



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN DE
COCA-COLA Y PEPSI-COLA EN EL
MERCADO ESPAÑOL**

APLICACIÓN DEL JUEGO DEL AJEDREZ A
LOS NEGOCIOS

Autor: Lucía Perlado Diez
Tutor: Alfonso Pedro Fernández del Hoyo

Madrid
Abril 2014



ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN DE COCA-COLA Y PEPSI-COLA EN EL MERCADO ESPAÑOL

APLICACIÓN DEL JUEGO DEL AJEDREZ A LOS NEGOCIOS

Lucía
Perlado
Diez

ÍNDICE GENERAL

	Págs.
RESUMEN Y PALABRAS CLAVE	7
ABSTRACT & KEY WORDS	7
LISTA DE ACRÓNIMOS Y DEFINICIONES	8
INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS	10
1. Planteamiento y justificación.....	10
2. Objetivos del estudio.....	10
3. Metodología.....	11
PARTE I: ESTADO DE LA CUESTIÓN	13
1. Cronología de una competencia <i>bis a bis</i>.....	13
1.1 Inicios de “The Coca-Cola Company”	14
1.2 Aparición de los primeros competidores: nacimiento de Pepsi-Cola	14
1.3 Despegue comercial de Pepsi-Cola.....	15
2. The Cola Wars: competencia en las cuatro Ps.....	15
2.1 Competencia en precio	16
2.2 Competencia en distribución	16
2.3 Competencia en producto.....	17
2.4 Cambio de los hábitos de consumo del mercado.....	18
2.5 Estrategia internacional de Coca-Cola.....	19
2.6 Comienzos del nuevo siglo	20
2.7 Apuesta por los refrescos light	21
2.8 Adaptación a los nuevos tiempos	21

**PARTE II: ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN
EN EL MERCADO ESPAÑOL 24**

1. Modelo de Comunicación de Coca-Cola 25

- 1.1 Orígenes del modelo de comunicación de Coca-Cola 25
- 1.2 Evolución de las campañas publicitarias de Coca-Cola..... 27
- 1.3 Acciones de Coca-Cola para repartir felicidad 31

2. Modelo de Comunicación de Pepsi-Cola..... 32

- 2.1 Entrada de Pepsi-Cola en el mercado español..... 32
- 2.2 Estrategia inicial de Pepsi-Cola en el mercado español..... 33
- 2.3 Cambio estratégico de Pepsi-Cola 34
- 2.4 Estrategia definitiva de Pepsi-Cola..... 35
- 2.5 Posicionamiento actual de Pepsi-Cola en el mercado español..... 36

3. Comparación, resultados y recomendaciones..... 37

- 3.1 Distinta percepción de Coca-Cola y Pepsi-Cola..... 37
- 3.2 Superioridad de las campañas publicitarias de Pepsi-Cola 38
- 3.3 Remontada de Coca-Cola..... 39
- 3.4 Coca-Cola y Pepsi-Cola en las redes sociales 40
- 3.5 Recomendaciones para Coca-Cola y Pepsi-Cola..... 41

PARTE III: MARKETING CHESS STRATEGY 45

1. Punto de partida 46

2. Análisis detallado de las piezas del ajedrez..... 47

- 2.1 El peón 48
- 2.2 La torre 49
- 2.3 El caballo 49
- 2.4 El alfil..... 50
- 2.5 La reina..... 50
- 2.6 El rey 51

3. Definición de la estrategia de ataque.....	52
4. Requisitos para ser un buen jugador / empresario.....	53
CONCLUSIONES FINALES.....	55
1. Conclusiones de cada PARTE.....	55
1.1 PARTE I.....	55
1.2 PARTE II.....	56
1.3 PARTE III.....	56
2. Reflexión final.....	57
2.1 Problema al que se enfrenta actualmente Coca-Cola.....	58
2.2 Perspectivas de futuro para Coca-Cola.....	58
FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	60
ANEXOS.....	62
1. Evolución de logotipos desde los orígenes hasta la actualidad.....	62
1.1 Logotipos de Coca-Cola.....	62
1.2 Logotipos de Pepsi-Cola.....	62
BIBLIOGRAFÍA.....	63

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

TABLAS

	Págs.
Tabla resumen correspondiente a la PARTE I.....	22-23
Tabla resumen correspondiente a la PARTE II.....	43-44
Tabla resumen correspondiente a la PARTE III.....	54

FIGURAS

	Págs.
Figura 1: Objetivos de toda estrategia de comunicación.....	24
Figura 2: Misión, Visión y Valores de The Coca-Cola Company.....	27
Figura 3: Misión, Visión y Valores de PepsiCo.....	33
Figura 4: Reproducción de las figuras del ajedrez en el mercado.....	52

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

“La Guerra de las Colas”, protagonizada por Coca-Cola y por Pepsi-Cola, constituye, sin duda alguna, el mejor ejemplo de marketing estratégico y de marketing de confrontación de toda la historia de los mercados globalizados. Dicha guerra, que comenzó con la introducción de Pepsi-Cola en el mercado estadounidense mediante una magnífica estrategia de precios, se ha visto diversificada en numerosas batallas, que se han prolongado a lo largo de la historia de ambas compañías y que han abarcado cada una de las ramas de las que se compone el *marketing mix*¹, pero que todavía no han podido proclamar a un definitivo vencedor. No obstante, en el momento actual, resulta indiscutible la clasificación de la comunicación como el arma más potente y valiosa de la que se sirven ambas compañías para competir en el terreno de juego y para ser capaces de arrebatarse a su rival su bien más preciado, el consumidor.

Palabras clave: guerra de las colas, marketing estratégico, marketing de confrontación o juego del ajedrez, comunicación, competencia.

ABSTRACT & KEY WORDS

“The Cola Wars”, carried out by Coca-Cola and Pepsi-Cola, constitutes, without any doubt, the best example, in terms of marketing strategy and marketing confrontation strategy, of all the history of globalized markets. This war, which began with the introduction of Pepsi-Cola in the American market by means of a magnificent pricing strategy, has been diversified in numerous battles, which have extended throughout the history of both companies and which have been present in each of the areas that compose the marketing mix, but which have still not been able to proclaim a final winner. Nevertheless, at the moment, it is unquestionable to classify communication as being the most powerful and valuable weapon that both companies have in order to be able to compete in the battlefield and to rob their opponent their dearest treasure, the consumer.

Key words: *cola wars, marketing strategy, marketing confrontation strategy or marketing chess strategy, communication, competition.*

¹ *Marketing mix*: en español denominado “estrategia de mercadotecnia”, es el conjunto de herramientas tácticas controlables (conocidas bajo el nombre de 4p’s – Product, Price, Place, Promotion) que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta (Kotler P. y Armstrong G., 2003, p. 63).

LISTA DE ACRÓNIMOS Y DEFINICIONES

- *Top-of-mind*: es el indicador que revela cuál es la marca que, cuando se le pregunta a los consumidores por marcas pertenecientes a una categoría específica de productos, se les viene a la mente en primer lugar al mayor porcentaje de personas (Redacción Gerente, 2011).
- *Target group*: público objetivo, esto es, el segmento de las personas a las que va dirigidas las acciones de comunicación y marketing (Soto B., 2012).
- Marketing de confrontación: es una técnica que tiene por objeto identificar la estrategia de marketing con una partida de ajedrez, donde el tablero es el mercado y el contrincante u oponente la competencia, con el fin de que los hombres de negocios sean capaces de planificar todas sus jugadas empresariales estratégicamente de forma que les resulte posible vencer al constante rival (Muñiz R., 2004).
- *Chess in Business*: es un sistema de conocimientos teórico-práctico, regido por normas y principios estratégicos, que se utiliza como herramienta de capacitación y formación de profesionales vinculados al ámbito empresarial y cuya aplicación consiste en trasladar al ámbito de los negocios las técnicas y estrategias que se emplean en el juego del ajedrez (Bizzinco, 2012).
- Teoría de Juegos: es una teoría matemática que trata de estudiar y explicar el comportamiento y la interacción de los diversos agentes de un mercado, así como los incentivos que llevan a éstos a realizar sus procesos de decisión. John Nash, como principal precursor de esta teoría, trató de explicarla a través del denominado “dilema del prisionero”, que se concreta en analizar los incentivos que poseen dos presos encarcelados por un delito menor para delatar al otro a la policía y acceder así a beneficios penitenciarios, teniendo siempre en cuenta la decisión que podría tomar el otro (Administrador de Blogger, 2012).
- *Followers*: en el campo de las redes sociales, son los seguidores o personas que están suscritas mediante una red social (generalmente Twitter o Facebook) a la red social de otro del mismo tipo (esTwitter, 2010).

- *Celebrities*: personas famosas, especialmente en el negocio del entretenimiento, que van desde la realeza hasta los protagonistas de la prensa rosa (YoDona, 2006).
- *Marketing mix*: en español denominado “estrategia de mercadotecnia”, es el conjunto de herramientas tácticas controlables (conocidas bajo el nombre de 4p’s – Product, Price, Place, Promotion) que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta (Kotler P. y Armstrong G., 2003, p. 63).
- Marketing digital: también llamado online, 2.0 o e-marketing, es la traslación del marketing tradicional (offline) al ámbito del internet, a través de recursos y herramientas propios de la red, con el fin de poder establecer un dialogo con los usuarios de forma que se puedan generar nuevos clientes, satisfacer rápidamente las necesidades de los ya existentes y promocionar productos o eventos especiales para lograr llegar de un modo efectivo al consumidor (López Fernández R., 2013).
- Factor clave de éxito (FCE): es el número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, asegurarán un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización (Rockart J. F., 1986).
- *Branding*: estrategia a seguir por toda empresa para gestionar los activos vinculados, ya sea de manera directa o indirecta, a un nombre comercial y a su correspondiente logotipo o símbolo, con la intención de garantizar la construcción de una sólida y duradera marca (Definición.DE, 2009).

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

1. Planteamiento y justificación

La impresionante evolución que ha experimentado el mundo de los negocios desde sus orígenes hasta la actualidad, ha llevado a muchas empresas a diseñar estrategias de marketing tan complejas que hacen que el objetivo fundamental de todo negocio quede difuminado por otros de menos rango.

Lo que todo empresario debería tener presente a la hora de diseñar una estrategia para captar cuota de mercado es que, al igual que el jugador de una partida de ajedrez antes de tomar la decisión del movimiento que va a realizar tiene que evaluar en qué posición va a quedar después de la jugada del rival, cualquier actuación en el mercado va a llevar a una rápida respuesta de los competidores que puede dejar a la empresa actora en peor situación de la que partía al inicio.

Así, con el fin de evitar consecuencias negativas para el propio negocio, la estrategia a seguir por todo empresario debe diseñarse sobre la base de cuatro pilares fundamentales de aplicación imperativa para cualquier objetivo que se pretenda conseguir en el mercado. Dichos parámetros, inspirados en la estrategia del ajedrez, se concretan en: (i) ver cuál ha sido el último movimiento de los competidores directos / contrincantes, (ii) detectar cuáles son las amenazas y fortalezas propias frente a las del oponente, para lo cual es recomendable realizar un análisis DAFO, (iii) aplicar la estrategia estando alerta de las alteraciones que la misma provoca en el mercado / tablero, y (iv) comprobar cuál es el impacto de dichas alteraciones en el plan previsto inicialmente para ajustarlo o adaptarlo según convenga a los propios intereses.

2. Objetivos del estudio

En tanto que dos de los mejores ejemplos de estrategias de marketing pueden encontrarse en el mercado de los refrescos de cola, el objeto principal de este trabajo va a ser el análisis de los factores determinantes del éxito de las compañías The Coca-Cola Company y PepsiCo. en el contexto general y más en particular en la comunicación, por ser ésta hoy en día su principal herramienta para ganar cuota de mercado y posicionarse como la marca líder del sector.

La amplitud de esta materia hace necesario centrar el estudio, tras una primera aproximación general, en un área geográfica en particular que, por razones obvias de proximidad y conveniencia, será España y el mercado a analizar, el español.

3. Metodología

Con la intención de poder alcanzar de forma exitosa los objetivos pretendidos y a fin de facilitar al lector la comprensión y consecución de los temas a tratar, este estudio partirá de una aproximación histórica a la tradicional guerra que han mantenido desde sus orígenes las dos compañías líderes del mercado de los refrescos de cola, para pasar posteriormente a analizar los factores que han determinado en cada momento la superioridad de una respecto de la otra y concluir con un análisis más detallado de la estrategia de comunicación de ambas empresas, por constituir ésta en el mercado actual la herramienta más potente de persuasión del consumidor.

Para finalizar el trabajo, se hará una reflexión centrada en la similitud existente entre el marketing estratégico y el juego del ajedrez a través de lo que algunos autores han denominado “marketing de confrontación”², que permitirá poner de manifiesto cómo el *Chess in Business*³ puede contribuir al éxito empresarial.

Es conveniente en este punto aclarar, para una mejor comprensión posterior del trabajo, que, en tanto que a lo largo del mismo se van a utilizar en algunas ocasiones las palabras “Coca-Cola” y “Pepsi-Cola” y en otras, los términos “The Coca-Cola Company” y “PepsiCo.”, el lector debe saber que, cuando se habla de “Coca-Cola” y “Pepsi-Cola” se hace con la intención de referirse al producto o a la marca que se designa bajo dicho nombre, mientras que cuando se menciona a “The Coca-Cola Company” o a “PepsiCo.” se pretende hacer referencia a las compañías propietarias de dichos productos o marcas.

La información requerida para poder exponer de forma fiable las ideas previamente señaladas se extraerá tanto de fuentes primarias como secundarias. Con respecto a las

² Marketing de confrontación: es una técnica que tiene por objeto identificar la estrategia de marketing con una partida de ajedrez, donde el tablero es el mercado y el contrincante u oponente la competencia, con el fin de que los hombres de negocios sean capaces de planificar todas sus jugadas empresariales estratégicamente de forma que les resulte posible vencer al constante rival (Muñiz R., 2004).

³ *Chess in Business*: es un sistema de conocimientos teórico-práctico, regido por normas y principios estratégicos, que se utiliza como herramienta de capacitación y formación de profesionales vinculados al ámbito empresarial y cuya aplicación consiste en trasladar al ámbito de los negocios las técnicas y estrategias que se emplean en el juego del ajedrez (Bizzinco, 2012).

primarias, se pretenden obtener, de primera mano, datos relevantes para la exposición del tema objeto de análisis, mediante la concertación de entrevistas con profesores de la Universidad Pontificia Comillas, especializados en las áreas de Marketing y de Estrategia Empresarial y con amplios conocimientos en la materia a tratar, con la intención principal de poder desarrollar parcialmente el trabajo a partir de los testimonios proporcionados por personas expertas en la cuestión.

Las fuentes secundarias, que serán esenciales para poder recabar toda la información oportuna de cara a garantizar una exposición de ideas fiable y veraz, provendrán de diversos ensayos elaborados por distintas universidades, que han centrado su atención en el estudio de la llamada “guerra de las colas”, así como de reflexiones escritas por antiguos directivos de ambas compañías, que enfatizan la importancia de las estrategias de comunicación para lograr el deseado *top-of-mind*⁴ del consumidor, y de artículos redactados por expertos de marketing, que han destinado grandes esfuerzos para poder concretar el concepto de “marketing de confrontación”⁵.

Todo lo anterior conducirá a una conclusión final en la que se justificará, desde la perspectiva del consumidor, cuáles son los puntos fuertes y débiles de cada una de las empresas aquí analizadas, así como en qué medida la reciente decisión de Coca-Cola Iberian Partners de cerrar cuatro de sus once fábricas embotelladoras españolas, puede afectar negativamente a la imagen y reputación de la empresa y resultar en una caída de sus ventas en el mercado español.

⁴ *Top-of-mind*: es el indicador que revela cuál es la marca que, cuando se le pregunta a los consumidores por marcas pertenecientes a una categoría específica de productos, se les viene a la mente en primer lugar al mayor porcentaje de personas (Redacción Gerente, 2011).

⁵ Marketing de confrontación: es una técnica que tiene por objeto identificar la estrategia de marketing con una partida de ajedrez, donde el tablero es el mercado y el contrincante u oponente la competencia, con el fin de que los hombres de negocios sean capaces de planificar todas sus jugadas empresariales estratégicamente de forma que les resulte posible vencer al constante rival (Muñiz R., 2004).

PARTE I: ESTADO DE LA CUESTIÓN

1. Cronología de una competencia *bis a bis*

El mercado de los refrescos de cola a nivel mundial tiene su origen en Atlanta, Georgia, cuando, en 1886, el farmacéutico estadounidense John Pemberton fabricó una sustancia viscosa de color caramelo a partir de la mezcla de hojas de coca y semillas de nuez de cola la cual, mezclada con agua carbonatada, daba como resultado una bebida gaseosa efervescente (Yoffie D. B., 2009, p. 5).

Esta originaria medicina, inicialmente vendida por cinco céntimos en la farmacia “Jacobs” como una poción para curar los trastornos mentales y físicos y, posteriormente, como un jarabe para calmar la sed y las molestias estomacales, recibió en sus orígenes el nombre de “7X”. No obstante, esta denominación del producto no se mantuvo por mucho tiempo pues, en el mismo año de su creación, Frank Mason Robinson, en calidad de contable de Pemberton, sugirió al creador de este novedoso medicamento dotar al mismo de un nombre que, mediante un juego de palabras, reflejara los principales ingredientes de los que se componía. Fue entonces cuando se acuñó el término “Coca-Cola” como nombre del producto, reservando la denominación de “7X” para referirse a la fórmula secreta a partir de la cual se elabora el mismo (Yoffie D. B., 2009, pp. 5-6).

Aseguraba Robinson que, con esta nueva denominación, se conseguiría atraer a la clientela, hasta entonces susceptible respecto de las bondades del brebaje y de las sustancias que lo componían, así como facilitar el conocimiento y reconocimiento del producto. De esta forma, puede afirmarse que, tanto el término “Coca-Cola”, como el logo entonces caligrafiado como signo distintivo de la novedosa bebida curativa y refrescante, los cuales han perdurado a lo largo de los cien años de historia de la marca, corresponden en exclusiva al ingenio y audacia de este contable (Glimois N., 2002).

Pero, como a veces el futuro resulta ingrato, a los dos años de la creación de la inicial medicina y posterior refresco que iba a suponer un cambio radical en los hábitos de consumo de los estadounidenses y, más tarde, del mundo entero, su creador, John Pemberton, falleció de un cáncer de estómago, por lo que no pudo llegar a disfrutar del inimaginable éxito que pocos años después de su creación obtendría su revolucionaria invención (Glimois N., 2002).

1.1 Inicios de “The Coca-Cola Company”

En 1891, el farmacéutico Asa Candler junto con Frank Robinson, crearon la corporación conocida bajo el nombre de “The Coca-Cola Company”, estableciendo las bases necesarias para lograr una sólida fuerza de ventas y desarrollando una publicidad que se convertiría más adelante en el sello distintivo de la marca. Dicha corporación concedió en 1899 el primer y entonces considerado único acuerdo para embotellar el producto, pues los directivos de la corporación entendieron que el futuro del mismo pasaría por fabricarlo a partir de fuentes suministradoras de gaseosa (soda), sin necesidad de contar con embotelladores para el suministro de la bebida gaseosa. Sin embargo, a principios del siglo XX, ya se habían concedido en el territorio estadounidense alrededor de 370 franquicias para llevar a cabo la tarea embotelladora (Yoffie D. B., 2009, pp. 5-6).

1.2 Aparición de los primeros competidores: nacimiento de Pepsi-Cola

Dada la gran acogida que ese revolucionario producto parecía tener entre los consumidores de bebidas con gas, no tardaron en aparecer numerosas imitaciones y falsificaciones que pretendían arrebatarle a The Coca-Cola Company parte de su cuota de mercado, ofreciendo productos “iguales” a precios inferiores. Sólo en 1916, los tribunales ya habían prohibido 153 imitaciones de la genuina “Coca-Cola” (Yoffie D. B., 2009, p. 6).

Entre dichos presuntos falsificadores, sonaba con fuerza el nombre de Pepsi-Cola. De hecho, en 1938, The Coca-Cola Company presentó una demanda contra PepsiCo. alegando que ésta última constituía una “copia barata” de la primera y que suponía una violación injustificada de una marca registrada muchos años antes. Sin embargo, los tribunales no apreciaron elementos de prueba suficientes como para condenar a PepsiCo. por vulneración de los derechos de propiedad intelectual e industrial de The Coca-Cola Company, por lo que absolvieron a la compañía de todas las cargas que recaían contra ella (Yoffie D. B., 2009, p. 6).

No obstante, a pesar del favorable veredicto recibido por PepsiCo., lo cierto es que se pueden apreciar numerosos aspectos coincidentes entre una y otra compañía y, muy especialmente, entre el producto estrella ofertado por ambas.

Así, el producto Pepsi-Cola, que recibió su actual denominación en 1898 en alusión a la enzima digestiva pepsina y a las nueces de cola utilizadas en la receta para su

fabricación, fue creado en 1893 en New Bern, Carolina del Norte, por el farmacéutico Caleb Bradham con el propósito inicial de ofrecer a los consumidores un “refresco delicioso que ayudara a la digestión y, al mismo tiempo, fuera estimulante” (Glimois N., 2002).

Al igual que The Coca-Cola Company, PepsiCo. se decantó por adoptar un sistema de franquicia de embotellado de forma que, hacia 1910, la compañía ya contaba con una red de más de 270 embotelladores (Yoffie D. B., 2009, p. 6).

No obstante, el absoluto liderazgo que ostentaba The Coca-Cola Company en el sector, junto con una serie encadenada de problemas internos que se sucedieron en la compañía, llevó a PepsiCo. a estancarse e incluso a declararse en bancarrota en dos ocasiones (en 1923 y, posteriormente, en 1932). Esta dramática situación condujo a los directivos de la empresa a ofrecer su venta a The Coca-Cola Company en tres ocasiones distintas, oferta que fue siempre rechazada por el líder del sector, lo que posteriormente sus directivos lamentarían cuando una racha de brillantez comercial rescatara a Pepsi-Cola del olvido (Glimois N., 2002).

1.3 Despegue comercial de Pepsi-Cola

El punto de inflexión para el producto Pepsi-Cola, que marcó el inicio de su recuperación y su posterior auge, lo constituyó la estrategia desarrollada por la compañía en Estados Unidos durante la Gran Depresión consistente en ofrecer su botella de 12 onzas al mismo precio que The Coca-Cola Company vendía la suya de 6,5 onzas. La enorme acogida recibida por Pepsi-Cola fruto de esta operación fue aprovechada por la compañía, que centró su estrategia de marketing en posicionarse en el mercado bajo la apariencia de “la hermana barata” a través del slogan “El doble por un centavo” (Glimois N., 2002).

A partir de ese momento, el futuro de Coca-Cola y Pepsi-Cola pasaría por lo que comúnmente se ha denominado “La Guerra de las Colas”.

2. The Cola Wars: competencia en las cuatro Ps

Durante más de un siglo, The Coca-Cola Company y PepsiCo. han luchado por conquistar “la garganta del consumidor” con la esperanza puesta en vencer de una vez por todas al eterno rival (Yoffie D. B., 2009, p. 1).

La competitividad de las dos grandes compañías que integran el mercado duopolístico de los refrescos de cola se ha ido manifestando, a lo largo de los años, en distintas estrategias que han enfatizado, en cada momento, el componente clave del *marketing mix*⁶ para garantizar la máxima persuasión del consumidor y, con ello, asegurar la obtención del liderazgo en el sector.

2.1 Competencia en precio

Como se ha mencionado en el epígrafe anterior, la guerra de las colas comenzó con la decisión de PepsiCo. de ofrecer, al mismo precio que The Coca-Cola Company, más cantidad de producto en un momento en el que el mundo se encontraba sumido en una importante crisis económica. Esta decisión estratégica permitió a PepsiCo. hacerse un importante hueco en el mercado hasta convertirse en la segunda empresa líder en el sector de los refrescos con gas (Glimois N., 2002).

2.2 Competencia en distribución

Pero, la verdadera rivalidad entre ambas empresas, vino de la mano de Alfred Steele, antiguo ejecutivo de marketing de Coca-Cola, quien, en 1950, se convirtió en CEO de PepsiCo. con el objetivo fundamental de asegurar que “la Pepsi” estuviera “en todos los hogares estadounidenses” bajo el lema de “Beat Coke” (Batir a Coca-Cola). Así, hacia 1960, el número de supermercados y tiendas de conveniencia que ofrecían Pepsi-Cola sobrepasaba los treinta mil. Por tanto, en este momento, poseer una adecuada red de distribuidores que garantizara que el producto estuviera al alcance del consumidor, era más importante que cualquier otro elemento del *marketing mix* (Yoffie D. B., 2009, p. 6).

En esta línea continuó PepsiCo., modernizando las plantas de producción de sus embotelladoras y mejorando los servicios de entrega en tienda, hasta que en 1970, la red de distribución de PepsiCo., así como el tamaño de sus embotelladoras, superaban ya a aquellos correspondientes a su contraparte, The Coca-Cola Company (Yoffie D. B., 2009, p. 6).

⁶ *Marketing mix*: en español denominado “estrategia de mercadotecnia”, es el conjunto de herramientas tácticas controlables (conocidas bajo el nombre de 4p’s – Product, Price, Place, Promotion) que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta (Kotler P. y Armstrong G., 2003, p. 63).

2.3 Competencia en producto

Dado el éxito que había tenido el refresco de cola ofertado por ambas compañías, y ante el temor de que los consumidores terminaran aborreciendo el único producto en que, tanto The Coca-Cola Company como PepsiCo., habían centrado su estrategia de negocio, las dos empresas decidieron orientar sus esfuerzos a ofrecer al consumidor nuevos productos que satisficieran de igual modo sus deseos de consumo (Yoffie D. B., 2009, p. 7).

Así, The Coca-Cola Company y PepsiCo. decidieron introducir diversas innovaciones al producto tradicional y comenzaron, de esta forma, a experimentar con nuevos refrescos de cola y de otros sabores. Fruto de esta inversión, en la década de los sesenta, Coca-Cola lanzó Fanta (1960), Sprite (1961) y Tab cola bajo en calorías (1963); y Pepsi-Cola contraatacó con la creación de Teem (1960), Mountain Dew (1964) y Diet Pepsi (1964). Igualmente, ambas compañías se diversificaron en industrias de refrescos no gaseosos mediante la compra, por The Coca-Cola Company, de Minute Maid, Duncan Foods (café, té, chocolate caliente) y Belmont Springs Water; y a través de la fusión de PepsiCo. con el gigante de aperitivos Frito-Lay, con la esperanza de poder lograr sinergias entre ambas empresas mediante la definición de objetivos similares en materia de clientes, sistemas de entrega y decisiones de marketing (Yoffie D. B., 2009, p. 7).

No obstante, a pesar de todas las iniciativas llevadas a cabo por PepsiCo., la proporción de consumo de Coca-Cola con respecto a Pepsi-Cola en todos los mercados en los que ambas estaban presentes, seguía siendo bastante mayor a la deseada.

Con la intención de poner fin a esta situación, inexplicable para PepsiCo. por considerar que el sabor de su producto era ampliamente mejor que el propio de The Coca-Cola Company, la compañía decidió lanzar en Dallas, Texas, por ser éste uno de los lugares de Estados Unidos donde la marca dominante era, sin lugar a dudas, Coca-Cola, una campaña publicitaria conocida bajo el nombre de “Desafío Pepsi”. La campaña consistía básicamente en demostrar a los consumidores, mediante un test a ciegas de sabor, que realmente preferían Pepsi-Cola a Coca-Cola. El éxito de la campaña en Dallas llevó a PepsiCo. a repetir el desafío a nivel nacional (Yoffie D. B., 2009, p. 7).

Ante la amenaza que supuso para Coca-Cola la reacción de los consumidores al Desafío Pepsi, el hasta entonces líder del sector decidió contraatacar con descuentos, reducciones de precios al por menor y diversas campañas publicitarias que se centraban

en cuestionar la validez y veracidad de las pruebas prácticas por su competidor. Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos, la eterna supremacía de Coca-Cola con respecto a Pepsi-Cola nunca volvió a ser tan evidente (Yoffie D. B., 2009, p. 7).

2.3.1 Modificación de la fórmula “7X”

Tras un periodo de relativa armonía entre ambas empresas, The Coca-Cola Company tomó la decisión, en 1985, de modificar, por primera vez en 99 años, la fórmula secreta de la bebida de cola más popular. La reacción de PepsiCo. ante esta decisión no tardó en aparecer por considerar que, con dicho cambio, Coca-Cola copiaba el sabor de Pepsi-Cola. Igualmente, los consumidores más fieles de Coca-Cola se unieron a las protestas ante el temor de perder “el sabor de siempre”. Como respuesta a estas presiones, The Coca-Cola Company decidió reintroducir la fórmula original, a la que se le dotaría del nombre “Coca-Cola Classic” y al mismo tiempo, optó por mantener la nueva fórmula bajo el nombre de “New Coke” (Yoffie D. B., 2009, p. 7).

Además, con el fin de superar el bache experimentado por la empresa y ser pionera en ofrecer nuevos sabores de Coke a los consumidores, The Coca-Cola Company unió a su portfolio de productos, entre los que ya se encontraba la exitosa Diet Coke (1982), nuevos sabores como Caffeine-Free Coke (1983) y Cherry Coke (1985) (Yoffie D. B., 2009, p. 8).

2.4 Cambio de los hábitos de consumo del mercado

A finales de los años noventa, distintos movimientos que se sucedieron en el mercado estadounidense de las bebidas gaseosas y, en particular, de los refrescos de cola, sugirieron un posible cambio a largo plazo de la mentalidad y de los hábitos de consumo de los integrantes del mismo. En concreto, en torno a 1995, comenzó a registrarse un creciente grado de preocupación de los consumidores por su salud y bienestar, lo que resultaba en cierto modo incompatible con el consumo indiscriminado de bebidas de alto contenido calórico, entre las que se encontraban los refrescos ofrecidos por Coca-Cola y Pepsi-Cola (Yoffie D. B., 2009, p. 11).

Ante el preocupante panorama que se presentaba a los gigantes de las colas, ambas compañías decidieron anticiparse a las posibles pésimas consecuencias que la materialización de este cambio de mentalidad podía suponer para sus ventas. En este

contexto, puesto que el negocio de The Coca-Cola Company estaba centrado únicamente en las bebidas carbonatadas, esta empresa tuvo que esforzarse más para sobreponerse al futuro que se le avecinaba, lo que le llevó a orientarse hacia el cultivo, más intenso, de sus mercados internacionales. PepsiCo., en cambio, al tener un mercado más diversificado por operar también en el sector de los snacks, tomó como medida principal ajustar sus relaciones estratégicas clave para optimizar las sinergias de ambos mercados (Yoffie D. B., 2009, pp. 9-10).

2.5 Estrategia internacional de Coca-Cola

Esta diferencia en las decisiones estratégicas de una y otra compañía para la gestión de sus respectivos negocios, es la que justifica que la presencia de Coca-Cola en el mundo sea más notoria que la propia de Pepsi-Cola. Concretamente, a finales de los años noventa, Coca-Cola ostentaba un absoluto liderazgo en los mercados de Europa occidental y América Latina, mientras que Pepsi-Cola únicamente comenzaba a sobresalir con respecto a Coke en Oriente Medio y el sudeste asiático (Yoffie D. B., 2009, pp. 14-15).

No obstante, la internacionalización de The Coca-Cola Company para dar a conocer su producto estrella en países extranjeros no es una decisión que pueda enmarcarse en la última década del siglo XX, sino que su origen se remonta a la primera mitad de dicho siglo, concretamente, al contexto de la Segunda Guerra Mundial.

En aquel momento, tras el bombardeo de las tropas japonesas al ejército americano en Pearl Harbour, el entonces CEO de Coca-Cola, Robert Woodruff, tomó la sabia decisión de involucrarse de algún modo en el conflicto con el fin de asegurar que la producción de la Coca-Cola no se viera afectada en gran medida por el previsible racionamiento del azúcar que se iba a producir, por ser éste un ingrediente indispensable para la fabricación del producto (Glimois N., 2002).

Así, Woodruff, como representante de la compañía, declaró en 1941 que “nos aseguraremos de que todos los soldados puedan beberse una Coca-Cola allá donde estén”, lo que fue interpretado como un gesto muy patriótico, pero que en realidad puede considerarse como una extraordinaria decisión estratégica que hizo que Coca-Cola, no sólo no se viera afectada por las penurias de la guerra, sino que consiguiera expandirse en el mercado europeo y crecer a nivel global. De hecho, las noticias que por

aquel entonces llegaban desde el campo de batalla eran que los soldados americanos luchaban “por el derecho a tener una Coca-Cola y una hamburguesa al volver a casa” (Yoffie D. B., 2009, p. 6 y Glimois N., 2002).

Pero, incluso antes de que los Estados Unidos entraran a participar en la Gran Guerra, The Coca-Cola Company ya había hecho negocios con el régimen nazi bajo el slogan “Coke uber Alles” (Coca-Cola para todos). Lo que es más, cuando tras el bombardeo de Pearl Harbour se cortó el suministro de sirope de cola para fabricar el producto en los países enemigos, The Coca-Cola Company supo salvaguardar sus intereses creando una nueva bebida a partir de las sobras y restos frutales de los que podía disponer, dando así origen a la hoy conocida “Fanta de naranja” (Glimois N., 2002).

Por medio de estas acciones, The Coca-Cola Company supo asegurar la permanencia de su producto en el mercado americano y su apertura al continente europeo, garantizando en un primer momento su presencia en Alemania y, a partir de entonces, consiguiendo la ampliación de su red de distribución a otros países europeos (Glimois N., 2002).

2.6 Comienzos del nuevo siglo

Tras este paréntesis histórico explicativo de la estrategia de internacionalización, especialmente de Coca-Cola, por el mercado europeo, conviene retomar el análisis de la constante guerra de las colas desde finales de la década de los años noventa, donde se había dejado previamente.

Así, puede decirse que los comienzos del siglo XXI fueron difíciles para The Coca-Cola Company por los encadenados incidentes que se sucedieron año tras año en la empresa (en 1999 perdió un juicio en el que se le acusaba de discriminación racial, en 2000 se vio obligada a retirar sus productos por contaminación en Bélgica, en 2003 tuvo que abstenerse de entrar en la India por un nuevo episodio de contaminación, en 2004 una crisis interna le impidió lanzar su marca de agua Dasani en Europa...), que llevaron a The Coca-Cola Company a sufrir un enorme debilitamiento de su imagen y a experimentar una reducción de su cuota de mercado en todo el mundo como nunca antes había sufrido (Yoffie D. B., 2009, p. 10).

Mientras tanto, PepsiCo. iba floreciendo más y más bajo el lema “Crecer la base y añadir un poco más”, lo que consiguió mediante el lanzamiento de nuevas bebidas carbonatadas (Sierra Mist en 2000 y Mountain Dew Code Red en 2001) y de su

expansión hacia otras categorías de bebidas, a través de la adquisición en el año 2000 de Quaker Oats, fabricante de Gatorade (Yoffie D. B., 2009, p. 10).

2.7 Apuesta por los refrescos light

En 2005, cuando el temido cambio de tendencia en el mercado de refrescos hacia una mayor concienciación y preocupación por la salud por fin llegó, PepsiCo. supo reaccionar hábilmente, posicionando a “Diet Pepsi” como su marca insignia, con el fin de dar al mundo una apariencia de preocupación por los hábitos de vida saludables en un momento en que las autoridades nutricionistas norteamericanas identificaron a los refrescos carbonatados clásicos como “la mayor fuente de azúcares causantes de obesidad en la dieta norteamericana” (Yoffie D. B., 2009, p. 11).

No obstante, en tanto que el colectivo de jóvenes varones no quería identificarse bajo la etiqueta de “light” por entender que ese tipo de productos estaban diseñados especialmente para las mujeres, The Coca-Cola Company aprovechó la coyuntura lanzando al mercado la “Coca-Cola Zero” que, aunque estaba basada en la misma idea de “Zero azúcares”, resultaba más atractiva para aquel público masculino que, preocupado por su imagen, rechazaba la idea de beber “refrescos de chica”. Esta estrategia de The Coca-Cola Company fue de nuevo contestada por PepsiCo., que decidió potenciar como alternativa a la “Diet Pepsi” la llamada “Pepsi Max” (1993), haciendo ver a los consumidores que también los hombres disponían de un refresco bajo en calorías (Glimois N., 2002).

2.8 Adaptación a los nuevos tiempos

Estrategias similares se han ido sucediendo durante la primera década del nuevo siglo con el propósito común de lograr los tradicionales objetivos de diferenciación y de liderazgo del sector, pero con la diferencia, respecto de épocas anteriores, de que hoy en día no sólo vale presentar de una forma atractiva el producto que se quiere posicionar en el *top-of-mind*⁷ del consumidor, sino que lo que busca actualmente el consumidor es sentirse identificado con aquello que consume, lo que únicamente puede conseguirse

⁷ *Top-of-mind*: es el indicador que revela cuál es la marca que, cuando se le pregunta a los consumidores por marcas pertenecientes a una categoría específica de productos, se les viene a la mente en primer lugar al mayor porcentaje de personas (Redacción Gerente, 2011).

mediante la creación de una filosofía de vida que envuelva a la marca y que haga que el consumidor se sienta participe de la misma (Muñoz F., 2013, pp. 9-10).

Para alcanzar este tan ansiado y complejo objetivo, las compañías deben sacar el máximo partido a la herramienta de comunicación, por ser ésta hoy en día el factor clave de éxito⁸ (FCE) de toda empresa en tanto que, si verdaderamente se quiere llegar a lo más profundo del consumidor, haciéndole sentirse parte de la comunidad en la que se encuadra el producto que se le oferta, será necesario contactar directamente con él, lo cual sólo puede lograrse mediante un uso óptimo y eficiente de la comunicación. Puede, por tanto, decirse que sólo de esta forma será posible convencer al consumidor de que lo que busca se encuentra contenido en la marca que se le muestra.

Todo ello justifica que la próxima sección de este trabajo se dedique en exclusiva al análisis de la comunicación, tanto de The Coca-Cola Company como de PepsiCo., así como a la comparación entre ambos modelos y a la extracción de conclusiones relevantes para ambas compañías.

Tabla resumen correspondiente a la PARTE I

VISIÓN GLOBAL		
Acontecimientos	Coca-Cola	Pepsi-Cola
INICIOS		
Orígenes	John Pemberton 1886 Atlanta, Georgia	Caleb Bradham 1893 New Bern, Carolina del Norte
GUERRA DE LAS COLAS		
Competencia en precio (1930)	Botella de 6,5 onzas por 1 centavo	Botella de 12 onzas por 1 centavo
Competencia en distribución (1950)	Internacionalización hacia países extranjeros (a partir de la IIGM)	"Beat Coke": asegurar que en los hogares estadounidenses se beba Pepsi

⁸ Factor clave de éxito (FCE): es el número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, asegurarán un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización (Rockart J. F., 1986).

Competencia en producto (1960-1985)	Nuevas líneas de producto Modificación de la fórmula secreta 7X	Nuevas líneas de producto Desafío Pepsi
Nuevo siglo (XXI)	Debilitamiento de imagen y reducción de cuota de mercado a mínimos históricos	Florecimiento bajo el lema "crecer la base y añadir un poco más"
Preocupación por el bienestar y la salud (2005)	2. Coca-Cola Zero (≠ mujeres)	1. Diet Pepsi (mujeres)
		3. Pepsi Max (≠ mujeres)
MOMENTO ACTUAL		
Factor Clave de Éxito (FCE)	COMUNICACIÓN	

Fuente: Elaboración propia

El objetivo principal de esta tabla es sintetizar los principales acontecimientos que se han ido sucediendo tanto en The Coca-Cola Company como en PepsiCo. desde sus orígenes hasta el momento actual, con el fin de facilitar al lector la comprensión de todos los asuntos que han sido descritos en esta PARTE I del trabajo, así como de permitirle una rápida asimilación de los aspectos tratados en esta sección, de forma que, con un rápido vistazo, sea capaz de hacerse una efectiva idea de cómo surgieron ambas compañías analizadas, de cuáles son los ámbitos en los que se manifiesta la guerra de las colas y de qué estrategias llevan a cabo tanto The Coca-Cola Company como PepsiCo. en dichos ámbitos para posicionarse como líderes del mercado de los refrescos de cola, y, por último, de qué acontecimientos han precedido a la situación actual para justificar la calificación de la comunicación como factor clave de éxito⁹ (FCE) de ambas compañías.

⁹ Factor clave de éxito (FCE): es el número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, asegurarán un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización (Rockart J. F., 1986).

PARTE II: ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EN EL MERCADO ESPAÑOL

En el momento actual en el que el producto, en lo que a refrescos de cola se refiere, la distribución y el precio son prácticamente idénticos y en el que el consumidor necesita satisfacer una necesidad más poderosa que la puramente biológica, The Coca-Cola Company y PepsiCo. luchan a diario por llegar a lo más hondo del consumidor, creando una filosofía de vida que permita al individuo sentir que, no solamente consume un delicioso y refrescante producto, sino que además forma parte de una comunidad con la que compartir intereses e inquietudes y con la que poder identificarse como lo que realmente quiere ser.

En tanto que la estrategia de comunicación de ambas compañías aquí analizadas, a pesar de su primitiva configuración global, se encuentra hoy en día localizada en cada uno de los mercados nacionales en los que operan estas empresas, es preciso centrar el estudio de la comunicación de Coca-Cola y Pepsi-Cola en el mercado español por razones de proximidad y conveniencia, así como por la mayor facilidad de acceso a la información requerida para el desarrollo de esta sección.

De esta forma, todo lo que se exponga en este epígrafe estará referido a las campañas publicitarias y demás acciones relacionadas con la comunicación que hayan llevado a cabo cada una de las empresas estudiadas en el mercado español.

Figura 1: Objetivos de toda estrategia de comunicación



Fuente: Elaboración propia

A través de esta figura, se pretende poner en conocimiento del lector cuáles son los objetivos prioritarios que toda empresa debe considerar al delimitar su estrategia de comunicación, antes incluso de definir cualquier otro objetivo más concreto y adaptado al específico mensaje que se quiera transmitir, de forma que sea posible garantizar el cumplimiento de los propósitos últimos que cada empresa haya definido para su marca, toda vez que los objetivos básicos que aparecen en la figura hayan sido efectivamente cubiertos.

Dichos objetivos básicos pueden resumirse en una única idea: encontrar el adecuado nivel de adaptación en cada mercado en el que se pretende realizar la comunicación, de forma que sea posible alcanzar un óptimo equilibrio entre la elaboración del mensaje local y el volumen de recursos que deben destinarse a la culminación de dicha adaptación.

1. Modelo de Comunicación de Coca-Cola

Mucho antes de que comenzara lo que ha sido denominado como la “era de la publicidad masiva” y de que todas las empresas empezaran a lanzar espectaculares campañas publicitarias en televisión, The Coca-Cola Company ya tenía claro que su estrategia iba a ser la creación de una imagen de marca sólida, que no se limitara al simple “boca-oreja” mediante una comunicación unidireccional en la que el papel del consumidor fuera simplemente escuchar las bondades que la marca quería resaltar de su producto, sino que se centrara en una constante interacción con el individuo de forma que la compañía pudiera detectar, a partir del diálogo, qué era lo que necesitaba el consumidor y cómo se podían satisfacer esas necesidades de la mejor manera posible (Muñoz, F., p. 45).

1.1 Orígenes del modelo de comunicación de Coca-Cola

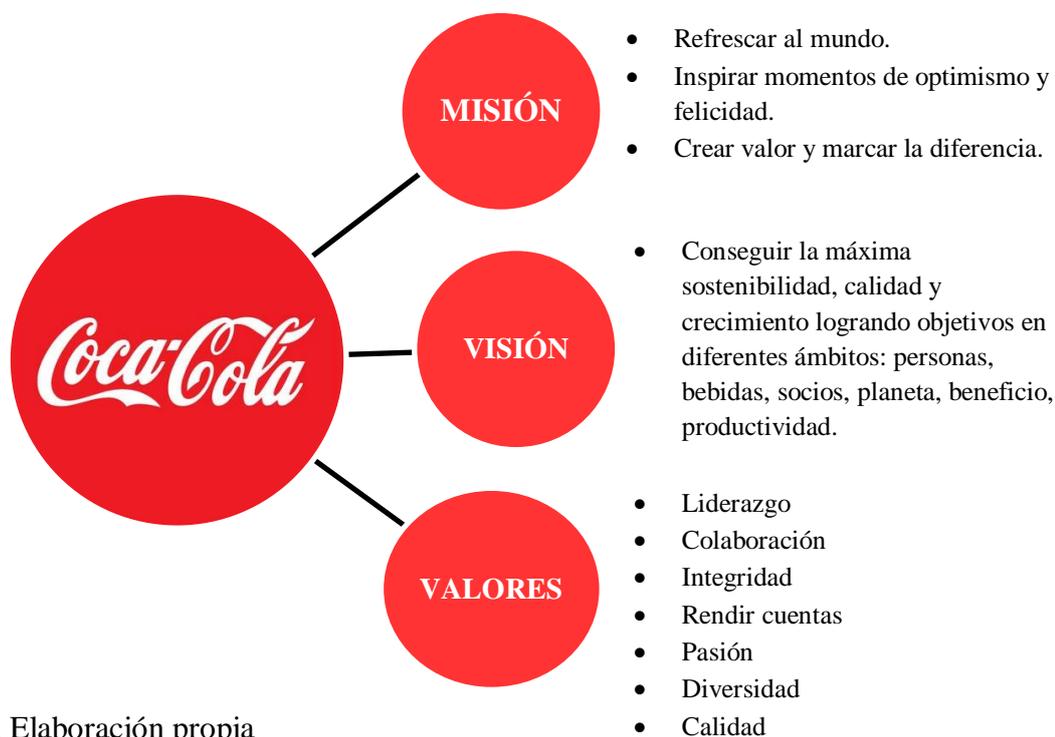
Ya desde sus inicios, Pemberton comprendió a la perfección que cuando los clientes acudían a su farmacia con alguna molestia estomacal buscando un remedio que calmara su malestar, lo que éstos esperaban encontrar no era una impecable descripción de la composición y cualidades químicas de la fórmula que el farmacéutico acababa de inventar, sino simplemente a una persona que estuviera dispuesta a escucharles de forma que, a partir de la descripción de sus dolencias, fuera capaz de darles la mejor solución posible para curar sus males. De esta forma, el farmacéutico consiguió, de una

manera muy simple, hacer algo que hoy en día muchas de las mejores agencias de publicidad olvidan incluir al realizar sus campañas: escuchar (Muñoz, F., pp. 26-28).

En efecto, Pemberton se dio cuenta de que la clave del éxito de todo negocio reside en entender a los clientes, lo que implica no sólo atender a su estado físico, sino también a su estado mental, el cual sólo puede descubrirse poniendo mucha atención en los pequeños detalles, imperceptibles si no se sabe leer bien entre líneas. De este modo, el objetivo que el farmacéutico pretendía lograr a partir del completo entendimiento de sus clientes era satisfacer no sólo los deseos de su cuerpo, sino también los de su alma (Muñoz, F., p. 26).

Estos inicios de Coca-Cola pueden entenderse como el punto de partida de lo que hoy constituye la misión de la empresa: inspirar momentos de optimismo y felicidad. En este sentido, la compañía siempre ha tenido claro que un jarabe puede ser entendido, o bien como un simple refresco que quita la sed, o bien como un maravilloso tónico que proporciona una inmensa energía y que activa las ganas de vivir. Esta última postura es la que tradicionalmente se ha mantenido en la empresa y la que ha marcado el rumbo de todas las campañas y acciones de comunicación de Coca-Cola desde los orígenes de la marca hasta el momento actual. La intención última que la compañía ha mantenido de manera invariable desde sus inicios, ha sido que su producto sea identificado con la idea de felicidad pero, para ello, muchos pequeños pasos debían darse previamente en torno al concepto de felicidad para que los consumidores no identificaran esa intención con una mera acción de marketing dirigida a captar cuota de mercado, sino que la percibieran como una auténtica filosofía de vida encarnada en la marca (Muñoz, F., p. 27).

Figura 2: Misión, Visión y Valores de The Coca-Cola Company



Fuente: Elaboración propia

Esta figura pone de manifiesto cómo define The Coca-Cola Company su propia misión, visión y valores, lo cual tiene por objeto hacer ver al consumidor que, cuando bebe Coca-Cola, no está limitándose a consumir un simple refresco de cola gaseoso, sino que está formando parte de una comunidad, que tiene unos objetivos que van más allá de un simple deseo de incrementar las ventas de la compañía para maximizar su beneficio, en tanto que, lo que se pretende hacer ver al consumidor es que, si la compañía funciona correctamente, las ganancias derivadas de las ventas del refresco no sólo favorecen a la compañía, sino que redundan en un beneficio global para toda la sociedad.

1.2 Evolución de las campañas publicitarias de Coca-Cola

Aunque hoy en día las nuevas tecnologías han puesto al alcance de las empresas y de los consumidores herramientas como el internet, el teléfono móvil, el correo electrónico o las redes sociales, la mejor forma de entender la evolución de Coca-Cola como marca y la posición que ésta ocupa actualmente en la mente y en el corazón de los consumidores, es prestando atención al modo en que la compañía ha ido reescribiendo en cada época su eslogan a través de sus sucesivas campañas de publicidad televisivas (Muñoz, F., p. 45).

Así, cuando Coca-Cola apareció por primera vez en España en torno a los años veinte, lo hizo de la mano de una estrategia de comunicación centrada fundamentalmente en mostrar a los españoles la revolucionaria bebida que iba a cambiar su forma de refrescarse. De este modo, bajo el eslogan “Coca-Cola refresca mejor”, la compañía se centraba exclusivamente en dar a conocer a los potenciales consumidores un nuevo producto que reunía todos los atributos indispensables para hacer de él la mejor opción de refrigerio posible (Muñoz, F., p. 46).

Poco después, una vez que The Coca-Cola Company tuvo la certeza de que buena parte de los españoles conocía su novedoso refresco de cola, la compañía decidió combinar en su campaña publicitaria la mención, por una parte, de las cualidades y principales características de su nueva bebida con gas, y por otra, de los distintos momentos en los que un individuo podía tomarse una Coca-Cola. Todo ello se hacía con el fin de dotar al producto de un componente emocional para que los españoles identificaran el consumo del mismo no sólo como un modo idóneo de calmar la sed y de refrescarse, sino también como algo que va más allá de ser un simple refresco. Así, bajo el eslogan “La pausa que refresca”, Coca-Cola mezclaba la faceta refrescante del producto con el momento en que generalmente se puede consumir el mismo, esto es, la pausa del trabajo, la cual es, por excelencia, el momento más deseado del día para todo trabajador (Muñoz, F., p. 46).

Años más tarde, cuando las investigaciones llevadas a cabo por The Coca-Cola Company dieron como resultado la garantía de que no existía ningún individuo en España que desconociera la marca y que, incluso la hubiera probado alguna vez, la compañía decidió omitir en sus acciones de comunicación la habitual referencia a la función principal del producto (refrescar), para centrarse únicamente en la tendencia iniciada en el eslogan anterior de mostrar a los españoles los distintos momentos en los que podían disfrutar de la bebida. De esta forma, el eslogan “Todo va mejor con Coca-Cola” ampliaba las ocasiones en las que se podía consumir el refresco de cola, abarcando desde la pausa hasta cualquier otro instante en que el consumidor pudiera tener acceso al mismo (Muñoz, F., p. 46).

El siguiente paso dado por The Coca-Cola Company en el ámbito publicitario a principios de los años setenta, fue el que definitivamente dejó ver a los consumidores cuál era la promesa principal de la marca. Así, “La chispa de la vida” reflejó por primera vez de una forma clara el doble significado que la compañía ha querido atribuir

siempre a su bebida: ser un producto que da “chispa” al consumirlo (que refresca y que espabila), y ser la marca de la “chispa” (de todas las pequeñas cosas que nos proporcionan alegría en la vida). Esta primera idea de “alegría de vivir” va a ser la que, desde este momento, marque el rumbo del resto de campañas publicitarias desarrolladas por The Coca-Cola Company hasta la actualidad (Muñoz, F., p. 46).

Con el siguiente eslogan elegido por la compañía, “Una Coca-Cola y una sonrisa”, se optaba por mostrar la sonrisa como un síntoma evidente de alegría con el fin de que la marca fuera calando poco a poco en la mente de los españoles como algo más que un simple producto. Todo ello con el fin de ir sentando las bases para que en un futuro fuese posible que en el apartado de felicidad de la mente de los consumidores ocupara, al menos una mínima parte, el término Coca-Cola (Muñoz, F., p. 46).

Llegados a este punto, The Coca-Cola Company decidió dejar completamente atrás el mero argumento de que el producto generaba bienestar en quien lo consumía, para embarcarse en algo más ambicioso, con la vista puesta en mostrar a los espectadores la manera especial que tenían los consumidores de Coca-Cola de ver la vida. De esta forma, la nueva propuesta, que decía simplemente “Coca-Cola es así”, acercaba la bebida a ser considerada como un elemento imprescindible que no podía faltar en ninguna ocasión alegre y feliz de la gente. Así, a través de este eslogan, Coca-Cola enseñaba a los españoles una manera de ser distinta, donde la alegría y el buen humor eran los pilares fundamentales de todo mensaje que se les hacía llegar (Muñoz, F., p. 47).

A finales de los años ochenta, The Coca-Cola Company tomó la decisión de que, si se quería alcanzar el objetivo principal que guiaba todas las acciones de la compañía, debía producirse un cambio de rumbo en la orientación de los mensajes que se hacían llegar a los consumidores. Esta idea se concretaba en la necesidad de dejar atrás la marca como centro de gravedad de las campañas publicitarias, para colocar en el lugar protagonista de las mismas al espectador, de forma que no fuera la marca la que transmitiera la alegría de vivir, sino el propio destinatario del mensaje el que proyectara a sus iguales la nueva forma de enfocar la vida. Este giro se dio con el eslogan “Sensación de vivir” en el que, por medio de una canción alegre y vital, se mostraban distintas situaciones llenas de emoción y sentimientos que conseguían transmitir al espectador la esencia del mensaje (Muñoz, F., p. 47).

A pesar del éxito alcanzado por la marca con la nueva orientación de su comunicación, un cambio de dirección en la compañía llevó a Coca-Cola a iniciar, en 1993, una etapa egocéntrica que se prolongaría hasta 1999. Bajo el eslogan “Siempre Coca-Cola”, la marca volvía a situarse en el centro de la comunicación con un mensaje que estaba más relacionado con la preeminencia de The Coca-Cola Company con respecto a sus competidores en el mercado y con su omnipresencia en el ámbito publicitario, que con la principal idea que desde los inicios se pretendía transmitir. El resultado de este inesperado cambio fue un distanciamiento de Coca-Cola con respecto a la estrecha relación que había logrado alcanzar con la sociedad, así como un retroceso en el avance hacia la conexión de la marca con la idea de felicidad (Muñoz, F., p. 47).

El nuevo milenio trajo consigo un cambio radical en la manera de transmitir a los espectadores el mensaje que se les quería hacer llegar, pues el mítico eslogan publicitario comienza a perder importancia a favor de una diversificación de las vías de comunicación. De este modo, el elemento fundamental a partir de este momento no va a ser contar con una espléndida, creativa y bonita frase que resuma la vieja filosofía de la marca con palabras nuevas, sino llenar de contenido la comunicación profundizando en el concepto bajo el cual los espectadores habían decidido enmarcar desde hacía tiempo a Coca-Cola (Muñoz, F., p. 47).

La dirección de marketing y publicidad de The Coca-Cola Company en España tomó la definitiva decisión, a partir del año 2000, de no volver a tener un nuevo eslogan, sino de utilizar simplemente frases que resumieran el mensaje que se quería transmitir y que mantuvieran una estricta coherencia con el sentido de la marca, con el fin de poder acelerar el proceso que iba a permitir alcanzar el destino final de la marca: ser icono de la felicidad para todos los españoles (Muñoz, F., p. 48).

El paso que proporcionó el definitivo salto de Coca-Cola hacia el terreno de la felicidad se dio en 2008 mediante la campaña conocida bajo el nombre de “Estás aquí para ser feliz (Encuentro con Josep Mascaró, el abuelo con más años de España)”, en el que un abuelo centenario visita a su bisnieta recién nacida con la intención de recordarle que, a pesar de las dificultades que pueda encontrar a lo largo de su vida, nunca debe olvidar que ha venido al mundo para ser feliz y que, al final de sus días, lo único que va a lamentar, va a ser que la vida le habrá resultado demasiado corta (Muñoz, F., pp. 48 y 149-152).

Las buenas críticas recibidas por esta campaña junto con las gratas emociones que su mensaje fue capaz de despertar en todos los españoles en un momento en que la crisis económica complicaba hasta niveles extremos la vida de muchas familias, hizo que The Coca-Cola Company pudiera izar definitivamente la bandera de conquista en el campo de la felicidad al conseguir que, al menos por un momento, cada espectador se olvidara de su difícil realidad para sentir, aunque fuera tímidamente, una bocanada de esperanza y, ¿por qué no?, de felicidad.

1.3 Acciones de Coca-Cola para repartir felicidad

Una vez alcanzado el tan anhelado objetivo de entrar en la mente de los consumidores bajo la idea de felicidad, The Coca-Cola Company decidió que su labor no podía terminar ahí, sino que debía continuar haciendo el bien, no sólo para mantener la buena imagen de marca que hasta entonces había conseguido, posicionándose con mucha diferencia como la indiscutible líder del sector en el mercado español de los refrescos de cola, sino principalmente para aportar al mundo su grano de arena y hacer llegar la felicidad a aquellos que realmente la necesitan (Muñoz, F., pp. 153-156).

Así, diversas iniciativas se han desarrollado en España para conseguir dicha finalidad, siendo la última y más notoria la creación, en 2007, del Instituto de la Felicidad. A través de esta iniciativa, The Coca-Cola Company pretende llevar a cabo investigaciones y estudios que permitan exponer, desde un punto de vista objetivo, qué es lo que proporciona felicidad a los individuos y qué pasos deben darse para alcanzar dicha felicidad, todo ello con la intención de poder contribuir a mejorar la calidad de vida de todos los españoles (Muñoz, F., pp. 157-173).

Por tanto, la conclusión a la que puede llegarse después de haber realizado un breve análisis de las distintas decisiones estratégicas que se han ido encadenando en el terreno de la comunicación de Coca-Cola en el mercado español es que, las diversas fases por las que ha pasado la marca a lo largo de su historia, en las que ha sido relacionada con las ideas de alegría, ganas de vivir y optimismo, estaban orientadas a alcanzar un mismo fin, que no era otro que lograr que los consumidores pudieran realizar finalmente por sí mismos una asociación mental espontánea de los conceptos de Coca-Cola y de felicidad.

2. Modelo de Comunicación de Pepsi-Cola

La presencia de Pepsi-Cola en el mercado de refrescos europeo y, muy especialmente, en el español ha sido, hasta hace relativamente poco tiempo, muy escasa por no decir, en algunas épocas, insignificante, si se compara con el elevado grado de penetración y aceptación que desde sus inicios ha ostentado el principal competidor de esta marca en el terreno de las bebidas de cola (Rodríguez del Bosque, I.; Suárez Vázquez, A. y García de los Salmones, M. M., 2008, p. 39).

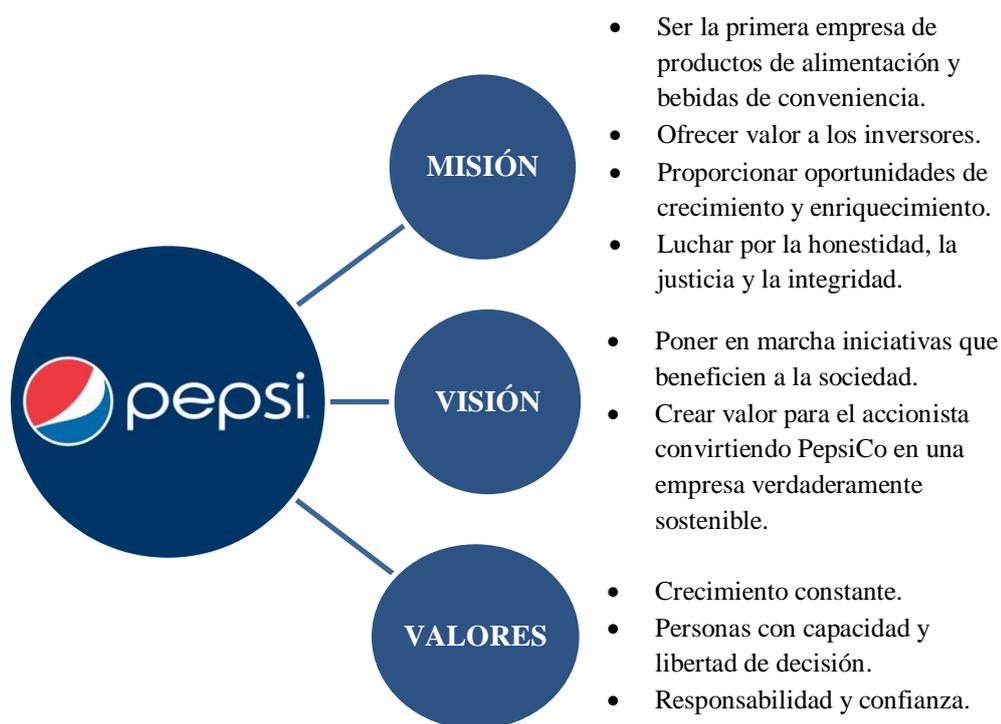
2.1 Entrada de Pepsi-Cola en el mercado español

Aunque Pepsi-Cola entró tímidamente en el mercado europeo en la década de los cincuenta, su auténtica presencia en el mercado español no tuvo lugar hasta la compra, por la gigante estadounidense PepsiCo, de la tradicional fábrica española de patatas fritas, Matutano, en 1971. A partir de entonces, PepsiCo. Ibérica, como rama española de la corporación PepsiCo, tomó la firme decisión de orientar todos sus esfuerzos de comunicación hacia un único objetivo: ganar cuota de mercado a su rival en el mercado español hasta arrebatarse el título de líder del sector de las bebidas con gas (Weitzner M. y Logan L. G., 2011).

Con este sólido y ambicioso propósito, PepsiCo. decidió extender su misión en el mercado estadounidense a su dimensión europea, donde se sitúa el mercado español, orientándose de esta forma a la definición de un proyecto global común basado en la idea de “llegar a ser la primera empresa de productos de alimentación y bebidas de conveniencia en cada uno de los mercados en los que PepsiCo esté presente” (página web oficial de PepsiCo).

No obstante, el panorama al que debía enfrentarse PepsiCo para garantizar su anhelada notoriedad en el mercado español resultaba muy hostil ya que, lo que la compañía ofrecía a los consumidores españoles a través de su producto estrella no era algo novedoso para ellos, pues cincuenta años antes ya habían podido experimentar un profundo sentimiento de sorpresa ante un producto de similares características ofrecido por su principal rival (Rodríguez del Bosque, I.; Suárez Vázquez, A. y García de los Salmones, M. M., 2008, p. 39).

Figura 3: Misión, Visión y Valores de PepsiCo.



Fuente: Elaboración propia

Al igual que ocurría en la figura explicativa de la Misión, Visión y Valores de The Coca-Cola Company, PepsiCo. también pretende demostrar, por medio la concreción de estos conceptos, que su perspectiva de futuro no pasa simplemente por incrementar el beneficio de la compañía, sino que lo que se espera es que, a partir del crecimiento continuado de la empresa en su conjunto, sea posible hacer simultáneamente el bien a la comunidad, destinando una parte de sus recursos a mejorar el funcionamiento interno de la compañía para evitar perjuicios a la sociedad, y comprometiéndose a implementar las relaciones con todas las personas que están en contacto permanente con la empresa.

2.2 Estrategia inicial de Pepsi-Cola en el mercado español

Ante este adverso punto de partida, PepsiCo. tuvo claro que, si quería alcanzar los niveles de cuota de mercado que inicialmente se había propuesto para lograr batir a The Coca-Cola Company, su principal y más poderosa herramienta no podía ser otra que una espléndida, sorprendente, rompedora y persuasiva comunicación que permitiera marcar las diferencias con su competidor y mostrar los beneficios adicionales que los consumidores españoles podrían hallar en la alternativa que se les presentaba ante sus

ojos (Rodríguez del Bosque, I.; Suárez Vázquez, A. y García de los Salmones, M. M., 2008, p. 39).

Así, PepsiCo. se puso rápidamente manos a la obra para diseñar las mejores campañas publicitarias que el mercado español hubiera visto hasta el momento. Sin embargo, en tanto que la ambición en muchas ocasiones hace perder la templanza, indispensable para acometer este tipo de proyectos, y lleva a querer desarrollar cuantas más estrategias posibles para alcanzar el destino deseado sin seguir una línea de actuación coherente y bien marcada, los inicios de la comunicación de PepsiCo. en España únicamente pueden clasificarse bajo el adjetivo de inconsistentes (Rodríguez del Bosque, I.; Suárez Vázquez, A. y García de los Salmones, M. M., 2008, pp. 39-40).

En efecto, PepsiCo. inicialmente se lanzó a arrebatar por completo la cuota de mercado a su competidor directo, orientándose a todos los consumidores españoles de refrescos de cola, con la convicción de que el aliciente de ofrecer un mejor sabor a un menor precio iba a ser suficiente como para lograr que los españoles prefirieran Pepsi-Cola. Sin embargo, el principal fallo que cometió la compañía en este punto fue entrar de lleno en todos los segmentos del mercado sin considerar que, hacia los años setenta, ya había muchos españoles que habían experimentado numerosas sensaciones de la mano de Coca-Cola y que habían asumido un compromiso tal con esa marca que les hacía rechazar, no sólo por razones de preferencia de sabor, sino también desde un punto de vista emocional, cualquier imitación de la misma (Rodríguez del Bosque, I.; Suárez Vázquez, A. y García de los Salmones, M. M., 2008, pp. 39-40).

Tras este inicial fracaso, PepsiCo. asumió que, si quería ganarle cuota de mercado a su eterno rival y acercarse a su propósito inicial de ser la empresa líder del sector de los refrescos de cola, debía centrarse en aquellos segmentos del mercado en los que aún pudiera ejercer una cierta influencia por no estar sus integrantes todavía completamente fidelizados por la marca competidora (Rodríguez del Bosque, I.; Suárez Vázquez, A. y García de los Salmones, M. M., 2008, pp. 39-40).

2.3 Cambio estratégico de Pepsi-Cola

Aprovechando el éxito que el lanzamiento de “Pepsi Diet” había tenido en Estados Unidos, PepsiCo Ibérica decidió cambiar su estrategia y ofrecer a los consumidores españoles un producto que introdujera una novedad con respecto al tradicional refresco

de cola. De esta forma, el *target group*¹⁰ definido por PepsiCo. en esta ocasión para introducir su producto fue, por una parte, el segmento de mujeres, por estar generalmente más preocupadas por su aspecto físico y por conservar su línea que los hombres, y por otra, el de los niños, por la preocupación mayoritaria de los padres de evitar que sus hijos sufrieran problemas de obesidad infantil o de alteraciones alimenticias nocivas para su salud (Pastor E. y Hernández S., 2011, p. 6).

Con esta novedosa estrategia, la compañía obtuvo ciertos beneficios pero todavía su cuota de mercado se encontraba muy alejada del objetivo final que realmente se había marcado la empresa. Por este motivo, PepsiCo. decidió lanzar, en 1994, una campaña que permitiera diferenciar completamente el clásico refresco de cola de ambas empresas competidoras y que proporcionara al consumidor de Pepsi-Cola una razón de peso para sentirse orgulloso de sí mismo por beber Pepsi en lugar de Coca-Cola (Pastor E. y Hernández S., 2011, p. 6).

2.4 Estrategia definitiva de Pepsi-Cola

De esta forma, bajo el eslogan “¿Estás loco? Bebe Pepsi”, la compañía pretendía dirigirse a los jóvenes españoles para transmitirles la idea de que “estar loco” no consistía solo en divertirse, sino principalmente en disfrutar del momento, romper con la rutina, vivir la vida, mostrar sin miedo los sentimientos y ser líder del grupo, admirado e imitado por los demás, lo que podía resumirse en la idea de ser una persona extrovertida y espontánea que no se preocupara por el qué dirán (Rodríguez del Bosque, I.; Suárez Vázquez, A. y García de los Salmones, M. M., 2008, pp. 39-40).

El punto fuerte de PepsiCo. en este contexto, que logró arrebatarse una importante porción de mercado a The Coca-Cola Company, fue hacer ver a los jóvenes adolescentes que Coca-Cola era “la bebida de sus padres” y que si querían dejar de ser niños y tomar sus propias decisiones, debían evitar ser arrastrados por los gustos de sus progenitores. Ello unido a un anuncio publicitario protagonizado por Michael Jackson, ídolo de los jóvenes de los noventa, en el que el cantante aparecía bebiéndose una Pepsi-Cola bajo el lema de “La elección de las nuevas generaciones”, logró que, por primera vez, The Coca-Cola Company viera a PepsiCo. como una auténtica amenaza en el mercado español y que Pepsi-Cola alcanzara el segundo puesto en el ranking de las

¹⁰ *Target group*: público objetivo, esto es, el segmento de las personas a las que va dirigidas las acciones de comunicación y marketing (Soto B., 2012).

preferencias de los consumidores españoles en el sector de las bebidas con gas (Muñoz F., 2013, pp. 85-88).

Dado el tremendo éxito que esta nueva orientación había proporcionado a PepsiCo. en términos de beneficios y de notoriedad en el mercado español, la compañía decidió seguir por esta misma línea y lanzar, en 1996, una nueva campaña, bajo el eslogan “Cambia el guión”, que permitiera dar un paso más, con el fin de consagrar definitivamente a Pepsi-Cola como el refresco de los jóvenes y así conseguir fidelizar a este segmento que, en unos años, dejaría de ser adolescente para entrar en la edad adulta, pero que mantendría sus gustos de la adolescencia, entre los que se encontraría la Pepsi-Cola (Rodríguez del Bosque, I.; Suárez Vázquez, A. y García de los Salmones, M. M., 2008, pp. 40-42).

Por medio de esta campaña, PepsiCo. explicaba a los jóvenes qué era “cambiar el guión”, lo que concretaba en la idea de que en este mundo, casi todo lo relacionado con los adolescentes ya estaba escrito (qué pensar, qué sentir, qué hacer, qué comer y qué beber), por lo que les incitaba a tomar el rumbo de sus vidas para poder definir su propio carácter. Toda esta idea era resumida en la siguiente frase: “Cambiar el guión significa que sabéis perfectamente lo que queréis, no elegís la rutina y Pepsi os apoya en esta decisión” (Rodríguez del Bosque, I.; Suárez Vázquez, A. y García de los Salmones, M. M., 2008, p. 40).

2.5 Posicionamiento actual de Pepsi-Cola en el mercado español

A partir de esta campaña, para la que se invirtieron varios millones de euros y para cuyo lanzamiento se utilizó una amplísima variedad de medios de comunicación, tanto externos como televisivos, con el objetivo principal de asegurar que su mensaje llegara sin falta a todos sus destinatarios, Pepsi-Cola logró posicionarse en el mercado español como “el refresco por excelencia de los jóvenes rebeldes” y consiguió fidelizar a un gran número de seguidores que, a pesar de haber dejado hace años su etapa de adolescencia, rechazan todavía hoy la Coca-Cola por asociarla con “la bebida de los mayores” (Rodríguez del Bosque, I.; Suárez Vázquez, A. y García de los Salmones, M. M., 2008, p. 40).

Puede decirse que, desde el lanzamiento de “Cambia el guión”, PepsiCo. ha mantenido invariable en el mercado español el mensaje propuesto en la década de los noventa de

forma que, en todas las campañas diseñadas desde entonces hasta la actualidad, lo único que se ha hecho ha sido introducir pequeños matices a la idea principal con el fin de asegurar que el mensaje sigue siendo actual y aplicable a las nuevas generaciones de acuerdo con sus nuevos gustos y tendencias. (Rodríguez del Bosque, I.; Suárez Vázquez, A. y García de los Salmones, M. M., 2008, p. 40-43).

De este modo, tras haber analizado la evolución experimentada por Pepsi-Cola en España desde sus inicios hasta la actualidad, puede concluirse diciendo que, aunque este producto siempre ha estado condenado a ocupar el segundo puesto en el liderazgo del sector de los refrescos de cola, debido fundamentalmente a su tardía aparición en el mercado español, PepsiCo. ha sabido encontrar un potente hueco dentro del sector de los jóvenes, que huyen de los estereotipos y de las decisiones impuestas por sus padres, que ha permitido a su producto estrella ganar posiciones con respecto a Coca-Cola hasta incluso hacer peligrar en alguna ocasión el liderato de su eterno rival.

3. Comparación, resultados y recomendaciones

A partir del previo análisis de los modelos de comunicación llevados a cabo por The Coca-Cola Company y por PepsiCo. con respecto a su principal producto, es posible llegar a la conclusión de que, la diferente orientación que se le ha ido dando a las campañas publicitarias emitidas por las compañías para promocionar cada uno de sus refrescos, ha conseguido que el consumidor, como espectador y oyente de sus mensajes, haya terminado por percibir ambos productos como universos totalmente distintos.

3.1 Distinta percepción de Coca-Cola y Pepsi-Cola

La principal razón que justifica esa enorme disparidad de percepción de ambas bebidas es fundamentalmente la diferencia marcada por sus respectivas compañías, tanto en la definición del público objetivo al que debían dirigirse, como en el conjunto de ideas que debían integrarse de forma indispensable en la mente del consumidor, para poder alcanzar la categoría de refresco *top-of-mind*¹¹ y para conseguir que el posicionamiento real del consumidor con respecto a cada uno de esos productos, coincidiera lo máximo

¹¹ *Top-of-mind*: es el indicador que revela cuál es la marca que, cuando se le pregunta a los consumidores por marcas pertenecientes a una categoría específica de productos, se les viene a la mente en primer lugar al mayor porcentaje de personas (Redacción Gerente, 2011).

posible con el posicionamiento objetivo establecido por sus correspondientes compañías y, al mismo tiempo, se aproximara en buena medida al posicionamiento ideal.

Sin embargo, a pesar de esta pretendida diferencia de orientación, iniciada por PepsiCo. para garantizar su hueco en el mercado y así evitar conflictos con su principal rival, son numerosas las ocasiones en las que esta compañía ha decidido destinar importantes esfuerzos y recursos para crear campañas publicitarias que permitieran a su producto abandonar el segundo puesto en el liderato del sector, o al menos, hacer temblar la supremacía de Coca-Cola, con el fin de poder así llamar la atención de los consumidores e incrementar su notoriedad en el mercado español.

3.2 Superioridad de las campañas publicitarias de Pepsi-Cola

De esta forma, fruto de las grandes inversiones que PepsiCo. destinó desde su central de Nueva York a su rama Ibérica para garantizar una publicidad inigualable en España, que marcara la diferencia con respecto a su principal competidora, la compañía consiguió que, hacia la década de los noventa, sus consumidores y, lo que es más, aquellos de la competencia, apreciaran las campañas de Pepsi-Cola como las mejores y más sorprendentes de entre todas aquellas emitidas en el panorama publicitario (Muñoz F., 2013, pp. 86-87).

No obstante, esta supremacía alcanzada en el ámbito de la publicidad no fue suficiente como para lograr que Pepsi-Cola le arrebatara a Coca-Cola su primer puesto, pues aunque su audacia y creatividad le habían permitido ganar las batallas publicitarias lidiadas contra Coca-Cola, la gigante de Atlanta seguía ganando puestos en su carrera hacia la felicidad. De hecho, la mayoría de los consumidores españoles, pese a reconocer la superioridad de Pepsi-Cola en el terreno publicitario, lo que pedían cuando consideraban que merecía la pena disfrutar de un buen refresco, no era “una Pepsi” (o Pesi como generalmente se pronunciaba en España y como bien caracterizó Fernando Torres en el spot publicitario “Yo soy de Fuenla y digo Pesi”), sino que seguía siendo “la auténtica Coca-Cola” (Muñoz F., 2013, pp. 87-88 y 107-110).

Las razones que justifican el gran éxito publicitario que Pepsi-Cola alcanzó con respecto a Coca-Cola en los años previos y posteriores al cambio de siglo, pueden resumirse esencialmente en la decisión tomada por PepsiCo. de utilizar, para la promoción de su

principal producto, a las *celebrities*¹² de moda del momento. De esta forma, los consumidores españoles pudieron ver cómo actores, cantantes, futbolistas y modelos de enorme reconocimiento internacional se colaban en sus pantallas para ofrecerles “la Pepsi, el refresco de los que se atreven” (Weitzner M. y Logan L. G., 2011).

La principal consecuencia del gran impacto y aceptación que las campañas de PepsiCo. tuvieron entre los consumidores españoles, fue la creciente decadencia experimentada por The Coca-Cola Company, en torno al año 2000, en el ámbito de la valoración de sus campañas publicitarias. En efecto, mientras que la imagen de Pepsi-Cola, junto con su prestigio y resultados, iban poco a poco mejorando, Coca-Cola se iba debilitando con el tiempo y comenzaba a notar cómo su posición iba disminuyendo al tiempo que la fuerza de Pepsi-Cola iba aumentando a través de su “ola de rebelión”. Ante esta trágica situación, la estrategia de The Coca-Cola Company se concretó en tratar de imitar a PepsiCo., llegando así a cerrar acuerdos con importantes estrellas del momento (Muñoz F, 2013, pp. 117- 120).

Sin embargo, en tanto que confiar la promoción de una marca a un tercero, para que sea éste el encargado de comunicar las bondades de la misma al público objetivo, entraña un enorme riesgo que puede terminar por dañar de forma irreparable la imagen de dicha marca, The Coca-Cola Company decidió rápidamente cambiar de estrategia y evitar, en la medida de lo posible, implicar en su promoción a personajes famosos que pudieran llevar a la compañía a jugarse todo lo que, con mucho esfuerzo, había conseguido alcanzar hasta el momento (Muñoz F, 2013, pp. 121-125).

3.3 Remontada de Coca-Cola

Tras varias campañas, alejadas del mundo de las *celebrities*, que fueron diseñadas con el objetivo fundamental de impactar al consumidor, pero siempre manteniendo el tradicional mensaje de optimismo y alegría que venía caracterizando hasta entonces a la publicidad de Coca-Cola (como el anuncio “Entierro” presentado bajo el eslogan “¿Te has preguntado alguna vez quién iría a tu entierro?”), la compañía consiguió volver a sobresalir con respecto a PepsiCo. en el año 2003 mediante su campaña de “Estás despedido”, en la que lo importante no fue tanto el mensaje emitido como la novedad que esta publicidad introducía (Muñoz F, 2013, pp. 123-125 y 131-136).

¹² *Celebrities*: personas famosas, especialmente en el negocio del entretenimiento, que van desde la realeza hasta los protagonistas de la prensa rosa (YoDona, 2006).

Concretamente, el anuncio televisivo terminaba con la frase “entra en Coca-Cola.es”, ofreciendo de esta manera al espectador la posibilidad de entrar a formar parte del “Movimiento Coca-Cola” en un momento en que todavía faltaban tres años para que se produjera el nacimiento de Facebook. De esta forma, puede atribuírsele a The Coca-Cola Company la creación, al menos en España, de la primera red social en Internet que permitiera a los internautas, no sólo comunicarse entre sí, sino también participar en diversas promociones de Coca-Cola, jugando y ganando cientos de premios (Muñoz F, 2013, p. 134).

3.4 Coca-Cola y Pepsi-Cola en las redes sociales

A partir de ese momento y, conforme han avanzado los tiempos, cada vez en mayor medida, la presencia de Coca-Cola y de Pepsi-Cola en las redes sociales se ha hecho indispensable para poder garantizar que su mensaje continúa llegando a su público objetivo, en un momento en que son muchos los consumidores que han perdido su tradicional interés por los primitivos medios de comunicación (televisión, radio, prensa, revistas...) y que han decidido proyectar toda su atención hacia las actuales tecnologías de la información (Muñoz F, 2013, pp. 131-136).

De esta forma, puede decirse que “La Guerra de las Colas” debe continuar en el novedoso campo de las redes sociales, en el que la superioridad que ostente una marca con respecto a la otra va a ser todavía más importante que la de hace algunos años, en los que el liderazgo se medía en función del éxito de las campañas publicitarias, pues el número de fans, *followers*¹³ o seguidores de una y otra marca no va a venir determinado por una simple estimación del nivel de aceptación que el mensaje de la correspondiente campaña evaluada haya obtenido en el momento del estudio, sino que dicho número se va a poder concretar en una auténtica cifra determinada a partir del número total de personas que hayan decidido pulsar la pestaña de *Like* en la página de Facebook de la correspondiente marca.

En este sentido, diversas investigaciones llevadas a cabo por E. life, empresa consultora dedicada al análisis y monitoring de redes sociales, apuntan a que, aunque el número de fans obtenidos por Coca-Cola en Facebook, considerada como “la reina” de las redes

¹³ *Followers*: en el campo de las redes sociales, son los seguidores o personas que están suscritas mediante una red social (generalmente Twitter o Facebook) a la red social de otro del mismo tipo (esTwitter, 2010).

sociales, excede considerablemente de aquel que corresponde a Pepsi-Cola, los fans de Pepsi “hacen más ruido” que los propios de Coca-Cola en Facebook, lo que puede medirse a través de la mayor participación y actividad que se ha registrado por parte de los seguidores de Pepsi-Cola en comparación con la propia de los fans de Coca-Cola (información extraída de la página oficial de PepsiCo).

Lo anterior puede deberse principalmente a la diferencia de edad existente entre los seguidores de Pepsi-Cola y los de Coca-Cola, pues el público objetivo de la primera, que se compone fundamentalmente de adolescentes y jóvenes con una actitud rebelde ante la vida, tiene más tiempo libre para comentar las publicaciones que PepsiCo. realiza en su tablón y para sugerir cambios a la compañía que hagan sus propuestas más atractivas, o bien puede responder a la mejor configuración y diseño de la página de Pepsi-Cola, que consiga llamar más la atención de sus fans y que fomente una mayor participación de éstos en las actividades e iniciativas propuestas por PepsiCo., así como una interacción más fluida con ellos. De verificarse ésta última hipótesis, The Coca-Cola Company debería proceder a analizar sus debilidades con respecto a la página de Pepsi-Cola para poder contraatacar y así evitar un posterior perjuicio a la imagen de su marca.

En cualquier caso, todo apunta a que la guerra entre los gigantes de las colas en el ámbito de las nuevas tecnologías no ha hecho más que empezar, y que, como era de esperar, va a dar mucho de qué hablar.

3.5 Recomendaciones para Coca-Cola y Pepsi-Cola

Para poder afrontar de una manera estratégica y decisiva, pero al mismo tiempo ética y profesional, el futuro que a ambas compañías estadounidenses les espera, es preciso que tengan en cuenta una serie de elementos que probablemente vayan a constituir las claves que determinen el éxito de las acciones que emprenda cada empresa. En este sentido, se le pueden ofrecer tanto a The Coca-Cola Company como a PepsiCo. diversas recomendaciones que sería aconsejable que tuvieran en todo caso presentes antes de poner en marcha cualquier estrategia de comunicación.

Así, el principal consejo que se le podría dar a ambas compañías para que sean capaces de mantener e incluso mejorar su posición en la mente de los consumidores de cara al futuro, es que deben desarrollar de una forma óptima la capacidad necesaria para poder

entender a la perfección lo que hoy en día demandan los consumidores con el fin de llegar a darse cuenta de que dicha demanda difiere enormemente de aquello a lo que tradicionalmente tanto PepsiCo. como The Coca-Cola Company estaban acostumbradas a ofrecer.

En efecto, el consumidor actual ya no está dispuesto a escuchar únicamente lo que las marcas le quieran contar de sí mismas y a adoptar una actitud pasiva con respecto al mensaje que se le quiere hacer llegar, sino que lo que espera la gente de cara al futuro es que las marcas actúen como meros intermediarios, que permitan a los espectadores conocer historias reales y emocionantes con protagonistas de carne y hueso, y cuyo mensaje no se limite a presentar dicha historia en pocos segundos, sino que las compañías se encarguen de proporcionar a sus espectadores los medios necesarios para que, aquellos que estén interesados, puedan tanto seguir de cerca la historia que se les ha contado, como incluso contactar directamente con los protagonistas de la misma (Muñoz F., 2013, pp. 179-183).

En esta línea, se empieza actualmente a ver cómo los consumidores reclaman cada vez más a las empresas un trato personalizado consistente básicamente en hacerles llegar, por medio de mensajes en sus dispositivos móviles o en su correo electrónico, aquellas ofertas, promociones e incluso anécdotas o historias que los responsables de marketing y de relaciones públicas de cada compañía consideren que pueden resultar de interés para cada concreto consumidor por encajar éstas bien con su perfil (Muñoz F., 2013, pp. 179-183).

Finalmente, considerando que el consumidor de hoy es más audaz que aquel al que para convencerle de que comprara un determinado producto simplemente había que presentar de una manera muy atractiva aquello hacia lo que se le quería persuadir, las empresas deben tener en cuenta que, si lo quieren en última instancia es lograr que los consumidores confíen plenamente en aquello que se les transmite, deberán aprender a mostrar una completa coherencia y transparencia en sus políticas de marketing y de comunicación, así como a mantener con sus consumidores conversaciones en tiempo real de forma que éstos sientan la importancia que, para la empresa, tienen sus sugerencias, opiniones y problemas (Muñoz F., 2013, pp. 179-183).

Todos estos cambios serán necesarios para garantizar que el consumidor se sienta valorado por la empresa, no sólo como individuo que compra el producto que se le

ofrece, sino principalmente como persona con inquietudes e intereses que la marca comprende, comparte y trata de cubrir de la mejor manera posible.

En definitiva, el reto fundamental para The Coca-Cola Company y para PepsiCo. consistirá básicamente en desplazar a la marca como centro de gravedad de todas sus acciones de comunicación, para situar en su lugar al consumidor.

Todo lo analizado hasta ahora puede ser explicado desde una perspectiva más teórica a través del empleo de una técnica, que diversos autores han denominado Marketing Chess Strategy o Marketing de Confrontación¹⁴, que se centra fundamentalmente en valorar el efecto que tendría para los negocios la utilización de la estrategia empleada en el juego del ajedrez. Esta teoría, aplicada al caso de Coca-Cola y Pepsi-Cola, puede explicar muchas de las decisiones que ambas compañías han adoptado desde sus orígenes y que han sido expuestas a lo largo de este trabajo. Por este motivo, la próxima sección de este texto estará dedicada a la aplicación de esta teoría al caso de Coca-Cola y Pepsi-Cola.

Tabla resumen correspondiente a la PARTE II

MERCADO ESPAÑOL	
Coca-Cola	Pepsi-Cola
ENTRADA EN ESPAÑA	
The Coca-Cola Company 1920	PepsiCo Ibérica 1971 (tras la adquisición de Matutano)
MISIÓN	
Inspirar momentos de optimismo y felicidad	Llegar a ser la primera empresa de productos de alimentación y bebidas de conveniencia

¹⁴ Marketing de confrontación: es una técnica que tiene por objeto identificar la estrategia de marketing con una partida de ajedrez, donde el tablero es el mercado y el contrincante u oponente la competencia, con el fin de que los hombres de negocios sean capaces de planificar todas sus jugadas empresariales estratégicamente de forma que les resulte posible vencer al constante rival (Muñiz R., 2004).

PÚBLICO OBJETIVO	
Muy amplio "quien desee pasar un buen rato"	Jóvenes rebeldes que quieran romper las reglas
MENSAJE QUE SE PRETENDE TRANSMITIR	
Alegría de vivir	Atrévete a tomar tus propias decisiones
EVOLUCIÓN DE CAMPAÑAS PUBLICITARIAS	
Coca-Cola refresca mejor	No se haga bola con las colas, pida siempre Pepsi-Cola
La pausa que refresca	
Todo va mejor con Coca-Cola	
La chispa de la vida	
Una Coca-Cola y una sonrisa	¿Estás loco? Bebe Pepsi
Coca-Cola es así	
Sensación de vivir	La elección de las nuevas generaciones
Siempre Coca-Cola	Cambia el guión
Estás aquí para ser feliz	
DIFERENTE ENFOQUE DE LA PUBLICIDAD	
Testimonios reales de personas reales	Celebrities
PRESENCIA EN LAS REDES SOCIALES	
Mayor número de fans y seguidores en todas las redes sociales en las que está presente	Menor número de fans y seguidores pero hacen "más ruido" en todas las redes sociales
RECOMENDACIONES PARA EL FUTURO	
Entender a la perfección las nuevas necesidades de los consumidores (pasar de la comunicación unilateral al diálogo y al trato personalizado) Total transparencia y coherencia de las políticas de marketing y de comunicación	

Fuente: Elaboración propia

Por medio de esta tabla resumen, se pretende condensar toda la información que se ha ido presentando a lo largo de la PARTE II del trabajo, con el fin de que el lector sea capaz de retener las ideas fundamentales que han sido expuestas en dicha sección. Así, a través de una rápida lectura de esta tabla, será posible hacerse una sólida idea de cuándo entraron las compañías estudiadas en el mercado español, con qué intención accedieron a dicho mercado (en términos de misión, público objetivo y mensaje que pretendían transmitir), qué evolución han experimentado sus campañas publicitarias desde su

entrada hasta el momento actual, cómo compiten hoy en día ambas compañías en el terreno de las redes sociales y, por último, qué recomendaciones deberían tener en cuenta tanto The Coca-Cola Company como PepsiCo. de cara al futuro.

PARTE III: MARKETING CHESS STRATEGY

Una vez que se ha concluido el análisis, más o menos exhaustivo, de las herramientas de las que fundamentalmente se valen tanto The Coca-Cola Company como PepsiCo. para lograr sus objetivos prioritarios de ganar cuota de mercado, especialmente a costa de su rival, con el fin de adquirir o, en su caso, mantener, el liderato del sector de los refrescos de cola, es preciso proceder a examinar la estrategia que subyace a cada movimiento que realizan estas grandes compañías en todos los mercados en los que operan, para poder así comprender el modo en que estas empresas proyectan su recorrido hasta alcanzar el destino pretendido.

Dicho examen debe llevarse a cabo a partir de lo que algunos autores, como Rafael Muñiz González (2004, p. 28-30), han denominado “Marketing de Confrontación”¹⁵ y otros más clásicos, entre los que se encuentra Gerardo Saporosi (2003), han continuado designando como “Business Chess Strategy” o, lo que es lo mismo, “Teoría del Ajedrez aplicada a los negocios”.

Esta teoría, que puede ser entendida como una derivación de la primitiva “Teoría de Juegos”¹⁶, desarrollada en su mayor parte por John Forbes Nash, matemático y economista que recibió el premio Nobel de Economía en 1994, se resume en la idea de que la estrategia que debe ser necesariamente aplicada en cada partida de ajedrez para poder vencer al contrincante o rival, puede reproducirse en gran medida en el ámbito de los negocios, donde será igualmente indispensable para poder sobreponerse al principal

¹⁵ Marketing de confrontación: es una técnica que tiene por objeto identificar la estrategia de marketing con una partida de ajedrez, donde el tablero es el mercado y el contrincante u oponente la competencia, con el fin de que los hombres de negocios sean capaces de planificar todas sus jugadas empresariales estratégicamente de forma que les resulte posible vencer al constante rival (Muñiz R., 2004).

¹⁶ Teoría de Juegos: es una teoría matemática que trata de estudiar y explicar el comportamiento y la interacción de los diversos agentes de un mercado, así como los incentivos que llevan a éstos a realizar sus procesos de decisión. John Nash, como principal precursor de esta teoría, trató de explicarla a través del denominado “dilema del prisionero”, que se concreta en analizar los incentivos que poseen dos presos encarcelados por un delito menor para delatar al otro a la policía y acceder así a beneficios penitenciarios, teniendo siempre en cuenta la decisión que podría tomar el otro (Administrador de Blogger, 2012).

competidor y alcanzar así una posición de liderazgo en el mercado de que se trate (Muñiz González R., 2004, p. 29).

De esta forma, algunos autores han decidido realizar diversos escritos en los que se han aventurado a aplicar al ámbito de los negocios, la jerga, piezas e incluso movimientos propios del juego del ajedrez, con la intención principal de facilitar la comprensión de las operaciones y decisiones que se adoptan habitualmente en el mercado, así como de ayudar a los grandes empresarios a entender no sólo sus movimientos, sino también los de su competidor más directo.

Así, siguiendo las directrices que Saporosi proporciona en sus estudios relacionados con esta materia, será posible llegar a una mejor comprensión de las principales razones que han llevado tanto a The Coca-Cola Company como a PepsiCo. a adoptar en cada momento las decisiones estratégicas que han sido descritas a lo largo de este trabajo.

1. Punto de partida

Entrando ya en la estricta comparación entre el ajedrez y los negocios, es preciso indicar, en primer lugar, que cada elemento, dentro del ámbito empresarial, que tiene alguna influencia en las decisiones a adoptar, cuenta con una réplica muy acertada en el terreno del juego del ajedrez. De este modo, es conveniente analizar separadamente cada pieza y su homólogo en la empresa, para poder así comprender mejor la referida equiparación (Saporosi G., 2003, pp. 2-5).

No obstante, el requisito indispensable que en ningún caso puede faltar si lo que se desea es jugar una partida de ajedrez, antes incluso de reparar si se dispone del tablero y de las piezas necesarias para poder desarrollar la partida con éxito, es que existan dos personas con ánimo de enfrentarse y de vencer a su oponente tras desarrollar una mejor estrategia de juego. Ello, aplicado al ámbito de los negocios, debe entenderse como la necesidad de contar exclusivamente con dos empresas que, por razón del mercado al que se dirigen y de los productos o servicios que ofrecen, presenten una rivalidad tal que les haga enfrentarse en el campo de batalla (Saporosi G., 2003, p. 6).

De esta forma, para poder aplicar la teoría del juego del ajedrez al caso concreto aquí estudiado, sería preciso que las empresas analizadas, por la semejanza de su modelo de negocio y por la similitud de su cuota de mercado, pudieran ser consideradas como auténticas competidoras directas.

Así, en tanto que la mayoría de los economistas han llegado a la conclusión de que The Coca-Cola Company y PepsiCo. constituyen un duopolio dentro del mercado de los refrescos de cola a nivel mundial, por reunir los requisitos generalmente aceptados para poder calificar a un mercado como duopolístico (dos grandes empresas, en un mercado compuesto por otras varias de pequeña dimensión, que determinan los precios de los productos similares que el mercado ofrece y que imponen fuertes barreras tecnológicas y económicas para impedir a las pequeñas empresas convertirse en dominantes), la conclusión a la que necesariamente debe llegarse es que la teoría del ajedrez resulta de perfecta aplicación a este caso (Pindyck, R.S. y Rubinfeld, D. L., 2009, p. 514-516).

De este modo, una vez disipadas las posibles dudas con respecto al encaje de la teoría del juego del ajedrez al caso concreto de Coca-Cola y Pepsi-Cola, procede a continuación analizar las semejanzas existentes entre los elementos propios del ajedrez y de los negocios.

2. Análisis detallado de las piezas del ajedrez

Comenzando por el tablero, entendiendo por tal el entorno en el que se va a desarrollar íntegramente la partida a jugar, podría decirse que, para el caso de Coca-Cola y de Pepsi-Cola, el escenario que va a ser testigo de todas sus estrategias, va a ser un mercado macroeconómico, por operar ambas compañías de forma simultánea en varios países, en el que pequeños movimientos que realicen las empresas en un mercado, van a tener una gran repercusión, al menos en el largo plazo, en su dimensión global (Saporosi G., 2003, pp. 8-9).

Dentro de las piezas de las que se compone el juego, habrá que distinguir inicialmente entre las piezas blancas y las negras, cada una de las cuales corresponderá a un contrincante y desempeñará un papel. Así, del mismo modo en que en el ajedrez, las piezas blancas son las que tienen la iniciativa y las negras las que se defienden, en el terreno de los negocios, las primeras corresponderán a la empresa líder en facturación en el entorno elegido, mientras que las negras serán propias de la segunda empresa líder en ese sector. Ello aplicado al caso analizado, daría como resultado que a Coca-Cola se le deben atribuir las piezas blancas, mientras que las negras pertenecerán a Pepsi-Cola (Saporosi G., 2003, p. 6).

Además, cada una de las dieciséis figuras de las que dispone cada contrincante en el ajedrez, también han sido reproducidas por Saporosi en el ámbito de los negocios. De esta forma, tanto las concretas figuras, como los movimientos que se les permiten realizar en el terreno de juego, equivaldrán a un área específica dentro de la empresa.

2.1 El peón

Procediendo entonces a examinar en detalle cada figura, y siguiendo un orden lógico de menor a mayor relevancia en el juego, será preciso comenzar el análisis por la figura del peón. Para Saporosi (2003, p.8), esta pieza representa a todos los hombres y mujeres de contacto con los que cuenta una compañía. Dicho contacto es entendido desde un punto de vista muy amplio, en tanto que en este nivel se incluyen desde los sujetos que mantienen un trato directo con los clientes y los proveedores, hasta aquellos que se encargan de exponer las cuentas y los resultados de la compañía a los *stakeholders*, pasando por las personas responsables de motivar a los empleados. En el juego del ajedrez, al peón sólo se le permite avanzar, lo que es reproducido en el terreno de los negocios como la obtención por la empresa de un nuevo cliente o proveedor, o la implementación de una mejora interna, de forma que, cada vez que esta pieza captura a otra del enemigo, significará que la estrategia llevada a cabo por la empresa que derriba es más poderosa que la de su oponente o competidor.

En la comparación entre Coca-Cola y Pepsi-Cola, está claro que, al menos por el momento y en el mercado español, la estrategia de The Coca-Cola Company con respecto a la propia de PepsiCo. es más poderosa, en tanto que la primera ha sido capaz de mantener hasta ahora su liderazgo en el sector de los refrescos de cola a pesar de los muchos intentos llevados a cabo por Pepsi para arrebatarse ese primer puesto. No obstante, esta supremacía de Coca-Cola, que en España parece evidente, no lo es en otros países en los que ambas compañías compiten ferozmente, como en el caso de Estados Unidos, o incluso en determinados países, como ocurre en Arabia Saudí, en los que la balanza llega a decantarse a favor de Pepsi-Cola. Por ello, puede decirse que, aunque The Coca-Cola Company ha ganado muchas batallas en varios países, no puede darse por absoluta vencedora de la guerra de las colas.

2.2 La torre

En segundo lugar, se encuentra la torre, entendida desde una perspectiva económica como la pieza que representa la relación existente entre el patrimonio y la deuda de la empresa o, lo que es lo mismo, su estructura de capital. El movimiento de la torre vendría, por tanto, a determinar el grado de endeudamiento de la empresa, de forma que, un movimiento hacia delante implicaría un incremento de su deuda o un aumento de su capital social, mientras que un retroceso supondría la cancelación de esa deuda o un reparto de dividendos a los accionistas de la empresa. Además, en tanto que el juego admite también un movimiento de la torre hacia los costados, el autor de esta clasificación entiende que esta operación representa la búsqueda de una solución financiera (Saporosi, 2003, p. 6).

Aunque la reproducción de esta figura al caso de Coca-Cola y de Pepsi-Cola es algo compleja, en tanto que el aspecto financiero de las compañías no ha sido objeto de análisis en este trabajo, podría decirse que un endeudamiento o búsqueda de recursos económicos por parte de ambas empresas podría venir representado por la contratación, especialmente por parte de PepsiCo., de grandes *celebrities*¹⁷ o estrellas del momento para la realización de sus campañas publicitarias, mientras que la recuperación de esa inversión como consecuencia del incremento de las ventas que dichas campañas generan, equivaldría al desendeudamiento de las empresas o, en términos de ajedrez, a un retroceso hacia su campo.

2.3 El caballo

La tercera figura del ajedrez que debe ser tomada en cuenta, en orden ascendente de importancia, es el caballo. El autor de esta clasificación, ha identificado a esta pieza con el producto que ofrecen las compañías competidoras. Concretamente, ha indicado que un avance de esta figura equivaldría a un lanzamiento de nuevos productos al mercado o a un mayor desarrollo de los ya existentes, mientras que un retroceso vendría a significar que la empresa ha tomado la decisión de retirar un producto o de dejar de priorizarlo dentro de la línea de la que forma parte (Saporosi, 2003, p. 7).

Ambos movimientos, hacia delante y hacia atrás en el tablero, han sido realizados en varias ocasiones por The Coca-Cola Company y por PepsiCo. en tanto que, en cada

¹⁷ *Celebrities*: personas famosas, especialmente en el negocio del entretenimiento, que van desde la realeza hasta los protagonistas de la prensa rosa (YoDona, 2006).

decisión de lanzar nuevos productos (como ha podido verse en la primera sección de este trabajo), las empresas estaban apostando por un avance en el terreno de juego, mientras que la retirada de productos, como han llevado a cabo en España tanto The Coca-Cola Company con “Cherry Coke” como PepsiCo. con “Pepsi Twist”, por la escasa demanda de estos productos, han supuesto un retroceso.

2.4 El alfil

El último puesto, antes de llegar a las figuras reales del juego, lo ocupa el alfil. En la clasificación realizada por Saporosi (2003, p.6), esta pieza ha sido equiparada a la función de distribución dentro de la empresa, de forma que, un avance de esta figura en el tablero hacia el campo del rival equivaldría a la integración en la empresa de nuevos canales de distribución, mientras que un retroceso supondría la eliminación de algún canal. La magnitud del cambio vendría determinada por el número de casillas recorridas hacia delante o hacia atrás.

En el caso de Coca-Cola y de Pepsi-Cola, puede decirse que el avance en la distribución, fue experimentada por ambas compañías cuando en sus inicios llegaron a acuerdos con las fábricas embotelladoras para asegurar que su producto estuviera presente en el mayor número de establecimientos posible, mientras que, el retroceso, pudo tener lugar para Coca-Cola cuando varios establecimientos decidieron sustituir su tradicional oferta del primitivo refresco de cola por la novedosa Pepsi-Cola.

2.5 La reina

Una vez alcanzado el ámbito de la realeza, la primera figura real dentro del ajedrez es la reina, la cual, conforme al planteamiento de Saporosi (2003, p. 7), representa al *management* de la compañía o, más concretamente, a la capacidad de la empresa para generar e interpretar escenarios y para reaccionar frente a los ataques del rival, así como a la habilidad y experiencia de ésta para constituir alianzas y nuevos negocios. En tanto que la compañía va a ser lo que quieran sus gerentes que sea, la gerencia o el *management* de la misma va a constituir la pieza clave a partir de la cual se va a definir todo lo demás. Así, un avance de la reina va a implicar la obtención por la empresa de una ganancia estratégica, mientras que el movimiento opuesto va a suponer una pérdida en su estrategia, que va a llevar a la compañía a posicionarse en una peor situación de la que partía al inicio.

Para The Coca-Cola Company y PepsiCo., diseñar estrategias en el ámbito del *management* que les permitan beneficiarse de su propia astucia y, al mismo tiempo, aprovecharse de los errores de su rival, constituye el elemento más importante de todas las decisiones que debe tomar la compañía. Ejemplos de ello podrían ser, por una parte, la campaña del “Desafío Pepsi”, que consiguió hacer temblar a Coca-Cola hasta verse obligada la compañía a bajar sus precios y a renegociar las condiciones con sus proveedores para poder mantenerse en el mercado, o la ventaja que supo obtener PepsiCo., a partir del ya mencionado error de The Coca-Cola Company, haciendo creer a los espectadores que la verdadera razón por la que empresa cambiaba su fórmula era para imitar el reconocido mejor sabor de Pepsi-Cola.

2.6 El rey

Finalmente, la última y más importante figura del ajedrez, cuya derrota supone el fin del juego, es el rey. Como no podía ser de otra forma, en el terreno empresarial, el rey de los negocios debe ser necesariamente la marca. Pero ese término, no puede referirse simplemente al nombre bajo el cual se reconoce a los productos ofrecidos por cada empresa, sino que la marca debe ser entendida como la percepción que los individuos tienen de un producto, incluso de una empresa, que, a su vez, constituye la suma de cada una de las pequeñas experiencias que las personas tienen con las marcas a lo largo de su vida. De esta forma, el jaque mate al rey implicaría la desaparición de la marca y, por extensión, de la compañía, cuando la marca desaparecida represente el mayor volumen de su actividad. Los movimientos del rey, y por tanto, de la marca, se deberán entender como estrategias de ataque o de defensa, dependiendo de si se avanza o se retrocede en el escenario en el que se compete, ya sea éste el tablero de ajedrez o el mercado en el que se desarrolla la competencia (Saporosi, 2003, p. 8).

Como ha podido observarse a lo largo de todas las ideas expuestas hasta ahora, el mayor activo que poseen tanto The Coca-Cola Company como PepsiCo. es precisamente su marca, la cual, en el caso de Coca-Cola, se identifica con la felicidad, y en el de Pepsi-Cola, con la rebeldía de la juventud. Esta idea la tienen tan clara ambas empresas que incluso Roberto Goizueta, considerado como uno de los más importantes presidentes de toda la historia de The Coca-Cola Company a nivel mundial, contestó en una ocasión a un analista financiero, ante la pregunta de ¿En qué se basa para valorar la compañía en 70000 millones de dólares?, que dicha cifra correspondía al importe que los bancos

estarían dispuestos a prestarle en el supuesto de que, de la noche a la mañana, desaparecieran todos los activos de Coca-Cola y únicamente conservara en su poder el documento acreditativo de ser él el auténtico propietario de la marca, junto con la fórmula secreta que da vida al producto (Muñoz F., 2013, pp. 42-43).

Figura 4: Reproducción de las figuras del ajedrez en el mercado



Fuente: Elaboración propia

Con esta imagen, lo que se pretende es permitir al lector comprender, de una forma gráfica, cuáles son las piezas de las que se compone el juego del ajedrez y qué equivalencia tienen dichas piezas en el ámbito de los negocios para aquellos autores que han destinado su tiempo y esfuerzo en reproducir la estrategia del ajedrez en el ámbito empresarial.

3. Definición de la estrategia de ataque

Una vez que los jugadores / empresarios enfrentados en la partida de ajedrez / mercado tienen claro, tanto las piezas / herramientas de las que disponen para desarrollar la estrategia a través de la cual van a tratar de vencer a su oponente, como los movimientos que se les está permitido realizar con cada una de esas figuras / instrumentos, ambos deberán decidir si les conviene desarrollar una estrategia de juego agresiva o defensiva. La principal diferencia entre ambos estilos podría concretarse en el grado de análisis que los jugadores / empresarios realicen de la situación a la que se enfrentan antes de proceder al ataque. De este modo, los jugadores / empresarios más

agresivos pasarán a la acción con mayor facilidad que los defensivos, que tenderán a mantenerse en su territorio y a esperar a que el rival cometa errores para actuar.

En cualquier caso, existen una serie de reglas de oro que todo jugador / hombre de negocios debe conocer y aplicar para poder diseñar una gran estrategia de juego y tener así una buena oportunidad de vencer al contrincante. Dichas reglas se concretan básicamente en actitudes y modos de actuar que deben adoptar los sujetos enfrentados si lo que desean es alcanzar los objetivos propuestos conforme a lo que ética y legamente está permitido.

4. Requisitos para ser un buen jugador / empresario

Las cualidades óptimas que debe reunir todo jugador / empresario son, en primer lugar, una visión a largo plazo del negocio, de modo que el bienestar de la empresa no se vea comprometido en el futuro por acciones cortoplacistas, así como una actitud paciente, que evite que el empresario se sienta atraído por los rápidos beneficios del corto plazo que puedan traer consecuencias negativas para la empresa en el largo (Graber R. S., 2007, p. 27).

Además, es importante que el jugador / empresario sea flexible, pues es fundamental que, ante el posible fracaso de una estrategia desarrollada por la empresa, ésta cuente con planes de contingencia adecuados que permitan rápidamente reparar el error cometido; y al mismo tiempo perseverante, ya que a lo largo del desarrollo de una partida / de la vida de una empresa, no todos los momentos van a ser favorables, por lo que la clave estará en mantenerse e insistir en lo que se cree para poder salir de la mala situación y remontar (Graber R. S., 2007, pp. 27-28).

Finalmente, lo que sin duda deben poner en práctica los jugadores / empresarios en cada movimiento que realicen en el tablero / mercado, es adoptar un comportamiento ético y una actitud de juego limpio, que les permita respetar en todo momento a su oponente y que les haga valerse únicamente de su mayor capacidad y mejor táctica para conseguir la anhelada victoria (Graber R. S., 2007, p. 26).

La presencia de todas las anteriores características en los directivos responsables de guiar tanto a Coca-Cola como a Pepsi-Cola hacia los objetivos marcados por ambas compañías, justifican las razones por las que Coca-Cola, desde 1886 y Pepsi-Cola, desde 1893, siguen manteniéndose en el mercado de los refrescos de cola a nivel

mundial y continúan siendo los líderes indiscutibles de ese sector en todos los países en los que operan.

Tabla resumen correspondiente a la PARTE III

MERCADO ESPAÑOL			
Figura	Equivalente	Coca-Cola	Pepsi-Cola
	Personal	Óptima gestión (líder del sector)	Buena gestión (en España ostenta el segundo puesto)
	Financiación (estructura de capital)	Bajo nivel de endeudamiento	Alto nivel de endeudamiento (celebrities) pero rápida recuperación
	Producto	Constante lanzamiento y retirada de algún producto (Cherry Coke)	Constante lanzamiento y retirada de algún producto (Pepsi Twist)
	Distribución	Acuerdos con fábricas embotelladoras y establecimientos comerciales para acercar el producto a sus consumidores	Acuerdos con fábricas embotelladoras y establecimientos comerciales para acercar el producto a sus consumidores
	Management	Potencia su propia astucia ("la auténtica Coca-Cola")	Aprovecha los errores del rival (New Coke)
	Marca	Felicidad	Juventud rebelde

Fuente: Elaboración propia

La finalidad que se persigue al elaborar esta tabla resumen de la PARTE III del trabajo es facilitar al lector la comprensión de las ideas expuestas en dicho apartado.

Como puede verse, la tabla contiene las figuras de las que se compone el juego del ajedrez, junto con su equivalencia en el ámbito de los negocios y su aplicación para el caso estudiado de Coca-Cola y Pepsi-Cola, de forma que el lector pueda entender mejor, a partir de esta explicación, los distintos movimientos llevados a cabo por The Coca-Cola Company y por PepsiCo. a través de las diversas estrategias que han sido objeto de estudio en secciones anteriores de este trabajo.

CONCLUSIONES FINALES

A partir del estudio comparativo que ha sido realizado a lo largo de este trabajo, especialmente en materia de comunicación, entre las dos principales empresas que ostentan de un modo indiscutible el liderato del mercado de los refrescos de cola a nivel mundial, es posible resaltar a continuación las conclusiones específicas que podrían extraerse de cada uno de los grandes epígrafes que se han analizado en detalle en este trabajo, para poder terminar con una visión general de la situación a la que actualmente se enfrenta The Coca-Cola Company en España, así como con una valoración del riesgo que puede existir para su imagen de marca de cara al futuro en términos de pérdida de prestigio y de confianza en el mercado español.

1. Conclusiones de cada PARTE

Pese a que los temas tratados por cada una de las tres partes principales del trabajo están, en mayor o menor medida, interrelacionados, es posible extraer conclusiones independientes para cada una de esas secciones, de forma que se le pueda facilitar al lector tanto la comprensión del contenido de cada una de ellas, como la captación de la esencia del mensaje que se le pretendía transmitir en cada apartado.

1.1 PARTE I

La primera gran conclusión, relativa a la PARTE I del trabajo en la que, tras la exposición de la evolución histórica de ambas compañías analizadas, se hacía un breve repaso de la competencia de Coca-Cola y Pepsi-Cola en cada una de las cuatro ramas de

las que se compone el *marketing mix*¹⁸, puede resumirse en la idea de que la comunicación hoy en día es el factor clave de éxito¹⁹ (FCE) para toda empresa que, ofreciendo un producto prácticamente idéntico al de la competencia, con un sistema de distribución similar y unas diferencias de precios poco significativas, tenga por objeto penetrar en la mente del consumidor hasta llegar a posicionarse en su *top-of-mind*²⁰ como marca de referencia del sector en el que se desarrolla la competencia.

1.2 PARTE II

La PARTE II del trabajo, que se centra en analizar detenidamente el modelo de comunicación desarrollado por The Coca-Cola Company y por PepsiCo. en España desde su entrada en este mercado hasta el momento actual, ofrece como conclusión principal la idea fundamental de que cada compañía, desde su distinto modo de entender a su público objetivo y desde su diferente forma de llegar a lo más profundo de los consumidores (Coca-Cola como “marca de la felicidad” y Pepsi-Cola como “refresco de los jóvenes rebeldes”), ha conseguido desarrollar una exitosa estrategia de comunicación que ha dado como resultado un total reparto del mercado de refrescos de cola español entre ambas empresas, así como una absoluta preferencia de los consumidores españoles por una u otra marca.

1.3 PARTE III

La última parte del trabajo, centrada en un análisis fundamentalmente teórico de la Estrategia del Juego del Ajedrez o Marketing Chess Strategy, permite llegar a la conclusión de que la batalla actualmente lidiada por The Coca-Cola Company y PepsiCo. en el terreno de la comunicación, no sólo a través de las primitivas campañas publicitarias, sino principalmente en los nuevos campos de batalla introducidos por el

¹⁸ *Marketing mix*: en español denominado “estrategia de mercadotecnia”, es el conjunto de herramientas tácticas controlables (conocidas bajo el nombre de 4p’s – Product, Price, Place, Promotion) que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta (Kotler P. y Armstrong G., 2003, p. 63).

¹⁹ Factor clave de éxito (FCE): es el número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, asegurarán un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización (Rockart J. F., 1986).

²⁰ *Top-of-mind*: es el indicador que revela cuál es la marca que, cuando se le pregunta a los consumidores por marcas pertenecientes a una categoría específica de productos, se les viene a la mente en primer lugar al mayor porcentaje de personas (Redacción Gerente, 2011).

Marketing Digital²¹, no es más que la aplicación a los negocios de una estrategia tradicionalmente vinculada al juego del ajedrez, que se basa fundamentalmente en la idea de pensar cada jugada a partir de los movimientos que previamente ha realizado el competidor o rival y teniendo siempre presentes los futuros pasos que es probable que dicho oponente realice como reacción o respuesta a las propias decisiones o estrategias de juego.

2. Reflexión final

Fruto del análisis que se ha ido realizando a lo largo de todo el texto con la intención de poner de manifiesto las principales diferencias existentes entre Coca-Cola y Pepsi-Cola, especialmente en materia de comunicación, es posible llegar a la conclusión genérica de que la clave del éxito de la enorme acogida recibida por ambas empresas por parte, no sólo de sus tradicionales consumidores, sino, más ampliamente, del público en general, se encuentra en la positiva asociación mental que todo individuo experimenta cuando oye el nombre de estas marcas como consecuencia del conjunto de experiencias y vivencias que, para ese individuo, van aparejadas al disfrute del refresco.

Por ello, en tanto que la imagen de marca constituye, sin duda alguna, el elemento de mayor valor que poseen ambas compañías y, teniendo en cuenta que una positiva apreciación de la marca, por parte de los consumidores en general, va a depender en gran medida de la coherencia que exista entre la comunicación transmitida y las concretas acciones emprendidas en los mercados en los que ambas empresas operan, la última cuestión que resulta relevante analizar en este trabajo, por razones de actualidad y de proximidad del conflicto, es cómo puede afectar a la imagen de Coca-Cola la reciente decisión adoptada por Coca-Cola Iberian Partners, empresa encargada del envasado y embotellamiento del refresco en toda España, de cerrar cuatro de las once plantas embotelladoras a través de las cuales la compañía operaba hasta ahora en España, y como consecuencia de ello, qué repercusión puede tener, en su caso, esta decisión para Pepsi-Cola.

²¹ Marketing digital: también llamado online, 2.0 o e-marketing, es la traslación del marketing tradicional (offline) al ámbito del internet, a través de recursos y herramientas propios de la red, con el fin de poder establecer un diálogo con los usuarios de forma que se puedan generar nuevos clientes, satisfacer rápidamente las necesidades de los ya existentes y promocionar productos o eventos especiales para lograr llegar de un modo efectivo al consumidor (López Fernández R., 2013).

2.1 Problema al que se enfrenta actualmente Coca-Cola

En efecto, el día 22 de enero de 2014, Coca-Cola Iberian Partners presentó a los sindicatos un Expediente de Regulación de Empleo en el les comunicaba su intención de despedir a 750 personas de las 4200 con las que Coca-Cola trabajaba en toda España, así como de cerrar las plantas embotelladoras de Fuenlabrada, Alicante, Palma y Colloto (Asturias) con el fin de poder “implantar una nueva organización corporativa que permita, tanto eliminar duplicidades e ineficiencias, como unificar criterios en todas las actividades y procedimientos que se realicen en el grupo” (Delgado C., 2014).

Como era de esperar, la reacción de los afectados no ha tardado en llegar, siendo las redes sociales el principal medio a través del cual los interesados han dejado constancia de su indignación e incompreensión. Concretamente, la red social Twitter registró, como comentario más “retuiteado” en la tarde del día en que se hizo pública la decisión de Coca-Cola Iberian Partners, una imagen de una lata de Coca-Cola, en la que el nombre de la marca aparece reemplazado por la palabra ERE, y a la que se incorporan frases como “Pásate a Pepsi” o “Pepsi sí, Coca-Cola no” (Bolinches C. G., 2014).

2.1.1 Pepsi-Cola se beneficia de la crisis de Coca-Cola

El rechazo que ha generado la “hipocresía” de Coca-Cola, no se ha limitado al ámbito de las críticas, sino que ha pasado también al terreno de las ventas, donde se ha podido confirmar el descontento de los consumidores. Así, tal y como ha afirmado Fernando Bermejo, miembro del Comité de Empresa de The Coca-Cola Company, “durante la primera semana de huelga de los trabajadores de la planta de Fuenlabrada, las ventas de Coca-Cola en Madrid se han visto reducidas en un 40%”. Estos resultados han sido aprovechados por PepsiCo., que en el último mes ha decidido incrementar el precio de su botella de dos litros en diez céntimos, a sabiendas de que los consumidores opuestos a Coca-Cola que han decidido “pasarse” a Pepsi-Cola, no van a cambiar de opinión ante un incremento moderado del precio de ésta última (Europa Press, 2014).

2.2 Perspectivas de futuro para Coca-Cola

De lo anterior se deduce que la situación a la que se va a tener que enfrentar The Coca-Cola Company en el mercado español, al menos en el corto plazo, va a ser, cuanto menos, dramática, pues gran parte de los consumidores han perdido totalmente su

confianza en la marca en tanto que no son capaces de comprender cómo es posible que una compañía que está obteniendo beneficios y que tiene como lema “repartir felicidad”, haya tomado la decisión de “dejar en la calle” a un gran número de trabajadores en un momento en que los elevados índices de desempleo, derivados de la crisis económica en la que se encuentra sumida España, hacen prácticamente imposible encontrar otro trabajo (Bolinches C. G., 2014).

2.2.1 Recomendaciones para Coca-Cola

Para poder hacer frente al futuro que se le avecina, The Coca-Cola Company debería adoptar una serie de medidas, que hagan posible que los ciudadanos españoles comprendan el por qué de la situación que están viviendo. Entre esas medidas, la principal y más importante para que la empresa pueda salvaguardar la buena imagen de marca con la que hasta ahora contaba entre los españoles, es dejar claro que la compañía estadounidense The Coca-Cola Company e, incluso, su filial española, son entidades completamente independientes de la compañía embotelladora Coca-Cola Iberian Partners, y que nada han tenido que ver en la decisión de ésta última de cerrar plantas en España y de reducir la plantilla de trabajadores (El Confidencial, 2014).

Lo anterior, unido a una total transparencia de información y a una absoluta disponibilidad, por parte de la gigante de Atlanta, con respecto a los trabajadores españoles afectados, para ofrecerles condiciones que hagan su situación más llevadera, permitirá a The Coca-Cola Company lavar parcialmente su imagen en el mercado español y evitar así las pésimas consecuencias que esta situación podría ocasionar a la reputación de la compañía en España en el largo plazo.

No obstante, todavía es pronto para determinar si este hecho puntual puede marcar un antes y un después en la historia de Coca-Cola en España o si, por el contrario, como han apuntado varios expertos en *branding*²², entre los que se encuentra Víctor Mirabet, consejero delegado de la consultora Coleman CBX, “lo más seguro es que, de cara al futuro, el ERE no sea más que una gota en el océano de Coca-Cola”.

En mi opinión, como ha ocurrido a lo largo de la historia en numerosas ocasiones en las que los consumidores, a pesar de haberse propuesto tajantemente dejar de comprar un producto, como consecuencia de haber descubierto un escándalo subyacente al mismo,

²² *Branding*: estrategia a seguir por toda empresa para gestionar los activos vinculados, ya sea de manera directa o indirecta, a un nombre comercial y a su correspondiente logotipo o símbolo, con la intención de garantizar la construcción de una sólida y duradera marca (Definición.DE, 2009).

han optado finalmente por olvidar la razón que les llevó a tomar esa radical decisión y a retomar el consumo del producto en cuestión (como ocurrió en 1996 cuando se descubrió que la compañía estadounidense Nike fabricaba calzado de lujo explotando a niños de once años), el caso de Coca-Cola pasará por las mismas fases de oposición inicial, reconsideración del rechazo y olvido de la cuestión, hasta que, dentro de unos años, lo único que volverá a invadir la mente de los consumidores españoles será la idea de Coca-Cola como “fábrica de la felicidad” (Calvo Roy J.M., 1996).

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El objetivo fundamental de este trabajo ha consistido en poner de manifiesto los principales factores que justifican el éxito, tanto de Coca-Cola como de Pepsi-Cola, especialmente en el terreno de la de comunicación, dentro del mercado español, así como de valorar la posible aplicación de la estrategia del juego del ajedrez a los negocios en general, y al ámbito de la comunicación de las compañías analizadas, en particular, con la intención fundamental de profundizar en la ya conocida “guerra de las colas” y de aportar algo novedoso a este aspecto ampliamente tratado dentro del área de Marketing estratégico.

De cara al futuro, sería posible continuar con el análisis aquí iniciado, de forma que se puedan aportar soluciones más concluyentes a los aspectos que han sido objeto de estudio en este trabajo. Concretamente, sería aconsejable profundizar en las siguientes cuestiones:

- (i) Ampliación del estudio comparativo entre Coca-Cola y Pepsi-Cola a otras áreas del *marketing mix*²³, distintas de la comunicación, así como a otros mercados, diferentes del español, con el fin de poder tener una visión completa de la posición que ambas compañías ocupan en una dimensión global.
- (ii) Aplicación de la teoría del Marketing Chess Strategy a otras ramas del *marketing mix*, de forma que se pueda ver el impacto que las estrategias del

²³ *Marketing mix*: en español denominado “estrategia de mercadotecnia”, es el conjunto de herramientas tácticas controlables (conocidas bajo el nombre de 4p’s – Product, Price, Place, Promotion) que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta (Kotler P. y Armstrong G., 2003, p. 63).

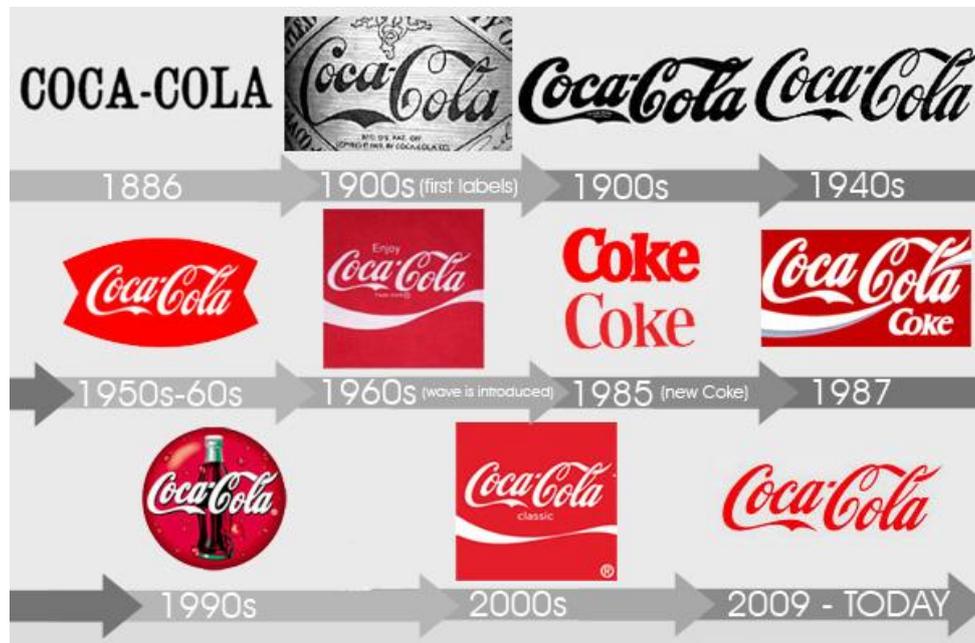
juego del ajedrez pueden tener en otros aspectos relevantes del Marketing. En este sentido, sería especialmente interesante aplicar estas estrategias al ámbito de la distribución, dada la gran importancia que tiene esta herramienta para que The Coca-Cola Company y PepsiCo. puedan alcanzar al consumidor y lograr así el resto de sus objetivos.

- (iii) Profundización en la teoría del Marketing Chess Strategy de modo que, una vez analizada su aplicación en todos los ámbitos que ofrece el Marketing, sea posible construir un modelo, que permita aplicar esta teoría a los sistemas de negocio de otras compañías, de características similares a las de The Coca-Cola Company y PepsiCo., con la finalidad última de que estas otras empresas también puedan beneficiarse de las mejoras que esta teoría ofrece para sus estrategias competitivas.

ANEXOS

1. Evolución de logotipos desde los orígenes hasta la actualidad

1.1 Logotipos de Coca-Cola



1.2 Logotipos de Pepsi-Cola



Fuente (ambos gráficos): Jkovnews

BIBLIOGRAFÍA

Libros consultados

- Muñoz, F. (2013), *La marca de la felicidad*. Madrid, LID Editorial Empresarial.
- Rodríguez del Bosque, I.; Suárez Vázquez, A. y García de los Salmenes, M. M. (2008), *Dirección publicitaria. Economía y Empresa*. Barcelona, Editorial UOC.
- Saporosi, G. (2003), *El ajedrez aplicado a los negocios*. Córdoba (Argentina), Editorial Macchi.
- Lambin, J.J. (2003), *Marketing Estratégico*. Madrid, ESIC Editorial.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2003), *Fundamentos de Marketing*, 6ª Edición, Madrid, Edición Pearson Education.
- Pindyck, R.S. y Rubinfeld, D. L. (2009), *Microeconomía*. 7ª Edición. Madrid, Edición Pearson Prentice Hall.
- Iborra Juan, M.; Dasí Coscollar, A.; Dolz Dolz, C. y Ferrer Ortega, C. (2010), *Fundamentos de Dirección de Empresas. Conceptos y habilidades directivas*. 1ª Edición. Madrid, Ediciones Paraninfo.

Artículos consultados

- Yoffie, D. B. (2009), “Cola Wars Continue: Coke and Pepsi in 2006” en *Harvard Business School*, No. 9-706-447.
- Saeidinia, M.; Salehi, M.; Hashemi, S. M.; Darabkhani, Y. D. y Ahanijan, B. (2012), “Operation Strategies for Coca-Cola vs. Pepsi companies to attract their customers” en *Contemporary Marketing Review*, Vol. 1(11), pp. 01-15.
- Maqueda, F. J. y Barquero, J. D. (2013), “El mercado de Coca-Cola. Imagen y posicionamiento de la empresa” en *Strategy & Management Business Review*, Vol. 4(1), pp. 23-41.
- Pastor, E. y Hernández, S. (2011), “Análisis de la categoría de las bebidas de cola” en la página web: <http://www.slideshare.net/ElisalaPastorcilla/anlisis-bebidas-de-cola-asignatura-marketing>.
- Graber, R. S. (2007), “Chess Strategy and Business Strategy” en *Proceedings of the Academy for Economics and Economic Education*, Vol. 10 (2), pp. 23-30.

- Muñiz González, R. (2004), “Marketing de Confrontación. Cómo el Chess in Business puede colaborar en el éxito empresarial” en *MK Marketing+Ventas*, No. 189, pp. 28-30.
- Saporosi, G. (2003), “Teoría del Ajedrez aplicado a los negocios” en la página web: teomallqui.com/Ajedrez%20-%20Negocios.pdf
- Rockart J. F. (1986) "A Primer on Critical Success Factors" en *The Rise of Managerial Computing: The Best of the Center for Information Systems Research*, McGraw-Hill School Education Group.
- Delgado, C. (2014), “La embotelladora de Coca-Cola cerrará cuatro plantas y planea 750 despidos” en *El País* (en línea), 22 de enero de 2014, Economía.
- Bolinches, C. G. (2014), “Coca-Cola se juega su marca en España por el ERE de las embotelladoras” en *El Diario* (en línea), 08 de febrero de 2014, Economía.
- Europa Press (2014), “Las ventas de Coca-Cola en Madrid han caído un 40%. Primera semana de huelga” en *Europa Press* (en línea), 07 de febrero de 2014, Economía.
- El Economista (2014), “El Tsunami: Pepsi hace caja con el boicot a Coca-Cola” en *elEconomista* (en línea), 03 de marzo de 2014, Economía.
- El Confidencial, “Pepsi sube los precios en pleno boicot a Coca-Cola” en *ECD* (en línea), 28 de febrero de 2014, Dinero, Guerra Comercial.
- El Confidencial (2014), “Instrucción urgente desde Atlanta (EE.UU.): explicar que Coca-Cola no está despidiendo a nadie en España” en *ECD* (en línea), 11 de febrero de 2014, Dinero.
- Calvo Roy, J.M. (1996), “Acusan a Nike de fabricar calzado de lujo explotando a niños de 11 años” en *El País* (en línea), 07 de junio de 1996, Archivo.

Reportajes audiovisuales consultados

- “Coca-Cola vs. Pepsi – La Guerra de Titanes” (2011), Film dirigido por Nicolas Glimois, France 5 / SUNSET Presse 2002.
- “Burp! Pepsi vs. Coke by John Pilger” (1982), Film dirigido por Alan Lowery, Central Independent Television PLC.
- “The history of an American Icon. The pause that refreshes” (2002), Film producido por Malik B. Ali y Waleed B. Ali, MPI Home Video (DVD), UPC Code 0-30306-7445-2-0.

- “Pepsi’s Challenge” (2011), Film producido por Mitch Weitzner y Lori Gordon Logan, CNBC Originals.

Páginas web consultadas

- Historia de Coca-Cola: <http://conoce.cocacola.es/conocenos>
- Productos de Coca-Cola: <http://conoce.cocacola.es/productos>
- Preocupación de Coca-Cola por la salud: <http://conoce.cocacola.es/saludynutricion>
- Historia de PepsiCo: <http://www.pepsico.es/company/history/>
- Aspectos relacionados con PepsiCo Ibérica: <http://www.pepsico.es/company/about/>
- Misión de PepsiCo: <http://www.pepsico.es/company/mission/>
- Pepsi-Cola hace más ruido en las redes sociales:
<http://www.pepsico.es/media/releases/view/pepsi-marca-bebidas-ruido-facebook-espana.html>
- Evolución de logotipos de Coca-Cola y Pepsi-Cola:
<http://jkovnews.blogspot.com.es/2012/09/logo-evolucion.html>
- Definición de *top-of-mind*: <http://www.gerente.com/detarticulo.php?CodArticl=275>
- Definición de *target group*:
<http://www.gestion.org/marketing/marketing-estrategico/4496/que-es-el-target-group-y-por-que-es-tan-importante/>
- Definición de Marketing de confrontación:
<http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/marketing-de-confrontacion.htm>
- Definición de *Chess in Business*: <http://www.bizzinco.com/chess-in-business-ver-definicion-3146>
- Definición de la Teoría de juegos:
<http://mundodelaempresa.blogspot.com.es/2012/12/economia-la-teoria-de-juegos-el-dilema.html>
- Definición de *followers*: <http://estwitter.com/glosario/>
- Definición de *celebrities*:
<http://www.elmundo.es/yodonablogs/2006/02/13/shopping/1139826717.html>
- Definición de Marketing Digital:
<http://marketingdigitaldesdecero.com/2013/01/12/el-marketing-digital-definicion-y-bases/>

- Definición de *branding*: *Definición de branding - Qué es, Significado y Concepto* <http://definicion.de/branding/#ixzz2xLZjf3LQ>
- Anuncio Coca-Cola “Coca-Cola refresca mejor”:
http://www.youtube.com/watch?v=WcVIUf86_as
- Anuncio Coca-Cola “La pausa que refresca”:
<http://www.youtube.com/watch?v=sS7s3IE1H-g>
- Anuncio Coca-Cola “Todo va mejor con Coca-Cola”:
http://www.youtube.com/watch?v=vzibvC_2WSM
- Anuncio Coca-Cola “La chispa de la vida”:
<http://www.youtube.com/watch?v=W7KdPhWDJuE>
- Anuncio Coca-Cola “Una Coca-Cola y una sonrisa”:
<http://www.youtube.com/watch?v=QMa96tv-sBg>
- Anuncio Coca-Cola “Coca-Cola es así”:
http://www.youtube.com/watch?v=FIJWVNZv_wM
- Anuncio Coca-Cola “Sensación de vivir”:
<http://www.youtube.com/watch?v=-01CqlGnhYw>
- Anuncio Coca-Cola “Siempre Coca-Cola”:
<http://www.youtube.com/watch?v=wS3QqQP66E0>
- Anuncio Coca-Cola “Estás aquí para ser feliz (Encuentro con Josep Mascaró)”:
<http://www.youtube.com/watch?v=tzc3FFJDKU8>
- Anuncio Pepsi-Cola “¿Estás loco? Bebe Pepsi”:
<http://www.youtube.com/watch?v=T49zLL21Oow>
- Anuncio Pepsi-Cola “La elección de las nuevas generaciones”:
<http://www.youtube.com/watch?v=po0jY4WvCIc>
- Anuncio Pepsi-Cola “Cambia el guión”:
<http://www.youtube.com/watch?v=ST1OyYaurk8>
- Anuncio Pepsi-Cola “Yo soy de Fuenla y digo Pesi”:
<http://www.youtube.com/watch?v=okVJeNwViyY>