orientada a fines militares han dado a luz numerosas invenciones y aplicaciones que, independientemente de su utilidad militar, se han difundido universalmente y están tan extendidas que su origen muchas veces se ha olvidado. Internet, los hornos microondas y las latas de conserva, así como diversos procedimientos de planificación estratégica de proyectos o de gestión logística, tienen un origen militar.

A la inversa, también los ejércitos han sido ágiles a la hora de desarrollar usos militares a herramientas no desarrolladas inicialmente para la milicia como los globos aerostáticos o la aviación.

Sin embargo, siendo la necesidad de “ganar los corazones y mentes” tan antigua como los ejércitos, resulta cuando menos llamativo que una de las disciplinas más conocidas, evolucionadas y extendidas para hacer que unos acepten y asimilen los propósitos de otros, como es el Marketing, sea una invención aún muy alejada de los cuarteles generales.

2. MARKETING

Al Ries y Jack Trout, los autores que más han contribuido a divulgar el Marketing en todo el mundo, sólo necesitaban recurrir a una palabra para sintetizar el significado de Marketing: *war* (1).

El antes y el después del marketing tradicional, con anterioridad a la aparición de internet, del teléfono móvil o de la TV por satélite, ocurrió en 1981 con la publicación del libro "*Positioning: the battle for your mind*". En síntesis, lo que Ries y Trout planteaban era que el éxito de un producto o servicio se dirime en el cerebro de cada cliente potencial, el lugar donde habitan las ideas y dónde se toman las decisiones de compra. Por tanto, según este razonamiento, la clave del éxito (comercial) no es otra que la de estar mejor posicionado que la competencia en la escala de valores del cliente para cada categoría de productos o servicios (p.e. champús, automóviles, comida rápida, etc.). Aunque a lo largo de los años han evolucionado mucho los mercados y las distintas herramientas de Marketing, el posicionamiento se ha convertido en un concepto básico a la hora de diseñar una estrategia de Marketing.

Pero el Marketing no nació en los ochenta. El primer curso de Marketing fue impartido en 1904 por la *Wharton Business School* de la Universidad de Pennsylvania y desde entonces ha evolucionado rápidamente relegando a segundo plano a disciplinas históricamente consideradas pilares de la gestión, como la contabilidad (2).

Un ejemplo claro de esta evolución es la propia definición del término. Así, mientras que la primera definición de la *American Marketing Association* (AMA) de 1937 limitaba el Marketing a la "gestión del flujo de bienes y servicios del productor al consumidor" (3), la definición actual no está condicionada a la existencia de un intercambio comercial, ni precisa un precio como contraprestación ni, por tanto, pago alguno:

Marketing es el conjunto de instituciones y procesos diseñados para crear, comunicar, distribuir e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, los socios y la sociedad en su conjunto (4).

El campo de acción inicial del Marketing, limitado durante décadas a empresas dedicadas a la fabricación y venta de productos y servicios (p.e. refrescos o coches de alquiler), ha evolucionado a lo largo de todo el siglo XX hasta abarcar hoy en día a entidades dedicadas a la gestión de intangibles como instituciones públicas y entidades sin ánimo de lucro como las ONG. De hecho la mayoría de las ONG de cierto tamaño tienen en su cuadro directivo un

¹ Ries, A. y Trout, J. (1981): *Positioning: the battle for your mind*. New York. McGraw Hill. Pág. 1.

² Wharton Business School. *A Brief History of the Wharton Marketing Department*. <http://marketing.wharton.upenn.edu/news/info/dept_history.cfm>

³ Gueskey, A. (2007) *Pittsburgh Business Times*. <<http://pittsburgh.bizjournals.com/pittsburgh/stories/2007/08/13/editorial1.html>> Consultado el 3 de Junio de 2010.

⁴ American Marketing Association, <<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>> Consultado el 3 de Junio de 2010.

Director de Marketing con funciones y perfiles muy próximos a los de una compañía de refrescos o de automóviles.

Si, dado que a lo largo de la Historia, la Humanidad ha estado dispuesta a morir y matar por algunas ideas, hemos de admitir que éstas pueden tener un valor muy elevado. Por tanto, parafraseando la vigente definición de Marketing de la AMA, parecería cuando menos acertado cuestionarse su utilidad como disciplina con la que comunicar, transmitir, intercambiar o crear nuestras ideas, si no con clientes o socios, sí con el resto de la sociedad.

3. PUBLICIDAD, PROPAGANDA, MARKETING

Palabras como publicidad, propaganda, relaciones públicas, comunicación institucional, comunicación corporativa, etc. son utilizadas frecuentemente como sinónimos de Marketing cuando en realidad son –o más bien pueden ser– partes de una acción o de un plan de Marketing. Estos “sinónimos”, no son más que algunas de las herramientas que pueden ser utilizadas dentro de una de las cuatro “P” o funciones que tradicionalmente definen al Marketing como disciplina:

- Precio: cuál es el precio del producto o servicio.
- Producto: cuáles son las características de nuestra oferta.
- Distribución (*Placement*): cómo y dónde vamos a hacerla accesible para nuestro público objetivo.
- Promoción: qué herramientas vamos a utilizar para dar a conocer nuestra oferta.

Al ser la más visible de las cuatro “P”, los “sinónimos” suelen corresponderse con algunas de las herramientas de Promoción (publicidad, propaganda, etc.). Sin embargo, ni Marketing es sólo promoción ni, como vimos más arriba, implica necesariamente la existencia de un precio o de una distribución comercial. Por último, en cuanto al producto, éste no tiene por qué ser un bien o servicio determinado. Quizás esta última afirmación sea la más complicada de aceptar a priori pero que un ejemplo cercano puede sernos de utilidad.

Todos los grandes clubes de fútbol de Europa tienen Departamentos de Marketing dentro de su organigrama para gestionar... ¿Qué producto o servicio? ¿Qué oferta? ¿Las licencias de uso para merchandising? ¿Los derechos de TV? ¿Los espacios publicitarios del estadio?

Aunque la gestión del merchandising o los derechos de TV esté entre sus funciones, el verdadero objeto de su gestión como Departamentos de Marketing es la marca del club. Si la marca va bien, si es bien percibida y valorada, las ventas del merchandising subirán, los medios seguirán al club (y no al revés), sus derechos de TV cotizarán al alza, etc. Todo lo anterior de forma independiente de sus resultados deportivos, como cualquiera que haya visitado el estadio y la tienda del Real Madrid en los últimos años ha podido comprobar: pocos triunfos deportivos pero muchas visitas y ventas de merchandising.

Una prueba de lo anterior es el hecho de que, no teniendo un Producto que vender, equipos como el F.C. Barcelona y Real Madrid C. F. pertenecen –como Zara, Freixenet, El Corte Inglés y otras 100 empresas españolas líderes– al Foro de Marcas Renombradas Españolas (5).

Si no son necesarios ni Producto, ni Precio, ni aparentemente Distribución y, si el Marketing no es sólo promoción, ¿Qué nos queda? ¿Sólo una marca? En muchos casos, aunque su origen está basado en bienes o productos tangibles, el principal activo a gestionar es una marca (que no un logotipo, es decir, su representación gráfica). En otras palabras, una serie de valores que el público asocia a esa empresa/producto/institución de forma extendida y aceptada. Una percepción, una idea (6).

Esta idea, los valores asociados a la marca, evolucionan. Las marcas, como las organizaciones, nacen, crecen y mueren. Pensemos si no en marcas antaño poderosas y hoy olvidadas como Afga, Chocolates Zahor, Terra o Lycos. O pensemos en Google, una de las diez mejores marcas del mundo, que ni siquiera existía hace 15 años (7).

Por tanto, si dependemos del éxito o fracaso de una idea, conviene gestionarla adecuadamente.

4. **MARKETING PARA NO INICIADOS**

La evolución del Marketing como disciplina y su extensión a instituciones y organizaciones no exclusivamente mercantiles ha producido un enriquecimiento de la misma con la incorporación de técnicas inexistentes hace unas décadas o que, sencillamente, eran consideradas ajenas a esta disciplina. Herramientas como *merchandising*, *branding*, relaciones públicas o investigación de mercados, no existían hace cien años y su aplicación dentro de las organizaciones sucedía en muchos casos al margen del Marketing.

Paradójicamente este enriquecimiento de las herramientas de Marketing, aunque ha mejorado la efectividad de esta disciplina, ha contribuido a diluir su conocimiento. Al final de este proceso lo que queda a la vista son una serie de herramientas sin que, en muchos casos, necesariamente exista un planteamiento de Marketing propiamente dicho.

Para poder hablar con propiedad de un proceso de comunicación e intercambio de ofertas que tengan valor para una audiencia determinada, como apunta la definición de Marketing mencionada, antes de pensar en precio, promoción o distribución, debemos hacernos una serie de preguntas básicas:

- ¿Qué queremos vender/comunicar/transmitir? ¿Cuál es nuestro objetivo de Marketing?

⁵ Foro de Marcas Renombradas Españolas. <<http://www.marcasrenombradas.com/>> Consultado el 7 de Junio de 2010.

⁶ Gestión de la Reputación. <www.reputacioncorporativa.org> Consultado el 11 de Junio de 2010.

⁷ Interbrand. Las mejores marcas globales. < http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx> Consultado el 12 de Junio de 2010.

- ¿A quiénes queremos vender/comunicar/transmitir nuestra oferta? ¿Cómo es nuestro público objetivo?
- ¿Qué opinión tienen éstos de nosotros? ¿Cuáles son nuestros puntos fuertes y débiles?
- ¿Cuál es nuestra competencia? ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles?

Sólo cuando hayamos respondido a las preguntas anteriores, y a las que sin duda surgirán por el camino, estaremos en condiciones de dar forma a nuestro producto (nuestra oferta), intuiremos cuáles serán los canales más adecuados para hacerla llegar (*placement*) a nuestro público objetivo (*target*) y podremos diseñar un plan de Promoción racional y no uno basado en ocurrencias, modas o costumbres. Quedaría fijar el Precio pero, estando claro que no es necesaria una contraprestación económica para que podamos hablar de Marketing, el precio bien podría ser el coste que para nuestro público objetivo (p.e. un habitante de Afganistán) supondría aceptar nuestra “oferta” (p.e. el Estado de Derecho y la Democracia como régimen político, el abandono de cultivos de opio, etc.).

En el fondo, Marketing no es más que un procedimiento no científico –pero sobradamente probado– de enfrentarse a un problema de comunicación para conseguir unos objetivos que no son sólo de comunicación. Entonces, ¿por qué no es utilizado con mayor intensidad en la batalla por los corazones y las mentes que implica toda guerra?

5. LAS FUERZAS ARMADAS SÍ HACEN MARKETING (A VECES)

Pese a todo lo dicho hasta ahora, las FFAA sí hacen Marketing. En los países con ejércitos profesionales son recurrentes las campañas de publicidad en medios convencionales e internet para captar soldados y marineros, así como los eventos promocionales en ferias, centros educativos y grandes superficies. En lugar de vender productos o servicios, los ejércitos “venden” una alternativa profesional, y creo no equivocarme mucho si afirmo que estas acciones de Marketing sí están inspiradas en las preguntas básicas que hemos mencionado.

Las FFAA también han aprendido del refuerzo mutuo que, para las acciones de Marketing, suponen las acciones de Comunicación Corporativa. Sus relaciones con los medios informativos en España, inicialmente desarrolladas para facilitar la comunicación entre la cúpula de las FFAA con los principales medios de comunicación en los años de la Transición, hoy en día abarcan toda España e incluyen a medios regionales y locales con el objeto de promover un mayor conocimiento y, como consecuencia, mejorar su imagen ante la sociedad.

Pero las FFAA no sólo hacen Marketing y mantienen unas cuidadas relaciones con los medios de comunicación sino que, dando una lección de gestión a muchas grandes empresas, sus acciones de Marketing y de Comunicación, al menos en lo que se refiere a la campañas de captación de tropa y marinería, están perfectamente coordinadas tanto en su diseño como en su ejecución. Es decir, responden a un cuidado planteamiento de Marketing, preguntándose quién es su target, qué piensa de los Ejércitos, cuál es la competencia, etc.

Sin embargo, pese a esta ortodoxia en la “comercialización” de la milicia como salida profesional, a la hora de acometer otras funciones más comprometidas (8) los recursos al Marketing son, en muchos casos, propios de principiantes.

6. OTRAS VECES NO

Para los que, al contrario que Ries y Trout, desconocen en qué consiste aplicar principios de Marketing para la consecución de unos objetivos, la utilización de términos como propaganda, operaciones de información, *perception management*, *media operations*, *public affairs*, etc. por parte de algunos ejércitos podría hacer creer que estamos hablando de Marketing. Y no es así.

Los términos anteriores, a las que podríamos añadir los de *international broadcasting*, PSYOPS, diplomacia cultural, etc., son sólo herramientas de Marketing pero sólo su utilización no implica que estemos haciendo Marketing. En la mayoría de los casos el uso de herramientas como las anteriores y similares se enmarca dentro de una estrategia de Comunicación, es decir, de gestión de las relaciones de una institución con sus audiencias (*stakeholders*) claves. En otros casos, se trata sólo de herramientas bastante primitivas utilizadas en Marketing para desarrollar la “P” de Promoción como panfletos, emisiones de radio o, cual pregonero eléctrico, sistemas de megafonía de los que algunas unidades presumen (9). Aunque su utilidad táctica sobre el terreno pueda ser indiscutible, ni su existencia ni su uso constituyen Marketing, de la misma forma que por usar un bisturí o un fonendoscopio no estamos ejerciendo la Medicina.

Esta limitación a herramientas de comunicación/promoción tan rudimentarias no es exclusiva del Ejército español. Es más, al menos públicamente, las acciones de propaganda, operaciones de información, *perception management*, *media operations*, *public affairs*, etc. de ejércitos más rodados como el norteamericano o el británico siguen un esquema similar.

Los ejemplos citados por el profesor Philip Taylor del *Institute of Communications Studies* de la Universidad de Leeds al hablar de “*Propaganda, Public Diplomacy & Psychological Operations*” son principalmente el uso de octavillas, emisiones de radio y, un avance, televisión (10). Se argumenta en su favor que herramientas tan simples contribuyeron a que el 44% de los efectivos iraquíes se rindieran en 1991 a las tropas aliadas.

Aún siendo cierto este dato habría que plantearse cuál habría sido el número de rendiciones de haber utilizado, no herramientas rudimentarias de propaganda, sino una campaña de Marketing, diseñada como tal desde la invasión de Kuwait para hundir la resistencia moral de los iraquíes y facilitar la llegada de los aliados. De haberse hecho bien, además de

⁸ La captación de tropa profesional no es una cuestión vital; en caso de no conseguir ningún soldado profesional siempre se podría re-implantar el alistamiento obligatorio.

⁹ Regimiento de Inteligencia nº 1. <<http://www.ejercito.mde.es/Unidades/es/unidades/Valencia/rintel1/Organizacion/material/grops.html>> Consultado el 8 de Junio de 2010.

¹⁰ Taylor, P. *Propaganda, Public Diplomacy & Psychological Operations*. University of Leeds. <<http://ics.leeds.ac.uk/papers/vf01.cfm?folder=25&outfit=pmt>> Consultado el 2 de Junio de 2010.

conseguir un número más o menos alto de rendiciones enemigas, hubiéramos conseguido que algunos iraquíes “compraran nuestra marca” y un “posicionamiento” mucho mejor que el que se encontraron las tropas occidentales en 2003.

En cualquier caso, tampoco esas rendiciones son para presumir de la eficacia de unas acciones “de Marketing” teniendo en cuenta la abrumadora supremacía militar demostrada por las tropas aliadas. Creo no equivocarme mucho al afirmar que también influyó la absoluta supremacía de las fuerzas aliadas y la capacidad de fuego demostrada a las pocas horas de iniciarse la operación Tormenta del Desierto, por lo que los iraquíes pronto pudieron ver que la opción de hacer frente a las tropas aliadas era inversamente proporcional a las de sobrevivir. Sin duda, si esas rendiciones se hubieran producido sin haber librado siquiera la batalla si podríamos hablar del cenit de la sabiduría, que decía Sun Tzu y, por tanto, su protagonismo en las rendiciones sería mayor.

Los panfletos mencionados por Taylor como ejemplo utilizados en Irak en 1991 prácticamente se limitan a dar instrucciones muy básicas sobre cómo rendirse y evitar ser atacados así como un mensaje general de “*Our fight is against Saddam and his regime, not the Iraqi people*”. Instrucciones de uso y una declaración de intenciones desarrollados desde el punto de vista del fabricante/vendedor y no desde la óptica del cliente potencial. Si el cliente no tiene siempre la razón, al menos hay que hacérselo creer; si sólo aspiramos a vencerle podremos hacerlo mientras seamos más fuertes, pero no les convenceremos.

En 2003, las fuerzas británicas recurrieron, también al uso de panfletos, si bien con un mensaje adaptado: “*This time we won’t abandon you. Be patient together we will win*”. Una excusa tras haber promovido la sublevación de algunas minorías y exponerlas a la represión de Saddam ocho años antes; aunque entonces los objetivos militares habían sido alcanzados de forma exitosa, parece que pocas mentes y corazones lo fueron. Más bien al contrario (11).

7. **MARKETING ORIENTATION**

Philip Kotler, autor del libro de Marketing más utilizado en universidades y escuelas de negocio de todo el mundo, introdujo el concepto de “*Marketing orientation*” (12). En síntesis, lo que Kotler plantea es que la excelencia en la utilización del Marketing no se consigue sólo con una aplicación excelente de esta disciplina, sino con la visión compartida de los principios de Marketing en todos los niveles de la empresa/institución.

Las empresas e instituciones más exitosas, es decir, las que en mayor grado consiguen sus objetivos, comparten una visión y ejecución de Marketing que impregna toda la institución, y no sólo el departamento así denominado. Algo de todo esto falta en los ejércitos actuales a la hora de intentar ganar los corazones y mentes de otros que nos ven como su enemigo o, en el mejor de los casos, como algo extraño.

¹¹ Taylor, P. Op. Cit

¹² Kotler, P. (1991). Marketing Management (7th edition). Prentice-Hall, New Jersey.

Los panfletos de Irak se asemejan más al marketing de barrio que encontramos en nuestros buzones con ofertas de algún restaurante o de algún manitas para todo. Es difícil adivinar en estos panfletos mensajes dirigidos a potenciar los valores positivos que pudieran tener los iraquíes hacia los aliados o, a la inversa, un refuerzo a su oposición al régimen de Saddam (que desde Occidente se daba por supuesto). Tampoco parece haber mensajes dirigidos a sus intereses vitales (prosperidad, familia, salud), ni a su conciencia como pueblo. No hay ninguna segmentación entre la población iraquí: se dirigen a todos por igual. Tampoco hay un mensaje que explique cuál es la oferta para los iraquíes (o, lo que es lo mismo, qué pretendían hacer esas tropas extranjeras invadiendo su país). Es difícil vender algo a la fuerza.

Marketing orientation significa orientado al mercado, al cliente. Es decir, una oferta desarrollada pensando en el punto de vista del cliente, en su escala de valores, teniendo en cuenta que nuestra competencia también quiere los favores de esos mismos clientes potenciales. No se trata sólo de decir, como las ofertas que encontramos en nuestros buzones (“Pizza familiar 6 euros; refresco gratis”), lo que somos capaces de hacer. A lo mejor no quieren nuestros productos con las mismas especificaciones que nosotros, sino con variantes. Esto es muy corriente en cualquier industria.

Si aspiramos a que nuestro producto triunfe en el mercado –aunque técnicamente sea el mejor (13)- sólo lo conseguiremos si nuestros clientes potenciales así lo piensan...o si le obligamos a hacerlo; en este último caso, a la mínima que puedan se irán con la competencia y mientras tanto mostrarán resistencia a comprarlo (insurgencia).

Puede que, aún con otras palabras, algunas unidades de ejércitos o Ministerios de Defensa apliquen principios de Marketing (las 4 “P”) como herramienta de gestión destinada a lograr sus objetivos pero, como hemos visto, aunque se habla de Marketing lo que se emplea son algunas de sus herramientas y no sus principios. Sin embargo, algo podría estar moviéndose, al menos en EE. UU.

8. ¿EJERCITOS CON VISION DE MARKETING?

En 2007 la RAND Corporation publicó, bajo el patrocinio del Departamento de Defensa estadounidense, un trabajo titulado “*Enlisting Madison Avenue*”, en alusión a la mítica calle de Nueva York donde tradicionalmente se concentraban las principales agencias de publicidad norteamericanas). La obra tiene el prometedor subtítulo de “*The Marketing Approach to Earning Popular Support in Theaters of Operation*” (14). Aunque la investigación se circunscribe al teatro de operaciones, su enfoque bajo una orientación de Marketing es un primer paso que hasta el momento no se había dado. Siendo EEUU el origen del Marketing como herramienta de gestión, parece lógico que este primer paso se de allí.

¹³ Técnicamente el sistema de vídeo Beta era técnicamente superior al VHS pero fue este último el que triunfó comercialmente en todo el mundo y el sistema Beta desapareció de los mercados.

¹⁴ Helmus, T. C., Pula, C. & Glenn, R. W. (2007) *Enlisting Madison Avenue*. Rand Corporation, Santa Monica, CA.

A lo largo de la obra se recomienda la adopción de determinadas técnicas comerciales y de marketing que pueden ayudar a los ejércitos a conseguir sus objetivos, especialmente en operaciones de contra-insurgencia (COIN):

- Segmentación del mercado.

No todas las personas que componen un mercado son iguales; algunas están más favorablemente dispuestas hacia un determinado producto o servicio. Por ello es necesario dividirlos en grupos homogéneos (segmentos) y en función de su proximidad o alejamiento a una determinada oferta comercial. En el caso de un ejército actuando en territorio ajeno esta segmentación debe basarse en el grado de aceptación u oposición de la población local hacia la presencia de tropas extranjeras.

- Gestión de marca (*Branding*) y Posicionamiento (*Positioning*).

Las marcas no son más que asociaciones que las personas hacen con respecto a un producto, servicio, empresa o institución. Al igual que las firmas comerciales los ejércitos, como institución que son, tienen una identidad de marca que deben actualizar adaptándola a los entornos de operaciones. Una buena percepción, o imagen de marca, en un mercado no garantiza ni su éxito inmediato en otros ni su continuidad en el tiempo.

- Objetivos relevantes y significativos.

Toda oferta comercialmente exitosa incluye una promesa relevante a ojos de su mercado. En términos de Marketing, lo importante no es lo que podemos ofrecer, sino la capacidad para presentar nuestra oferta de forma que sea percibida como la más adecuada para satisfacer las necesidades de nuestro público objetivo (*target*).

En términos militares y de seguridad, ¿transmiten las tropas en misiones internacionales objetivos relevantes y significativos para la población local?

- Es necesario sincronizar la oferta.

Los ejércitos son una parte de una actuación política que incluye a otros actores como ONG, instituciones internacionales, agencias oficiales, representantes políticos, etc. Para que una “oferta” sea creíble los mensajes deben ser coincidentes y en línea con unos objetivos formulados a partir de los deseos y necesidades de la población. Por tanto, es imprescindible sincronizar los mensajes y las acciones de las distintas instituciones involucradas para que, sobre todo en escenarios lejanos “nuestra oferta” tenga credibilidad suficiente y, por ende, mejor receptividad por parte de nuestro target.

- El bienestar de la población civil se convierte en objetivo.

Al igual que una firma comercial busca la satisfacción de sus clientes, la actuación de los ejércitos debe dirigirse a satisfacer las necesidades de la población civil. Sólo así podremos presentarle argumentos tangibles y restar apoyos a la insurgencia.

- Debemos conocer a nuestro público objetivo (y no sólo a nuestro enemigo).

Solo conociendo en profundidad a nuestros “clientes potenciales” podremos diseñar una oferta que se ajuste a sus necesidades y, dado que estas son cambiantes, podremos actuar con rapidez y eficacia ante cambios en el entorno. Esto implica una actitud activamente abierta a sugerencias y reclamaciones de la población civil y al refuerzo de relaciones con creadores de opinión y líderes sociales naturales. Estos no sólo son capaces de hacer llegar nuestro mensaje al resto de la población con credibilidad suficiente sino que además podrán aportar información rápida y veraz de nuestro público objetivo.

No es de extrañar pues que la principal recomendación con la que concluye el informe sea la de prolongar los periodos de permanencia de las unidades en destino con objeto de favorecer unas relaciones más estrechas con la población local. Esta propuesta, destinada a conseguir así tanto un mayor conocimiento del “público objetivo” como un mayor acercamiento del mismo a las tropas, parece no haber conseguido apoyos suficientes.

Con seguridad algunas de las propuestas resumidas más arriba sonarán pueriles o de imposible aplicación en un ejército (por no hablar de misiones internacionales de riesgo). Esta “imposibilidad” para aplicar principios de Marketing no es nada nueva; hace algo más de dos décadas, Marketing era una función prácticamente inexistente en buena parte de las grandes empresas españolas y en la práctica totalidad de bancos, cajas de ahorros, instituciones y organismos que no tuvieran una finalidad exclusivamente comercial. Hoy no es así.

Ciertamente, ante misiones que implican riesgos para la vida y la integridad física de los ejércitos, propuestas como la de *“monitorizar el nivel de satisfacción de la población civil”* pueden generar cierta desorientación. Sin embargo, especialmente en entornos de contra-insurgencia, la necesidad de obtener el apoyo de la población civil no es ninguna novedad (15). Como señala la obra de RAND, *“las fuerzas militares están entrenadas para causar daño al enemigo no para moldear las actitudes de los no combatientes”*, algo para lo que algunos principios y herramientas de Marketing pueden ser sumamente válidas.

Vista su evolución en sus escasos cien años de vida y su eficacia demostrada en instituciones comerciales y no comerciales, parece razonable pensar en Marketing como en una disciplina complementaria con la que reforzar la resolución de conflictos de seguridad y defensa. A la vista de unas amenazas como las existentes, el esfuerzo necesario para implantar una visión de Marketing en operaciones militares complejas no parece un esfuerzo baladí.

*Dr. José María López Bueno
Profesor Universidad de Granada*

¹⁵ D. Galula. *Pacification in Algeria*. RAND Corporation. Santa Monica, CA. 1963.