



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ICAICA, E4

COCA-COLA - UNA MARCA MUNDIAL AMENAZADA (?)

La ascensión y caída de Coca-Cola como marca más valiosa del mundo

Autor: Shabnam Yusifova

Director: Carlos Enrique Boixareu Torres

Madrid

Junio 2014



COCA-COLA - UNA MARCA MUNDIAL AMENAZADA (?)
La ascensión y caída de Coca-Cola como marca más valiosa del mundo

Un agradecimiento a todas las personas que me han ayudado en este trabajo de investigación:

A mi tutor Carlos Enrique Boixareu Torres por sus consejos y su paciencia, a mi familia por su apoyo social y a mi amigo Antonio Esmeralda por las correcciones lingüísticas.

Resumen & Abstract

A lo largo de más de 13 años Coca-Cola había sido la marca más valiosa a nivel mundial, pero desde 2013 el mundo tiene un nuevo número 1: Apple. Este problema lleva a las cuestiones centrales de cómo Coca-Cola ha logrado ser durante 13 años la marca más valiosa del mundo y qué sucedió para que Apple y Google hayan sobrepasado la marca en 2013. La primera parte de la investigación tiene como objetivo el identificar los principales factores que sirvieron de apoyo para que la marca Coca-Cola se convirtiese en la más valiosa del mundo y qué aspectos ayudaron a la marca a mantener esta posición durante más de una década. La segunda parte se centra en los factores clave responsables de la degradación de Coca-Cola en relación a su valor como marca en los últimos años. Tras el análisis de ambas partes, el objetivo final es determinar lo que significa el descenso de Coca-Cola para su futuro como marca comercial y responder a la cuestión central del presente trabajo académico: ¿Es Coca-Cola una marca mundial amenazada?

Palabras Clave: *Coca-Cola, Interbrand, Valoración de la marca, Estrategia, Marketing-Mix*

For more than 13 years, Coca-Cola was the world's most valuable brand but, since 2013, the world has a new number 1: Apple. This issue leads to the central questions of how Coca-Cola sustained the title of world's most valuable brand for a period of 13 years, and what changes have taken place that have allowed both Google and Apple to pass the brand in 2013. The first part of the investigation aims to identify the main factors that supported the Coca-Cola brand to become the world's most valuable brand and helped it to keep this top position for more than a decade. The second part analyses the main aspects that were responsible for the worst performance by Coca-Cola, in relation to its brand value over the last few years. After the analysis of both sections, the final objective is to determine what the descent of Coca-Cola means for the brand's future and to respond to the central question of the academic work: Is Coca-Cola a threatened world brand?

Key Words: *Coca-Cola, Interbrand, Brand Valuation, Strategy, Marketing-Mix*

Índice

Resumen & Abstract	II
Índice de Gráficos y Tablas	IV
1. Introducción	- 1 -
1.1 Planteamiento del problema y necesidad de investigación.....	- 1 -
1.2 Objetivos	- 2 -
1.3 Metodología y estructura del trabajo	- 2 -
1.4 Limitaciones del trabajo	- 3 -
2. Marco teórico	- 5 -
2.1 Fundamentos de la marca.....	- 5 -
2.1.1 Definición de una marca	- 5 -
2.1.2 Componentes de una marca	- 6 -
2.2 Valoración de la marca.....	- 9 -
2.2.1 Interbrand – El pionero de Brand Management	- 9 -
2.2.2 Metodología de la valoración de las marcas.....	- 9 -
2.2.3 El Ranking 2013	- 15 -
3. Antecedentes generales de la marca Coca Cola	- 16 -
3.1 La compañía Coca-Cola	- 16 -
3.2 Breve desarrollo histórico	- 17 -
4. La ascensión de Coca-Cola como la marca más valiosa del mundo	- 20 -
4.1 Estrategia competitiva	- 20 -
4.2 Estrategia de internacionalización	- 22 -
4.3 Marketing-Mix.....	- 24 -
4.3.1 Política de Producto	- 24 -
4.3.2 Política de Precios	- 28 -
4.3.3 Política de Distribución.....	- 30 -
4.3.4 Política de Promoción	- 32 -
5. La caída de Coca-Cola como la marca más valiosa del mundo	- 36 -
5.1 Retos de Coca-Cola en su mercado.....	- 36 -
5.1.1 La competencia de Pepsi.....	- 36 -
5.1.2 La disminución del mercado global de las bebidas carbonatadas	- 37 -
5.1.3 Publicidad negativa permanente	- 40 -

5.2 La creciente importancia de las marcas tecnológicas	- 41 -
5.2.1 Apple & Google: Las fortalezas de las nuevas marcas más valiosas del mundo	- 42 -
6. Conclusiones.....	- 45 -
6.1 Coca-Cola – ¿Una marca mundial amenazada?	- 45 -
6.2 Recomendaciones	- 46 -
Bibliografía.....	V

Índice de Gráficos y Tablas

Gráficos

Gráfico 1: Desarrollo del valor de la marca según Interbrand.....	- 1 -
Gráfico 2: Valor añadido de una marca	- 10 -
Gráfico 3: Criterios para la inclusión en el ranking	- 12 -
Gráfico 4: Valoración de la marca según Interbrand	- 13 -
Gráfico 5: Cuota de mercado de las compañías de bebidas no alcohólicas	- 16 -
Gráfico 6: Ventaja competitiva según M. Porter	- 20 -
Gráfico 7: Tasa de crecimiento del valor de marca	- 36 -
Gráfico 8: Mercado global de bebidas no alcohólicas 2006	- 38 -
Gráfico 9: Mercado global de bebidas no alcohólicas 2010	- 38 -
Gráfico 10: Per cápita consumo de agua embotellada en los EEUU	- 39 -

Tablas

Tabla 1: Ranking de Interbrand, "Best Global Brands"- Top 10.....	- 15 -
---	--------

1. Introducción

1.1 Planteamiento del problema y necesidad de investigación

“Every so often, a company changes our lives, not just with its products, but also with its ethos. This is why, following Coca-Cola’s 13-year run at the top of Best Global Brands, Interbrand has a new #1—Apple” (Interbrand, 2013).

Desde el primer lanzamiento del ranking "Best Global Brands" de Interbrand en el año 2000 hasta el final del año 2012, Coca-Cola había sido calificada como la marca más valiosa del mundo. Sin embargo, desde 2013 el mundo de las marcas ha cambiado y el mercado global tiene un nuevo número 1: Apple. Después de 13 años como número 1, Coca-Cola cayó al tercer lugar, detrás de las marcas Apple y Google.

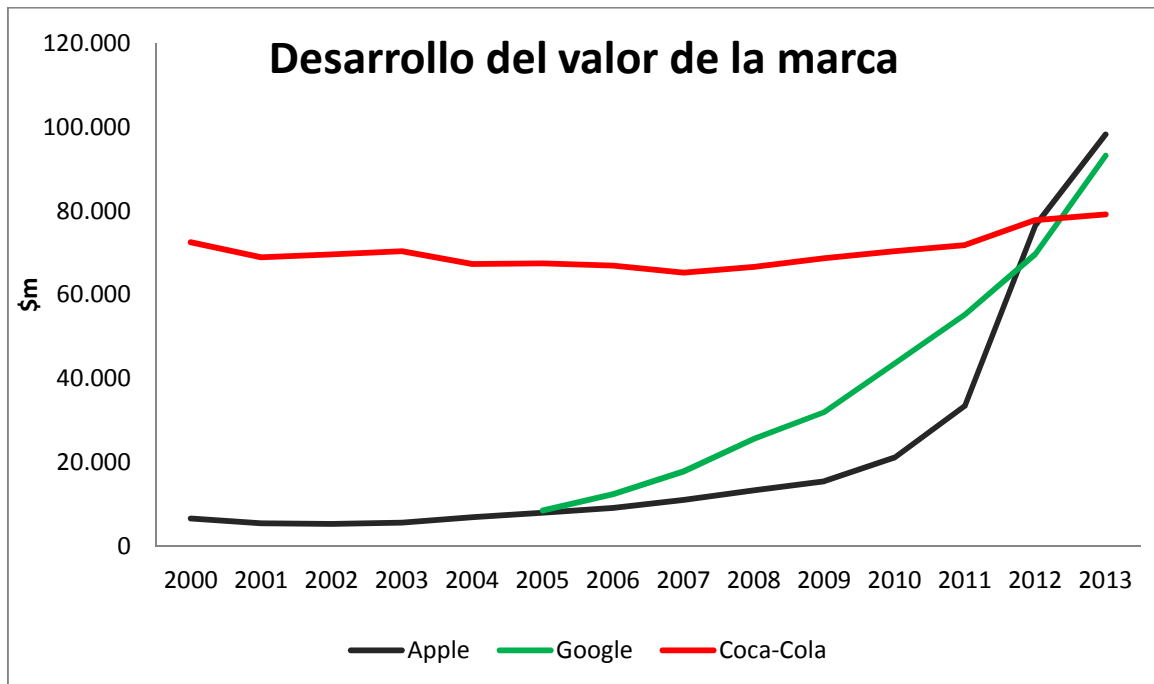


Gráfico 1: Desarrollo del valor de la marca según Interbrand; Adaptado de: (Interbrand, 2014)

La caída de Coca-Cola y el ascenso de Apple y Google han causado conmoción en todo el mundo del Marketing. Durante los últimos meses los periódicos globales y canales de televisión internacionales han publicado muchos artículos sobre este tema. Desde la publicación del ranking, expertos en Marketing han empezado a investigar para encontrar las razones principales del hecho de que las marcas tecnológicas hayan conseguido superar a una marca mundial presente y conocida en casi todos los países del mundo.

Con este pequeño cambio en el ranking, algo grande ha comenzado: una nueva era de marcas. Hasta ahora sí existían algunas teorías, pero los hallazgos revolucionarios están aún por llegar. En este sentido, existe todavía un gran espacio para la investigación en esa área. El conocimiento sobre el enorme cambio en el mercado de las marcas internacionales no sólo es importante para el futuro de las marcas tecnológicas o de gran consumo, sino también para el futuro de todas las marcas, en todos los sectores e industrias. En consecuencia, la solución innovadora para este problema de investigación podría ser la receta secreta para el éxito de la marca mundial en los mercados dinámicos del futuro.

1.2 Objetivos

El presente trabajo de investigación académica está orientado a analizar cómo Coca-Cola ha conseguido convertirse en la marca más valiosa del mundo hasta el año 2012 y, al mismo tiempo, determinar los factores que han causado su caída en el ranking “*Best Global Brands*” de Interbrand en el año 2013.

El objetivo final es desarrollar una comprensión correcta de lo que significa la caída de Coca-Cola a través del ascenso de Apple y Google, para su futuro como marca. Al final se debería averiguar si Coca-Cola es una marca mundial amenazada y cómo se puede mejorar su valor en el futuro.

1.3 Metodología y estructura del trabajo

El presente trabajo se basa en su mayor parte en fuentes cualitativas. La bibliografía utilizada incluye tanto fuentes primarias como secundarias.

La primera parte del trabajo está dedicada al marco teórico sobre el que se construye la parte principal de la investigación. El marco teórico se divide en dos aspectos principales: los fundamentos y la valoración de la marca. La literatura utilizada en la parte de los fundamentos de la marca son principalmente obras y definiciones primarias de *K. L. Keller* o *The American Marketing Association*. El apartado también incluye fuentes secundarias como, por ejemplo, el libro de *J. N. Kapferer*. La segunda parte del marco teórico se dedica a la metodología de la valoración de la marca según Interbrand y

muestra los resultados del ranking de “*Best Global Brands*” 2013. Las fuentes utilizadas en esta parte son principalmente primarias que proceden de la página web de Interbrand.

La siguiente parte trata de los antecedentes generales de Coca-Cola y tiene como objetivo familiarizar al lector con la marca y prepararlo para la parte principal del trabajo. Contiene información sobre el desarrollo histórico de la marca y la empresa que hay detrás de la marca. Las fuentes primarias utilizadas son, principalmente, la página web de la empresa e informes de *Statista*.

El cuarto capítulo trata del ascenso de Coca-Cola como marca más valiosa del mundo desde el punto de vista del Marketing. Esta parte se centra en el examen de los aspectos clave que redundaron en el éxito mundial de Coca-Cola durante muchos años. En este capítulo se han utilizado fuentes diversas. La mayoría, sea primaria o secundaria, son informes o artículos científicos, escrito por expertos o periodistas de *New York Times* o *Forbes*.

El quinto capítulo es también un capítulo clave del trabajo y se refiere a la caída de Coca-Cola como marca más valiosa del mundo desde el punto de vista del Marketing. Aquí se analiza los factores esenciales que han causado el hecho de que Coca-Cola haya perdido su lugar como la marca número 1 en términos de valor. Las fuentes utilizadas son, en primer lugar, informes y datos de *Datamonitor* y *Marketline*, dos empresas centradas en información de mercado. Aparte de lo anterior, en el capítulo se hace uso de artículos científicos actuales sobre el desarrollo del mercado de las marcas.

1.4 Limitaciones del trabajo

Antes de leer el presente trabajo es importante mencionar que existen varias limitaciones y restricciones.

- Es un trabajo académico realizado en el marco, del Marketing estratégico. Este trabajo sólo se centra en aspectos de esa especialidad y no aborda aspectos operativos, financieros o cualquier otro tipo.
- Aunque el trabajo está escrito de manera objetiva, es inevitable incluir un toque de subjetividad en ello. La subjetividad no consiste principalmente en tener una opi-

nión sobre todas las teorías de Marketing que ya están justificadas, sino sobre la elección de, entre miles de teorías, la teoría más adecuada para el trabajo. Es decir, el Marketing estratégico es un ámbito amplio y la subjetividad consiste en elegir los aspectos que le parezcan importantes a cada escritor.

- Aunque el trabajo trata principalmente de la marca Coca-Cola, es inevitable tener en cuenta toda la compañía Coca-Cola en algunos capítulos. Se toman muchas decisiones estratégicas sobre la marca a nivel corporativo.
- El subtítulo del trabajo “*La ascensión y caída de Coca-Cola como marca más valiosa del mundo*” podría dar una impresión engañosa en cuanto a su significado. La “*ascensión*” en este sentido se refiere al hecho de que Coca-Cola logró ser durante 13 años seguidos la marca más valiosa del mundo, independientemente de su tasa de crecimiento durante estos años. Lo mismo puede decirse de la “*caída*” de la marca. Eso no se refiere a la “*caída*” en términos de la tasa negativa de crecimiento, sino en términos relativos, es decir en comparación con las demás marcas.
- Existen miles de distintos rankings que se dedican a las marcas más valiosas del mundo y cada una basa su valoración de la marca en otros factores. Sobre esa base, no es nada sorprendente que cada uno de los rankings considere otras marcas como las más valiosas. Sin embargo, el ranking de Interbrand es el único ranking que ha obtenido un certificado que cumple con los requisitos de la “*ISO 10668*” - estándar internacional para los requerimientos monetarios para la valoración de marca. Por eso el trabajo académico está basado en el ranking “*Best Global Brands*” de Interbrand y asume que los datos ofrecidos por la empresa se ajustan a la verdad y que no son falsificados.
- La comparación de Coca-Cola con Apple y Google es muy difícil debido al hecho que se trata de sectores totalmente distintos. Hacer una comparación holística entre una marca tecnológica y una marca de gran consumo es imposible por razones de la funcionalidad de cada marca. Por eso la comparación entre las marcas solamente se basa en aspectos comparables como, por ejemplo, la transmisión de valores emocionales y psicológicos, la construcción de su personalidad y su relación con los consumidores.

2. Marco teórico

Este capítulo se dedica al marco teórico sobre el que se construye la parte principal de la investigación. Se divide en dos aspectos principales: en fundamentos y la valoración de la marca. El fin de la primera parte es la comprensión de las características principales de la marca y sus componentes clave como su identidad, su imagen, su posicionamiento y su valor. La segunda parte persigue el objetivo de dar una visión general sobre la valoración de la marca según Interbrand, explicando su metodología y presentando los resultados del ranking de 2013.

2.1 Fundamentos de la marca

2.1.1 Definición de una marca

El origen de la palabra *brand* se remonta a la Edad Media, cuando la actividad económica fundamental era la agraria y las materias primas se obtenían de la naturaleza. La palabra inglesa *brand*, deriva de la voz nórdica antigua *brandr*, que significa *quemar*, debido a que la marca consistía en imponer a fuego un símbolo en el animal, para indicar la propiedad de la misma (Riezebos, 2003). De hecho, durante muchos siglos el desarrollo de una marca ha existido como un instrumento para marcar y distinguir los bienes de un productor de los de otro: “*A brand is a name, term, design, symbol, or any other feature that identifies one seller's good or service as distinct from those of other sellers.*” (American Marketing Association (AMA), 2014). La definición mencionada ha sido el concepto fundamental detrás de cómo los líderes empresariales, los grupos de interés y los empleados entendían la marca por casi un siglo. Desde entonces la descripción de la palabra “*marca*” ha cambiado drásticamente. La definición de la AMA es todavía válida, pero el concepto requiere ser refinado y una traducción a definiciones y normas más modernas. Deben efectuarse muchos ajustes a la misma para que la definición sea factible para una empresa que opera en la economía actual. Un enfoque diferente es proporcionado por *P.H. Faquhar*, quien afirma que una marca ya no es sólo una representación tangible de un producto, un servicio o una empresa, sino un elemento que proporciona valor para la empresa, su negocio y sus consumidores.

Brand is a name, symbol, design, or mark than enhances the value of a product beyond its functional purpose. Depending on which perspective is considered, the brand can have added value to the firm, the trade or the consumer (Farquhar, 1989).

Un enfoque similar presenta *K.L. Keller* en el año 1998, acentuando el rol fundamental del consumidor: *“A brand is a set of mental associations, held by the consumer, which add to the perceived value of a product or service.”* (Kapferer, 2008). De acuerdo con esta definición, una marca se define por las percepciones individuales. Por lo tanto es importante distinguir entre la Identidad y la Imagen de la marca. Las definiciones mencionadas muestran una clara evolución del significado de la marca en los últimos siglos. En la década de 1930 la marca fue considerada como un logotipo, para distinguir los productos de un vendedor del otro. Desde finales de la década de 1980 el valor de la marca ha sido el enfoque estratégico y adquiere significado en los mercados actuales. Es decir, hoy en día la marca no sólo representa una diferenciación formal de productos, sino un activo valioso que es capaz de dar valor y hacer crecer por sí misma a la empresa. El concepto de una marca es muy dinámico. Como se ve en la parte anterior, hay muchos enfoques diferentes que intentan definir el concepto de una marca. Una marca no es sólo algo que incorpora el producto, el nombre o logotipo, sino un concepto que impulsa toda la organización. Es una combinación de comportamiento empresarial y los valores, la funcionalidad técnica, la calidad de los productos y la promesa intangible que la empresa da a sus consumidores. Es una combinación de atributos tangibles e intangibles y busca crear una relación positiva con el cliente con el fin de crear incentivos para que los clientes utilicen los productos de la compañía en la actualidad y en el futuro. Una marca es una herramienta efectiva para la empresa para comunicar con su entorno. Una marca adecuadamente manejada también ofrecería a los inversores la impresión de la capacidad lucrativa futura y aumenta así el valor financiero de la empresa.

2.1.2 Componentes de una marca

2.1.2.1 Identidad de marca

“The visible elements of a brand (such as colors, design, logotype, name or symbol) that together identify and distinguish the brand in the consumers' mind” (Business Dictionary, 2014). La identidad de marca es la forma con la que una empresa se identi-

fica de forma material. La identidad visual de la marca se realiza a través del nombre, logotipo o embalaje y representa la promesa de la compañía a sus clientes (Hart & Murphy, 1998). El producto final, un elemento tangible o un servicio intangible, es el enlace de comunicación que utiliza una empresa para llegar a sus consumidores. Consecuentemente las empresas deben tener en cuenta cómo quieren ser percibidos y qué tipo de mensaje realmente están entregando al consumidor. La identidad de marca hace que una marca sea única para todos los que se encuentran con ella, esforzándose en ser memorizada y reconocida. Específica, además, la singularidad y el valor de la marca. Se transmite un mensaje idéntico de toda la gama de productos y las acciones de la compañía (Kapferer, 2008).

2.1.2.2 Imagen de la marca

“The perception of a brand in the minds of persons. The brand image is a mirror reflection of the brand personality or product being. It is what people believe about a brand - their thoughts, feelings, expectations.” (American Marketing Association (AMA), 2014). El enfoque principal de la imagen de marca es cómo los consumidores la ven y la perciben. Esto significa que la identidad creada detrás de la imagen se mide por los consumidores. La imagen de marca es el resultado de los mensajes enviados desde la identidad de la marca, es decir, de la personalidad de la marca. La percepción depende de cómo cada consumidor individual decodifica el mensaje. Una empresa tiene que ser plenamente consciente de los mensajes que transmite al público (Hart & Murphy, 1998). El objetivo final en la comunicación de una marca es lograr una gran superposición entre la identidad y la imagen de la marca. Cuanto más se superpongan las dos áreas, mejor funcionará la comunicación de la empresa.

2.1.2.3 Posicionamiento

“A marketing strategy that aims to make a brand occupy a distinct position, relative to competing brands, in the mind of the customer.” (Business Dictionary, 2014). Es decir, el posicionamiento es el lugar que ocupa la marca en la mente del consumidor comparando con la competencia. El posicionamiento de marca deriva de la identidad de la marca. Pero se aprovecha de una ventaja específica de la identidad en un momento dado en un mercado determinado y en contra de un determinado grupo de competidores. Para

posicionar una marca en primer lugar la empresa tiene que decidir con qué factor esa marca debe estar asociada y como segundo la empresa tiene que encontrar la diferencia significativa de la propia marca en comparación con los demás productos y marcas en el mercado elegido. El Posicionamiento de marca es más competitivo que la identidad de marca. La identidad de marca es más estable que el posicionamiento y tiene una perspectiva del futuro mucho más larga, ya que está vinculada a las raíces de la marca y los parámetros fijos. Consecuentemente, el posicionamiento especifica las mejores maneras de ganar cuota de mercado (Kapferer, 2008).

2.1.2.4 Brand Equity y Valor de la marca

Brand Equity y valor de marca a menudo se utilizan como sinónimos. Ambas medidas se utilizan para estimar lo que una marca vale, pero hay una diferencia fundamental. El valor de marca se refiere al activo financiero que la empresa registra en su balance, mientras que el *Brand Equity* se refiere a la importancia de la marca para un cliente de la compañía (Burger, 2012). *Brand Equity* es un conjunto de percepciones, conocimientos y comportamientos por parte de los clientes que crea la demanda y un precio preferencial por un producto de la marca. En otras palabras, es lo que la marca vale para un cliente. *Brand Equity* también se puede definir como un conjunto de elementos, tales como asociaciones de marca, fundamentos del mercado y activos de Marketing que ayudan a distinguir una marca de otra. *Brand Equity* es más difícil de estimar porque se basa en las creencias de los clientes. La empresa no sabe si un cliente realiza una compra porque reconoce la marca de la empresa o si el cliente utiliza otros criterios, tales como precio y conveniencia, para tomar su decisión (Burger, 2012). El valor de marca es más fácil de calcular para una empresa. Puede determinar el valor justo de mercado de la marca, preguntando el precio que otras empresas pagarían para comprar la marca. La empresa también puede sumar sus costos de contratación de vendedores, consultores y expertos en publicidad para desarrollar una marca que ya posee, o estimar el coste de producir una nueva marca para sus productos. Especialmente debido a la objetividad, el valor de una marca a menudo se mide con el valor de la marca. Este aspecto es también la piedra fundamental de esta investigación y se tratará con más detalle en los capítulos siguientes (Burger, 2012).

2.2 Valoración de la marca

2.2.1 Interbrand – El pionero de Brand Management

“Interbrand fue fundada en 1974, cuando en el mundo se consideraba que las marcas eran sinónimo de la palabra logo. Hemos cambiado la visión del branding y la gestión de una marca mundial a través de la creación y gestión de la marca como un valioso activo comercial” (Interbrand, 2014)

Interbrand Corporation es una subsidiaria de *Omnicom Group Inc.*, el mayor conglomerado de publicidad del mundo. Es una empresa dedicada a todos los aspectos de la marca, ayudando a los clientes a desarrollar nuevas marcas o reposicionar las ya existentes a través de metodologías de investigación propias. La compañía también diseña los gráficos necesarios, y ofrece asistencia en la introducción de marcas en los mercados destinatarios, eso incluye también la protección de las marcas, y la determinación de su valor de mercado. Además de su sede en la ciudad de Nueva York, Interbrand mantiene más de 40 oficinas en 25 países de todo el mundo y es la consultora de marcas más grande del mundo (Cioban, 2011). Desde 2001, la consultora Interbrand valora anualmente las marcas globales y publica un informe de las 100 mejores marcas del año a nivel global – *“Best Global Brands”*. La lista ofrece un análisis profundo de cada marca, mostrando las tendencias, problemas y oportunidades contrastando los datos de diferentes mercados a nivel global. Este informe ha sido uno de los compromisos más importantes de Interbrand con la promoción de las marcas como creadores de valor clave para los negocios y la sociedad. En 2010, su método de valoración de la marca fue la primera que ha obtenido un certificado que cumple con los requisitos de la *ISO 10668* - estándar internacional para los requerimientos monetarios para la valoración de marca (Interbrand, 2014)

2.2.2 Metodología de la valoración de las marcas

2.2.2.1 Fundamentos

La valoración de una marca es compleja y requiere una comprensión de la singularidad de cada marca. La experiencia y el conocimiento estratégico del desarrollo de la marca son condiciones fundamentales y, en ocasiones, cruciales para la interpretación de los datos de entrada y de salida. El provecho de la valoración de marca proviene de la pro-

fundidad de la información. Basarse sólo en hechos concretos percibidos y superficiales, básicamente contradice el carácter complejo e individual de una marca.

Sin embargo, el valor añadido de todas las marcas se basa en los mismos principios y puede medirse de forma fiable. El valor económico de la marca radica en el hecho de que crea una contribución significativa a la demanda de sus productos y servicios y que asegura esta demanda en el futuro. Es decir, que la seguridad de la demanda de hoy y mañana, justifica el valor económico de una marca. Para captar el provecho de la marca para su poseedor, el valor de la marca se define como el *Valor Actual Neto (VAN)* de los ingresos futuros que pueden atribuirse únicamente a la presencia de la marca: “*El valor de la marca es el Valor Actual Neto (VAN) de las ganancias previstas de la marca, descontado por la tasa de descuento de la marca* (Fernández, 2009).

Para el modelo de Interbrand es importante conocer el origen de este valor. Por eso la cuestión de lo que hace que una marca se convierta en valiosa es fundamental. La ilustración siguiente da tres respuestas básicas a esta pregunta central:

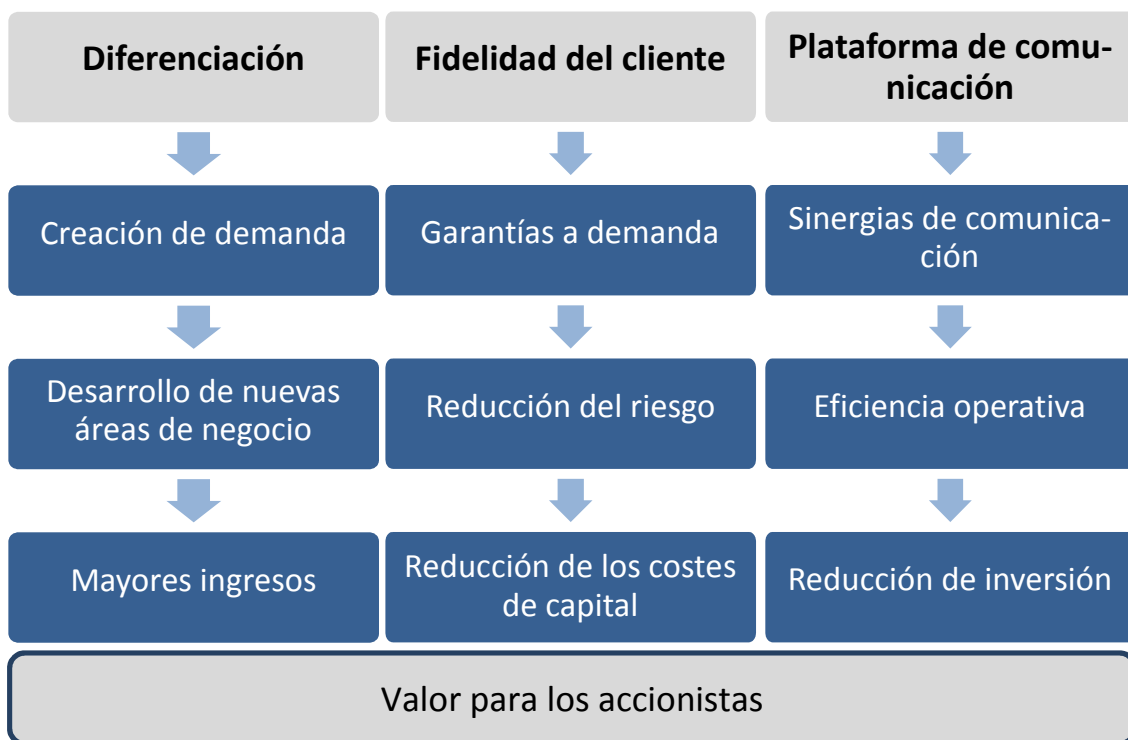


Gráfico 2: Valor añadido de una marca; Adaptado de: (Interbrand, 2014)

Como plataforma de comunicación la marca debe servir, entre otras cosas, para la orientación y el reconocimiento. En este sentido la marca es un requisito fundamental para una inversión eficiente en la comunicación. Cuanto más clara sea la marca, más se centre en lo esencial, cuanto más se asegure su reconocimiento y cuanto más se actualice su posición, tanto más se beneficiarán los propietarios de estas sinergias, obteniendo una mayor eficiencia operativa y menores inversiones necesarias (Stucky, 2004).

La diferenciación es uno de los aspectos claves de la identificación de una marca y puede influir en las decisiones de compra de los clientes. Como un activo económico de importancia estratégica, las marcas diferenciadas aumentan las barreras de la entrada y crean ventajas competitivas a largo plazo, especialmente en la actualidad, donde las tecnologías, los procesos y las ofertas son cada vez más similares. Por consiguiente, las empresas deben centrarse en un elemento propio de la marca que garantice una diferenciación a largo plazo y la cual no sea fácil de copiar. Esta característica única permite que las empresas se muevan en nuevas áreas de negocio o generaciones de productos y que comuniquen esto de una manera creíble a sus clientes y otros grupos de interés. También es la diferenciación la que aumenta los ingresos futuros de la marca. En este sentido, la valoración de la marca tiene que aclarar el papel de la marca respecto a la demanda (Stucky, 2004).

La marca representa a menudo el único elemento reconocible en la relación entre empresas y clientes. Es el elemento esencial que fomenta la lealtad de los clientes y garantiza la futura demanda. De todas formas, una marca fuerte crea un vínculo de lealtad en un mayor grado que una marca débil. En consecuencia, las ganancias futuras de una marca débil y arriesgada son diferentes de evaluar que una marca fuerte y segura. Es importante que el riesgo de la marca no se refiera al riesgo global de una empresa, sino al entorno competitivo de la marca. En consecuencia, la evaluación debe incluir la competitividad de la marca y la seguridad resultante de la demanda en el futuro (Stucky, 2004)

Estos tres aspectos de la creación de valor de marca forman los tres componentes fundamentales del método de valoración de la marca de Interbrand: Ingresos Económicos, Papel de la Marca y Fortaleza de la Marca.

2.2.2.2 Criterios para la inclusión en el ranking

Interbrand cuenta con una amplia gama de diferentes criterios que las marcas tienen que cumplir para ser incluidas en el informe de las mejores marcas globales.

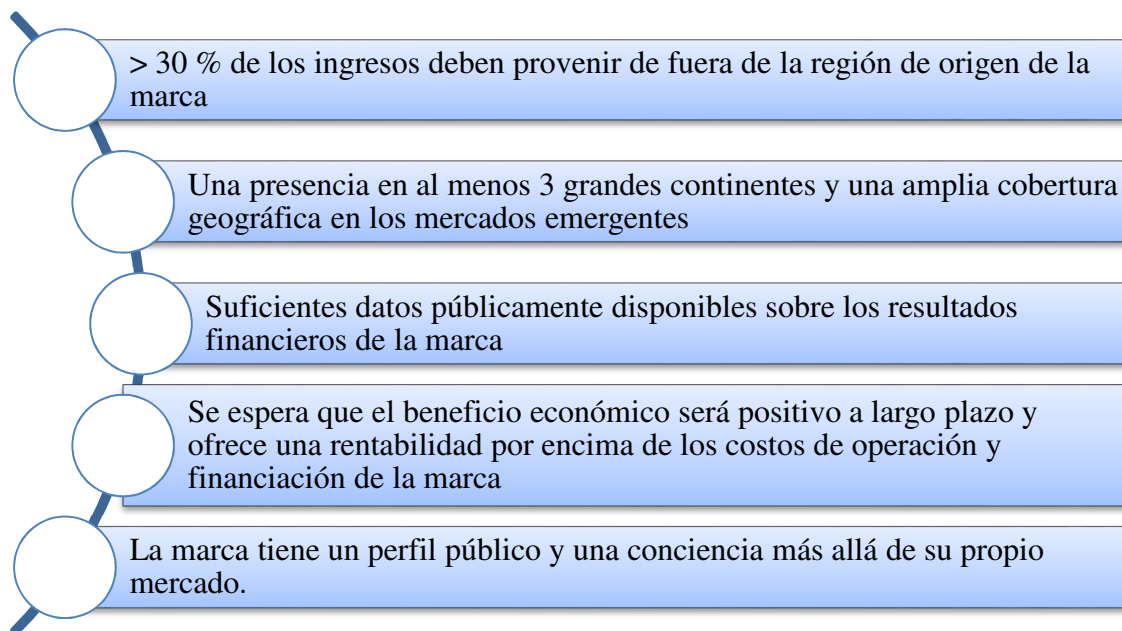


Gráfico 3: Criterios para la inclusión en el ranking; Adaptado de: (Interbrand, 2014)

En resumen se puede decir que la marca tiene que ser global y debe haber trascendido exitosamente las fronteras geográficas y culturales. Debe haberse expandido hacia los centros económicos mundiales establecidos, y tiene que estar ya establecida en los principales mercados del futuro (Interbrand, 2014).

Muchas marcas conocidas habían sido excluidas del ranking por no cumplir con los estándares requeridos. Por ejemplo, la marca *Mars* no tiene datos financieros públicamente disponibles, y, por otra parte, marcas exitosas de telecomunicaciones que están orientadas principalmente a los mercados nacionales (Interbrand, 2014).

2.2.2.3 Los componentes claves

La metodología de la valoración de una marca principalmente consiste en tres componentes fundamentales: el desempeño financiero de la marca, el papel que la marca juega en el proceso de toma de decisión de la compra y la competitividad de la marca. Una decisión en la segmentación precede a estos tres componentes. La segmentación juega un papel importante en el sentido de que una valoración auténtica requiere un análisis

individual de cada segmento de negocio, para asegurar que las diferencias entre esos segmentos en términos de los tres componentes clave de la valoración de marca, puedan ser tomadas en consideración.

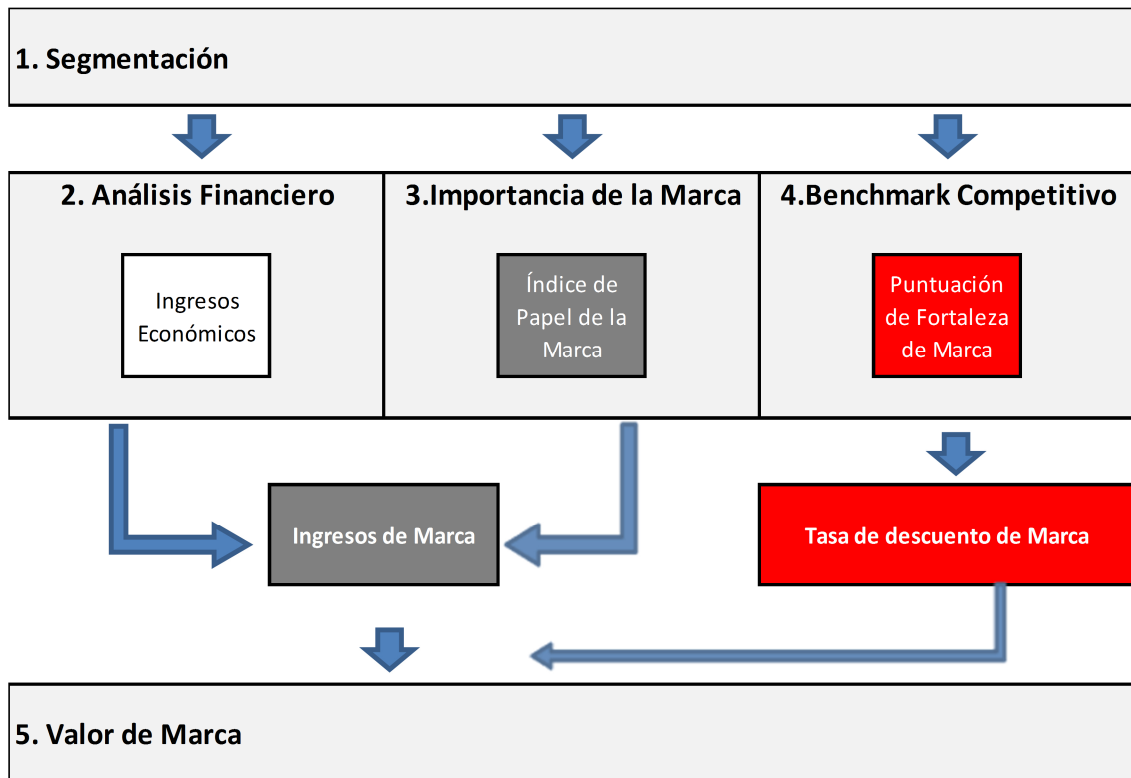


Gráfico 4: Valoración de la marca según Interbrand; Adaptado de: (Interbrand, 2014)

Análisis Financiero – Ingresos Económicos

Este medio representa la rentabilidad financiera global para los inversores de una organización. La “*ganancia económica*” es el beneficio de la ganancia operativa después de impuestos de explotación de la marca, menos el coste de capital utilizado para generar ingresos marginales de la marca. Una marca sólo puede existir y crear valor si tiene una plataforma en qué basarse para hacerlo. Dependiendo de la marca, la plataforma puede incluir las instalaciones de fabricación, canales de distribución y capital humano. Por lo tanto, Interbrand se centra en la rentabilidad de este capital invertido, antes de determinar si la marca crea por sí misma valor para el negocio.

Interbrand construye un conjunto de previsiones financieras a cinco años para la empresa, a partir de los ingresos y ganancias económicas, que forma la base del modelo de valoración de marcas. También se crea un valor final, basado en el rendimiento finan-

ciero esperado de la marca en el futuro. La tasa de costo de capital se determina en función del promedio ponderado de costos de capital de la empresa. (Interbrand, 2014)

Importancia de la marca - Índice del papel de la marca (IPM)

Los ingresos económicos calculados por el análisis financiero no son exclusivamente atribuibles a la marca, sino que incluyen también otros componentes activos que son responsables para la generación de ingresos. En esta etapa de análisis, se aíslan los ingresos generados por la marca de los demás ingresos. Básicamente se analiza la demanda de los clientes y la fuente de creación de valor y determina la cantidad de la demanda, y por lo tanto el valor económico añadido, que puede atribuirse exclusivamente a la marca. La demanda de los consumidores de una marca puede estar asociada a diversos factores, como el precio, la calidad y las relaciones personales. Estos factores de la demanda están sostenidos por los activos de la empresa, incluyendo sus activos intangibles. También la marca como un activo intangible crea su parte específica en la dinámica de la demanda. Para determinar esta cantidad se requieren tres pasos. En primer lugar, se identifican los factores de la demanda y los motivadores de los clientes. A continuación hay que ponderarlos en función de su importancia en el comportamiento de la demanda. Por último, la influencia de la marca se analiza en cada uno de los factores de la demanda. El estudio de mercado proporciona el conocimiento necesario de la conducta de compra. En este sentido se determina si el factor de la demanda es debido a la presencia de la marca de forma total, parcial o no existente. Después de analizar todos los factores de la demanda, se agrega la influencia global de la marca a la decisión de la demanda y lo expresa en forma de un porcentaje. La porción restante de la decisión de la demanda se debe a otros componentes activos. Multiplicando el *Índice del papel de la marca (IPM)* con el *Valor Económico Agregado (EVA)*, se obtiene la rentabilidad de la marca (Interbrand, 2014).

Benchmark competitivo – Puntuación de Fortaleza de Marca

El concepto de fortaleza de la marca mide la capacidad de la marca para crear lealtad y, por lo tanto, para mantener la generación de demanda y ganancias en el futuro. La fortaleza de la marca se califica en una escala de 0 a 100, basándose en una evaluación de diez factores externos e internos claves que Interbrand considera como fundamentales

para crear una marca fuerte: claridad, compromiso, protección, sensibilidad, autenticidad, pertinencia, diferenciación, consistencia, presencia y comprensión. El desempeño en estos factores se juzga en relación con otras marcas de la industria y a otras marcas mundiales. La fuerza de la marca está inversamente relacionada con el nivel de riesgo asociado a las previsiones financieras de la marca. Según Interbrand, una fórmula particular se utiliza para conectar la puntuación de la Fortaleza de Marca a una tasa de descuento específica de cada marca (Interbrand, 2014).

Riesgo de Marca – Tasa de Descuento de Marca

La tasa de descuento de la marca se utiliza para descontar los ingresos de la marca al valor actual, reflejando la probabilidad que la marca va a ser capaz de resistir a los desafíos y entregar los resultados esperados en el futuro. Esto es igual al valor de la marca (Interbrand, 2014).

2.2.3 El Ranking 2013

Ranking 2013	Ranking 2012	Marca	Sector	2013 Valor de la marca (USD mil millones)	% Cambio en Valor de la marca
1	2	Apple	Tecnología	93.316	28
2	4	Google	Tecnología	93.291	34
3	1	Coca-Cola	Bebidas	79.213	2
4	3	IBM	Servicio de Negocio	78.808	4
5	5	Microsoft	Tecnología	59.546	3
6	6	GE	Diversificado	46.947	7
7	7	McDonalds	Restaurantes	41.992	5
8	9	Samsung	Tecnología	39.610	20
9	8	Intel	Tecnología	37.257	-5
10	10	Toyota	Automoción	35.346	17

Tabla 1: Ranking de Interbrand, "Best Global Brands"- Top 10; Adaptado de: (Interbrand, 2014)

A lo largo de más de 13 años Coca-Cola había sido la marca más valiosa a nivel mundial, pero en 2013 las marcas Apple y Google la desbancaron. Las dos marcas tecnológicas han aumentado su valor de una forma radical. Con un cambio de valor de 20%, también la marca Samsung está mostrando una evolución positiva. La única marca que ha perdido valor de 2012 a 2013 es Intel. En general, se puede decir que el ranking de 2013 está dominado por las marcas orientadas hacia la tecnología. Es obvio que 7 de las 10 marcas pertenecen al sector tecnológico o a un sector relacionado con la tecnología.

3. Antecedentes generales de la marca Coca Cola

El capítulo presente tiene como fin dar una visión global de la marca Coca-Cola y familiarizar al lector con la parte principal del trabajo. Contiene información y datos fundamentales sobre la marca y la empresa que está detrás de la marca.

3.1 La compañía Coca-Cola

La compañía Coca-Cola, o *The Coca-Cola Company*, fue fundada en 1886 y es el líder mundial en la fabricación, comercialización y distribución de concentrados y jarabes para bebidas no alcohólicas, utilizados para producir más de 230 marcas de refrescos. Hoy en día la empresa opera en más de 200 países de todo el mundo y es muy famosa por su innovadora bebida “*Coca-Cola*” (World Economic Forum, 2014).

La sede de la empresa se encuentra en Atlanta, Estados Unidos. En todo el mundo la empresa emplea a más de 150.900 personas. La compañía genera un 70% de sus ingresos y un 80% de sus beneficios fuera de país de origen. Es una de las compañías más visibles en el mundo y su bebida más famosa, Coca-Cola, ya está disponible en casi todos los países del mundo (The Coca-Cola Company, 2013).

El mercado mundial de refrescos está dominado principalmente por 3 compañías: *Coca-Cola*, *PepsiCo* y *Nestlé*. *Coca-Cola* controla el 25,9% del mercado mundial, seguido de *PepsiCo* con 11,5% y *Nestlé* con 3% en términos de valor de las ventas (Statista, 2014).

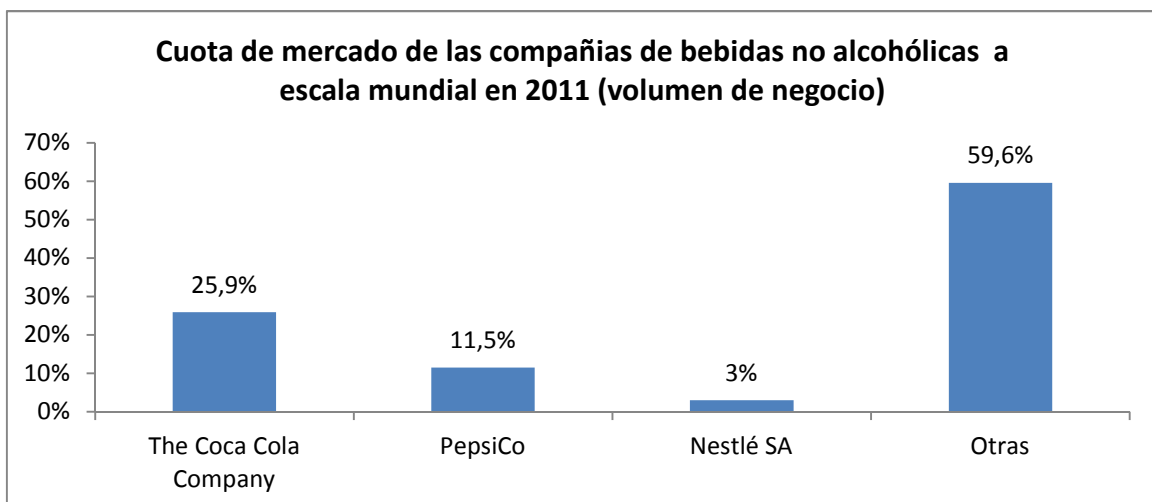


Gráfico 5: Cuota de mercado de las compañías de bebidas no alcohólicas a escala mundial en 2011; Adaptado de: (Statista, 2014)

El éxito internacional de Coca-Cola y su reconocimiento a nivel mundial se puede atribuir a muchas cosas. *Douglas Ivester*, ex presidente de la compañía Coca-Cola, ha afirmado que la principal fortaleza de su empresa es su internacionalidad (The Coca-Cola Company, 2000). Además, *Sergio Zyman*, el ex director de Marketing de la compañía Coca-Cola, añade que para poder pensar de manera global, la empresa debe actuar de manera local. Este mensaje se acentúa muchas veces por la compañía Coca-Cola. La empresa pone un especial énfasis en este mensaje, que es uno de los principios más importantes de la empresa hoy en día (Marketing Week, 1998).

La marca principal de la empresa, Coca-Cola, tiene un gran reconocimiento a nivel mundial e intenta satisfacer la demanda de los gustos locales, teniendo en cuenta la cultura. Mientras que Coca-Cola dirige un negocio global, siempre destaca su deseo de sentirse local. Empresarios independientes de todas partes del mundo, poseen plantas de embotellado y distribución local. Los consumidores tendrán así experiencias diferentes, teniendo en cuenta sus preferencias personales y su ubicación. Coca-Cola está ajustando su enfoque estratégica y tácticamente, de forma que pueda aprovechar estas diferencias y ofrecer las actividades y la comercialización de bebidas apropiadas para conectar con los consumidores (Stafford, 2013).

La eficacia y la rentabilidad de la empresa es obviamente bien apoyada por su sólida posición competitiva y cuota de mercado en su mercado primario – el mercado de Coca-Cola.

3.2 Breve desarrollo histórico

The history of Coca-Cola is bound up with the beginning of brands in the late 19th century. Trade was becoming national rather than local and buyers needed products they recognized, particularly in food and medicines. With the introduction of legal protection of trademarks, logos and brand names, manufacturers began to invest in promoting the brand - and advertising was born (Pavitt, 2001).

La historia de la compañía Coca-Cola comenzó en 1885, cuando *John Pemberton* inventó la receta original para un nuevo vino de coca, *Pemberton's French Wine Coca*. El nombre tiene como fuente de inspiración el *Vin Mariani*, un vino de coca popular inventado por *Angelo Mariani*. Cuando el Estado de Georgia aprobó una ley de prohibición de vinos de coca, *J. Pemberton* desarrolló Coca-Cola, una versión de su vino de coca

original sin alcohol. El agua carbonatada se añadió más tarde por accidente cuando *J. Pemberton* estaba mezclando bebidas para un amigo. El nuevo sabor encantó a sus amigos, por lo cual altera la fórmula original para incorporarlo (Loker, 2012)

Al principio decían que la Coca-Cola curaba muchas enfermedades, incluyendo dolores de cabeza, impotencia, y la poderosa adicción a la morfina. Antes de 1888 había tres versiones distintas de Coca-Cola en el mercado, cada una vendida por tres empresas independientes. Para disminuir la competencia, una de las tres empresas, *Candler*, compró los derechos exclusivos para la fórmula de Coca-Cola de *Pemberton* (Garrett, 1969).

Este fue el primer gran éxito en la historia de Coca-Cola. *Candler* estableció *The Coca-Cola Company* en 1882, y comenzó a comercializar el producto. Las primeras botellas de Coca-Cola se vendieron en 1894 y las primeras latas en 1955 en Mississippi. En 1899, Chattanooga, Tennessee se convirtió en el primer sitio de una empresa embotelladora de Coca-Cola. La bebida alcanzó el estatus de icono nacional de EE.UU. por su 50 aniversario (The Coca-Cola Company, 2011).

En la fórmula original, *J. Pemberton* añadió cinco onzas de hoja de coca (cocaína) por galón de jarabe. *Candler* afirmó que alteró la fórmula y sólo añadió una décima parte de la cantidad. Al principio Coca-Cola contenía una estimación de nueve miligramos de cocaína por vaso. En 1903, la cocaína fue eliminada completamente y reemplazada por sabor a coca (Bellis, 2014).

La “nueva” Coca-Cola salió en 1985, después de que la empresa trató de cambiar la fórmula original. La mayoría de los consumidores prefieren el sabor de la Coca-Cola original, y muchos dejaron de comprar el producto hasta que la compañía cambió de nuevo a la fórmula original. Su nombre se cambió a “*Coca-Cola Classic*” para mostrar a los consumidores que la bebida había vuelto a su fórmula original (The Coca-Cola Company, 2011).

En el siglo XXI, la historia de Coca-Cola dio otro salto en el mercado. En 2005, la compañía lanzó “*Coca-Cola Light*” y “*Coca-Cola Zero*” endulzado con sabores artificiales. Desde entonces, la compañía ha producido otros productos que contienen la

misma fórmula de Coca-Cola con pequeñas diferencias (The Coca-Cola Company, 2011).

La Coca-Cola se vende actualmente en todo el mundo, en más de 200 países diferentes. Desde los inicios, cuando se servían sólo 9 unidades de bebidas al día, Coca-Cola se ha convertido en la marca más implantada del mundo, con más de 1,6 millones de consumiciones de bebidas que se venden cada día. La marca Coca-Cola representa más o menos el 75% de la unidad de volumen de ventas de la compañía (Rudarakanchana, 2013) Adicionalmente, la compañía patrocina ahora una gran variedad de eventos y también aparece en varios programas de televisión (The Coca-Cola Company, 2011).

El éxito de Coca-Cola hoy en día se nota también en su inmortalidad desde hace más de un siglo y medio. De acuerdo con el ciclo de vida del producto, Coca-Cola se encuentra en la fase de madurez. En esa fase los beneficios son más altos ya que el producto es conocido, aceptado y está establecido firmemente en el mercado. Un ajuste ocasional de la estrategia de Marketing sólo podría ser provocado por la competencia. Lo más destacado de Coca-Cola es que durante décadas sigue manteniéndose en la fase de madurez y no llega a la fase de saturación. Observando las ventas de Coca-Cola en el mundo, podemos indicar que esa bebida refrescante está muy lejos de la última fase de su ciclo de vida.

4. La ascensión de Coca-Cola como la marca más valiosa del mundo

El capítulo es uno de los capítulos más esenciales del trabajo, tratando del ascenso de Coca-Cola como marca más valiosa del mundo desde el punto de vista del Marketing. Desde el principio había 3 factores clave que han favorecido el ascenso de la marca Coca-Cola en términos del valor: La estrategia competitiva, la estrategia de internacionalización y el Marketing-Mix. Este parte se centra en examinar y analizar estos tres aspectos con detalle y explicar así el éxito mundial de la Coca-Cola a lo largo de muchos años.

4.1 Estrategia competitiva

Para que una empresa tenga éxito en el mercado, debe estar orientada a la competencia. Una buena estrategia de la competencia debería centrarse en las debilidades del competidor, pero evitando los puntos fuertes. De esta manera, la empresa puede lanzar ataques contra los puntos débiles de la competencia. Esto permitiría a una empresa obtener una ventaja competitiva en el mercado. La estrategia de una empresa se puede reducir principalmente a una de las tres estrategias genéricas. Estas estrategias son la diferenciación, el liderazgo en costes y enfoque y pueden ser adoptadas por una empresa para ganar el favor del mercado (Volkman, et al., 2010). En el caso de Coca-Cola es especialmente importante para comprender las dos primeras estrategias.

		Ventaja competitiva	
		Unicidad percibida por el cliente	Situación de bajos costes
Objetivo estratégico	Toda la industria	Estrategia competitiva de Diferenciación	Estrategia competitiva Liderazgo en costes
	Un determinado segmento	Concentración en diferenciación	Concentración en costes

Gráfico 6: Ventaja competitiva según M. Porter; Adaptado de: (Porter, 2002)

La primera estrategia es la diferenciación. El énfasis aquí es en ser diferente, es decir, ser único, de las demás compañías de la industria. Esta singularidad debe ser un elemento fundamental para que los clientes paguen un precio superior por este producto. La diferenciación puede ser algo descabellado, pero también puede ser tan simple como el mejor servicio al cliente en la industria (Volkman, et al., 2010).

La segunda estrategia es el liderazgo en costes. Se trata de una estrategia en la que una empresa se dispone a convertirse en el productor de bajo coste en su sector. Una empresa con esta estrategia fija como objetivo producir o prestar un servicio a un coste de operación más bajo que sus competidores. La clave está en reducir los costes, no en los bajos precios de venta. La única forma de que esta estrategia funcione es asegurarse de que la empresa es *la mejor*. Esto se debe a que la firma que es *la mejor* en la reducción de costes, puede en cualquier momento reducir su precio de venta por debajo del coste de operación de las otras empresas (Volkman, et al., 2010). Aunque la labor de la marca Coca-Cola está enfocada principalmente hacia una estrategia de diferenciación, implicaba estrategias de diferenciación y de liderazgo de costes en muchos de los países en los que entró.

Incluso en el pasado, Coca-Cola destacó en los Estados Unidos, posicionándose con éxito como un icono americano. Junto con su eslogan publicitario, "*Always Coca-Cola*", las imágenes patrióticas reforzadas con la sensación de que ha estado ahí desde siempre, han ayudado a Coca-Cola a mantener su lealtad a la marca desde 1886 (Slater, 2000). Con el éxito de Coca-Cola en los Estados Unidos, la compañía decidió ampliar sus operaciones en todo el mundo. Coca-Cola es la marca más reconocida en el mundo, conocida por el 94% de la población mundial (Walsh, 2003). Coca-Cola logra la diferenciación mediante la percepción de imagen distinguida de su marca y el reconocimiento del producto de calidad superior, superando a sus rivales más cercanos. La empresa invierte fuertemente no sólo en el reconocimiento de la marca y la calidad de sus productos, sino también en la sostenibilidad y en otros aspectos como el patrocinio. La compañía también ha utilizado su promoción y envasado como medio de diferenciación adicional, por ejemplo, la botella de Coca-Cola, que se ha convertido en un símbolo internacionalmente reconocido. La decisión tomada en 1999 para revitalizar el diseño de la botella con torneada era la primera prioridad mundial de Marketing de Coca-Cola (Boutzikas,

2000). Aprovecharon un recurso que ninguno de sus competidores tenía o tiene como activo. Por lo tanto, la empresa puede adoptar una política de precios Premium en muchos mercados donde las condiciones económicas lo permitan.

También hay que señalar que Coca-Cola se centra en el liderazgo en costes. El posicionamiento de Coca-Cola en el cuadrante de liderazgo de costes se logra a través de diferentes aspectos. Un aspecto es a través de economías de escala en la investigación, desarrollo y promoción. Otra manera de cómo la empresa reduce sus costes es el uso eficiente de las redes de distribución y los sistemas de fabricación. La empresa reduce sus costes también a través del aprendizaje, el conocimiento y la experiencia en la producción y los procesos operativos (Aaker, 1998).

Mediante el uso de estrategias como la diferenciación y el coste en liderazgo, Coca-Cola fue capaz de hacerse destacar por encima de sus competidores, centrándose en la imagen, la calidad y la accesibilidad. Debido a estas estrategias, Coca-Cola fue capaz de crear un nicho que permitió competir con las marcas locales y globales. Así es como Coca-Cola se ha distinguido y ha dejado crecer sus ganancias de manera exponencial.

4.2 Estrategia de internacionalización

La globalización ha convertido el mercado en un comercio no arancelario y ha provocado la eliminación de las barreras, ayudando más y más a la internacionalización de marcas locales. Al mismo ritmo, la competencia ha incrementado a nivel internacional y, por consecuencia, las empresas se sienten obligadas a expandirse geográficamente en los mercados extranjeros para seguir siendo competitivas (Van Heerden & Barter, Marzo).

También Coca-Cola siguió esta tendencia. En 1980 la compañía estaba avanzando hacia el control centralizado. En aquel momento el objetivo de la empresa era convertirse en una compañía global y expandirse geográficamente en muchos de los países en los que opera en la actualidad. En 1990 el mundo se ha vuelto más y más concentrado. La globalización forzó cambios tan rápidos, que muchos países difícilmente podían gestionar el nuevo entorno global.

Douglas Draft, Chairman of the Coca-Cola Company states: “The very forces that were making the world more connected and homogeneous were simultaneously triggering a powerful desire for local autonomy and preservation of unique cultural identity. The world was demanding greater flexibility, responsiveness and local sensitivity. Nimbleness, speed, transparency and local sensitivity had become essential to success” (Angwin, et al., 2011)

Hoy en día Coca-Cola se considera como una compañía global con productos globales y actividades globales. Pero la empresa se ve a sí misma no como una compañía global, sino como una empresa multidoméstica (Svensson, 2001).

En este sentido, es importante señalar la diferencia que existe entre el Marketing multidoméstico y global. El Marketing global se caracteriza por una visión global del mercado en su conjunto, donde hay una forma estandarizada para vender un producto o servicio en todos los lugares (Bennett & Blythe, 2002). Por el contrario, el Marketing multidoméstico se relaciona más con los diferentes mercados de destino y sus diferencias en lugar de verlos como un solo mercado. Además, se prevé la posibilidad de implementar una estrategia de localización en lugar de estandarización, cuál sería el caso en el Marketing global. Los vendedores no pueden asumir la homogeneidad de las culturas de todo el mundo, y se conjetura que no hay semejanzas y congruencias entre las culturas dentro y entre los países. Por lo tanto, la importancia de establecer la localización y adaptación es relevante para la estrategia de Marketing de cualquier empresa internacional (Van Heerden & Barter, Marzo).

La fortaleza histórica de la compañía Coca-Cola procede de la manera de operar como un negocio multidoméstico que durante mucho tiempo se basó principalmente en la idea de socios embotelladores locales. Esa es la razón principal por la que la estrategia global de Coca-Cola permite a la misma moverse en más de 200 países y actuar de acuerdo con las leyes locales, la cultura local y las necesidades locales. Coca-Cola lleva a cabo una estrategia global, teniendo en cuenta las diferencias de envasado, distribución y medios de comunicación que son importantes para un país o una zona geográfica. Por lo tanto, la estrategia mundial se define a través de un plan de Marketing especificado geográficamente. En lugar de aplicar una estrategia global, la empresa sigue una estrategia que se basa en pensar globalmente pero actuar localmente. El presidente de Coca-Cola comentó en 2000:

"The global success of Coca-Cola is the direct result of people drinking it one bottle at the time in their own local communities. So we are placing responsibility and accountability in the hands of our colleagues who are closest to those billions of individual sales".

Esto significa que si los colaboradores locales desarrollan una idea o una estrategia sobre qué es lo mejor a nivel local y que se ajuste a los valores fundamentales, políticas y estándares de integridad y calidad de la compañía Coca-Cola, entonces ellos tienen la autoridad y la responsabilidad de realizarlo. Al mismo tiempo, son responsables de los resultados de la estrategia. Es evidente que la compañía Coca-Cola ya es consciente de las debilidades y las deficiencias de la aplicación de una estrategia tan genuina en sus actividades de negocio mundial, pero al mismo tiempo la adaptación a sus consumidores locales es fundamental para su estrategia global.

4.3 Marketing-Mix

4.3.1 Política de Producto

4.3.1.1 Identidad de la marca

La identidad de marca es la totalidad de los elementos visibles que juntos identifican y distinguen la marca en la mente de los consumidores. Coca-Cola tiene como misión refrescar al mundo y esta misión está reflejada especialmente a través de 3 elementos clave: Nombre, Logotipo y el diseño de la botella.

El nombre y el logotipo de Coca-Cola fueron inventados en el año 1885 por el socio de *John Pemberton, Frank Mason Robinson*. La Coca-Cola adquirió su nombre gracias a sus dos ingredientes principales: extracto de hojas de coca y las nueces de cola. Hoy en día se sabe con certeza que la bebida contenía en su formulación original una determinada cantidad de cocaína, pero no se puede decir cuánto exactamente (Allen, 1995).

El logotipo de Coca-Cola es uno de los logotipos más reconocidos en el mundo. El logotipo pegadizo en la escritura *Spencer* y con los colores rojo y blanco, se ha convertido rápidamente en el símbolo de la marca Coca-Cola. Hasta hoy, las ocho letras y el guión son componentes representativos esenciales de las características de reconocimiento de la marca (The Coca-Cola Company, 2014)

A finales del siglo XIX la marca consigue su entrada en la Oficina de Patentes de EE.UU y está legalmente protegida contra imitaciones. Un símbolo del *Trademark* fue inicialmente integrado directamente en la primera "C", desplazándose después de 40 años hacia la parte baja del logotipo. En 1970, la escritura se completa con una ola dinámica (The Coca-Cola Company, 2014).

A principios del siglo XXI el logotipo recibió un diseño más fresco y contemporáneo en todo el mundo. Los elementos de apoyo siguen siendo la famosa escritura, los colores rojo y blanco y la ola. Al comienzo la ola se compone de varias bandas entrelazadas, pero esto se cambió de nuevo. Desde 2007, el logotipo es acompañado de nuevo por una banda blanca simple y ligeramente curvada (The Coca-Cola Company, 2014).

Hoy en día el logotipo de Coca-Cola está representado en muchos objetos cotidianos. Desde principios del siglo pasado, la compañía está invirtiendo constantemente en artículos de *merchandising* (The Coca-Cola Company, 2014).

Otro símbolo reconocido internacional y una característica importante de la identidad de la marca Coca-Cola es la famosa botella, que apareció por primera vez en las tiendas en 1916. El primer prototipo de la botella fue creado por A. Samuelson y E. R. Dean, dos trabajadores de la "*Root Glass Company*" en India. Los dos hombres se habían inspirado en un grano de cacao con una forma retorcida, y las ranuras que recorren la longitud vertical de la vaina (The Coca-Cola Company, 2014)

Hoy en día, aún sin el nombre y el logotipo, los consumidores asocian directamente el envase con la marca Coca-Cola. Los consumidores podrían reconocer la botella de Coca-Cola, incluso en la oscuridad y rota. La apariencia visual global de la botella sirve para distinguirla de todos los demás competidores y para identificar el origen del producto para los consumidores. La botella de Coca-Cola es reconocida como un ejemplo pionero de *branding* orientado al envase, ya que es uno de los pocos envases que recibió una patente de los EE.UU. y la Oficina de Marcas, protegiendo indefinidamente el diseño único desde 1915 (Eggers, 2012).

La primera botella fue diseñada para contener 184 mililitros de la bebida. Hoy en día existen presentaciones de la botella en formatos de gran tamaño en muchas partes de los Estados Unidos, como en el *Times Square* de Nueva York, donde la escultura de la bo-

tella mide 12 metros y pesa 30 toneladas. En las últimas décadas, la famosa botella a menudo aparecía en las películas de Hollywood, forjándose una carrera más allá del simple refresco (Eggers, 2012).

Desde el primer día hasta ahora la botella no ha cambiado mucho. La botella siempre se adaptó al mundo contemporáneo, pero los aspectos clave de la botella nunca cambiaron. El cambio más importante era el ajuste de los materiales utilizados para la creación de la botella, que fue cambiado de no reciclables a reciclables (The Coca-Cola Company, 2014).

4.3.1.2 La diferenciación de productos

El éxito de Coca-Cola es atribuible en particular a su fuerte orientación al cliente. La marca siempre ha sido consciente de la dinámica del mercado y ha tenido en cuenta la necesidad de diversidad en el comportamiento de compra de sus consumidores. Una acción estratégica dirigida precisamente a este desafío es la diferenciación de los productos, es decir, un cambio en la oferta de productos existentes.

La diferenciación de productos es una estrategia de Marketing que realiza distintos cambios en los productos para conseguir que destaquen sobre los demás en el mercado. La marca Coca-Cola existe en diferentes versiones, donde las garantías de las diferentes versiones de la bebida realmente no son diferentes, ni en calidad ni en precio (Rodríguez Ardura, 2006).

Con la diferenciación de productos Coca-Cola tiene como objetivo hacer la marca más interesante y diversa para los consumidores existentes y potenciales. Además de la versión original de Coca-Cola, la marca ofrece también variantes complementarias y sustitutivas de la bebida. Como “*Cherry Coke*”, “*Coke Zero*”, etc., la marca pretende garantizar la diversificación para sus consumidores y para evitar que los mismos busquen el cambio deseado necesariamente en la competencia (The Coca-Cola Company, 2014).

En consecuencia la marca Coca-Cola persigue con la diferenciación de productos en particular dos metas: por un lado la estrategia sirve para la retención física y psicológica de los consumidores, ya que en este caso la marca ofrece variedad a sus consumidores dentro de la imagen de marca ya conocida. Por otro lado, existe la posibilidad de atraer

a nuevos consumidores, ya que la posibilidad de apelar a estos a través de una gama de productos constantemente ampliados es muy alta.

Los diferentes tipos de bebida que se ofrecen bajo la marca Coca-Cola, depende en gran medida de la región. La dirección de la marca supervisa la competencia local y los consumidores justo antes de decidir cuáles de las variaciones de Coca-Cola son cruciales para el mercado de destino. En consecuencia, esto significa que no todas las variaciones de Coca-Cola son disponibles en cada región o país.

4.3.1.3 Estrategia de marca

La combinación adecuada de diferentes herramientas de Marketing es un gran reto para todas las marcas y un gran hito para su éxito en el futuro. La marca Coca-Cola siempre ha intentado de encontrar la combinación correcta de los 4 aspectos claves del Marketing-Mix. Desde el principio, las estrategias de la marca Coca-Cola fueron altamente competitivas y han convertido la marca en el líder del mercado mundial de bebidas no alcohólicas. Coca-Cola siempre fue consciente de la dinámica del mercado y los deseos de los consumidores y orientó su estrategia hacia estos aspectos clave. También la continua mejora de la marca y la reinención han sido importantes enfoques estratégicos que han garantizado una impresionante fidelidad a la marca durante décadas. En los primeros años la estrategia de la marca Coca-Cola consistió principalmente en tres pilares: la aceptación, que sea asequible y la disponibilidad - estrategia de AAA (*affordability, availability, acceptability*). El primer pilar, la aceptación, es un aspecto clave para garantizar que Coca-Cola esté presente en la vida cotidiana de sus consumidores y ocupe un rango especial en su lista de preferencias. El segundo pilar, que sea asequible, se refiere al aspecto de la relación calidad-precio. El objetivo ha sido siempre ofrecer la Coca-Cola al mejor precio que sea adecuado para el valor que ofrece a sus consumidores. El último pilar, la disponibilidad, se centra en la penetración de la marca en los diferentes mercados. Coca-Cola debería estar disponible en todo lugar en el que sus consumidores la pudieran necesitar. En las últimas décadas la compañía volvió a trabajar su estrategia de marca para responder mejor a las necesidades de los consumidores y reforzar la imagen y la identidad de la marca. Los nuevos pilares hoy en día son valor del precio, preferencia y penetración – estrategia de PPP (*price value, preference, pervasive penetration*) (Cunningham, 2002).

Un aspecto clave de la estrategia de Coca-Cola es que los directores responsables toman constantemente medidas para averiguar qué opinión y percepción los consumidores tienen sobre la marca. En la mente de los consumidores Coca-Cola está relacionada con promesas y con un nivel especial de satisfacción del cliente que determinado por el público objetivo. Otro aspecto importante es que los gerentes de la marca Coca-Cola son conscientes de que las grandes ventas y los ingresos sólo se pueden lograr a través de marcas fuertes. Coca-Cola ha logrado aumentar sus ventas sosteniblemente mediante la atracción y retención del mejor capital humano y el refuerzo de su gestión de clientes. De hecho, la marca ha logrado el consenso estratégico y provocó sentimientos positivos en la mente del consumidor. Como último punto, es importante mencionar que la imagen de marca está fuertemente relacionada con la lealtad de marca. Sólo una marca que satisface las necesidades de sus consumidores de manera excelente, puede retener a sus consumidores, aumentar la frecuencia de compra y lograr una fijación significativa a su marca. Coca-Cola principalmente expandió la imagen de su marca y reforzó la lealtad de sus consumidores mediante campañas publicitarias impresionantes y estrategias de Marketing.

En resumen, se puede decir que la marca Coca-Cola no sólo es exitosa y competitiva debido a sus características externas, como el logotipo y nombre de la marca, sino a causa de una personalidad de la marca única y valores de la marca que dan como resultado una mayor fidelidad y satisfacción de los consumidores, a través de un Marketing mix impresionante y muy eficiente.

4.3.2 Política de Precios

La política del precio es esencial para la supervivencia de un producto porque es el único factor del Marketing-Mix que genera ingresos por ventas. El precio es a menudo un factor clave en la decisión del cliente de comprar un producto o no. El método de fijación de precios se debe crear de manera que sea atractivo para los clientes y proporcione al negocio buenos niveles de ganancia. Adicionalmente, debe centrarse en el logro de los objetivos del plan de Marketing y apoyar el posicionamiento del producto, y tomar en cuenta los factores externos como las condiciones económicas y los competidores (The Economic Times, 2014). El objetivo último de la estrategia de precios de Coca-

Cola es la maximización del valor de los accionistas (Coca-Cola FEMSA, 2014). Antes de que la empresa decida vender Coca-Cola en un mercado determinado, se desarrolla una previsión de la demanda de consumo a precios diferentes. Esto no sólo es esencial para decidir si el producto va a ser introducido en el mercado o no, sino también para asignar el dinero necesario para la promoción y la distribución en este mercado.

Coca-Cola está disponible en más de 200 países y la estrategia de precios se establece en función del mercado y segmento geográfico. Cada sub-marca de Coca-Cola tiene diferentes estrategias de precios. Sin embargo, los principales métodos de fijación de precios utilizados por Coca-Cola son la estrategia de precios de penetración de precios y la estrategia de precios orientada a la competencia (Marketing 91, 2014).

La estrategia de precios de penetración implica que el producto entre en el mercado con un precio bajo para aumentar las ventas y la cuota de mercado. Una vez que la cuota de mercado ha aumentado suficientemente, la empresa incrementa el precio del producto de nuevo. El objetivo de esta estrategia es que los clientes compren el producto y paulatinamente tengan mejor presencia debido a su menor precio relativo en el mercado. Fijación de precios orientada a la competencia implica que el precio se fija en comparación con los competidores (Longenecker, et al., 2012).

Para entrar en un nuevo mercado Coca-Cola utiliza a menudo la estrategia de penetración en base al precio reduciéndolo. De esta manera la marca crea una conciencia existencial en los consumidores y se fortalece frente a la competencia (Hoffmann, 2007).

Una vez establecida la lealtad del cliente, Coca-Cola aumenta de nuevo el precio de su producto. Después de ser implementado fuertemente en el mercado de destino, Coca-Cola utiliza la fijación de precios basados en la competencia, sobre todo basándose en su principal competidor Pepsi. Si los competidores bajan los precios, Coca-Cola disminuye su precio también. Sin embargo Coca-Cola normalmente intenta establecerse a un precio poco más alto que los precios de sus competidores con el fin de reposicionarse como una marca *Premium* a un precio accesible (Phillips, 2005). En países de bajo poder adquisitivo como Perú, la empresa establece el precio relativamente bajo comparado con sus competidores. Esto es debido al hecho de que los consumidores tienden a comprar el producto más económico (Hoffmann, 2007).

En muchos países, Coca-Cola también ofrece promociones para atraer a más consumidores. Muchas fuentes afirman que el mercado de bebidas de todo el mundo es un mercado oligopolístico, donde las empresas líderes hacen contratos *cártel* para garantizar un equilibrio mutuo en los precios (Basic Economics, 2014)

4.3.3 Política de Distribución

4.3.3.1 Estrategia de distribución

Para definir la estrategia de distribución más adecuada para un determinado producto, la empresa debe tener en cuenta la cobertura deseada del mercado dirigido. Dado que esta decisión tiene que ver mucho con los costes, la empresa también tiene que centrarse en otros factores que podrían influir en eso. En general existen cuatro estrategias de distribución: distribución intensiva, selectiva, exclusiva y extensiva (Bustamente Peña, 2001).

Coca-Cola está usando la estrategia de distribución extensiva. En esta estrategia de cobertura de mercado, se vende el producto en el mayor número posible de establecimientos habituales y no habituales para este tipo de producto. De esa manera, la presencia de la marca ha crecido rápidamente en todo el mundo. El producto está disponible en una amplia variedad de localizaciones, incluyendo supermercados, hoteles, cafeterías, máquinas expendedoras y muchos más. Apenas existe algún país, ciudad o lugar donde los consumidores no puedan comprar Coca-Cola. Esta estrategia está relacionada con costos extremadamente altos y tiene que desarrollar un aumento enorme en las ventas para sobrevivir. El objetivo principal de esta estrategia es establecer la marca en la mayor cantidad de lugares posible, para que los consumidores la vean con frecuencia en su vida cotidiana, la recuerden fácilmente y la compren regularmente. La Coca-Cola se beneficia fuertemente de esta estrategia de distribución. El producto y el logotipo están presentes y disponibles, siempre y en todas partes del mundo. Eso representa un hito importante en el camino de obtener la lealtad de los clientes.

4.3.3.2 Canales de distribución

La compañía Coca-Cola es el mayor productor y distribuidor mundial de jarabes y concentrados para bebidas no alcohólicas. Operaciones de gaseosas de la empresa son ad-

ministradas a través de 6 grupos que son más o menos divididos según los continentes. Los productos se venden a través de embotelladores, mayoristas y distribuidores locales (The Times 100, 2014).

Para el suministro de Coca-Cola la compañía realiza dos tipos de venta: venta directa y venta indirecta. En la venta directa la empresa distribuye los productos a los puntos de venta mediante propios medios de transporte, teniendo casi 450 vehículos para esta operación. La segunda opción es la venta indirecta. En este caso la compañía tiene sus propios vendedores enteros y agencias para asegurar la disponibilidad de los productos en todo el mundo. Para una compañía global como Coca-Cola es casi imposible cubrir todas las áreas del mundo por su propia cuenta (The Coca-Cola Company, 2013).

Sobre todo la venta indirecta se ha convertido en un arma secreta y ha traído muchas ventajas para la empresa a lo largo de los siglos. Durante el proceso de la globalización, la empresa tuvo que hacer frente a muchos desafíos en relación con la distribución. Sin embargo, la compañía logró establecer relaciones de alta calidad con franquicias embotelladoras en todo el mundo para asegurar que las necesidades y los deseos de los consumidores se pueden cumplir de la manera más eficaz. Hoy en día la empresa es propietaria de uno de los sistemas de distribución más exitoso del mundo. La mayoría de las empresas embotelladoras más importantes del mundo se han convertido en franquiciados de Coca-Cola (The Times 100, 2014).

La compañía posee sólo unas pocas plantas de embotellado y ha establecido contratos de franquicia con socios locales. Los socios franquiciados obtienen el derecho exclusivo a embotellar, enlatar y vender el producto a los minoristas dentro de una zona geográfica concreta. Los socios embotelladores tienen que cumplir con las normas de calidad que aseguren la calidad y uniformidad del producto. Incluso si la compañía Coca-Cola, se involucra en la orientación sobre la gestión, la principal responsabilidad de la producción del producto se delega en la empresa embotelladora local. Además, las empresas embotelladoras se pueden beneficiar de la magnitud de la organización, lo que les permite adquirir equipos de fabricación basados en tecnología de última generación a un precio inferior (The Times 100, 2014). El proceso total de la oferta autoriza a los vendedores para distribuir jarabe de las plantas de Coca-Cola a las plantas embotelladoras. Desde allí se distribuye bebidas embotelladas y enlatadas, desde las plantas embotella-

doras a los centros de distribución y de los centros de distribución a los puntos de venta (Kant, et al., 2008). Las operaciones de la compañía están gestionadas por subdivisiones geográficas, que son responsables de un grupo de países. Aunque existen diferencias regionales, hay un cierto grado de uniformidad en los métodos utilizados para comercializar productos en todo el mundo. Este proceso está coordinado por la sede principal de la compañía en Atlanta (The Times 100, 2014).

4.3.4 Política de Promoción

El ambiente del siglo XXI es muy competitivo, y una marca tiene que reunir una gran cantidad de características para tener éxito. Sin embargo no es suficiente tener características únicas, si no están bien comunicadas. Un aspecto principal para el éxito de la marca es una estrategia de comunicación efectiva que se ajusta a las necesidades del mercado de destino. A través de la promoción, la marca debería informar a su mercado de destino sobre el valor que ofrece a ellos y convencerlos de que lo compren. La marca Cola-Cola es a menudo vista como el cofundador indirecto de la promoción moderna. Ninguna otra marca logró un gran incremento mundial debido a las fuertes estrategias de publicidad que ofrece.

4.3.4.1 Técnica publicitaria: Above the Line vs. Below the Line

En el pasado, los instrumentos de comunicación eran limitados y eran denominados como mezcla promocional. Hoy en día existe una gran variedad de instrumentos de comunicación y el modelo tradicional muestra muchas limitaciones. Por lo tanto, hoy en día los instrumentos están divididos en promociones *Above the Line (ATL)* y *Below the Line (BTL)*. La promoción *ATL* incluye los principales medios masivos de comunicación como la televisión y las revistas. El término *BTL* se refiere a los métodos de comunicación no tradicionales, tales como muestras gratis o redes sociales (Smith & Taylor, 2004)

La compañía Coca-Cola gasta millones de dólares en campañas de Coca-Cola por año y hace uso de diferentes instrumentos. Con los años, no sólo la tecnología ha avanzado, sino también los métodos y estilos de publicidad de Coca-Cola. La empresa ha utilizado los instrumentos y las tecnologías más nuevas para adaptar sus campañas y mensajes siempre perfectamente a la época determinada y para llegar a cada uno de sus segmen-

tos de mundo de una manera diferente (Levin, 2013). El foco principal de comunicación se encuentra en promociones *ATL* y *BTL*. Las promociones *ATL* incluyen herramientas tales como la televisión, la radio y las revistas. Aunque Coca-Cola utiliza testimonios para sus campañas de televisión, las últimas campañas también contenían personas de la vida real para crear una mejor identificación (The Coca-Cola Company, 2009). En las últimas décadas, Coca-Cola ha empezado a utilizar también promociones *BTL*, tales como patrocinios y eventos. Por ejemplo, Coca-Cola es el patrocinador oficial de refrescos de los *Juegos Olímpicos* desde 1928 y de la *Copa Mundial* de la *FIFA* desde 1978 (The Coca-Cola Company, 2011). Otro ejemplo es la campaña navideña. Lo que comenzó como una simple publicidad televisiva de Navidad, que consistía en un tren de camiones rojos de Coca-Cola con luces eléctricas, se convirtió en un evento realista, donde los camiones de Coca-Cola aparecieron con *Santa Claus* en diferentes ciudades (The Coca-Cola Company, 2014). También es importante mencionar las diferentes máquinas de venta de Coca-Cola como la *Máquina de Felicidad* o la *Máquina de Amistad*. Las máquinas de Coca-Cola utilizan una tecnología punta y una creatividad innovadora para llegar a sus consumidores a través del entretenimiento y el compromiso con cada transacción (Moye, 2013)

4.3.4.2 Las campañas más importantes en la historia

A lo largo de la historia, Coca-Cola ha basado sus campañas promocionales en eslóganes simples, directos y memorables. Éstos estuvieron basados en la cualidad del producto o la sensación que el producto transmitía a sus consumidores. La fórmula secreta de Coca-Cola fue básicamente la adaptación de sus campañas al cambio del entorno a lo largo del tiempo. Así daba a sus consumidores la impresión de que les está acompañando en todas partes de la vida.

Algunos días después de la invención de la bebida en 1886, *John Pemberton* publicó el primer anuncio de Coca-Cola en la prensa diaria de Atlanta, que fue muy inusual durante ese tiempo. Este anuncio no era muy creativo y consistió en un texto con el lema: "*¡Delicioso! Refrescante! Estimulante! Vigorizante!*". Con la creciente popularidad de la compañía dejó de comunicar las características del producto y sólo promovió la copa con el nuevo lema: "*Disfrute Coca-Cola*". Los lemas minimizados se convirtieron rápidamente en el símbolo de Coca-Cola. Al final del siglo XIX este lema apareció en gran-

des banderas en todas partes de los Estados Unidos. Al mismo tiempo, la empresa se dio cuenta de que Coca-Cola tiende a ser una bebida de temporada y que la gente sólo la consume durante el verano. Para cambiar el hábito de los consumidores estadounidenses la empresa estableció una nueva campaña: *"La sed no conoce estaciones"*. Con esta campaña la empresa logró el éxito de la bebida durante todo el año y convirtió Coca-Cola en una parte importante de la vida cotidiana de los estadounidenses. Sin embargo, el gran avance llegó con el lema: *"La pausa que refresca"*, que provocó que la bebida estuviera presente en casi todos los hogares estadounidenses (The Coca-Cola Company, 2009).

La empresa estableció campañas similares durante su expansión internacional. Al igual que en los Estados Unidos, la compañía introdujo en primer lugar lemas que explicaban las características del producto y, como segundo paso, eslóganes minimizados que suponían llegar a las emociones de los consumidores. Alrededor de 1930, Coca-Cola alcanzó un pico con la invención de la imagen de *Santa Claus*, un anciano en un traje en rojo y blanco. La famosa imagen apareció en muchas campañas publicitarias durante casi 30 años (The Coca-Cola Company, 2014). En los años 60, 15 años después de la segunda Guerra Mundial, la compañía Coca-Cola adaptó una campaña que formó un fuerte vínculo entre Coca-Cola y sus consumidores. Durante ese periodo empezaron los años del boom en todas partes del mundo y Coca-Cola intentó animar el mundo con su campaña: *"Todo va mejor con Coca-Cola"*. En los años 70 comenzó una nueva era y Coca-Cola quiso formar la actitud positiva hacia la vida de una nueva generación. Con la campaña: *"La chispa de la vida"* Coca-Cola simboliza ese paso del tiempo (The Coca-Cola Company, 2009). La campaña publicitaria se centró en una nueva sociedad, mostrando auténticos carteles con gente feliz y dinámica que busca aventuras. Por primera vez en la historia, la botella de Coca-Cola era el centro de la campaña publicitaria, lo que transmitía la sensación de dinamismo y de lo no convencional. Durante el mismo período Coca-Cola estaba disponible en casi 165 países y estableció su mayor campaña mundial: *"Me gustaría enseñar al mundo a cantar en perfecta armonía"* (The Coca-Cola Company, 2011). Esta campaña fue creada de una manera tan emocional que se ha considerado como uno de los anuncios más queridos e influyentes de la historia. En los años 80 el período de la conciencia del cuerpo comenzó en América, Europa y otras muchas partes del mundo. Coca-Cola siguió esta tendencia mediante la creación de una

campaña que se centró en el deporte, el tiempo libre y ganas de vivir para simbolizar el espíritu del tiempo. Esta campaña debería demostrar que Coca-Cola no sólo representa una simple bebida, sino un estilo de vida: "*Coca-Cola es así*". A finales de los años 80 tuvo lugar un acontecimiento que tocó el corazón de millones de personas en todo el mundo: la caída del Muro de Berlín. Durante ese tiempo apareció la campaña "*Sensación de vivir*". Desafortunadamente con la reunificación no vino solamente la felicidad, sino también la incertidumbre y el miedo al futuro. En los años 90 la empresa Coca-Cola se dio cuenta de los desafíos y los temores de los consumidores y estableció su campaña "*Siempre Coca-Cola*" para recalcar y reafirmar la continuidad y fiabilidad (The Coca-Cola Company, 2009). Esta campaña era muy diversificada y tenía una tirada inicial de 27 anuncios publicitarios diseñados para atraer a distintos públicos. Los anuncios se publicaron en todo el mundo y se incluyen una variedad de enfoques técnicos innovadores, como la animación. Uno de estos comerciales era el anuncio de "*Luces del Norte*", que se convertiría en uno de los símbolos más populares de la publicidad de Coca-Cola, el oso polar animado (The Coca-Cola Company, 2014).

Al principio del siglo XXI Coca-Cola estableció su campaña optimista "*Vívela*". En el enfoque de la publicidad eran personas reales, no actores, quienes hablaban de sus sueños cumplidos. Esta campaña era un gran recorte en la historia de la publicidad de Coca-Cola, ya que era la primera vez que Coca-Cola mostró pequeños anuncios publicitarios en internet. Este nuevo medio fue creado para llegar a los consumidores jóvenes, que hacen uso del Internet. Desde 2006 han aparecido las campañas de "*El lado Coca-Cola de la vida*" y "*Destapa la felicidad*" en todos los países del mundo (The Coca-Cola Company, 2009). El lema de ambas campañas es el optimismo y la felicidad. Ambas campañas tratan de captar la esencia de la vida y animar a la gente a ser espontánea y a ver el mundo en color.

5. La caída de Coca-Cola como la marca más valiosa del mundo

El capítulo presente es la parte clave del trabajo, refiriéndose a la caída de Coca-Cola como marca más valiosa del mundo desde el punto de vista del Marketing. El hecho de que Coca-Cola ya no es la marca más valiosa del mundo es debido a una mezcla de distintos factores. Los desafíos que la marca tiene que afrontar no solo tienen sus raíces en el sector de las bebidas no alcohólicas, sino también en la creciente importancia del mundo tecnológico y la competencia aumentada en el mercado dinámico de las marcas. Por consiguiente, el capítulo se centra en retos que Coca-Cola tiene que afrontar tanto dentro de su mercado como fuera de él.

5.1 Retos de Coca-Cola en su mercado

5.1.1 La competencia de Pepsi

Es cierto que en términos absolutos Coca-Cola es el líder mundial en el sector de las bebidas, pero echando un vistazo a las cifras relativas, rápidamente resulta evidente que Pepsi se ha convertido en un peligro real para Coca-Cola. Durante los últimos años Pepsi ha aumentado el valor de la marca de forma espectacular. Interbrand estimó el valor de la marca Coca-Cola en 79.213 millones de dólares en 2013, lo que supone un incremento de 2% en respecto a 2012%. Por el contrario, Pepsi logró un valor de la marca de 17.892 millones de dólares, lo que representa un incremento de un 8% respecto al año anterior. En 2010 ambas marcas estaban creciendo más o menos igual, pero en 2013 Pepsi ha crecido 4 veces más rápido que Coca-Cola. De un año para otro Pepsi ha aumentado su distancia de la tasa de crecimiento respecto a Coca-Cola (Interbrand, 2014).

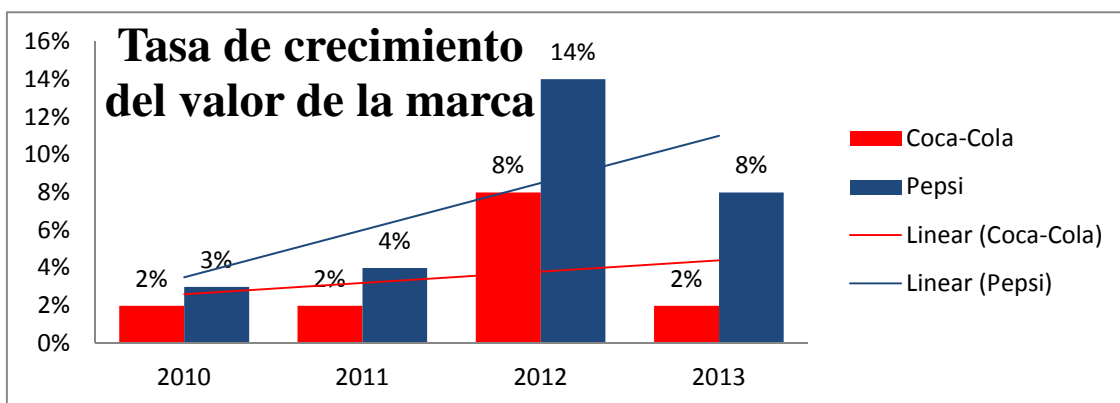


Gráfico 7: Tasa de crecimiento del valor de marca; Adaptado de: (Interbrand, 2014)

Especialmente en los últimos 2 años, Pepsi ha hecho grandes esfuerzos para obtener el reconocimiento, la aceptación y una imagen joven en todo el mundo. Primera campaña global de Pepsi "*Live for Now*", que es muy similar a la campaña "*Destapa la felicidad*" de Coca-Cola, ha tratado de inspirar a los seres humanos a vivir cada momento de la vida y ser feliz. Esta campaña ha ayudado a Pepsi definir su propósito y traer sus valores fundamentales a la vida. Además, Pepsi tiene un nuevo jefe de diseño, M. Porcini, que apoyó a Pepsi en la creación de una nueva conexión con los consumidores a través de la innovación y el diseño. Sin embargo, nuevos ejecutivos han sido reclutados para asegurar una sucesión de liderazgo. Entre otras cosas, la gestión de la marca ha nombrado a *Beyoncé* como su nueva directora creativa y ha logrado ser vista como el nuevo icono de la cultura pop. Además la marca ha incrementado sus actividades en los medios sociales con la introducción de su nueva herramienta digital "*PepsiPulse*". Esta nueva página web ha generado la conexión directa con los consumidores a través de la música, el diseño, deportes o entretenimiento en tiempo real. Otro aspecto muy importante que ha ayudado a la marca Pepsi a ganarse la confianza de los consumidores es la introducción de "*PepsiNext*", una versión más suave y baja en calorías de Pepsi. También, la marca ha mejorado su impacto medioambiental mediante la reducción de su consumo de agua. Por lo tanto, Pepsi fue galardonado con el "*Stockholm Industry Water Award*" en 2012. Como último aspecto, es importante mencionar que Pepsi ha cambiado por primera vez desde 1996 su botella de marca, para mejorar la experiencia del consumidor (Interbrand, 2014).

5.1.2 La disminución del mercado global de las bebidas carbonatadas

El mercado de las bebidas carbonatadas es la única fuente de ventas para Coca-Cola, pero en los últimos años el mercado no ha crecido o incluso ha disminuido. Los consumidores de todo el mundo se vuelven más y más conscientes de la salud y prefieren beber agua embotellada y bebidas funcionales en lugar de bebidas carbonatadas (Strom, 2013). Desde 2006 las bebidas carbonatadas han perdido a nivel mundial un 7% del valor total del mercado. Por el contrario, las bebidas funcionales y agua embotellada ganaron 4% del valor del mercado global (Datamonitor, 2011).

Mercado global de bebidas no alcohólicas en 2006

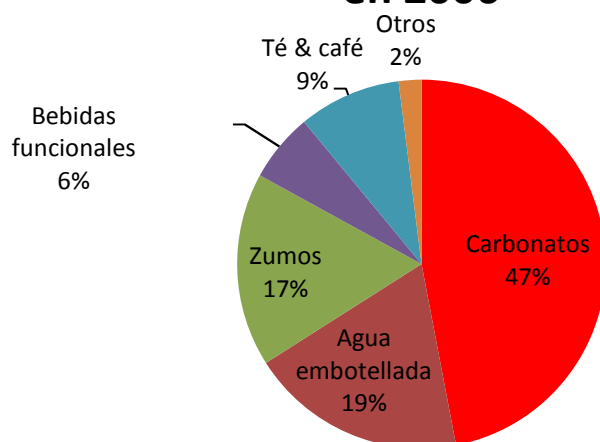


Gráfico 8: Mercado global de bebidas no alcohólicas; Adaptado de: (Datamonitor, 2006)

Mercado global de bebidas no alcohólicas en 2010

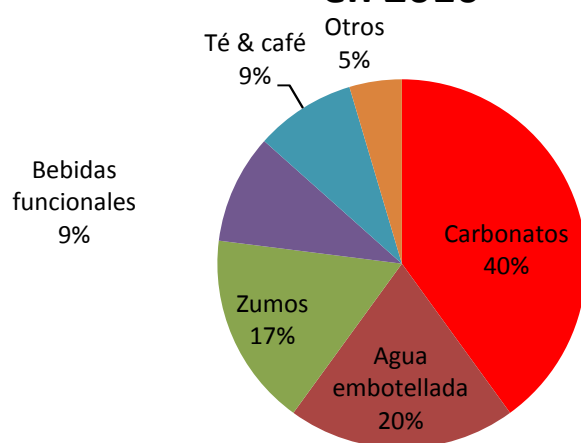


Gráfico 9: Mercado global de bebidas no alcohólicas; Adaptado de: (Datamonitor, 2010)

Los consumidores de este siglo esperan mucho más que un buen sabor cuando eligen una bebida. Para ser más específico, la nueva generación de consumidores conscientes de la salud tiende a exigir una mayor funcionalidad de su bebida, como por ejemplo las bebidas que pretenden aportar más energía. Según estudios recientes, las bebidas energéticas son el segmento más grande del mercado global de bebidas funcionales, representando el 54,3% del valor total del mercado. Las ventas de bebidas energéticas crecien-

ron a una tasa de 60% entre 2008 y 2012. Otras investigaciones indican que la salud es el nuevo tema central que se puso en marcha en el sector de bebidas no alcohólicas. Alrededor del 58% de las nuevas bebidas lanzadas están colocadas en el área de la salud. Muchas compañías de bebidas están ofreciendo cada vez más bebidas que prometen aumentar la capacidad de concentración y ayudar a la obtención de energía para las actividades deportivas (Marketline, 2014).

Especialmente en los Estados Unidos, un mercado clave de Coca-Cola, la marca está perdiendo cuota de valor. Incluso se espera que para finales de esta década, las ventas de agua embotellada superarán las de las bebidas gaseosas. Las ventas de agua embotellada creció a un ritmo del 20% cada trimestre desde 1993 hasta 2005 y aún siguen creciendo en un ritmo más suave. El consumo per cápita de agua embotellada, casi se ha duplicado entre 2000 y 2013. Mientras que en 2000 el consumo per cápita de agua embotellada fue de 17%, en 2013 alcanzó un pico de 31% (Statista, 2012). Las innovaciones en la tecnología de embotellado que han ayudado a reducir el precio del agua embotellada y la creciente preocupación por la obesidad y las enfermedades relacionadas, fueron factores clave que han influenciado en esta tendencia fuertemente (Strom, 2013).

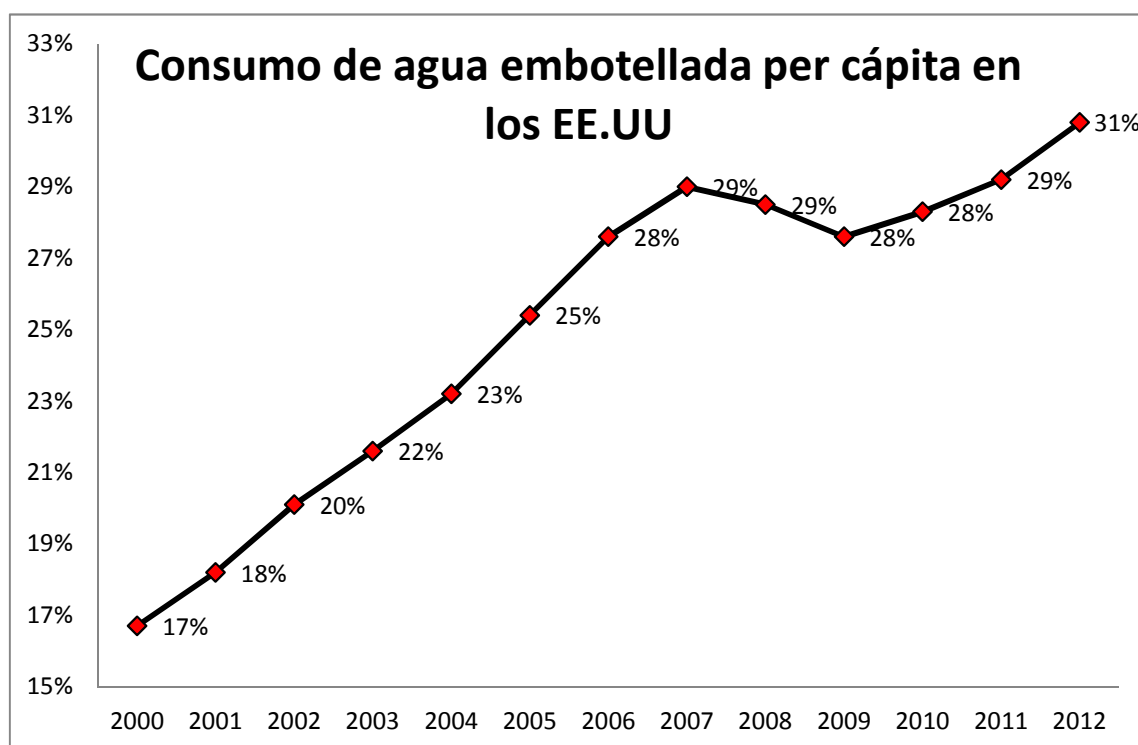


Gráfico 10: Per cápita consumo de agua embotellada en los EEUU; Adaptado de: (Statista, 2012)

5.1.3 Publicidad negativa permanente

La publicidad negativa es información desfavorable acerca de una marca o de una empresa que se hace circular a través de un medio y tiene el potencial de dañar su imagen (Dean, 2004).

Se ha demostrado que la publicidad negativa puede influir en una marca de una forma más dramática que la publicidad positiva. Los estudios de mercado han demostrado que, como consecuencia de la publicidad negativa, no sólo ha caído la intención de compra de los consumidores, sino que también fue dañada la actitud de los consumidores hacia la marca (Menon, et al., 1999). El principal elemento que sufre a causa de la publicidad negativa es la imagen de la marca, es decir, un componente clave del valor de la marca (Keller, 2008). Los estudios de mercado han demostrado claramente que la publicidad desfavorable reduce significativamente una parte determinada de la imagen de marca, así como su valor de marca (Stammerjohan, et al., 2005).

Por el hecho de que Coca-Cola está fuertemente asociada con su empresa, la compañía Coca-Cola, todos los mensajes publicitarios negativos relacionados con la empresa también afectan gravemente a la marca. En consecuencia Coca-Cola es una de esas marcas, que está presente muy a menudo en las noticias negativas, principalmente por el consumo de agua en regiones con escasez de agua y por el uso de ingredientes nocivos para producir sus bebidas. Otros temas de que se acusa a la empresa son, entre otras cosas, cuestiones ambientales, prácticas comerciales económicas, problemas de los empleados y los boicots y las controversias. Las mayores noticias de Coca-Cola aparecen a un nivel local. Un ejemplo es el artículo: "*Coca-Cola charged with groundwater depletion and pollution in India*", que sostiene que las plantas embotelladoras de Coca-Cola en India están quitando las aguas subterráneas a las aldeas locales (About.com, 2006). Otro ejemplo muy destacado es el artículo: "*Coca-Cola boycott launched after killings at Colombian plants*", que alega que las embotelladoras locales de la Coca-Cola en Colombia utilizan grupos paramilitares ilegales para intimidar, amenazar y matar a sus trabajadores (Brodzinsky, 2003). Los consumidores de todos los países de América Latina iniciaron una campaña y un movimiento que se llama "*Killer Coke - Murder, it's the real thing!*" que sirve para llamar la atención de los consumidores y demostrar que la empresa está violando los derechos humanos. También hay una serie de ejemplos

muy actuales, como el caso de Coca-Cola España, que cerró la empresa bajo condiciones cuestionables y dejó a una importante cantidad de trabajadores sin empleo: *"Coca-Cola da a la Plantilla 15 días para apuntarse voluntariamente al plan de las bajas"* (La Vanguardia, 2014). La lista de la publicidad negativa en contra de Coca-Cola crece sin cesar e impacta cada vez más en la imagen y el valor de la marca.

5.2 La creciente importancia de las marcas tecnológicas

Las marcas de tecnología están dominando el ranking de Interbrand. De las 10 marcas más valiosas, 7 pertenecen al sector de la tecnología (Beltzer, 2013). Dos de ellas, Apple y Google, incluso superaron a Coca-Cola, que fue durante 13 años la marca número 1 en el ranking mundial de Interbrand.

El sector tecnológico es una de las industrias de crecimiento más rápido del mundo. Se ha superado el mercado global, y las predicciones de crecimiento siguen siendo muy positivas (Grant, 2013). El mercado mundial de tecnología creció un 5,4% en 2013 y se espera que crezca un 6,7% en 2014 (Bartels, 2013). Los 5 principales mercados de crecimiento son China con 32%, EE.UU. con 23%, Brasil con 15%, Alemania con un 12% e India con un 10%. El principal aspecto que influye en la estrategia de las empresas de tecnología son los medios sociales y el aumento de la participación del cliente. Alrededor del 37% de los CEOs ven los nuevos productos y servicios como el principal motor del crecimiento (PWC, 2013).

La importancia de la tecnología está creciendo y obteniendo un rol cada vez mayor en la vida cotidiana de los seres humanos. Pero sólo las marcas de tecnología que logran destacar y mantener su relevancia en los mercados globales dinámicos tendrán un lugar leal en los corazones y las mentes de los consumidores. No basta con que una marca pueda ofrecer un producto único, también tiene que construir una fuerte relación con sus consumidores y hacer que se imaginen lo inimaginable durante un largo período.

Hay algunas características que distinguen la marca líder de todas las demás marcas en el mismo sector. Un aspecto muy importante es la visión para el futuro. Es fundamental que una marca no sólo sea una maravilla de golpe, sino que se esfuerza por lograr un crecimiento consistente. En consecuencia, una marca líder tiene que centrarse en el largo plazo e innovar constantemente. Otra característica muy importante es la capacidad

de detectar los problemas reales y resolverlos inmediatamente. Dado que las necesidades y el mercado son muy dinámicos, es esencial repetir este proceso. Solamente marcas que pueden mantener esta continuidad, pueden llegar muy lejos. El último aspecto importante que vale la pena mencionar, es el papel de la marca como un cartel y señal de la empresa. La marca y la empresa deberían seguir el mismo camino y ser consistentes en la visión y los valores que se articulan. Sólo de esta manera una marca puede lograr, lo que es esencial para su éxito - vivir y ser real.

5.2.1 Apple & Google: Las fortalezas de las nuevas marcas más valiosas del mundo

Apple y Google desbancaron a Coca-Cola como la marca más valiosa del mundo. El impresionante ascenso de Apple y Google señala un cambio en los valores globales de productos de consumo a la habilitación tecnológica. Ambas marcas han creado continuamente un nuevo contenido y han establecido la mejor experiencia posible para el consumidor. Están apoyando los deseos de los consumidores y en cambio los consumidores apoyan las marcas después de convertirse en embajadores indirectos o ventiladores de la marca. Sin embargo, la razón principal por la que ambas empresas triunfan cada vez que sacan un nuevo producto al mercado, es porque han creado *Masterbrands* exitosos. Estas son marcas con personalidad; marcas impregnadas de significado; marcas activas que atraen. Se han hecho indispensables, creando una verdadera necesidad de los consumidores para sus productos a través de 3 niveles - emocional, psicológico y social. Han salvado la fosa existente entre tecnología y el consumidor. Lo han conseguido, partiendo desde el principio de una rigurosa construcción de sus marcas antes de aplicar el mismo rigor a sus productos. Desde este punto de partida, ambos se han apropiado de ese *Masterbrand* ciclo reconocible, con marcas que no sólo atraen a los consumidores y las ventas, sino también a talentos ayudándoles a lograr innovación y un mayor crecimiento.

Apple es una marca emocional, que es muy querida por sus clientes por su esencia de la imaginación, el diseño y la innovación. Sin embargo, Apple ofrece mucho más que esos 3 factores. Desde el primer momento, Apple no ha lanzado muchos productos, pero los que se han puesto en marcha han creado nuevos mercados y han satisfecho los deseos inconscientes de los consumidores. Se ha construido continuamente un sentido de per-

tenencia a sus consumidores. La marca logró crear una familia para sus usuarios a través del diseño de marca única, estética distintiva y una facilidad de uso constante en toda su cartera. La marca se compromete a hacer la vida de los usuarios mejor por ser diferente y darles algo que no pueden conseguir en otro lugar. El factor decisivo es que Apple no sólo promete cosas, sino que también cumple sus promesas. Se hacen continuamente esfuerzos para cumplir esto como una marca, tanto externa como internamente, desde el rigor de producto hasta sus valores sociales y ambientales. La marca tiene una verdadera historia para contar y un significado detrás de esa historia. La marca no solamente cuenta esa historia, sino que también la vive. Y al final de esta historia es obvio que no es el producto la verdadera clave del éxito, sino la marca - con toda su personalidad.

Google, el buscador más exitoso en el mundo, se ha convertido en una gran parte de la sociedad moderna, tal que su nombre se ha convertido en un verbo reconocido que se utiliza como sinónimo de una búsqueda en el web: “*googlear*”. Para lograr esto, Google tuvo que recorrer un camino largo de Marketing. Detrás del éxito de Google hay una cantidad de razones diferentes. La razón más importante es la orientación al consumidor, en que Google se asegura de que sus usuarios obtienen exactamente lo que quieren. Google asume sus deseos y proporciona el mejor resultado de búsqueda para ellos. La marca está mejorando continuamente los resultados de la búsqueda mediante el mejor conocimiento sobre su grupo objetivo. El software de Google es una herramienta tan inteligente que es casi imposible para otras empresas manipular el sistema con el fin de clasificarse en la parte superior de Google. Para tener un sistema tan eficiente, Google actualiza constantemente su sistema, invirtiendo una gran cantidad de dinero en él. Aparte de la alta orientación al consumidor y la inversión, Google finalmente encontró una manera eficiente de hacer dinero con su buscador sin esperar dinero de su consumidor. Con AdWords, una herramienta que permite a las empresas comprar espacio publicitario en la parte superior de la primera página de búsqueda, Google posee el buscador más rentable del mundo.

Sin duda, Coca-Cola realmente merecía ser más de 13 años la marca más valiosa del mundo. Continuamente ha adaptado su estrategia de Marketing perfectamente a la dinámica del mercado. Pero ahora los tiempos están cambiando aún más rápido y parece que una estrategia que se adapta a la dinámica del mercado no es suficiente para seguir

siendo la marca más exitosa. El siglo XXI va acompañado de avances técnicos, empresas con una gran cantidad de conocimientos técnicos y consumidores sofisticados. El mercado actual está lleno de excelentes empresas que dominan perfectamente la lengua de una comercialización exitosa. En consecuencia, ya no es suficiente que una marca sólo trate de ser excelente, tiene que ofrecer algo más que esto: una marca tiene que distinguirse de todas las demás marcas excelentes a través de pensar de manera diferente y asumir las necesidades de los consumidores. Esto es exactamente lo que Apple y Google han hecho para superar a Coca-Cola después de casi 13 años. Coca-Cola perdió especialmente la tendencia de asumir los deseos de los consumidores y satisfacerlos de inmediato. De una marca líder como Coca-Cola se espera que lance un producto al mercado antes de que los consumidores sepan que tienen este deseo. Por ejemplo, mientras que la tendencia de bebidas iba cada vez más en la dirección de las bebidas funcionales y biológicas, Coca-Cola continuó introduciendo bebidas poco saludables con azúcar o con otros sustitutivos del azúcar. Otra diferencia muy grande entre las dos marcas tecnológicas y Coca-Cola es que Apple y Google cumplen con sus promesas y no decepcionan a sus consumidores con la publicidad negativa todo el rato. Todos esos titulares negativos en los últimos años dañaron la reputación de Coca-Cola con fuerza. Los resultados de todos estos aspectos negativos fueron finalmente visibles en el Ranking de Interbrand en 2013; Coca-Cola ha sido superada por las nuevas *Megabrands* - Apple y Google.

6. Conclusiones

6.1 Coca-Cola – ¿Una marca mundial amenazada?

Coca-Cola ha recorrido un largo camino con muchas subidas al principio y muchas bajadas al final. Ha habido una mezcla ideal de varias razones por las cuales Coca-Cola logró ser durante más de 13 años la marca más valiosa del mundo. El principal factor clave del éxito de Coca-Cola fue su proceso de internacionalización y su filosofía de "*think global, act local*". La compañía ofreció a cada país la estrategia competitiva más adecuada, compitiendo en diferenciación en los países industriales y en bajo coste en países de desarrollo. A través de sus asociaciones con embotelladores la compañía consiguió adaptarse perfectamente a los mercados locales y construir una relación con sus consumidores. Asimismo, el Marketing-Mix ha sido un gran apoyo para el éxito de la marca Coca-Cola en todo el mundo. Debido a una política de producto fuerte, Coca-Cola logró construir una fuerte identidad de marca de forma que su nombre, el logotipo y la botella se convirtieron en uno de los elementos más reconocidos en el mundo. También el proceso de la distribución extensiva fue un factor clave por el que la marca se ha extendido a todas las partes del mundo rápidamente, convirtiéndose en una parte de la vida cotidiana de los consumidores. No importa si en un restaurante, en casa o en el cine: Coca-Cola está allí, donde están los consumidores. Y si en algún momento determinado los consumidores no tienen una verdadera Coca-Cola delante de sus ojos, se encontraron con una de las grandes campañas publicitarias de la marca. De hecho, las campañas de promoción de Coca-Cola son conocidas globalmente y siempre han acompañado a los consumidores en nuevas décadas y épocas para darles la sensación de ser un fiel compañero, en tiempos buenos y malos. Todos esos factores esenciales han aupado a Coca-Cola a la cabeza de la lista de las marcas más valiosas del mundo y la mantuvieron allí durante más de 13 años.

Parece que estos tiempos ya pasaron. Los mercados mundiales se han vuelto más competitivos y los consumidores más exigentes. En el pasado los deseos del consumidor se basaron en los valores tradicionales, pero hoy están más orientados hacia los avances tecnológicos y las cosas que hacen más fácil su vida diaria. Este cambio de valor global es también visible en el ranking de las marcas más valiosas del mundo. Hoy el mundo

tiene un nuevo número uno: una marca tecnológica llamada Apple. Es un error decir que la nueva experiencia técnica de los consumidores era la única razón por la que ha caído Coca-Cola. Las razones para el descenso de la marca son mucho más profundas. Los principales factores perturbadores se pueden encontrar en el propio mercado de Coca-Cola. La competencia se ha vuelto más fuerte y el principal competidor Pepsi, aunque con una cuota de mercado más pequeño en términos absolutos, crece 4 veces más rápido en el valor de marca que Coca-Cola. Por otra parte, el mercado de refrescos carbonatados se ha ido reduciendo debido a la creciente importancia de la salud para los consumidores. Los consumidores de todo el mundo prefieren beber bebidas funcionales o agua embotellada en lugar de, las bebidas gaseosas no saludables. Para colmo de males, Coca-Cola también se enfrenta a diario con publicidad negativa y decepciona a sus consumidores. En materia de la comercialización de la marca global, Coca-Cola descuida el hecho de que el mercado de este siglo está lleno de excelentes compañías que hablan perfectamente el idioma de una gestión de marca excelente. Además, Coca-Cola perdió la tendencia a ver que es más esencial que nunca para pensar diferente y asumir las necesidades del consumidor, antes de que el consumidor sepa que tienen ese deseo.

Teniendo en cuenta todos los aspectos y factores clave, ya no es difícil responder a la pregunta clave de esta tesis: Sí, Coca-Cola es una marca amenazada mundial. En términos absolutos, Coca-Cola seguirá siendo muy probablemente durante algunas décadas más como una de las marcas más exitosas del mundo, pero en términos relativos ya ha comenzado su declive. A largo plazo, el aspecto relativo influirá en el rendimiento de la marca en términos absolutos, ya que la evolución, tanto absoluta como relativa, depende una de la otra. Con el fin de tener una oportunidad en el futuro, Coca-Cola tiene que superar sus debilidades y fortalecer sus ventajas. La hora ha llegado definitivamente para un nuevo enfoque y una nueva era de la marca Coca-Cola.

6.2 Recomendaciones

Cambios en la cartera de marcas: Introducción de una bebida funcional o biológica

Como ya se ha comentado varias veces, en los últimos años el mercado global de las bebidas carbonatadas no ha crecido o incluso ha disminuido. Los consumidores de hoy se vuelven más conscientes de la salud y prefieren consumir bebidas funcionales y sanas en lugar de bebidas carbonatadas. Por eso Coca-Cola tiene que investigar y lanzar una

nueva versión de Coca-Cola que sea sana o que tenga características funcionales como por ejemplo para la concentración mental o el deporte. Así la marca puede protegerse de la disminución del mercado de las bebidas carbonatadas y beneficiarse de la conciencia creciente con respecto a la salud. En Argentina y Chile la compañía Coca-Cola ha hecho un enfoque similar con la introducción de la bebida *Coca-Cola Life*, la primera marca utilizando *stevia*, un género vegetal, como endulzante.

Una promoción más efectiva: Más promoción para marcas menos populares de Coca-Cola

Coca-Cola tiene una cantidad de marcas únicas y especiales que consiguen la meta atraer a diferentes segmentos. Sin embargo, sólo 2 marcas de Coca-Cola aparece en el ranking de los 10 refrescos más vendidos en el mundo. La empresa no sólo debe promover *Coca-Cola Clásica* y *Coca-Cola Light*, sino también las demás marcas de Coca-Cola como *Coca-Cola Zero* y *Coca-Cola Cherry*. Cada una de las campañas debería ser comunicada de una manera que se reconozca la marca madre Coca-Cola sin perder el beneficio que cada una de las marcas individuales ofrece a su segmento. Cuanto más esté representada la marca Coca-Cola en los medios, más será reconocida y ganará valor.

Menos publicidad negativa: Más control sobre las empresas embotelladoras locales

Coca-Cola tiene una imagen controvertida. Lo que la marca comunica y transmite sobre sus valores, y lo que publica la prensa local o global, revistas o la televisión no coincide en absoluto. De esta manera los consumidores se han sentido decepcionados y la imagen de Coca-Cola ha sufrido muchísimo en los últimos años. De todas formas hay que decir que una gran parte de las publicidades negativas mencionadas en el capítulo 5 provinieron del comportamiento inadecuado de las empresas locales embotelladoras independientes de Coca-Cola por el bajo control que la marca tiene sobre ellas. Las empresas locales compran el concentrado de la empresa principal de Coca-Cola y aparte de esto son totalmente libres en sus decisiones locales. Es entendible que este tipo de estrategia es importante para la filosofía de “*think global, act local*” de Coca-Cola pero para la protección de la imagen de la marca, la empresa tiene que controlar mucho más las acciones de sus franquicias y asociaciones embotelladoras. Solamente con más control la empresa puede imponer sus valores mejor y mejorar su imagen.

Innovar e ir más allá del alcance: Diferenciarse del resto de las marcas a través de la personalización

Una gran ventaja que Apple y las marcas tecnológicas tienen en común en comparación con las marcas de gran consumo es el alto nivel de personalización que pueden ofrecer a sus consumidores. El entorno está cada vez más enfocado en los consumidores y el mundo tecnológico adapta sus sistemas perfectamente a los deseos del consumidor. Coca-Cola también tiene que empezar a pensar de una manera diferente y ofrecer mucho más que una bebida que “*Destapa la felicidad*”. En concreto tiene que ofrecer a los consumidores una experiencia más individual. La marca ni debería centrarse en cambios radicales en relación a la receta secreta de la bebida ni en acciones de personalización muy costosas, sino en las cosas simples, como la idea previa de escribir nombres de personas sobre las botellas de Coca-Cola. Esta idea fue un ejercicio inteligente, que ha llamado la atención de todo el mundo. Sin embargo, Coca-Cola tiene que dar más opciones a sus consumidores para diseñar algunas de las características del producto por sí mismos. El factor clave de éxito para Coca-Cola podría ser básicamente el concepto de co-creación, donde los consumidores sienten que están poniendo su marca individual en el producto. En consecuencia, el dominio de este arte no se trata de tener todo perfectamente a medida, si no de que los consumidores sienten que han participado en su creación. Pero para evitar altos costos, Coca-Cola debe determinar previamente cuántos cambios necesita un producto para ser percibido como individual. Posibles acciones serían, por ejemplo, implementar máquinas expendedoras que puedan mezclar el original Coca-Cola con sabor deseado por el cliente. También es posible tener una máquina expendedora con la capacidad de sacar fotos o una herramienta en línea donde los usuarios pueden diseñar su propia botella de Coca-Cola con su foto, diferentes colores, nombres, etc. Como última idea general es importante mencionar que al final no sólo cuenta si hay una personalización o no, pero sobre todo si la personalización está realizada de una manera adecuada, relacionándola con los valores principales de la marca.

Bibliografía

- Aaker, D. A., 1998. *Strategic Market Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc..
- About.com, 2006. *Coca-Cola Charged with Groundwater Depletion and Pollution in India*. Disponible en: http://environment.about.com/od/waterpollution/a/groundwater_ind.htm [Último acceso: Marzo 2014].
- Allen, S., 1995. *Secret Formula: How Brilliant Marketing and Relentless Salesmanship Made Coca-Cola the Best-Known Product in the World*. New York: Harper Paperbacks.
- American Marketing Association (AMA), 2014. *Dictionary*. Disponible en: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=I> [Último acceso: Marzo 2014].
- American Marketing Association (AMA), 2014. *Dictionary*. Disponible en: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B> [Último acceso: Marzo 2014].
- Angwin, D., Cummings, S. & Smith, C., 2011. Coca-Cola and Toyota: Cola, burgers and cars. En: *The Strategy Pathfinder: Core Concepts and Live Cases*. Sussex: John Wiley & Sons LTD, p. Capítulo 8.
- Bartels, A., 2013. *Global tech market to grow by 5,4% in 2013, 6,7 in 2014*. Disponible en: <http://www.forbes.com/sites/forrester/2013/01/03/global-tech-market-to-grow-by-5-4-in-2013-6-7-in-2014/> [Último acceso: Marzo 2014].
- Basic Economics, 2014. *Oligopoly Market Structure*. Disponible en: <http://www.basiceconomics.info/oligopoly-market-structure.php> [Último acceso: Marzo 2014].
- Bellis, M., 2014. *The History of Coca-Cola*. Disponible en: http://inventors.about.com/od/cstartinventions/a/coca_cola.htm [Último acceso: Marzo 2014].
- Beltzer, L., 2013. *Interbrand releases 14th annual best global brands report*. Disponible en: <http://www.interbrand.com/en/news-room/press-releases/2013-09-30-d355afc.aspx> [Último acceso: Marzo 2014].
- Bennett, R. & Blythe, J., 2002. *International marketing: Strategy planning, market entry & implementation*. London: Kogan Page.
- Boutzikas, J., 2000. Coca-Cola: A Standardise Brand?. *Management Case Quarterly*, pp. 9-15.

Brodzinsky, S., 2003. *Coca-Cola boycott launched after killings at Colombian plants*. Disponible en: <http://www.theguardian.com/media/2003/jul/24/marketingandpr.colombia> [Último acceso: Marzo 2014].

Burger, M., 2012. *Brand Equity and Brand Value: Explanation and Measurement*. Norderstedt: BoD - Books on Demand.

Business Dictionary, 2014. *Brand Identity*. Disponible en: <http://www.businessdictionary.com/definition/brand-identity.html> [Último acceso: Marzo 2014].

Business Dictionary, 2014. *Positioning*. Disponible en: <http://www.businessdictionary.com/definition/positioning.html> [Último acceso: Marzo 2014].

Bustamente Peña, W., 2001. La distribución. En: *Apuntes de mercadotecnia para la microempresa rural*. América Latina: PROMER, p. 85.

Cioban, D., 2011. *Interbrand Top 100 Global Brands In 2011*. Disponible en: <http://www.brandingmagazine.com/2011/10/04/interbrand-top-100-global-brands-in-2011/> [Último acceso: Marzo 2014].

Coca-Cola FEMSA, 2014. *Investor Relations: Strategy and Competitive Advantage*. Disponible en: http://www.coca-colafemsa.com/femsa/web/conteudo_en.asp?idioma=1&conta=44&tipo=27617 [Último acceso: Marzo 2014].

Cunningham, L., 2002. *How to Think Like Benjamin Graham and Invest Like Warren Buffett*. United States: McGraw Hill Professional.

Datamonitor, 2011. *VPN Reutlingen University*. Disponible en: <https://vpn.reutlingen-university.de/+CSCO+0h756767633A2F2F7271662E6F2E726F667062756266672E70627A++/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=9fa83079-1467-4135-8429-509e3038d0c2%40sessionmgr115&vid=5&hid=101> [Último acceso: Marzo 2014].

Dean, H., 2004. Consumer reaction to negative publicity. *Journal of Business Communication*, Issue 41(2), pp. 192-211.

Eggers, B., 2012. *Anniversary of an Icon: Coca-Cola Contour Bottle Celebrates 90 Years*. Disponible en: <http://www.junkfoodnews.net/Coke-Bottles-90-Years.htm> [Último acceso: Marzo 2014].

Farquhar, P. H., 1989. Managing brand equity. *Marketing Research*, Septiembre, pp. 24-33.

Fernández, P., 2009. Valoración de empresas: Bases conceptuales y aplicaciones prácticas. En: Barcelona: Profit Editorial, p. 99.

Garrett, F., 1969. The Eighteen-Eighties. En: *Atlanta and Environs: A Chronicle of Its People and Events*. Georgia: University of Georgia Press, p. 123.

Grant, R., 2013. *The 7 fastest growing industries of 2013*.

Disponible en: <http://venturebeat.com/2013/07/27/the-7-fastest-growing-industries-of-2013-infographic/>

[Último acceso: Marzo 2014].

Hart, S. & Murphy, J., 1998. *Brands: The New Wealth Creators*. New York: NYU Press.

Hoffmann, G. T., 2007. Pricing Management. En: *Pride-Ferrell Foundations of Marketing*. Boston: Houghton Mifflin Company, pp. 311-332.

Interbrand, 2013. *01 - Apple*.

Disponible en: <http://www.interbrand.com/de/best-global-brands/2013/Apple>

[Último acceso: Marzo 2014].

Interbrand, 2014. *Best Global Brands 2013*.

Disponible en: <http://www.interbrand.com/es/best-global-brands/2013/Best-Global-Brands-2013.aspx>

[Último acceso: Marzo 2014].

Interbrand, 2014. *Best Global Brands 2013 - Pepsi*.

Disponible en: <http://www.interbrand.com/de/best-global-brands/2013/Pepsi>

[Último acceso: Marzo 2014].

Interbrand, 2014. *Best Global Brands: Our Methodology*.

Disponible en: <http://www.interbrand.com/de/best-global-brands/2013/best-global-brands-methodology.aspx>

[Último acceso: Marzo 2014].

Interbrand, 2014. *Brand Valuation*.

Disponible en: http://www.interbrand.com/Libraries/Articles/Brand_Valuation_Final.sflb.ashx

[Último acceso: Marzo 2014].

Interbrand, 2014. *Charts*.

Disponible en: <http://www.interbrand.com/de/best-global-brands/2013/BGB-Interactive-Charts.aspx>

[Último acceso: Marzo 2014].

Interbrand, 2014. *Die Markenbewertung von Interbrand*.

Disponible en: http://www.markenlexikon.com/d_texte/verfahren_interbrand_ansatz.pdf

[Último acceso: Marzo 2014].

Interbrand, 2014. *Quiénes somos*.

Disponible en: <http://www.interbrand.com/es/about-us/Interbrand-about-us.aspx>
[Último acceso: Marzo 2014].

Kant, G., Jacks, M. & Aantjes, C., 2008. Coca-Cola Enterprises Optimizes Vehicle Routes for Efficient Product Delivery. *Academic Journal*, Febrero, pp. 40-50.

Kapferer, J.-N., 2008. The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term. En: London: Les Editions d'Organisation, p. 10.

Keller, K. I., 2008. *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. 3. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

La Vanguardia, 2014. *Coca-Cola da 15 días a sus empleados para aceptar el despido*.

Disponible en: <http://www.lavanguardia.com/local/valencia/20140228/54402656557/coca-cola-15-dias-empleados-aceptar-despido-cierre-alicante.html>
[Último acceso: Marzo 2014].

Levin, R., 2013. *Driving the top line with technology: An interview with the CIO of Coca-Cola*.

Disponible en:

http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/driving_the_top_line_with_technology_an_interview_with_the_cio_of_coca-cola
[Último acceso: Marzo 2014].

Loker, T., 2012. Medicine becomes an industry. En: *The History and Evolution of Healthcare in America: The Untold Backstory of where we've been, where we are, and why healthcare needs reform*. United States: Universe, pp. 49-51.

Longenecker, J., Petty, J., Palich, L. & Hoy, F., 2012. Pricing and Credit Decisions. En: *Small Business Management*. Stamford: Cengage Learning, pp. 423-447.

Marketing 91, 2014. *Marketing mix of Coca Cola*.

Disponible en: <http://www.marketing91.com/marketing-mix-coca-cola/>
[Último acceso: Marzo 2014].

Marketing Week, 1998. *Will Coke alter Zyman formula?*.

Disponible en: <http://www.marketingweek.co.uk/will-coke-alter-zyman-formula/2011403.article>
[Último acceso: Marzo 2014].

Marketline, 2014. *VPN Reutlingen University*.

Disponible en: <https://vpn.reutlingen-university.de/+CSCO+0h756767633A2F2F7271662E6F2E726F667062756266672E70627A++/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=88c9b008-96ac-42e9-a141-663faa6e7edc%40sessionmgr112&vid=3&hid=106>
[Último acceso: Marzo 2014].

Menon, G., Jewell, R. D. & Unnava, H., 1999. When a company does not respond to negative publicity. Cognition elaboration and negative affect perspective. *Advances in consumer research*. In: A. f. C. Research, ed. 26 ed. s.l.:Eric J. Arnould & Linda M. Scott, pp. 325-329.

Moye, J., 2013. *Dispensing Happiness: 12 Innovative Coca-Cola Vending Machines in Action*. Disponible en: <http://www.coca-colacompany.com/stories/dispensing-happiness-12-innovative-coca-cola-vending-machines-in-action> [Último acceso: Marzo 2014].

Pavitt, J., 2001. *A brief history of brands: Coca-Cola*. Disponible en: <http://www.theguardian.com/media/2001/jul/09/marketingandpr.g21> [Último acceso: Marzo 2014].

Phillips, R., 2005. *Pricing and Revenue Optimization*. California: Stanford University Press.

Porter, M., 2002. Ventaja Competitiva. En: México: CESCA, p. 12.

PWC, 2013. *Key findings in the technology industry*. Disponible en: <http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2013/assets/ceo-survey-tech-infographic.pdf> [Último acceso: Marzo 2014].

Riezebos, R., 2003. *Brand Management: A Theoretical and Practical Approach*. Essex: Pearson Education Limited.

Rodríguez Ardura, I., 2006. El concepto de cartera de productos. En: *Principios y estrategias de marketing*. Barcelona: Editorial UOC, pp. 251-256.

Rudarakanchana, N., 2013. *Coca-Cola (KO) Q3 Earnings Preview: Slowly Recovering From A Bad Second Quarter, But Weakness and Uncertainty Persist*. Disponible en: <http://www.ibtimes.com/coca-cola-ko-q3-earnings-preview-slowly-recovering-bad-second-quarter-weakness-uncertainty-persist> [Último acceso: Marzo 2014].

Slater, J., 2000. Collecting the Real Thing: a Case Study Exploration of Brand Loyalty Enhancement Among Coca-Cola Brand Collectors. *Advances in Consumer Research*, pp. 202-208.

Smith, P. & Taylor, J., 2004. Above the line and below the line. En: *Marketing Communications: An Integrated Approach*. London: Kogan Page, p. 23.

Stafford, L., 2013. *Coca-Cola innovation: Beverage giant thinks global, acts local*. [En línea] Disponible en: <http://www.myajc.com/news/business/coca-cola-innovation-beverage-giant-thinks-global-/nbczx/> [Último acceso: Marzo 2014].

Stammerjohan, C., Wood, C. M., Chang, Y. & E., T., 2005. An empirical investigation of the interaction between publicity: advertising, and previous brand attitudes and knowledge. *Journal of Advertising*, Issue 34(4), pp. 55-67.

Statista, 2012. *Per capita consumption of bottled water in the United States from 1999 to 2012 (in gallons)*.

Disponible en: <http://www.statista.com/statistics/183377/per-capita-consumption-of-bottled-water-in-the-us-since-1999/>

[Último acceso: Marzo 2014].

Statista, 2014. *Global market share of Coca-Cola and other soft drink companies 2011*.

Disponible en: <http://www.statista.com/statistics/216888/global-market-share-of-coca-cola-and-other-soft-drink-companies-2010/>

[Último acceso: Marzo 2014].

Strom, S., 2013. *Bottled Water Sales Rising as Soda Ebbs*.

Disponible en: http://www.nytimes.com/2013/10/26/business/bottled-water-sales-rising-as-soda-ebbs.html?_r=0

[Último acceso: Marzo 2014].

Stucky, N., 2004. Monetäre Markenbewertung nach dem Interbrand Ansatz. En: *Der Wert der Marke - Markenbewertungsverfahren für ein erfolgreiches Management*. München: Vahlen, pp. 430-459.

Svensson, G., 2001. "Glocalization" of business activities: a "glocal strategy" approach.

Management Decisions, pp. 6-18.

The Coca-Cola Company, 2000. *Annual Report 1998*.

Disponible en:

http://www.uic.edu/classes/actg/actg594/research/01%20KO_1999_Financial.pdf

[Último acceso: Marzo 2014].

The Coca-Cola Company, 2009. *Mythos Coca-Cola - Die Geschichte der Coca-Cola Werbung*.

Disponible en: <http://assets.coca-colacompany.com/7d/80/c26b5b5f4935b121405e52526886/cc-kampagne.pdf>

[Último acceso: Marzo 2014].

The Coca-Cola Company, 2011. *A short history of the Coca-Cola Company*.

Disponible en: http://assets.coca-colacompany.com/7b/46/e5be4e7d43488c2ef43ca1120a15/TCCC_125Years_Booklet_Spreads_Hi.pdf

[Último acceso: Marzo 2014].

The Coca-Cola Company, 2013. *Annual Report 2012*.

Disponible en: <http://assets.coca-colacompany.com/c4/28/d86e73434193975a768f3500ffae/2012-annual-report-on-form-10-k.pdf>

[Último acceso: Marzo 2014].

The Coca-Cola Company, 2014. *Coca-Cola*.

Disponible en: <http://www.coca-cola.co.uk/brands/coca-cola.html>

[Último acceso: Marzo 2014].

The Coca-Cola Company, 2014. *Coca-Cola bottles*.

Disponible en: <http://www.coca-cola.co.uk/125/coca-cola-bottles-history.html>

[Último acceso: Marzo 2014].

The Coca-Cola Company, 2014. *History of the Coca-Cola Logo*.

Disponible en: <http://www.coca-cola.co.uk/125/history-of-coca-cola-logo.html>

[Último acceso: Marzo 2014].

The Coca-Cola Company, 2014. *Santa Claus is coming to town*.

Disponible en: <http://www.coca-cola.co.uk/about-us/heritage/christmas/coca-cola-and-santa-claus.html>

[Último acceso: Marzo 2014].

The Coca-Cola Company, 2014. *The Coca-Cola Polar bears*.

Disponible en: <http://www.coca-cola.co.uk/about-us/heritage/christmas/coca-cola-polar-bears.html>

[Último acceso: Marzo 2014].

The Economic Times, 2014. *Definition Of Marketing Mix*.

Disponible en: <http://economictimes.indiatimes.com/definition/marketing-mix>

[Último acceso: Marzo 2014].

The Times 100, 2014. *Working with bottling franchisees around the world*.

Disponible en: <http://businesscasestudies.co.uk/coca-cola-great-britain/working-with-bottling-franchisees-around-the-world/conclusion.html#axzz2vUZUWTVG>

[Último acceso: Marzo 2014].

Van Heerden, C. H. & Barter, C., Marzo. The Role of Culture in the Determination of a Standardized or Localized Marketing Strategy. *Department of Marketing and Communication*, 2008, pp. 37-44.

Volkman, C., Tokarski, K. & Grünhagen, M., 2010. Marketing Planning and the Marketing Plan. En: *Entrepreneurship in a European Perspective: Concepts for the Creation and Growth of New Ventures*. Heidelberg: Gabler, pp. 204-2011.

Walsh, J., 2003. Why trying to reorient your brand can burn your fingers. *Business Strategy Review*, pp. 61-67.

World Economic Forum, 2014. *The Coca-Cola Company*.

Disponible en: <http://www.weforum.org/industry-partners/coca-cola-company>

[Último acceso: Marzo 2014].