



LA HISTORIA DE **NEW COKE**

En 1985, en lo que se ha convertido en una historia clásica del marketing de todos los tiempos, The Coca Cola Company cometió un error de marketing transcendental. Después de 99 años de éxito, pasó por alto su antigua regla (“no juegue con Mamá Coca Cola”), y cambió su fórmula original. En su lugar llegó **New Coke**, con un sabor más dulce y más suave.

Al principio, entre el alboroto inicial por los anuncios y la publicidad, **New Coke** alcanzó buenas ventas, sin embargo, éstas pronto dejaron de crecer, conforme un público sorprendido empezaba a reaccionar. Coca Cola empezó a recibir sacos de correos y más de 1,500 llamadas telefónicas diariamente de consumidores enfadados. Uno de ellos expresó sus inquietudes en una carta dirigida al “Big Boss de la compañía” (el Director General de la empresa afirmó que se sentía menos preocupado por el contenido de la carta, que por el hecho de que realmente se la entregaron a él) Otros consumidores entraron en pánico y llenaron sus sótanos con cajas del producto original antes que las existencias se agotaran en el mercado.

Un grupo denominado “Bebedores de Coca Cola” organizó protestas, repartieron camisetas con consignas y amenazaron con entablar una demanda colectiva a menos que Coca Cola regresara al uso de la vieja fórmula. Mientras tanto, la firma Pepsi estaba tan contenta que declaró el 23 de Abril de 1985, fecha del debut de New Coke, como día de fiesta corporativa.

Después de tan solo tres meses de lanzamiento, The Coca Cola Company re-estableció la fórmula original. Ese día de julio, prácticamente todos los periódicos importantes informaron sobre el regreso de la “vieja Coca Cola” en sus primeras planas. Ahora denominada **Coca Cola Clásica**, la fórmula original se vendía junto con **New Coke** en los anaqueles de los supermercados. La empresa decidió que **New Coke** conservaría su marca insignia, aunque los consumidores pensaban de forma distinta. Al final de ese año, la Clásica se estaba vendiendo en los supermercados dos veces más que la Nueva.

Una reacción rápida salvó a **Coca Cola** de un desastre potencial. La empresa incrementó sus campañas a favor de la **Coca Cola Clásica** y dejó a **New Coke** un papel secundario. **Coca Cola Clásica** de nueva cuenta se convirtió en la marca principal de la compañía y en la bebida gaseosa líder del país. **New Coke** sería entonces la “marca de ataque” de la empresa y el bloqueador de **Pepsi**, ya que los anuncios descaradamente comparaban el sabor de New Coke con el de Pepsi.

Aún así, **New Coke** representaba solamente un 2% de la participación en el mercado. En la primavera de 1990, la empresa cambió el envase de New Coke y lo lanzó nuevamente como una extensión de marca con un nuevo nombre. **Coca Cola II**.

En la actualidad, la **Coca Cola Clásica** capta casi el 19% del mercado estadounidense de bebidas refrescantes, en tanto que **Coca Cola II** se vende únicamente en algunos mercados seleccionados.

Ahora veamos, en primer lugar por qué se lanzó New Coke?

Qué salió mal?

Muchos analistas consideran que el error se debió a una investigación de mercados deficiente. A pesar de que a principios de la década de 1980 **Coca Cola** aún era la principal bebida gaseosa, lentamente estaba reduciendo su participación en el mercado a causa de **Pepsi**. Durante casi 15 años, **Pepsi** había lanzado exitosamente el “**Reto Pepsi**”, una serie de pruebas de sabor televisada que mostraba que los consumidores preferían el sabor más dulce de **Pepsi**. A principios de 1985, aun cuando **Coca Cola** encabezaba el mercado general, **Pepsi** iba a la cabeza en la participación de ventas en los supermercados con un 2% de diferencia. (No parece mucho, pero el 2% del gigantesco mercado estadounidense de bebidas refrescantes de \$64 millones representa \$1,280 millones de dólares en ventas al detalle!)

Coca Cola necesitaba hacer algo para detener la pérdida de su participación en el mercado, y parecía que la solución sería un cambio en su sabor.

La compañía inició el proyecto de investigación de nuevo producto más grande en la historia de la compañía. Dedicó más de dos años y \$4 millones de dólares a la investigación antes de crear una nueva fórmula. Llevó a cabo alrededor de 200,000 pruebas de sabor (30,000 tan solo en el caso de la fórmula final). En pruebas a ciegas, el 60% de los consumidores prefirieron **New Coke** sobre la antigua **Coca Cola**, mientras que el 52% eligió **New Coke** sobre **Pepsi**. La investigación demostró que **New Coke** sería una ganadora y la compañía la lanzó con confianza. Entonces, ¿qué sucedió?

Mirando hacia atrás, notamos que la compañía definió su problema de investigación de mercados de una forma demasiado estrecha. La investigación se concentró únicamente en el sabor; no exploró los sentimientos de los consumidores acerca de abandonar la vieja **Coca Cola** en aras de reemplazarla con una nueva versión. No tomó en cuenta los aspectos intangibles, es decir, el nombre, la historia, el envase, la herencia cultural y la imagen de **Coca Cola**. Sin embargo, para muchas personas, **Coca Cola** está junto al béisbol, los hot dogs y el pastel de manzana como toda una institución estadounidense; representa la esencia misma de Estados Unidos.

Para muchos consumidores el significado simbólico de **Coca Cola** resultó ser más importante que su sabor. Una investigación que examinara un conjunto mayor de aspectos habría detectado estas fuertes emociones. Quizás los gerentes de la compañía tuvieron un mal juicio al interpretar la investigación y al planear estrategias a partir de ella. Consideraron, por ejemplo, que el hallazgo de que el 60% de los consumidores prefería el sabor de **New Coke** implicaba que el nuevo producto ganaría en el mercado, como sucede cuando un candidato político gana con el 60% de los votos. Sin embargo, también significó que el 40% todavía prefería la fórmula original de **Coca Cola**.

Al abandonar la vieja **Coca Cola**, la empresa ofendió el paladar del gran núcleo de consumidores leales que no deseaban un cambio. Tal vez la compañía habría sido más inteligente al conservar la fórmula original y lanzar **New Coke** como una extensión de marca, como sucedió exitosamente después con **Cherry Coke**.

The Coca Cola Company cuenta con una de las operaciones de investigación de mercados más grande, más avanzada y mejor administrada en Estados Unidos y en el resto del mundo. Por décadas una sólida investigación de mercados ha mantenido a la empresa en la cima del dinámico mundo de las bebidas gaseosas. No obstante, la investigación de mercados no es una ciencia exacta, los consumidores están llenos de sorpresas y entenderlos llega a ser bastante difícil.

Si The Coca Cola Company cometió un gran error de investigación de mercados, cualquier empresa podría cometerlo.