

Jueves 18 de abril de 1996

■ TRIBUNA LIBRE

¿Y La generación Pepsi?

Raúl Peralba Fortuny y
Raúl González del Río Rams

Si los responsables de Pepsi estuvieran pluriempleados y compartieran su trabajo pilotando aviones de pasajeros, sería un peligro volar con ellos.

El marketing es como volar. Se necesita de toda energía de los motores y la concentración de los pilotos para despegar. Pero a 10.000 metros del suelo, cuando se han alcanzado las condiciones de crucero, se reduce la potencia y se pone el piloto automático. Como el trayecto es largo, hay que pensar en *mantener el rumbo* en las mejores condiciones posibles para llegar a destino con el menor esfuerzo y transportando toda la carga que haga falta.

Así, en marketing, para lanzar o aupar un producto, se necesita un esfuerzo tremendo. E incluso pueden hacer falta varios intentos hasta que se logre encontrar la forma de *subir*. Pero una vez que se encuentra el camino, igual que en las rutas transatlánticas para los aviones, hay que mantener el rumbo, porque las apuestas son a largo plazo.

Como muchos otros responsables de marketing, los de PepsiCo están más empeñados en hacerse notar que en la ruta. Es como si al tomar los mandos del avión empezaran a hacer pruebas bajando primero a 8.000 metros, subiendo luego a 12.000, acelerando y desacelerando, incluso intentando alguna acrobacia (mucho más difícil para un gran Jumbo que para una pequeña avioneta).

Más o menos es lo que están haciendo con esta nueva campaña de Pepsi, en la que parece van a *invertir* 62.000 millones de pesetas. El objetivo es convencer a la gente para que beba más Pepsi sólo porque a partir de ahora el envase será *jazul*!

Increíble. En los últimos años no han parado de moverse en intentos más o menos vanos de rascar cuota a su enemigo principal. Han cambiado de campaña varias veces, pero el resultado ha sido que la tendencia mantiene el nivel para Coca, y, salvo pequeños picos, Pepsi va igual o peor. Lo curioso es que a principios de los 70 iniciaron un despeque espectacular. Cuando el equipo de John Sculley recuperó el concepto de *La generación Pepsi*, que había ido muy bien en 1963, y construyó toda una estrategia a su alrededor, puso al Jumbo (no al Concorde) en la ruta correcta. En 15 años (el marketing es una apuesta a largo plazo) la relación con Coca en EE UU pasó de 2,5 por 1 en 1970 a 1,15 por 1 en 1985.

Pepsi encontró la debilidad en la fuerza del líder: Coca era un producto *clásico* y, por tanto, no podía ser un producto

del éxito, los sucesivos responsables de marketing en PepsiCo han buscado más su protagonismo personal que seguir incrementando las ventas y acortar distancias con Coca.

¡Mal hecho! Debían haber puesto el piloto automático y mantener el rumbo. En una guerra de marketing, el que ataca debe tener, ante todo, muy clara la fortaleza del líder; luego identificar una debilidad en esa fortaleza y concentrar las tropas en ese punto. Dispersar el esfuerzo en muchos frentes sólo sirve para gastar recursos y para que el líder lo sea cada vez más.

El marketing no es una guerra de productos, es una guerra de percepciones. Y es la comprensión clara de esas percepciones en la mente de los clientes lo que permite desarrollar una gestión con éxito.

Pepsi lo entendió en la época de Sculley. Coca era *algo más* que un refresco de cola, era también un símbolo del *sueño americano*. Pero los símbolos envejecen y, por tanto, pueden pasar de moda, o se les puede ayudar a que pasen. Si surge una oportunidad de cambios, de *innovar*, de evolucionar, la gente suele aprovecharla. En un mundo que quiere ser joven no tiene sentido dejar morir un concepto con tanto potencial como *La generación Pepsi*.

Pero muchas veces los responsables de marketing están más preocupados por hacerse notar que por aumentar las ventas. Pocos tienen presente uno de los principios del marketing y de la publicidad: ¡VENDER!

El marketing y la publicidad no son sólo para gustar, y mucho menos a la dirección de la empresa que los paga. Todo lo que se haga tiene que estar orientado a promover, provocar y facilitar la venta. ¿Habrán hecho en Pepsi un estudio de retorno de esa inversión (no gasto) de 62.000 millones? Es mucho dinero (aunque para Pepsi no resulte demasiado); con esa cantidad se podrían hacer muchas cosas. ¿Lo habrán valorado bien? Nos tememos que este año está pendiente, pues no hemos leído en ninguna parte cuánto se espera aumentar la cuota de mercado con estos 62.000 millones. Aunque artículos describiendo la campaña se han publicado un montón. Respecto al cambio de color, tal vez el verde hubiera sido una elección mejor. Es ecológico y es el de la esperanza; que, es lo último que se pierde. Sinceramente creemos que Pepsi, en lugar de *cambiar el guión*, debía haberlo mantenido.

Socios directores de Swao/Trout & Part