

¿Y la generación Pepsi? (van II)

En abril pasado, cuando el mundo se asombró por la espectacular campaña azul de Pepsi, fuimos de los pocos (tal vez únicos) agoreros que criticamos ese gasto(*). Hubo algunas personas a las que molestó nuestra opinión. ¿Quiénes éramos nosotros para criticar algo tan interesante? Algo que ponía en marcha gente muy relevante en el mundo de la comunicación.

Pues bien. Acertamos. Los 500 millones de dólares (63.000 millones de pesetas) que Pepsico gastó en cambiar el color de sus latas no han servido para nada. Al menos para nada en relación con el objetivo que debía ser el fundamental: ¡vender más!

Al respecto la International Advertising Association saca de vez en cuando un anuncio cuyo titular es: *Cuando la publicidad hace su trabajo, millones de personas conservan el suyo*. Luego explica que la buena publicidad no sólo informa, vende. Como la campaña de Pepsi no hizo su trabajo, su responsable directo, Christopher Sinclair, *chairman* y *chief executive* de Pepsi-Cola, perdió el suyo. El *Financial Times* del 4 de julio pasado explicaba en un pequeño artículo que Mr. Sinclair había abandonado la compañía. Señalaba que los motivos no estaban claros, aunque sugería la probabilidad de que ese gasto, abultado y sin retorno económico, hubiera sido la causa de fondo de su salida. Es muy claro, en un mundo tan competitivo como el de hoy, primero, ¡la estrategia!; después, ¡la comunicación! Con lo lógico que es, parece increíble que no se lo tenga en cuenta. Es puro sentido común. Un sentido que, además de poco común, muchos directivos dejan en casa, no lo llevan a la oficina.

Si los responsables de Pepsico, o sus agencias creativas, hubieran preguntado a 50 personas cualesquiera, se habrían dado cuenta de

Raúl Peralba y Raúl González del Río

que el color de la lata no es un atributo valorado por el bebedor de refrescos. Por tanto, una estrategia basada en este concepto no es nada. Aunque sea bonito o incluso espectacular. Los datos cantan. En estos años las cosas no han ido bien para Pepsico. Últimamente el incremento de las ventas internacionales ha caído el 4%, la empresa ha revisado a la baja la previsión de beneficios para 1996 y 1997 y las acciones en Wall Street se han desplomado. (*Le Monde*, 29-30 de septiembre de 1996).

Además, lo preocupante para Pepsi es que a su enemigo principal le va de bien a mejor y la distancia es mayor cada día. Las ganancias de Coca-Cola en el segundo trimestre aumentaron el 17% respecto del mismo periodo del año 1995 y sus ventas en todo el mundo subieron el 8% (*The Wall Street Journal*, 15 de julio de 1996), el doble de rápido que las de Pepsi. Con un enemigo así, a Coca no le será difícil ganar la guerra de los refrescos. De momento le va quitando terreno, porcentual y también geográfico.

¿Qué hace mal Pepsi? Lo más palpable es subestimar a su rival después de haberle casi igualado en EE UU. Entre 1970 y 1990 la relación de ventas pasó de 7/3 a 5,5/4,5. La razón, una buena estrategia mantenida durante mucho tiempo: la generación Pepsi. En esos 20 años Pepsi respetó y aplicó hábilmente una ley inmutable del marketing: la ley de lo opuesto. Es decir, la estrategia competitiva del segundo está determinada por lo que haga el líder. Esto es lo que tuvo en cuenta Pepsi. Si Coca era *the real thing*, ella tenía que ser lo contrario: lo nuevo. Al ser Coca-Cola la clásica, era la gente mayor quien la bebía. Lo nuevo tenía que ser para la gente

joven: la generación Pepsi. Y todo giró alrededor de esta idea. Pero Sculley, que había puesto en marcha esta eficaz idea, fue fichado por Apple, y los que vinieron después tenían que hacer notar que habían llegado. Tenían que hacer cambios, y los hicieron.

“La generación Pepsi se le ha quedado pequeña a Pepsico. Ahora será el refresco para las masas”, decía en una entrevista a principio de los noventa un alto directivo de la compañía. “Tengo que tenerla” era el nuevo concepto. “El único inconveniente de los anuncios de Pepsi en el pasado ha sido un enfoque un poco excesivo hacia la juventud”, opinaba el máximo ejecutivo de la agencia de publicidad de Pepsi en aquel entonces (para más detalles, ver en página 92 del libro *Las 22 leyes inmutables del marketing*, editado por McGraw Hill Interamericana). El mismo directivo remataba: “Podríamos haber ganado más y ampliado nuestros horizontes si hubiéramos echado una red más grande para pescar más gente”. Un enfoque equivocado. En las empresas, muchas veces, más es menos y menos es más. Si no que le pregunten al señor Bernat, padre y valedor de sus chupa-chups. Pepsico violó una de esas 22 leyes, *la ley del sacrificio*: siempre hay que renunciar a algo para conseguir algo.

Lo lamentable es que echó por la borda su éxito. Y siguieron probando. Desde la *locura* hasta el azul. Mucha creatividad y nada de estrategia competitiva. Falta de una dirección coherente de marketing a largo plazo. ¿Qué será lo próximo que se les ocurra? Quién sabe... Ojalá que haya tanto de estrategia como han tenido de creatividad hasta ahora.

(*) *Cinco Días* del 18 de abril de 1996.

Socios directores de SWAP/Trout & Partners.