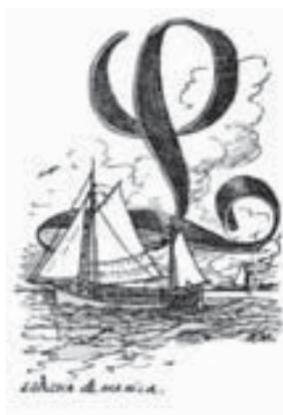


EL MARKETING Y SU USO MILITAR

Narciso LOZANO DICHA
Sargento de la Armada (RV)
Profesor de *Marketing* e Investigación de Mercados
Universidad de Zaragoza

No se planifica y luego se intenta hacer que las circunstancias se adecuen a los planes. Se intenta adecuar los planes a las circunstancias.

General George Patton



A definición de guerra firmada por Von Clausewitz tiene hoy el mismo valor: «La guerra es un acto de violencia para obligar al contrario a hacer nuestra voluntad». La violencia se arma con los inventos de las artes y las ciencias para salir al paso de la violencia... la violencia física (porque no hay una violencia moral fuera de los conceptos del Estado y la Ley) es pues el medio de imponer nuestra voluntad al enemigo, el fin. Para alcanzar ese fin con seguridad, tenemos que dejar al enemigo indefenso, y este es, en su concepto, el verdadero objetivo de la acción bélica (Clausewitz, 2005).

No aportaríamos nada nuevo si reconocemos que el esfuerzo bélico y la investigación para esta finalidad han dado a luz numerosas iniciativas y aplicaciones que, al margen de su utilidad militar, han contribuido al desarrollo y el progreso de la humanidad, aunque olvidando su origen. Inventos como la red de redes o los procedimientos de planificación referidos a la calidad total, con todo lo que han revolucionado la sociedad y la actividad empresarial. Pero también han adoptado herramientas inicialmente desarrolladas para uso civil: la aviación, etcétera. Sin embargo, como certeramente apunta el doctor López Bueno, siendo la necesidad de «ganar los corazones y mentes» tan antigua como los ejércitos, resulta cuando menos llamativo que una de las técnicas más conocidas, evolucionadas y extendidas para hacer que otros acepten y asimilen los propósitos de unos terceros, como es el *marketing*, sea una invención aún alejada de los cuarteles generales (López Bueno, 2010).

Y eso del *marketing*, ¿qué es?

Buscando la palabra *marketing* en el Diccionario de la Real Academia, encontramos que lo correcto en español sería escribir *márquetin* (1) (aunque recomienda el término *mercadotecnia*). Informa de que es un término inglés, e invita a buscar mercadotecnia. De este término encontramos dos explicaciones, que transcribo literalmente: mercadotecnia (de *mercado* y *-tecnia*):

1. f. Conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda.
2. Estudio de los procedimientos y recursos tendentes a este fin (2).

Aunque no soy quién para corregir a los ilustrados académicos, los significados quedan hoy superados por la realidad de este espacio de las ciencias sociales. Así, partiendo de la definición que propone el profesor Kotler, nos referimos al *marketing* como: «Proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios». De modo más completo también lo define como: «la técnica de administración empresarial que permite anticipar la estructura de la demanda del mercado elegido, para concebir, promocionar y distribuir los productos y servicios que la satisfagan y estimulen, maximizando al mismo tiempo las utilidades de la empresa». (P. Kotler; G. Armstrong; J. Saunders; V. Wong, 2002).

Sin embargo, el *marketing* desde esa perspectiva no crearía una necesidad, ya que esas cuestiones no son controlables, sino que más bien influiría en los deseos. La idea de la mercadotecnia estriba en que los consumidores no compran bienes por el bien mismo, sino por lo que le reporta ese bien. Por tanto los teóricos precisan lo siguiente:

- La elección del consumidor se sitúa en el servicio que aporta un determinado bien.
- Productos diferentes pueden cubrir una misma necesidad: una bicicleta o una moto nos sirven para satisfacer la necesidad de transporte.
- Todo producto (bien o servicio) es un conjunto de caracteres y atributos.
- Un mismo producto puede cubrir necesidades diferentes: un ordenador nos puede servir como herramienta de trabajo o como entretenimiento.

(1) <http://buscon.rae.es/dpdI/SrvltConsulta?lema=marketing>.

(2) http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=marketing.

Encontraremos cuatro elementos clave para definir la estrategia de una organización:

- Establecer los consumidores a satisfacer.
- Concretar las ventajas que buscan los compradores.
- Conocer la competencia y, en cierto modo, cómo controlarla.
- Las capacidades y destrezas que serán necesarias desarrollar y adquirir para ejecutar esta estrategia.

Así nos aparecen unos términos que, aunque conocidos, conviene repasar su significado. El primero es «consumidor», las personas que potencialmente adquieren determinado producto o servicio que se les oferta bien mediante una venta o de forma gratuita (modelos, ideas, etc.). Los «clientes» son aquellos compradores que adquieren algún bien periódicamente. Para el término «mercado» podemos encontrar varias enunciaciones. La primera como lugar o ámbito donde se realizan transacciones comerciales de productos y servicios, así encontramos compradores y vendedores. También «podemos decir que es el segmento de compradores potenciales para determinado bien o servicio» o, lo que es lo mismo, la demanda hecha por determinado grupo de compradores para un determinado producto o servicio. Para el ya citado profesor Kotler, catedrático de Marketing Internacional de la Northwestern University en Evanston, Illinois: el mercado es un conjunto de «compradores actuales y potenciales».

Finalmente nos adentramos en los conceptos de intercambio, transacción y relaciones. Llamamos intercambio a todo acto de adquisición de productos por el cambio de dinero o de otro artículo o servicio. En el intercambio se dan cuatro condiciones:

- Hay dos partes.
- Cada una tiene algo que podría ser de valor para la otra.
- Cada parte puede comunicar y entregar
- Cada parte es libre de aceptar o rechazar la oferta.

La transacción es un acuerdo entre dos o más partes, sobre algún bien o servicio, y finalmente «las relaciones, que son la capacidad de tener un vínculo a través del tiempo entre las partes».

Así podremos concluir, continuando con el profesor Kotler, que el *marketing* es el proceso por el que las empresas crean valor para los clientes y construyen fuertes relaciones con los mismos para obtener valor de ellos a cambio. No hablamos de dinero ni de ventas...

¿Y si utilizamos el *marketing* en el teatro de operaciones?

Las Fuerzas Armadas han utilizado algunas de las herramientas comunes en el *marketing*, en especial la propaganda. El informe de National Defense Research Institute (RAND), una organización de investigación sin fines de lucro, bajo el título *Enlisting Madison Avenue. The Marketing Approach to Learning Popular Support in Theaters of Operation*, supone un punto de inflexión y a la par de reflexión. El trabajo se publicó en julio del 2007. Liderado por Todd Helmus, un científico del comportamiento, en colaboración con el sociólogo Christopher Paul y el veterano militar Russell W. Glenn, analista senior de defensa del RAND (Helmus, 2007)

El informe se confeccionó tras examinar la experiencia de las Fuerzas norteamericanas en Irak y Afganistán, concluyendo que la adopción de prácticas de *marketing*, tales como la marca y el seguimiento de la satisfacción de los clientes, ayudaría a los militares de Estados Unidos para obtener más apoyo de las poblaciones locales en esos dos países. Según Helmus, durante la presentación del informe, en cada acción que realizan las fuerzas estadounidenses envían un mensaje a la población civil con sus actitudes y comportamientos. No es solo cuestión de cambiar el curso de las acciones militares de Estados Unidos, porque las palabras por sí solas no van a conquistar el apoyo del pueblo afgano o iraquí. Pero se deben adoptar las medidas adecuadas para obtener el apoyo local, crucial para los esfuerzos que se hacen de contrainsurgencia en Irak y Afganistán.

La actividad principal de mercadotecnia es conocer el cliente objetivo para poder satisfacer así sus necesidades. Las Fuerzas Armadas deben conocer a la población civil, aplicar estos conocimientos en el día a día de las operaciones, y observar cómo las poblaciones civiles perciben estas. A continuación, ajustarán las operaciones para obtener más apoyo civil.

El estudio analiza las técnicas de *marketing* sobre el consumidor, la marca, la satisfacción del cliente, la segmentación del mercado y el aprovechamiento de personas influyentes (*opinion leaders*). Al observar que muchos de estos conocimientos pueden ser aplicados militarmente para ayudar a mejorar la percepción —en este caso de los afganos e iraquíes respecto de las fuerzas estadounidenses y de la coalición—, se entrevistó a más de treinta militares en servicio activo de Estados Unidos, también se revisaron más de 100 entrevistas a militares, de anteriores investigaciones de RAND, así como entrevistas con 25 profesionales de *marketing* activo en la empresa y en la universidad.

Aunque el ejército de Estados Unidos está realizando un esfuerzo importante de comunicación con las poblaciones civiles en Irak y Afganistán, mayor que al comienzo de la guerra de Irak, todavía hay muchas mejoras por acometer.

«Aprender a transmitir y filtrar la comunicación es crucial, porque es evidente que se tendrán en el futuro más acciones de contrainsurgencia y operaciones de estabilización que confrontaciones con grandes ejércitos enemigos.»

El mensaje que se divulga actualmente a los adversarios detrás de la marca USA es: «no se pueden derrotar en campo abierto, de fuerza contra fuerza de combate». Sin embargo, el nuevo *modus operandi* consiste en refugiarse en terreno complejo, ponerse un manto civil y con cadencia constante infligir pérdidas «que debilitan la determinación del pueblo estadounidense». «Los adversarios no llevan uniforme, viven en zonas urbanas donde no se puede saber quién es enemigo y quién amigo», precisaba Helmus. «Se necesita de la población local para identificar al enemigo y le retire su apoyo».

«Hacer» se refiere, tradicionalmente desde la óptica militar, a cualquier actividad que influye en el comportamiento de las fuerzas del adversario. En la doctrina militar de Estados Unidos se ha ampliado recientemente la configuración de este concepto, incluyendo «influir» en la población civil. Se deben utilizar técnicas de *marketing* para crear actitudes positivas entre los civiles para conseguir aumentar el apoyo popular a las fuerzas, aliviando también las tensiones locales. Serán «más accesibles a la opinión pública»; en consecuencia, es de prever que se reduzcan los ataques y aumente la capacidad de persuasión. El estudio hace hincapié en el uso de los siguientes conceptos de *marketing* en las zonas de guerra:

- *Marca*. Las fuerzas estadounidenses entraron en Irak como la «fuerza de la fuerza», una identidad de marca totalmente inadecuada para ganar el apoyo local. Se debe elaborar una nueva identidad de marca que incorpore la formación de la misión civil en su papel de combate. Las fuerzas armadas necesitan establecer una fuerte identidad de marca, que constantemente se debe transmitir a través de todas las acciones de las fuerzas y de sus mensajes.
- *Inculcar la satisfacción del cliente*. Se deben manejar correctamente las expectativas de la población civil y no hacer promesas que no se puedan cumplir. Se debe dar seguimiento a su satisfacción mediante reuniones comunitarias y otros medios oportunos para mejorar continuamente en las operaciones y servicios.
- *El cliente toma decisiones informado*. Ubicadas en un territorio extranjero, automáticamente las fuerzas son objeto de resentimiento. Los ejércitos pueden ayudar a reducirlo haciendo a la población civil partícipe de la gobernabilidad, de aquellos asuntos civiles y de proyectos de reconstrucción. Los problemas surgen cuando las fuerzas pretenden saber la voluntad de los civiles locales, imponiéndola.
- *Aprovechar «el poder» (credibilidad) de personas clave o influyentes*. La existencia de crítica en su propio blog da a los *bloggers* una dosis de credibilidad. El *blogging* es una oportunidad única para los civiles locales y empleados del gobierno de expresar sus opiniones de manera relativamente segura y anónima en Internet, sin el riesgo de ser asesinados por los insurgentes.

TEMAS GENERALES

- *El marketing social*. Proveer valor a los consumidores de forma que mantenga o mejore tanto el bienestar de clientes como de la sociedad. Para obtener la cooperación de la población, los militares necesitan identificar y destacar los beneficios de esta colaboración, haciéndolo de modo que motive a la población.

Me permito señalar la importancia de incluir en la estrategia de *marketing* a toda la organización. Hasta ahora, se ha hecho referencia de la proyección hacia fuera de nuestra organización, aquello que podemos decir se encuentra por encima de la línea de visibilidad (afectaría a los puntos de enlace entre las fuerzas y la población: nuestra red comercial en el lenguaje empresarial). Es necesario también que todos los componentes desplegados en el teatro de operaciones estén adiestrados y formados en estas prácticas e involucrados en esta filosofía. Es clave como punto de partida el perfecto conocimiento y dominio de las costumbres, modos y actitudes de la población civil de la zona de operaciones para evitar problemas que surgen por la falta de conciencia y conocimiento de lo que pueden acarrear algunos comportamientos o actitudes.

Conclusiones

La globalización es el desarrollo más significativo en *marketing* de este siglo. La realidad de los mercados globales y la competición global es omnipresente. El *marketing* es una disciplina universal. Las fuerzas que impulsan el mundo hacia una globalización mayor son más fuertes que las fuerzas que restringen este movimiento. Las antiguas teorías del comercio internacional se enfocaban sobre los recursos naturales y medidas ordinarias de la dotación de factores. Los modelos más nuevos se concentran en las fuentes reales de ventaja competitiva de las compañías. Últimamente, la ventaja competitiva se basa en conocimiento de lo que los clientes necesitan y quieren y en cómo satisfacer estas necesidades y deseos con una ventaja competitiva. La tarea de una compañía global es entregar valor a los clientes que se encuentren en los mercados globales (Keegan, 1997).

El informe del RAND comentado, desde su propio título, es un reto no para las fuerzas armadas, sino para los profesionales del conocido barrio neoyorquino de la avenida de Madison, donde están las firmas de *marketing* más prestigiosas de los Estados Unidos: *Reclutamiento en Madison Avenue*. *El enfoque de marketing para ganar apoyo popular en los teatros de operaciones*. Adoptar las estrategias de Madison Avenue es un desafío, las empresas no suelen operar en entornos tan peligrosos y complejos como las zonas de conflicto, ni requieren hacer uso de la fuerza para enfrentar las complicaciones.

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*. Sus autores planteaban que el éxito de un producto o servicio se dirime en el cerebro de cada cliente potencial, donde están las ideas y donde se toman las decisiones de compra. Por tanto, según este razonamiento, la clave del éxito (comercial) no es otra que «estar mejor posicionado que la competencia en la escala de valores del cliente» para cada categoría de productos o servicios. 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 mercadotecnia (RIES, 1981). El reto actual puede encontrarse en trasladarlo al teatro de operaciones; conseguirlo con éxito disminuirá la inversión económica y sobre todo reducirá el costo en vidas en las operaciones futuras.



BIBLIOGRAFÍA

- CLAUSEWITZ, C. V.: *De la Guerra*. Madrid. La Esfera de los Libros, 2005.
- HELMUS, T.: *Enlisting Madison Avenue*, «The Marketing Approach to Learning Popular Support in Theaters of Operation». RAND, 2007.
- KEEGAN, W. J.: *Marketing Global*. Madrid. Prentice Hall, 1997.
- LÓPEZ BUENO, J. M.: *¿Marketing Militar?* Documento de opinión del IEEE 06/2010. Dirección General de Relaciones Institucionales, Instituto Español de Estudios Estratégicos. Madrid. Ministerio de Defensa, 2010.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; SAUNDERS, J.; WONG, V.: *Principles of Marketing* (3.^a Edición Europea ed.). Essex. Prentice Hall, 2002.
- RIES, A.: *Positioning: the battle for your mind*. New York. McGraw Hill, 1981.

Castillo del *Blas de Lezo* helado en Copenhage.
(Foto: Fco. García Flores).

