



---

## DOCUMENTO DE OPINIÓN DEL IEEE 06/2010

### ¿MARKETING MILITAR?

(AGOSTO 2010)

---

El uso de Marketing como herramienta de gestión no es más que la aplicación de un procedimiento no científico, aunque maduro y sobradamente testado, 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's 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 batalla de ideas para conseguir la adhesión del público objetivo (los clientes potenciales) y, por tanto, alcanzar unos objetivos tangibles. La pregunta es, ¿podría ser apropiado el uso de Marketing en la batalla por los corazones y las mentes que implica toda guerra? Algunos ya están dado este paso.

#### 1. INTRODUCCIÓN

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, hornos microondas y 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 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 muy alejada de los cuarteles generales.

## 2. MARKETING

Al Ries y Jack Trout, con seguridad los autores de marketing más leídos 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).

Como vemos, una actividad relacionada no exclusivamente comercial.

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 ONG's. De hecho la mayoría de las ONG's de cierto tamaño tienen en su cuadro directivo un Director

---

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

<sup>2</sup> Wharton Business School. *A Brief History of the Wharton Marketing Department*.  
[marketing.wharton.upenn.edu/news/info/dept\\_history.cfm](http://marketing.wharton.upenn.edu/news/info/dept_history.cfm).

<sup>3</sup> Gueskey, A. (2007) *Pittsburgh Business Times*.

<http://pittsburgh.bizjournals.com/pittsburgh/stories/2007/08/13/editorial1.html>. Consultado el 3 de Junio de 2010.

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

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 las 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’s” 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’s”, 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 difícil de aceptar a priori pero creo 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). Es decir una serie de valores que el público asocia a esa empresa/producto/institución de forma extendida y aceptada. En síntesis 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 dónde están ahora marcas antaño tan poderosas 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 101**

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 y herramientas inexistentes hace unas décadas o que, sencillamente, eran consideradas ajenas al Marketing. 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 de marketing, 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 vigente, muchos 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?

---

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

<sup>6</sup> La *penúltima* tendencia de Marketing es la Gestión de la Reputación. <[www.reputacioncorporativa.org](http://www.reputacioncorporativa.org)> Consultado el 11 de Junio de 2010.

<sup>7</sup> Interbrand. Las mejores marcas globales. <[http://www.interbrand.com/best\\_global\\_brands.aspx](http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx)> Consultado el 12 de Junio de 2010.

- Este objetivo no es necesariamente el objetivo declarado de la institución. El objetivo de un Club de Fútbol es ganar títulos y el de una ONG llevar a cabo una determinada acción social; sus objetivos de Marketing son otros. Lo mismo podríamos decir de un ejército.
- ¿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 Irak o de Afganistán) supondría aceptar nuestra “oferta” (p.e. el Estado de Derecho y la Democracia como régimen político).

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. EMPRESARIOS Y PERIODISTAS

Como disciplina orientada en sus orígenes a actividades mercantiles los orígenes del Marketing han estado siempre ligados al mundo de la empresa a la que llegaba desde las Escuelas de Negocios. El objetivo del Marketing como disciplina era vender más y más eficientemente en un entorno de competencia creciente. El problema de comunicación mencionado más arriba era sólo una más de las cuatro P’s, un problema que ha sido resuelto durante décadas simplemente con publicidad. De ahí que una de las confusiones más frecuentes sea la de Marketing y publicidad.

El periodismo, varios siglos más antiguo que el Marketing, estaba basado en la figura del periodista. Éste, sin embargo, hasta muy recientemente ha carecido de una formación académica específica destinada al ejercicio de su profesión. Sus objetivos profesionales prácticamente se limitaban a proveer unos contenidos que mantuvieran un determinado nivel de audiencia dentro de la línea editorial de su medio.

A partir de la década de los treinta aparecen en EEUU los primeros periodistas contratados por grandes empresas con el objetivo de mejorar el trato recibido por los medios. Sin embargo esta primitiva comunicación corporativa carecía de un marco teórico como el Marketing y durante décadas su desempeño dependía más de la habilidad y contactos del periodista de turno que de procedimientos con una base doctrinal específica.

Hasta la década de los ochenta los objetivos de comunicación de estos profesionales se limitaban a los de los altos directivos y, con excepciones en el mundo anglosajón, su contribución a mejorar la percepción pública de la empresa (la mayoría de las veces personificada en la figura del empresario/directivo de turno) no se enfocaba a mejorar también sus objetivos de negocio. Al contrario que en Marketing, con objetivos de negocios concretos y cuantificados, las tareas de comunicación corporativa muchas veces se limitaban a relaciones con accionistas y autoridades. Salvo raras excepciones, no existían canales de cooperación con Marketing.

Estos mundos paralelos, de hecho, están plenamente vigentes en muchas grandes empresas españolas donde Marketing es visto como una herramienta del negocio (sirve para hacer dinero) y la Comunicación corporativa o institucional como una herramienta en manos de sus principales directivos (sirve para hacer/cuidar relaciones).

Dado que toda institución medianamente importante tiene posibilidades de salir en los medios (y a mucha más gente aún le gusta verse en ellos) y dado que, por el contrario, no toda institución tiene que vender comercialmente un producto o servicio, conceptos como los de jefe de prensa, gabinete de comunicación o relaciones con la prensa han alcanzado gran notoriedad. Por otro lado, es mucho más fácil entender la importancia de ser bien tratado por los medios que hablar de las cuatro P's.

Así que, aunque todo el mundo hable de Marketing (o de algunos de sus "sinónimos") de lo que realmente se habla es de algunas de sus herramientas, normalmente de Promoción o, también, de alguna de Comunicación.

## **6. 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 o 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 mencionamos más arriba.

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 incluye a medios regionales y locales con el objeto de promover un mayor conocimiento y, por tanto, 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 su 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.

## 7. **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 las 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 la utilización de herramientas como las anteriores y similares se utilizan 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 bastantes 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 conseguir un

---

<sup>8</sup> La captación de tropa profesional no es una cuestión vital; en caso de no conseguir ningún soldado profesional siempre se podría recuperar la mili obligatoria.

<sup>9</sup> Regimiento de Inteligencia nº 1.

<http://www.ejercito.mde.es/Unidades/es/unidades/Valencia/rinte1/Organizacion/material/grops.html>.

Consultado el 8 de Junio de 2010.

<sup>10</sup> 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.

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

En cualquier caso, tampoco esas rendiciones sean 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 again 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).

## 8. **MARKETING ORIENTATION**

Philip Kotler, el padre del Marketing como disciplina, introdujo el concepto de *“Marketing orientation”* (12). En síntesis, lo que viene a decir es que la excelencia en la utilización del Marketing no se consigue 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.

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

---

<sup>11</sup> Taylor, P. Op. Cit

<sup>12</sup> Kotler, P. (1991). *Marketing Management* (7th edition). Prentice-Hall, New Jersey.



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, que 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’s) 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. En 2007 la RAND Corporation publicó, bajo el patrocinio del Departamento de Defensa estadounidense, un trabajo titulado “Enlisting Madison Avenue” con 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 prometedor que hasta el momento no se había dado. Por otra parte, siendo EEUU el origen del Marketing como herramienta de gestión, parece lógico que este primer paso se de allí.

Visto el grado de evolución de esta disciplina en sus escasos cien años de vida y su eficacia demostrada en instituciones no comerciales, una aproximación de Marketing enfocada a la resolución de unos conflictos de seguridad y defensa que, todos reconocen, van a necesitar más de una década para alcanzar alguna solución y algo más que unas octavillas, no sería un esfuerzo baladí.

Dr. José María López Bueno  
Universidad de Granada

---

<sup>13</sup> 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.

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