



## El día que Coca Cola cometió el error más grave de su historia: copiar el sabor de la Pepsi

Miguel Jorge / México -- 04/04/2018



Miguel Jorge  
4/04/18 8:03am · Archivar en: COCA COLA



88.0K



51



3



A mediados de la década de los 80, Coca Cola, la que podemos decir sin temor a equivocarnos que es el refresco que domina parte del planeta, estuvo a punto de suicidarse con una decisión que luego ha pasado a formar parte del temario en muchas universidades y escuelas de negocio. Cambiaron su fórmula “mágica”.



Imagen: Goizueta (CEO) y Donald Keogh (presidente) el día de la presentación de la New Coke (AP)

Para entender lo ocurrido a mediados de los 80 hay que retroceder una década. En 1974, el departamento de marketing de Pepsi lanza una serie de stands bajo el nombre de Pepsi Challenge en muchos centros comerciales repartidos por Estados Unidos. Al público se le regalaba dos latas de refrescos. Cada participante estaba invitado a probar ambos sin marcar e indicar su preferencia.

Aunque las estadísticas variaron según la región, los “catadores” en general señalaron la Pepsi aproximadamente un 13% más a menudo. Coca Cola desestimó estas pruebas alegando su visión poco científica, pero cuando reprodujeron el experimento de forma interna obtuvieron los mismos resultados. Entonces sí, comenzó a sentir cierta angustia.

El tema no fue baladí. Pepsi Challenge supuso la lenta escalada de Pepsi, recortando poco a poco clientes que antes eran de Coca Cola. Su dominación se redujo en la industria en millones de dólares. A pesar de gastar más que Pepsi, casi 100 millones de dólares anuales, la participación de mercado de Coca Cola cayó del 60% al 23%.

Sin embargo, nadie fue capaz de anticipar que Coca Cola sería lo suficientemente temeraria como para abandonar su centenaria receta de más de 5.000 millones de dólares anuales, uno de los productos más rentables de la historia, para acercarla al sabor de la competencia.

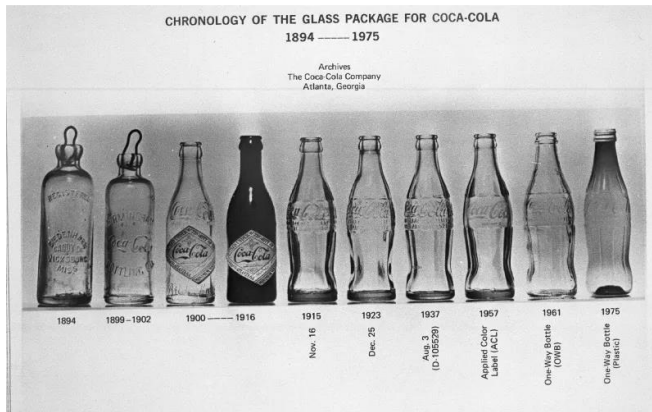


Imagen: AP

## New Coke, o cómo dispararte en el pie.

Hacia 1985, el entonces CEO de Coca Cola, Roberto Goizueta, dio un giro inesperado, tanto, que incluso muchos en la propia empresa no acababan de creérselo. A los químicos que trabajan en el laboratorio de la compañía se les ordenó reconfigurar y variar ligeramente el misterioso Merchandise 100X, el famoso cóctel secreto del refresco, es

decir, extracto de hoja de coca, extracto de nuez de cola, vainilla, aceites cítricos, canela, cilantro, nuez moscada y otros condimentos (fórmula mágica).

La compañía también optó por abandonar por completo el azúcar convencional a favor del jarabe de maíz con alto contenido de fructosa (HFCS), una alternativa fácil de manipular, pero antinatural que daría a las “nuevas” colas una vida mucho más larga. El uso de HFCS también redujo los costes de producción, ya que los productos de maíz son artificialmente baratos en Estados Unidos debido a los subsidios agrícolas (en cambio, el azúcar era desproporcionadamente caro debido a los aranceles de importación).

Bien, una vez que los químicos entregaron estas colas atípicas, se realizaron varias pruebas internas de sabor a ciegas. En ellas ganó aproximadamente un 9% más a menudo que la Pepsi, y aproximadamente un 21% más que la receta original de Coca Cola. Cuando se preguntó a los participantes si beberían Coca Cola si se modificara para usar esta nueva fórmula, la mayoría respondió positivamente.



Imagen: Wikimedia Commons

Sin embargo, alrededor del 10% de los voluntarios, incluso algunos que prefirieron el nuevo sabor en las pruebas a ciegas, se mostraron contrariados y hostiles a la idea. Estaban asombrados de que el gigante tuviese la sola idea de jugar con la bebida con la que se había ganado un país. Dicha indignación fue tan grande que ejerció una presión indirecta entre los grupos de prueba, contaminando así los resultados finales, por lo que los experimentadores de Coca Cola lo detectaron y corrigieron el efecto rápidamente.

Tras varios millones de inversión y todo tipo de pruebas de campo, Goizueta estaba convencido de que Merchandise 7X-100 era la fórmula que habían estado buscando. “El nuevo sabor de Coca Cola” estaba programado para lanzarse sin que los desprevenidos ciudadanos lo supieran, sería el 23 de abril de 1985. En la víspera de ese fatídico anuncio, los funcionarios de Coca Cola se reunieron con sus embotelladores en una reunión privada. Revelaron su intención de hacer el primer gran cambio en la fórmula desde que se eliminó la cocaína cambiando las hojas de coca “seca” a comienzos de 1900. Pocos sabían que los funcionarios de Pepsi conocían sus planes y ya estaban orquestando un contraataque.

El día del anuncio, Goizueta y el presidente de Coca-Cola, Donald Keough, se sentaron frente a un nutrido grupo de reporteros con las latas de refresco rediseñadas, tenían la “new Coke”, con un sabor “más dulce y suave”. Sin que Goizueta y Keough lo supieran, los informantes de Pepsi habían avisado a algunos miembros de la prensa y les habían dado información con preguntas que pusieron en serios aprietos a ambos ejecutivos.

Esa misma mañana, muchos ya sabían del anuncio de Coca Cola gracias a periódicos como el New York Times, donde Pepsi se anunciaba a página completa declarando su victoria en la guerra de las colas. Otros anuncios de la competencia hacían mucho más daño. Pepsi llegó a utilizar el slogan: “Coca Cola cambia su sabor por el de Pepsi”.

¿Qué ocurrió? Las primeras semanas las acciones de la compañía parecían subir tras el anuncio, las encuestas indicaron que un impresionante 75% de los consumidores estaban contentos con New Coke y lo volverían a comprar. La apabullante campaña incluía a Bill Cosby con el slogan: “La cola sabe mejor que nunca”.



Imagen: New Coke vs Coca-Cola Classic (AP)

Sin embargo, en unas pocas semanas comenzaron a aparecer sentimientos muy contrarios de cierto sector del público impredecible. Hubo un segmento de la población, aproximadamente un 15%, a quien le disgustó muchísimo la New Coke, y lo reflejaron con tanto entusiasmo que sus quejas (y duros editoriales en los medios) comenzaron a prevalecer sobre la aprobación pública que existía hasta entonces. En poco tiempo, la New Coke desapareció de las tiendas, ya que el

escaso recurso fue almacenado por empresarios.

Cartas enfurecidas a los medios, protestas y cientos de llamadas a la sede de la compañía convirtieron a la New Coke en un desastre y una debacle como jamás tuvo Coca Cola. “Solo hay dos cosas en mi vida: Dios y Coca-Cola. Ahora me has quitado una de esas cosas”, decía uno de los clientes enfurecido.

Algunos incluso compararon la alteración de Coca-Cola con escupir en la bandera. Los desconcertados funcionarios de la empresa contrataron a un psicólogo para escuchar las quejas de los clientes, y este señaló que muchos de los clientes hablaban como lo hace alguien que habla de un pariente fallecido. Incluso Fidel Castro criticó las revisiones de su refresco favorito y lo citó como “otro ejemplo más de la decadencia capitalista”.

Así fue como tras unos meses de absoluto caos, Coca Cola anunciaba el fin de New Coke pidiendo disculpas en público mientras la receta original volvía al mercado como “Coca Cola Classic”. Coca Cola se ganó el perdón del pueblo, glorificado en muchos medios como “un momento significativo en la historia de Estados Unidos”. De hecho, la compañía no tardó en reclamar, bajo ese clima de perdón, su papel como “parte orgullosa de la piel estadounidense”.

Quizás más importante que todo eso, la historia de la “new coke” dejó algunas lecciones muy importantes, sobre todo para la industria de la publicidad y la importancia de la conformidad social en el marketing. Es posible que si Coca Cola hubiese cambiado la fórmula sin cambiar el nombre, la gente lo hubiese aceptado, pero cambiar de forma drástica imagen y producto fue demasiado. [Wikipedia, Bloomberg, Time]