

TRABAJO FINAL DE MÁSTER

Máster universitario de Comunicación corporativa, protocolo y eventos
Universitat Oberta de Catalunya
(UOC)

TÍTULO DEL TFM: Plan estratégico de comunicación de Responsabilidad Social Corporativa de Coca Cola. Análisis y evaluación de sus acciones para detectar nuevas ideas y mejoras.

AUTORA: María Mairal Reinoso.

TIPOLOGÍA DE TFM: Proyecto Práctico-Profesionalizador.

TUTORA ACADÉMICA: Jara Bernues Olivan.

POBLACIÓN Y FECHA: Huesca, 12 de junio del 2017.

Índice

Resumen	3
Abstract	3
1. INTRODUCCIÓN	4
1.1 Marco teórico	4
1.2 Contextualización	6
1.3 Justificación	6
1.4 Objetivos del estudio	7
2. INVESTIGACIÓN Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	8
2.1 Definición del problema	8
2.2 Análisis de la situación actual de Coca Cola: los puntos fuertes y los ámbitos de mejora	8
2.3 Análisis DAFO respecto a su Responsabilidad Social Corporativa	9
2.4 Misión, visión y valores	10
2.5 Análisis de la competencia	11
2.6 Identificación de los públicos objetivos	12
3. PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN	15
3.1 Metas del plan	15
3.2 Objetivos del plan para lograr la meta	15
4. EJECUCIÓN. PLAN DE ACCIÓN Y COMUNICACIÓN ACTUAL Y POTENCIAL DE COCA COLA	15
4.1 Estrategias de acuerdo con los objetivos anteriores	15
4.2 Técnicas y mensajes	17
4.3 Tácticas y acciones concretas	18
5. EVALUACIÓN DEL PLAN	22
5.1 Métodos de evaluación	22
5.2 Posibles ajustes y nuevas ideas	24
6. CONCLUSIONES	27
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y WEBGRÁFICAS	28

RESUMEN

El presente Trabajo de Final de Master trata sobre el plan estratégico de comunicación que lleva a cabo Coca Cola en relación a su política en Responsabilidad Social Corporativa. Se pretende estudiar hasta que punto se cumple el nuevo **modelo de actuación empresarial sostenible, ético y responsable**, que impera en el entorno y en los mercados, para plantear estrategias con tácticas adecuadas para mejorar sus puntos débiles. Para ello, se debe conseguir un análisis lo más detallado posible del plan estratégico de la compañía, para poder contestar a las tres preguntas que guían el Trabajo: **¿cómo es el plan estratégico de comunicación que ejecuta Coca Cola en relación al nuevo modelo empresarial sostenible, que exige cumplir con unos principios de Responsabilidad Social Corporativa?, ¿puede avanzar y mejorar Coca Cola en cuestiones de sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa o su trayectoria es impecable?, ¿qué es lo que se puede cambiar de sus acciones?**. Para esta finalidad, el Trabajo se desglosa en **seis puntos**, sustentados gracias a la investigación de datos cuantitativos y cualitativos obtenidos mediante fuentes de información externas y secundarias a la empresa: informes de investigación, medios de comunicación, bibliografía especializada, entidades defensoras de derechos humanos, testimonios de públicos de interés, entre otras. Y fuentes internas: análisis de las webs corporativas, para determinar cuáles son sus acciones de RSC y cómo las explican.

En la **introducción** se contextualiza y justifica el tema elegido y se plantean los objetivos que guiarán el estudio para poner en situación al lector.

A continuación, en la **Fase de Investigación** se realiza un análisis exhaustivo de la empresa, con la finalidad de definir su trayectoria y su modo de hacer en cuestiones de Responsabilidad Social Corporativa. Un apartado de identificación, diagnóstico y evaluación rigurosa del modo de actuar real de la compañía, donde se explica la situación actual de Coca Cola, los problemas a los que se enfrenta, sus debilidades y fortalezas y sus públicos de interés.

Después de obtener un reflejo fiel de la realidad de la empresa, se pasa a la **Fase de Planificación**, donde se plantean las metas y los objetivos que pretende alcanzar la empresa con su plan de comunicación. En la **Fase de Ejecución**, se observa como los objetivos y las metas han guiado la estrategia y las técnicas, que se descomponen en cada una de las acciones que realiza Coca Cola en relación a la RSC.

Por último, se pasa a la puesta en práctica del estudio. Todas las Fases permiten **evaluar con éxito** cuáles son los principales conflictos y problemas actuales a los que se enfrenta Coca Cola, qué objetivos introductorios de los que guían el estudio se cumplen y cuáles no para apreciar las posibles grietas dentro de su situación problemática. Gracias al apartado de Evaluación, se plantean ajustes y nuevas ideas y estrategias de comunicación y acción. Se diseñan nuevas acciones concretas a llevar a cabo para garantizar el cumplimiento de los objetivos introductorios. Tácticas encaminadas a potenciar las relaciones y el diálogo con los públicos de interés y opositores, que añadan valor a las que ya existen, como las Fundaciones, blogs, premios, entre otras muchas.

Para completar el estudio, en la **Fase de Conclusión**, se valora si cada uno de los objetivos, que se pretendían alcanzar con el trabajo, se han conseguido.

Palabras clave: Responsabilidad Social Corporativa – comunicación - públicos de interés - sostenibilidad - ética empresarial.

ABSTRACT

This Master's Final Paper deals with Coca Cola's strategic communication plan in relation to its policy on Corporate Social Responsibility. It is intended to study the extent to which **the new model of sustainable, ethical and responsible business performance**, which prevails in the environment and in the markets, is fulfilled in order to propose strategies with adequate tactics to improve its weak points. To achieve this, a detailed analysis of the company's strategic plan must be obtained in order to answer the three questions that guide the Work: **what is the strategic communication plan**

implemented by Coca Cola in relation to the new sustainable business model , That demands to comply with some principles of Corporate Social Responsibility ?, Can you advance and improve Coca Cola in matters of sustainability and Corporate Social Responsibility or its trajectory is impeccable? What can you change your actions ?. For this purpose, the Work is broken down into **six points**, supported by the research of quantitative and qualitative data obtained through external and secondary sources of information to the company: research reports, media, specialized bibliography, human rights defenders, testimonies of stakeholders, among others. And internal sources: analysis of corporate websites to determine what their CSR actions are and how they explain them.

In the **introduction**, the topic chosen is contextualized and justified, and the objectives that will guide the study to put the reader in situ are presented.

Then, in the **Research Phase**, a comprehensive analysis of the company is carried out, in order to define its trajectory and its way of doing in Corporate Social Responsibility issues. A section on the identification, diagnosis and rigorous evaluation of the company's real way of acting, which explains the current situation of Coca Cola, the problems it faces, its weaknesses and strengths and its stakeholders.

After obtaining a faithful reflection of the reality of the company, we move on to the **Planning Phase**, where the goals and objectives that the company intends to achieve with its communication plan are presented. In the **Execution Phase**, it is observed how the objectives and the goals have guided the strategy and the techniques, that are decomposed in each one of the actions that Coca Cola makes in relation to the CSR.

Finally, we move on to the implementation of the study. All Phases allow **the successful evaluation** of the main conflicts and problems facing Coca Cola, which introductory objectives of the study guide are met, and which are not used to assess possible cracks within its problematic situation. Thanks to the Evaluation section, there are adjustments and new ideas and strategies for communication and action. New concrete actions are planned to be carried out to ensure compliance with the introductory objectives. Tactics aimed at strengthening relationships and dialogue with stakeholders and opponents, adding value to existing ones, such as Foundations, blogs, prizes, among many others.

In the **Conclusion Phase**, it is assessed whether each of the objectives of the work has been achieved.

Keywords: Corporate Social Responsibility – communication – stakeholders – sustainability - business ethics.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 MARCO TEÓRICO

La Responsabilidad Social Corporativa y Empresarial se ha originado en una época donde, “nuestro mundo demanda una nueva responsabilidad al hombre. Nos hemos enriquecido tanto de nuestro entorno, de la naturaleza, de las personas más desfavorecidas, que, por fin, parece que una nueva conciencia se ha expandido por todo el planeta: la responsabilidad para con todo y todos con los que compartimos este lugar en el universo” (*Viñarás, 2010, p.3*).

Atendiendo a criterios empresariales y en concreto, a las multinacionales de dimensión global, como la que alcanza Coca Cola, que es la que ocupa el Trabajo, estas pueden ejercer esa responsabilidad que se demanda mediante diversas actividades. “Estas empresas tratan con distintos gobiernos de muchas maneras. Sus operaciones afectan al medio ambiente, de ellas depende el empleo de miles de personas, e impactan en el bienestar económico y social de millones de ciudadanos” (*Wilcox et al., 2012, p.462*).

Como consecuencia del poder de estas multinacionales, recalca Viñarás (2010):

las organizaciones están adoptando un papel que corresponde a las instituciones públicas, el de promover y desarrollar programas sociales, ya sea sobre medioambiente, acción social o la promoción del arte y la cultura. Las empresas y organizaciones se han “hecho” responsables, desarrollando toda una serie de programas como si de organismos públicos se tratara, para dar respuesta a la demanda social de los grupos de interés con los que se relaciona. Así nace la RSC, para muchos, “puro marketing” en el sentido peyorativo (que no lo es) de explicar que el objetivo último es vender más, para otros, un cambio de mentalidad asociado a la situación social, económica, política y medioambiental que nos ha tocado vivir. (parr.9).

Puro marketing empresarial o no, es relativo. Lo que si es rotundo es que la mentalidad de los consumidores ha cambiado hacia una mayor concienciación social y medioambiental. Impera el nuevo **modelo de actuación empresarial sostenible, ético y responsable**. Esto hace que apostar por RSC, signifique sumar valor para el éxito de negocio de cualquier empresa actual, ya que, poco a poco, en un mundo con recursos limitados y desigualdades sociales extremas, muchos clientes actuales y potenciales optarán por solo consumir productos responsables y éticos con la sociedad menos favorecida y su entorno, descartando los de las empresas del modelo tradicional, socialmente irresponsables. “El consumo es y será una vía de expresión de preferencias políticas que afectan a ámbitos inicialmente ajenos a la pura lógica empresarial, tales como la sostenibilidad de las actividades económicas, el modelo de explotación de los recursos naturales, el respeto a los derechos humanos y laborales, el desarrollo de los pueblos” (Francés, 2006, p.28). Por lo que **las empresas que desarrollen su estrategia comercial bajo los principios de la RSC, tendrán más posibilidades de posicionarse en mejor lugar entre la competencia**. Esta premisa se confirma en el caso específico de la compañía Coca Cola, que es el objeto de estudio que ocupa el Trabajo.

Atendiendo a este contexto social de cambio, desde el punto de vista legal a nivel europeo, se han puesto en marcha para controlar y regular que todas las empresas y, sobre todo, las que manejan la economía mundial sepan cómo tienen que actuar ante este nuevo panorama social. En el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa se enlaza a lo que legisla la Comisión Europea en el Libro Verde, que recoge las principales líneas y recomendaciones de actuación de las empresas en RSC y se basa en una normativa de carácter internacional:

el enfoque europeo de la responsabilidad social de las empresas debe reflejar y estar integrado en el contexto más amplio en que se inscriben diversas iniciativas internacionales, tales como el pacto mundial de las Naciones Unidas (UN Global Compact, 2000); la Declaración tripartita de la OIT sobre las empresas multinacionales y la política social (ILO’s Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy, 1977/2000), y las directrices de la OCDE para las empresas multinacionales (OECD Guidelines for Multinational Enterprises, 2000) (*Libro Verde, 2001, p.6*).

A nivel global, la **Norma Internacional ISO 26000**, recoge los principios fundamentales sobre Responsabilidad Social Corporativa. El concepto principal de la norma se basa en el compromiso por parte de las empresas de que todas sus actividades cumplan varias premisas básicas: 1ª el cuidado del medio ambiente, 2ª la cooperación con el bienestar de la sociedad y 3ª el respeto de los derechos humanos.

Después de atender a esta justificación y normativa del uso de la RSC en la actividad empresarial actual, “para poner en práctica la responsabilidad social corporativa se pueden utilizar una serie de tácticas y estrategias, que implican actuación corporativa además de comunicación eficaz” (Wilcox et al., 2012, p.465). **En este Trabajo se van a analizar cuáles son estas tácticas en el plan estratégico de RSC de The Coca Cola Company, para poder evaluar los puntos débiles y de mejora de su estrategia, técnicas y acciones**. Cabe resaltar que estas técnicas y tácticas emprendidas por las grandes multinacionales, incluidas las de *The Coca Cola Company*, se orientan, sobre todo, a la filantropía estratégica, “buena parte de los comportamientos empresariales se encuentran reguados más por una percepción **filantrópica** que por un verdadero **compromiso social**. Se financian proyectos, campañas o acciones de corte social para atender a las demandas,

pero por regla general no se aprecia una implicación con las causas propiamente dichas" (Matilla, 2009, p.98).

1.2 CONTEXTUALIZACIÓN

Después de atender a las pautas del Marco Teórico, se afirma que, gracias al compromiso legal reconocido a nivel mundial, en el contexto sociopolítico actual y en la conciencia social nacen nuevas exigencias y expectativas respecto al comportamiento de las empresas con el medio. La opinión pública se preocupa de las consecuencias medioambientales y sociales que tiene la actividad empresarial en todos los sectores. Busca un **modelo de actuación sostenible, ético y responsable**, alejado del anterior **modelo tradicional**, donde la escucha de estas nuevas exigencias y expectativas del público eran escasas o nulas, pues se regía únicamente por el interés de los *stockholders* y no tenía en cuenta a los *stakeholders*. (Marín Calahorro, 2008).

Para **conseguir adaptarse al nuevo modelo** que exigen los públicos de interés, las empresas están apostando por entablar relaciones transparentes y de confianza con ellos, mediante la puesta en marcha de una **comunicación responsable y bidireccional**. Todas las empresas quieren vender, a través de diversas acciones, una imagen de empresa responsable, ética y "amiga" del medio ambiente y de la sociedad para adaptarse a las nuevas demandas de su público. Sin embargo, no todas asumen sus verdaderas responsabilidades sociales y medioambientales, más allá del mero aspecto económico y de estrategia publicitaria y reputacional. Utilizan la RSC porque es una posibilidad de negocio y de mejora de su reputación, ya que todos los públicos necesitan ver que respetan el bienestar y son respetuosas con el entorno, es decir "son morales y verdes". ¿Hasta que punto una empresa es verdaderamente responsable?. Lo que bien es cierto, que las acciones desarrolladas en torno a RSC incrementan el valor de una empresa, sean o no una mera estrategia empresarial. Concretamente, este trabajo va a demostrar, **si el valor que consigue una multinacional es recíproco y también lo aporta a la sociedad en su justa medida**, rigiéndose por el objetivo que defiende que el beneficio no debería limitarse sólo a los accionistas, sino también a otros grupos sociales interesados o afectados por la actividad empresarial, los *stakeholders*. (Marín Calahorro, 2008)

1.3 JUSTIFICACIÓN

La **propuesta del tema** tiene su origen en la preocupación que supone para mí que las empresas más que nunca sean verdaderamente éticas y responsables con el ser humano y con su entorno vital. A causa del contexto sociopolítico actual de escasez de recursos, injusticia social y de consumismo desproporcionado, es necesario limitar la actividad empresarial en base a los principios de RSC para contrarrestar los daños al medio social y ambiental que esta supone.

Además, esta elección también vino motivada para promover este comportamiento, demostrando que invertir en RSC, mejora la reputación de una empresa y por tanto, sus beneficios de negocio finales. Esto me hizo pensar en la mejor empresa que pueda demostrar esta premisa. Finalmente, la elegida fue Coca Cola, porque supone un ejemplo claro de cómo una multinacional, con años de trayectoria en la sociedad, se ha sabido adaptar al nuevo **modelo sostenible**. Pretendo averiguar hasta qué punto y cómo Coca Cola prioriza los nuevos valores y preocupaciones que demanda la sociedad para tener verdadero éxito en el mundo globalizado; para ser legitimada por la sociedad y conseguir valor añadido. "Tienen particular importancia los intentos de medir y valorar los intangibles, los modelos de información corporativa que incorporan los beneficios y riesgos sociales y medioambientales, el ejemplo de ciertos sectores de economía social, la cooperación con organizaciones sin ánimo de lucro, la contribución de las empresas a objetivos de desarrollo, la alineación voluntaria con objetivos planteados por tratados internacionales, etc." (Francés, 2006, p.31)

La multinacional invierte constantemente en RSC y lo hace saber a su público. De esta manera busca ser legitimada, además de generar valor para la sociedad. Consecutivamente, cada año publica informes que resumen sus acciones sostenibles, mostrándoselas a sus *stakeholders*. Sin embargo, aunque coopera con el medioambiente y la sociedad, cuenta con grandes grupos de públicos detractores, los cuales cuestionan si sus comportamientos son verdaderamente responsables.

A grandes rasgos, cualquiera puede ver que Coca Cola tiene pequeñas grietas dentro de su modelo y que no llega a involucrarse y a cubrir todas las necesidades de su público. Como ejemplo, un caso concreto que lo demuestra: las constantes quejas y alegaciones que denuncian el control de acuíferos, que abastecen a miles de comunidades en varios países, dejándolas sin un bien tan esencial como el agua o contaminándola. Ejemplos famosos son la crisis, atendiendo a criterios medioambientales, que sufren en Chiapas, México, en El Salvador o en Kaladera y Uttar Pradesh, India, entre otros. No solo se apoderan de su agua, sino que la contaminan, sufriendo, sobre todo, el sector agrícola. Por lo que, pretendo averiguar cómo soluciona Coca Cola este problema, si escucha y cómo responde a las quejas. Finalmente, puedo decir que, responder a estas preguntas sobre acción y comunicación corporativa, me implicó al máximo en el estudio sobre la RSC de la multinacional.

1.4 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

La meta global del TFM, es **fomentar y ampliar el dialogo, la escucha y los canales de comunicación de Coca Cola con sus públicos de interés para mejorar sus relaciones, concretamente, con los grupos opositores.**

Sin lugar a dudas, existe un sector del público de interés de Coca Cola en constante crítica a su actividad empresarial, por ello, las preguntas principales que guiarán el estudio en torno a ellos, son: ¿Coca Cola integra y tiene en cuenta a sus *stakeholders* en sus decisiones?, ¿cuáles son las grietas en la trabajada e “impecable” Responsabilidad Social Corporativa que lleva a cabo?, ¿está consiguiendo sus objetivos con sus públicos en cuestión de RSC?, ¿cómo se podrían solucionar o mejorar las críticas hacia la compañía?, ¿mediante que estrategias?, ¿cuáles son las posibilidades?. En resumen, ¿puede avanzar y mejorar Coca Cola en cuestiones de sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa o su trayectoria es impecable?, ¿qué es lo que se puede cambiar de sus acciones?. Desde luego que no existe una estrategia estrella que pueda contentar a todos los públicos, pero sí se va demostrar que existen maniobras de mejora que se pueden ajustar a cada público en concreto, que es lo que se pretende lograr con la meta global.

El **objetivo principal** que se pretende alcanzar con este proyecto para lograr la meta global es: **poder concluir con nuevas aportaciones interesantes y útiles para mejorar en cuestión de RSC.** Para conseguirlo se debe investigar para conocer si Coca Cola cumple las condiciones necesarias para ser verdaderamente responsable, investigar hasta qué punto la multinacional responde a las demandas del contexto social actual, investigar cómo implanta el nuevo modelo empresarial sostenible y averiguar cuales son sus grietas dentro de su manera de actuar.

Para conseguir el objetivo principal, se plantean los siguientes **objetivos específicos**:

- Investigar la situación actual por la que atraviesa la empresa.
- Establecer el público objetivo y de interés y ver cuáles son sus demandas.
- Exponer qué demandas cumple y cuáles no y cómo lo hace.
- Diseñar nuevas propuestas y acciones potenciales de comunicación y acción en RSC, que mejoren la reputación e imagen de la marca y aumenten su notoriedad, y al mismo tiempo, que ayuden a mejorar las relaciones con sus públicos opositores, los cuáles no tienen cubiertas sus demandas.

Para valorar y evaluar hasta que punto la multinacional cumple con los requisitos que marca la RSC, se han marcado unos objetivos básicos, que actúan como **premisas primordiales y obligadas**, a partir de las cuales se investigará si Coca Cola las consigue cumplir con sus acciones. Esto guiará el trabajo hacia la dirección de poder ver si existen grietas o problemas y, en la medida de lo posible, buscar acciones y diseñar nuevas tácticas alternativas. Estas premisas son, la empresa debe:

- 1º **Primar en las relaciones medioambientales y sociales de la organización con la comunidad.**
- 2º **Atender a las demandas de todos sus *stakeholders* en cuestiones de RSC.**
- 3º **Mejorar las relaciones con todos sus *stakeholders*; públicos opositores y la comunidad social más desfavorecida.**
- 4º **Apostar por la comunicación bidireccional, transparente, comprometida y humilde en**

relación a la Responsabilidad Social Corporativa.

5º Involucrar a la empresa directamente en las actividades de RSC que realice.

Una vez analizadas todas las **acciones** de Coca Cola, se podrá detectar si cumple con los premisas primordiales y obligadas planteadas, descubrir a posibles públicos opositores, ver que estrategias se están haciendo para convertirlos en aliados potenciales. Y en caso necesario, se propondrán nuevas ideas o posibles mejoras, con la condición de mostrar siempre interés en escuchar activamente al público para poder darle soluciones.

2. INVESTIGACIÓN Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

2.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Las demandas sociales en torno al compromiso en RSC producen cada vez más eco en el mercado empresarial a nivel mundial. Comenzaron a hacerse visibles en la década de los años 80, con el nacimiento de los **grupos de oposición** al sistema capitalista global. Entre ellos, las demandas realizadas por asociaciones de consumidores, grupos de defensa de los derechos civiles, todo tipo de asociaciones no gubernamentales, los detractores de las políticas no favorables al mantenimiento y mejora del medioambiente. (*Matilla, 2009*). A lo largo de los años, han ido en aumento, por lo que deben ser respondidas para mantener los resultados económicos de las organizaciones y seguir siendo competitivas. A grandes rasgos, se piden acciones que cumplan el modelo sostenible, responsable y ético.

Unido a esta problemática para las empresas capitalistas, está el nuevo contexto comunicativo Web 3.0, que obliga a responder rápidamente, pues constituye una enorme grieta fuera de control, donde la información de riesgo para la empresa fluye por doquier. Se puede pasar, como por arte de magia, de tener una buena reputación de marca, a tener una mala en cuestión de minutos. Algo que años atrás no sucedía, ya que los ciudadanos no eran un actor más en la gestión de la comunicación de la empresa. Ahora, con las redes sociales a su alcance para comunicarse con el mundo, son un público activo, participativo y su opinión puede ser trascendente a nivel global; tienen el poder de modificar la imagen de una marca a su “antojo”. Por lo que, las demandas si no se responden pronto, suponen potenciales riesgos. (*Aced, 2013*). Esto ya lo sabe la multinacional Coca Cola, ya que desde hace años, hace muy visibles sus políticas de RSC en la Red. Aprovecha las plataformas para transmitir las al público.

Sin embargo, con las demandas sociales satisfechas, su reputación empresarial, sigue sin estar todo limpia, a causa de que un gran número de su público no está de acuerdo con sus acciones ofrecidas. ¿Por qué?, ¿en que falla?, ¿cómo puede mejorar su oferta de acciones?, ¿cómo puede mejorar su reputación con ese público?.

2.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En la sociedad priman los conceptos de “la importancia de cuidar del medio ambiente”, “llevar una vida sana” o “somos lo que comemos”, por lo que el consumo de bebidas gaseosas ha decaído y ha aumentado la exigencia de que, el mercado apueste por cuidar del medio ambiente y de la sociedad en todos los aspectos de salud y bienestar. Esto supone un punto débil para *The Coca Cola Company*.

La multinacional se ha visto afectada, pues el mercado de bebidas de su gremio está saturado. A la par, renace el mercado de alternativas; bebidas sanas en decremento de las sodas, edulcoradas o azucaradas. Esta situación, ha obligado a la multinacional a apostar por la ampliación de su repertorio con bebidas “más sanas” y también, a acompañar a sus productos con visibles políticas en Responsabilidad Social Corporativa. Prima el lanzamiento de potentes campañas con un claro mensaje siempre humano y socialmente responsable, lo que hace que impacten y que sus productos nuevos y viejos sigan siendo aceptados por los consumidores.

A pesar de este panorama actual, en términos generales es la marca pionera mundialmente en

bebidas gaseosas y refrescos, le sigue en buena posición PepsiCo.

La empresa ha sabido adaptarse a las demandas de su público: tiene antecedentes exitosos en el lanzamiento al mercado de nuevas gamas de productos, que se adaptan a las exigencias del público, *light*, *zero*, isotónicas y energéticas. Además, juega con la ventaja de que sus productos ya están instaurados en la mente de los consumidores.

Sin embargo, como se ha recalcado, en un mundo donde los recursos son limitados, donde el sector empresarial de la salud ejerce mucha presión, y donde el auge de las plataformas de la Web 3.0 permite que la información se expanda rápido, se han abierto grietas en la larga trayectoria sistemática de Coca Cola. Como consecuencia, la multinacional ha localizado cuáles son esos puntos de mejora en sus actividades, escuchando las exigencias sociales, cada vez mayores y más visibles. Actualmente, sus mejoras se basan en la necesidad de buscar buenas acciones que tapen su malas. En el mundo de recursos limitados, abaratar la producción está a la orden de las grandes corporaciones, por lo que sus malas acciones son sufridas, mayormente, en países en vías de desarrollo y regiones desfavorecidas. Esto no repercutió lo que debería en el mundo occidental, hasta que ha nacido la Web 2.0 y 3.0, que ha provocado que hasta el secreto mejor guardado corra peligro de hacerse público.

Para conseguir visualizar sus puntos de mejora, cuenta con un equipo humano de especialistas en comunicación, dedicados a cuidar la correcta comunicación de sus acciones de Responsabilidad Social Corporativa, a realizar un buen plan de comunicación estratégico, a centrarse en dar confianza al consumidor y en mejorar la reputación de sus productos, dejando sus acciones insostenibles, inmorales e irresponsables del modelo tradicional en segundo plano. Casi toda la información que aparece en sus webs corporativas es sobre las acciones que realiza en RSC, organizadas según el país y la temática concreta. Una estrategia de comunicación exquisita y muy trabajada, pero que, sin embargo, todavía le queda por pulir.

- Se puede deducir que la marca se encuentra en una **situación positiva** a pesar de todo. Sus bebidas no han dejado de consumirse e incluso parte del público detractor las consume. Además, la Web 3.0, le amplía el abanico de canales para escuchar y conversar con sus públicos, supone una vía de comunicación enorme. *“the public relations situation may be identified as an opening, something to be embraced. An opportunity offers a potential advantage to the organization or its publics” (Smith, 2013, p. 20).* Tiene múltiples plataformas para seguir lanzando estrategias proactivas de RSC que mejoren la relación con sus públicos detractores y de interés. Esto supone una **oportunidad**. Una ventaja potencial tanto para la organización que puede escuchar nuevas demandas, como para sus públicos, que sus quejas pueden ser escuchadas. (Smith, 2013). El equipo de comunicación de Coca Cola debe aprovechar esta oportunidad para seguir abordando el problema, mantener en sus públicos afines su buena reputación y repararla con sus detractores.

2.3 ANÁLISIS DAFO

ANÁLISIS INTERNO			
F O R T A L E Z A S	<ul style="list-style-type: none"> • Marca instaurada y normalizada en la mente del consumidor. • Trayectoria empresarial histórica. • Amplia oferta de productos “más saludables” y amplia oferta de alternativas al azúcar. • Presupuesto suficiente para garantizar un buen plan de comunicación ambiental y social. • Gran visibilidad de comunicación de sus acciones a través de los canales de gran consumo dinámicos de la Web 3.0. • Adaptación de sus campañas de RSC a las demandas sociales de cada país. • Actividad empresarial que genera ocupación en países en vías de desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de pérdida de credibilidad interna. • Malas prácticas con los trabajadores y sindicatos. Público interno descuidado. La ética empresarial en criterios de empleo está seriamente cuestionada. • Abastecimiento indiscriminado de los recursos naturales en las regiones más necesitadas de ellos. • No cumple con los requisitos que garantizan, en todo momento, la procedencia y el proceso de fabricación sostenible, ético y responsable. • El coste de la materia prima es alto en términos éticos con el medio y la sociedad. Mucho daño al medio por cada litro de Coca Cola. 	D E B I L I D A D E S

ANÁLISIS EXTERNO		
O P O R T U N I D A D E S	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la demanda de acciones sociales de mejora para regiones desfavorecidas. • Posibilidad de acciones medioambientales y sociales para captar nuevos públicos favorables. • Aumento de las personas dispuestas a pagar más a cambio de garantías en una producción respetuosa y sostenible. • Posibilidad de mejorar las relaciones con su público interno. • Las nuevas herramientas de comunicación de la Web, permiten priorizar las acciones más demandadas en cada país, centrándose en cada público por separado. • Seguir apostando por mecanismos de interactividad que ayuden a la comunicación bidireccional. • Políticas de acción atractivas, de confianza y con garantía de calidad. • La ventaja, en valor añadido e imagen, de que las comunidades vulnerables y marginadas confíen en la marca. 	A M E N A Z A S
	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechamiento de reservas acuíferas de comunidades para su actividad. • Mercados cada vez más exigentes en políticas sostenibles. • Problemas de pérdida de credibilidad externa. Sus públicos no creen que sus acciones de RSC sean verdaderas. • La Web ha provocado que la información local sea global en cuestión de segundos. • Mayor consumo de bebidas más sanas, ecológicas y respetuosas con el medioambiente. • Las alternativas a Coca Cola son cada vez más demandadas. 	

2.4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

En la web corporativa by *TheCocaColaCompany*, se recogen muy bien los principios básicos sobre los cuales se supone recae su actividad y donde se ve que hacen hincapié, indirectamente, en la importancia del nuevo modelo sostenible, ético y responsable. Sobre todo, se muestra su compromiso con la sociedad y con el medio ambiente. En la página Coca Cola España, se hacen públicos la misión, visión y valores corporativos, (*Conoce a Coca Cola: su visión, misión y valores*):

Misión: "Define el objetivo de Coca-Cola a largo plazo como empresa, y es el criterio de peso de las actuaciones y decisiones que tomamos para lograr tres metas fundamentales:

- Refrescar al mundo
- Inspirar momentos de optimismo y felicidad
- Crear valor y marcar la diferencia"

Visión: "Es el marco del plan de trabajo y describe lo que se necesita lograr para conseguir la máxima sostenibilidad, calidad y crecimiento. Con ella, se pretenden lograr unos objetivos adaptados a diferentes ámbitos:

- Personas: Ser un buen lugar donde trabajar, que las personas se sientan inspiradas para dar cada día lo mejor de sí mismas.
- Bebidas: Ofrecer una variada cartera de productos de calidad que se anticipen y satisfagan los deseos y necesidades de los consumidores.
- Socios: Desarrollar una red de trabajo para crear un valor común y duradero.
- Planeta: Ser un ciudadano responsable que marque la diferencia al ayudar a construir y apoyar comunidades sostenibles.
- Beneficio: Maximizar el rendimiento para los accionistas al tiempo que se tienen presentes las responsabilidades generales de la Compañía.
- Productividad: Ser una organización eficaz y dinámica".

Valores: "Guián las acciones y el comportamiento de The Coca-Cola Company en el mundo, y son:

- Liderazgo: esforzarse en dar forma a un futuro mejor.
- Colaboración: potenciar el talento colectivo.
- Integridad: ser transparentes.
- Rendir cuentas: ser responsables.
- Pasión: estar comprometidos con el corazón y con la mente.
- Diversidad: contar con un amplio abanico de marcas y ser tan inclusivos como ellas.

- Calidad: búsqueda de la excelencia”.

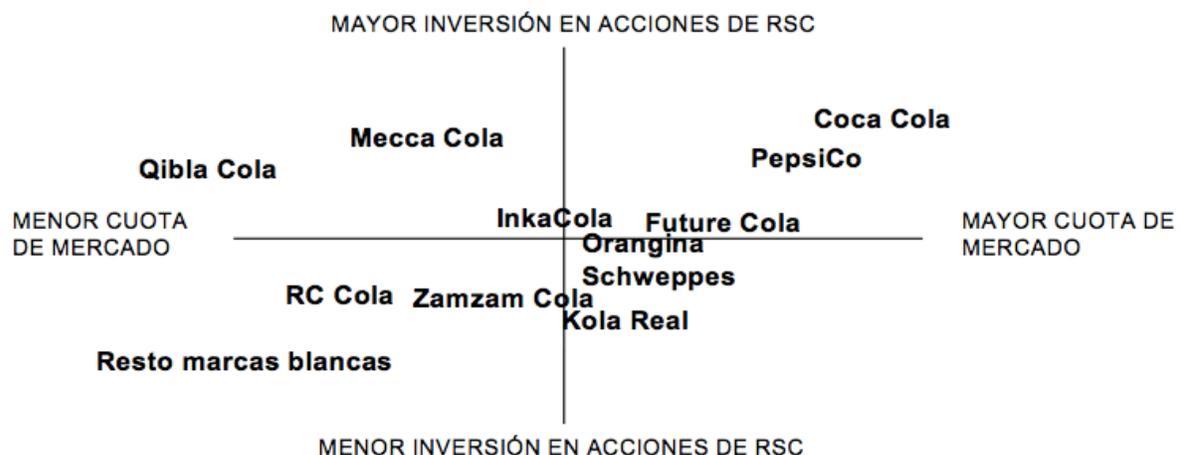
2.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Al analizar el entorno externo, se ve que el negocio empresarial al que pertenece Coca Cola es altamente competitivo, en el que nuevos productos aparecen de forma constante. Muchos grupos que fabrican sodas también fabrican zumos o bebidas “saludables”, debido a la gran demanda y cambio social. En este caso, tiene dos clases de competidores en el mercado internacional. Aquellas empresas que ofrecen **productos similares o sustitutivos** en la misma área, como PepsiCo o Mecca Cola Word por cuota de mercado en determinados países, y aquellas que **satisfacen una misma necesidad**, como es InkaCola o Schweppes. Los productos sustitutivos suponen una amenaza. Por ello, se debe vigilar la evolución de estos productos, las mejoras que se realicen sobre ellos y controlar que no coja ventaja en la comunicación y acción en Responsabilidad Social Corporativa. Por ejemplo, la reciente marca Mecca Cola, se ha sabido posicionar y realiza acciones de RSC, como colaborar con asociaciones humanitarias para buscar la paz en países de conflicto armado.

En el departamento de relaciones públicas y comunicación de una multinacional como Coca Cola, se deben crear mensajes y tácticas de comunicación constantemente para marcar la diferencia respecto a sus competidores y ganarse la reputación de su marca. Valorar la calidad y el proceso de producción para que se cumplan los requisitos que demanda la nueva mentalidad social. Además de evaluar sus **fortalezas y debilidades internas**. También, se puede observar y aprender de las empresas que hacen el mismo producto en otras áreas geográficas, considerarlas aliadas, y utilizarlas como fuentes de información sobre modos de actuar. Un ejemplo es la alianza entre InkaCola y Coca Cola.

- A continuación se muestra un *mapping*, que muestra las principales marcas que compiten con Coca Cola en cuestión de cuota de mercado e implicación en RSC. Se han seleccionado las que se pueden encontrar en los supermercados e hipermercados de gran consumo repartidos por todo el mundo. Sin tener en cuenta las que se ofrecen en tiendas especializadas, como herbolarios. Se pretende observar cuál se acerca más al nuevo modelo empresarial sostenible, ético y responsable.

La declaración de posicionamiento es: “Coca Cola quiere ser conocida como la marca más ética y responsable; como la que mejor cuida de tu salud, de tu bienestar y de tu entorno, garantizando tu felicidad”.



- Análisis del *mapping* de posicionamiento: dentro del mercado mundial de bebidas sustitutivas o que satisfacen una misma necesidad, la multinacional Coca Cola sigue ocupando el primer puesto tanto en RSC como en cuota de mercado, superando a todas las principales alternativas surgidas. Su estrategia se basa en realizar acciones de RSC adaptadas a las demandas y necesidades del público diferente de cada país donde tiene cuota de mercado. Tener una buena estrategia de RSC, hace que Coca Cola pueda ser más competitiva en el mercado. Las demás organizaciones no han conseguido superarla ni adaptarse tanto a la mentalidad de sus públicos. Por ejemplo, Pepsi solo tiene su Informe

sobre sostenibilidad en Inglés, teniendo una gran cuota de mercado hispanohablante. Sin embargo, cabe destacar la Corporación Lindley de Inka Cola, que ha sabido adaptarse a las necesidades medioambientales del Perú.

Los principales competidores aparecen en el los países árabes musulmanes, como Irán, Turquía, India o Emiratos Árabes Unidos, así como en Latinoamérica. La reciente multinacional China, Future Cola, también se está posicionando como potente competidora.

2.6 IDENTIFICACIÓN DE LOS PÚBLICOS OBJETIVOS

Se han remarcado sólo los públicos con los que tendrá que relacionarse la compañía en materia de Responsabilidad Social Corporativa:

1. Clientes:

1.1. Clientes potenciales:

a) Los consumidores concienciados con consumir productos sostenibles y responsables, que eviten actividades que incentiven el cambio climático y que cuiden del bienestar de la sociedad.

b) Los consumidores que buscan alternativas a la soda. Los consumidores vegetarianos.

- Etapas de desarrollo: público latente.

- Características: buscan cubrir sus necesidades fisiológicas básicas y su autorrealización (*conseguir una mejor calidad de vida, alimentándose con productos más respetuosos con el medioambiente y con la sociedad*). Correspondería a clase socioeconómica media y alta, pues suelen ser productos más caros. Desde Coca Cola se deben reunir esfuerzos para atraerlo, mediante acciones visibles de RSC.

- Benefit statement: la ventaja que el producto de Coca Cola les puede aportar es, contribuir con su compra en las acciones de Responsabilidad Social Medioambiental, como las de *Compromiso Global 2020*. También, apostar por edulcorantes naturales como la estevia, para demostrarles ser líderes en alimentación de calidad para una vida saludable y sostenible.

1.2. Clientes actuales:

a) Familias.

b) Adultos y jóvenes, hombres y mujeres.

c) Intolerantes alimenticios.

- Etapas de desarrollo: público activo.

- Características: busca cubrir sus necesidades fisiológicas básicas. Por ejemplo, alguien que consume las bebidas *Light* o *Zero* para adelgazar, puede buscar necesidades de estima o necesidades de amor. Se les debe escuchar y mantener informados según sus necesidades. Seguir lanzándoles mensajes optimistas y de felicidad. Los clientes actuales crean la obligación a Coca Cola de realizar una comunicación relacional y un seguimiento activo, ya que son actores que pueden cambiar sus hábitos hacia la empresa, si empeora su reputación a corto o a largo plazo. Correspondería a un nivel económico de clase baja, media y alta.

- Benefit statement: la ventaja que Coca Cola les puede aportar es un estilo de vida saludable, un agradable sabor y variedad de productos alternativos.

1.3. Clientes secundarios:

a) Público consciente de lo que Coca Cola hace mal en cuestión de RSC, pero que, aun siendo consciente de sus malas prácticas, sigue consumiendo sus bebidas.

1.4. Ex clientes:

a) No público por diferentes razones. Entre ellas, mala conciencia al analizar todas las debilidades internas que rodean a la multinacional y afectan al medio y a la sociedad.

1.5. Shadow constituencies: trabaja de la mano con: a) ONG, b) entidades del sector educativo, como Universidades, c) entidades del sector público, como Administraciones de cada país. Contribuye y da beneficios a este tipo de público, ya que si no lo hiciera, su buena imagen de RSC se acabaría, pues aumentarían las críticas y se complicaría su situación problemática.

- Etapas de desarrollo: público activo.

- Características: este público busca su autorrealización. Por ejemplo, conseguir los objetivos que busca una ONG: ayudar a los necesitados y lograr mayor justicia social.

Tiene un fondo formativo-educativo medio-alto.

Se debe seguir cooperando con ellos para seguir teniendo buena reputación a nivel de responsabilidad social.

- Benefit statement: Coca Cola les ofrece ayuda económica y cooperación.

2. Productores:

2.1. Proveedores:

a) Proveedores.

- Etapas de Desarrollo: público activo.

- Características: buscan su autorrealización: lograr beneficios económicos. Son parte importante para la creación del producto. Se debe tener una relación de comunicación activa con ellos. Es muy recomendable buscar empresas proveedoras que sean responsables, sostenibles y éticas con el medioambiente y la sociedad y romper relación con los que no lo sean, pues supone un riesgo potencial para la reputación de Coca Cola.

- Benefit statement: Coca Cola les ofrece un negocio rentable con una compañía solvente.

2.2. Financieros:

a) Accionistas del Grupo o *stockholders*.

- Etapas de Desarrollo: público activo.

- Características: tienen objetivos económicos y quieren lograr su autorrealización. Conocen la viabilidad y riesgos de la empresa, y pueden llegar a desaparecer según la situación empeore. Se les debe tener informados de todas las actividades. Son un público, generalmente, con un nivel económico alto.

- Benefit statement: rentabilidad.

2.3. Empleados:

a) Trabajadores y sindicatos.

- Etapas de Desarrollo: público activo.

- Características: buscan su realización personal y tienen necesidades de seguridad. Conocen las intimidades de la empresa, por lo que pueden ejercer presión si están descontentos. Existen diferentes niveles formativos, dependiendo del puesto que ejerzan. Con este público interno no se han cumplido los principios normativos de la RSC de respeto a los derechos humanos y laborales. Son conscientes de la mala reputación de la empresa para con ellos en muchos países. Por ejemplo, el caso de sindicalistas torturados en Colombia, Turquía o Rusia. O casos de abusos laborales. Un caso concreto es el que apunta que Coca Cola se vincula con la compra de azúcar a proveedores explotadores, "la Organización Internacional del Trabajo (OIT) registra que entre 5 y 30.000 menores de 18 años trabajan en los cañaverales salvadoreños" (*Observatorio de Corporaciones Transnacionales, 2004, p. 21*).

- Benefit statement: se les debe ofrecer más escucha, dialogo, confianza, seguridad, aprendizaje y estabilidad laboral.

3. Habilitadores:

3.1. Líderes de opinión:

a) Especialistas en dietética y nutrición.

b) Profesionales medioambientales, científicos o geólogos.

c) Instituciones concienciadas con la calidad y la seguridad del medioambiente.

d) Ecologistas y ONGs.

Es importante destacar que en el entorno Web 3.0, pueden ser un actor principal e influyente a través de redes sociales o medios *online*.

- Etapas de Desarrollo: público activo.

- Características: buscan su realización personal y la de los demás; lograr justicia social. Generalmente, tienen un nivel formativo alto y pueden ejercer mucha influencia en los consumidores. Se debe conseguir que vean a Coca Cola como una empresa ética y responsable con las cuestiones sociales.

- Benefit statement: se les debe mantener informados y hacerles partícipes positivamente sobre la empresa. Ofrecerles un ejemplo de buen hacer y de respeto por las normas de seguridad medioambiental, cuidado social y producción alimentaria. Por ejemplo, la multinacional se dirige a este público estratégicamente cuando auto pública la famosa frase, "*Coca-Cola es la empresa de la hidratación. Sin agua, no hay negocio*". Con ella, se muestra preocupada e inicia su campaña,

Compromiso 2020.

3.2. Aliados:

- a) Compañías del sector de bebidas o otras compañías de la misma magnitud.
- b) Escenarios y Instituciones políticas de cada país que condicionan el modo de actuar de Coca Cola en RSC.
- c) Consumidores externos.
 - Etapas de Desarrollo: público activo.
 - Características: se les puede observar para aprender de su modo de hacer y de actuar. Pueden ser grandes competidores y aliados a la vez. Las instituciones políticas en diversos lugares, como Europa, impulsan fuertemente a Coca Cola hacia un modelo de negocio responsable con la sociedad y el medio. Por otro lado, también le permiten libertad de actuación. Una buena estrategia que los convierte en aliados de Coca Cola, es cuando Instituciones conceden Premios Oficiales a la multinacional, ya que la dotan de prestigio y actúan como un incentivo para acentuar sus acciones de RSC.
 - Benefit statement: aprender de otras compañías tácticas exitosas para seguir compitiendo dentro del sector.

3.3. Reguladores:

- a) Agencias de protección al consumidor.
- b) Agencias de seguridad alimentaria.
- c) Organizaciones internacionales de protección.
 - Etapas de Desarrollo: público activo.
 - Características: buscan la autorrealización: lograr justicia social y que la empresa cumpla sus valores éticos. Ejercen una gran influencia sobre la empresa y los consumidores. Tienen un fondo formativo alto. Por ejemplo, cuestionan la calidad en los ingredientes de Coca Cola, pues van en deterioro para la salud social y de la naturaleza. Se puede destacar la mediática crisis del aspartamo.
 - Benefit statement: ofrecerles un buen ejemplo real de ética empresarial para que la valoren.

3.4. Medios:

- a) Medios de comunicación, tanto de temas económicos, sociales, naturaleza o de alimentación.
 - Etapas de Desarrollo: público activo.
 - Características: lograr informar al público para su autorrealización como entidad dedicada a ello. Ejercen gran influencia sobre los consumidores. Tienen un fondo formativo alto.
 - Benefit statement: Coca Cola debe cuidar su relación con ellos y ofrecerles información favorable, útil y de interés.

4. Limitadores:

4.1. Los oponentes:

- a) Activistas.
- b) Una sección amplísima de empleados descontenta.
- c) Medios de Comunicación, que depende de cómo se desarrollen las situaciones.
- d) Comunidades en decenas de países afectados por sus prácticas inmorales con ellos y su entorno.
 - Etapas de Desarrollo: público activo.
 - Características: este público puede ejercer gran influencia en los consumidores a través de medios *online* o redes sociales.
 - Benefit statement: puede ofrecerles el aprender de ellos comportamientos éticos. Hacerles sentir un actor importante en el proceso. Sobre todo, Coca Cola debe seguir llevando a cabo acciones para ahorrar y reponer los recursos hídricos, que necesitan como materia prima para fabricar sus bebidas, y debe dejar de acabar con el agua para el consumo y el jornal de comunidades desfavorecidas. El objetivo es aumentar la confianza y la seguridad de esta sección del público, por lo que debe promover acciones que favorezcan la justicia social.

4.2. Los competidores:

- a) Otras compañías de bebidas similares.
 - Etapas de Desarrollo: público activo.
 - Características: influyen en la posición económica y estratégica de Coca Cola. Se les debe analizar continuamente. También, ver que opinan los seguidores activos de su competencia en las redes sociales.
 - Benefit statement: puede ofrecerles un modelo a seguir, ya que Coca Cola tiene una posición

ventajosa.

4.3. Las fuerzas hostiles:

a) Factores sociales, políticos o económicos externos a la organización que podrían limitar la efectividad de los resultados.

- Etapas de Desarrollo: público activo.

- Características: son cambiantes y no se pueden controlar.

- Después de la debida consideración, se identifican **6 públicos clave** y de máximo interés en torno a la RSC: **1º** Líderes de Opinión, tanto formales como informales. **2º** Oponentes. **3º** Medios de comunicación. **4º** Empleados. **5º** Clientes actuales y consumidores externos. **6º** Reguladores, como Agencias de Protección del Consumidor.

3. PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN

3.1 METAS DEL PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

1ª Meta de gestión de relaciones: Coca Cola trabaja para conseguir la meta de mantener una buena relación de escucha y conversación activa con la informada y exigente sociedad actual, para mantener su competitividad y su rentabilidad a corto y largo plazo.

2ª Meta de gestión de tareas: Coca Cola trabaja para lanzar constantemente acciones de RSC, dando respuesta a las preocupaciones sociales, para mantener su competitividad y su rentabilidad a corto y largo plazo.

3ª Meta de gestión de reputación: Coca Cola lleva a cabo constantes iniciativas de RSC para preservar y mejorar su reputación, para mantener su competitividad y su rentabilidad a corto y largo plazo.

3.2 OBJETIVOS DEL PLAN PARA CONSEGUIR LAS METAS

- General: impulsar estrategias de acción de desarrollo comunitario, que permitan ampliar la comunicación y mejorar la relación con todos sus públicos externos.
- Específicos:
 - Llevar a cabo la estrategia de RSC para la mejora de su reputación empresarial. (*Actualmente, se apuesta por Compromiso global 2020, que se sustenta en acciones que giran en torno a cuatro pilares, agua, envases, clima y agricultura sostenible*).
 - Llevar a cabo una estrategia de RSC para mejorar el bienestar de la sociedad.
 - Llevar a cabo una estrategia de RSC para apostar por ser sostenible y responsable.
 - Llevar a cabo una estrategia de RSC para mejorar relaciones con los empleados.

4. EJECUCIÓN. PLAN DE ACCIÓN Y COMUNICACIÓN ACTUAL Y POTENCIAL DE COCA COLA

4.1 ESTRATEGIAS DE ACUERDO CON LOS OBJETIVOS ANTERIORES

Una buena estrategia efectiva de RSC de una multinacional como Coca Cola, debe cumplir la premisa básica de involucrar en sus acciones a los diferentes públicos, destacando a los oponentes, a los líderes de opinión y a los empleados.

A continuación, se muestra lo que lleva a cabo Coca Cola:

1º Estrategias proactivas de acción, que se basan en:

- Involucrar a los medios de comunicación convencionales y *social media* para que transmitan los mensajes clave.
- Aumentar la relación con los oponentes para que Coca Cola incremente su reputación y gane visibilidad entre sus clientes potenciales y habilitadores, en concreto, los reguladores.
- Aumentar la visibilidad de ser una empresa sostenible, ética y respetuosa con el medioambiente a través de comportamientos responsables. Tener en cuenta el concepto de *Shadow constituencies* específico de cada país donde opera.

2º Estrategias proactivas de comunicación, que se basan en:

- Brindar experiencias agradables para captar la atención de los medios, líderes de opinión y de los clientes actuales y potenciales.
- Implicar a líderes de opinión e *influencers* para que transmitan las acciones de desarrollo comunitario que lleva a cabo Coca Cola.
- Conseguir que los oponentes vean acciones de mejora reales y palpables.
- Conseguir que los reguladores vean con buenos ojos su actividad empresarial.

- Del plan estratégico de Coca Cola se destaca como marca cada estrategia, especializándose y adaptándose a las demandas de RSC de las comunidades de cada país donde opera. La Web Corporativa *The Coca Cola Company* enlaza con todos los países donde se comercializan sus bebidas. En la página de cada país, se destaca cada una de sus acciones y comunicaciones proactivas, adaptándose a las exigencias y necesidades sociales y medioambientales de cada región.

Lo que más se visualiza en la Web *The Coca Cola Company* no es marketing para vender sus productos, sino que son noticias, constantemente actualizadas, sobre lo que hace la multinacional en todo el mundo en cuestiones de RSC. Sobresale en primera línea, un apartado con los últimos comunicados sobre sostenibilidad, donde se informa dónde y cómo se llevan a cabo las acciones en el mundo: "El viaje de Coca Cola", que es una estrategia proactiva que funciona como si de un periódico digital se tratara para mantener informados, constantemente, a todos los públicos.

Como se define en un artículo de la Web corporativa, *About Coca-Cola Journey*:

The Coca-Cola Company dove headfirst into the uncharted waters of brand journalism by reimagining our corporate website as a dynamic digital magazine and owned media channel. Inspired by leading online publishers and powered by social media, the pioneering storytelling brings the compelling stories behind our company and brands – who we are, what we do and why we do it – to the forefront through a digital publishing experience designed to inspire, educate and provoke action. We made this big bet in digital content because we believed – and still believe – that authentic stories matter, that exceptional writing and visuals win the day, and that building a global digital newsroom and real-time PR tool could transform how we engage with all readers – fans, employees, stakeholders, critics and more (The Coca Cola Company, 2016, parr. 1) .

Asimismo, siguiendo este formato periodístico digital, en las distintas Web Corporativas de cada país, se cumplen:

- a) **Criterios de accesibilidad**, pues la información sobre RSC está destacada y visible.
- b) **Criterios de contenido**, siendo amplia la información en formatos audiovisuales y llamativos sobre RSC.
- c) **Criterios de interactividad**, siendo amplios los canales de conversación y enlaces a redes sociales.
- b) **Criterios de periodicidad activa**, siendo la información sobre las acciones de RSC actualizada constantemente.

Además, en la Web *The Coca Cola Company* se dejan claros y visibles los pilares sobre los que sustentan su actividad ética empresarial en RSC: **sostenibilidad, desarrollo social, desarrollo comunitario, participación ciudadana, educación, investigación científica, medio ambiente, manejo responsable del agua, conservación de los recursos naturales, eliminación de la contaminación y fomento del reciclaje, energía limpia y alternativa, cambio climático, salud y**

bienestar social, investigación médica, nutrición, mujer e igualdad de género y agricultura sostenible.

En cada país donde opera la multinacional, acentúa en sus páginas web corporativas las prioridades locales, según las necesidades de cada comunidad, como por ejemplo, la prevención del VIH en África. Grosso modo, sobresale, en todos los países, la campaña actual, **Compromiso global 2020**. Esta es muy potente, ya que está muy trabajada la difusión al público a través de numerosos videos que muestran las acciones que realizan para cumplirla.

4.2 TÉCNICAS Y MENSAJES

1) Técnicas de relaciones con los clientes:

- **Sponsorship:** para ganar visibilidad y conectar al público con la misión y visión de Coca Cola. *Ha patrocinado y patrocina eventos deportivos, para fomentar la salud y buenos hábitos en la sociedad.*

2) Técnicas de relaciones con la comunidad:

- **Filantropía estratégica:** La Fundación Coca Cola y cada una de sus Fundaciones Regionales Afiliadas, son el recurso para ganar en Responsabilidad Social Corporativa:

- *Impulsa proyectos para promover la igualdad de oportunidades, sobre todo, para las comunidades más desfavorecidas.*

- *Investiga en la mejora de la eficiencia energética en sus procesos de producción.*

- *Colabora con Instituciones públicas y privadas para impulsar acciones de desarrollo sostenible y cuidado del medioambiente.*

- *Ayuda con becas a entidades científicas y universidades para la investigación en salud y bienestar.*

- *Realiza colaboraciones sostenibles y estables con ONGs alimentarias y ecologistas, preocupadas por el justo reparto de recursos y por el medio ambiente.*

- **Participación de la audiencia:** *Organiza jornadas de puertas abiertas en varias de sus fabricas o embotelladoras en todo el mundo, para mostrar al público los estándares de producción 100% responsables, tanto con la salud como con el medio.*

- **Eventos especiales:**

- *Numerosos eventos indirectamente para la prensa e influencers, lo que les ayuda a generar **publicity**.*

- *Le han otorgado cuantiosos premios, dedicados a su implicación con el desarrollo sostenible del medio, su filantropía y por buenas prácticas empresariales socialmente responsables.*

- **Web corporativas activas de información y noticias.**

3) Técnicas de relación con la prensa:

- **Información de interés periodístico** para captar la atención:

- *Notas de prensa sobre eventos de interés.*

- *Otorgación de premios que dotan a la multinacional de prestigio. Como por ejemplo, atendiendo al pilar de la igualdad de género, el premio Catalyst 2013 por sus esfuerzos para ampliar las oportunidades de las mujeres en los negocios, o el Premio de Liderazgo 2015: Principios para el Empoderamiento de la Mujer.*

- *Publicación de Informes regionales de sostenibilidad que cada año recogen los logros.*

- *Alianzas con ONG, Fundaciones o Instituciones, tan influyentes como la ONU, para impulsar acciones conjuntas de protección del medio ambiente y de la sociedad.*

- *Utilización de líderes de opinión e influencers para llevar a cabo su acciones.*

- **Eventos especiales:**

- *Para la prensa e influencers, lo que les ayuda a generar indirectamente **publicity**.*

4) Técnicas de comunicación visual corporativa:

- **Videos corporativos:** *destacan los que sus trabajadores se muestran contentos con el trato laboral que les ofrece Coca Cola.*

- **Infografías** para comunicar y captar la atención del público.

- **Informes públicos que dan credibilidad y legitiman su RSC:** se destaca la publicación de una lista completa de las donaciones de The Coca-Cola Foundation en 2016 y donaciones corporativas,

donde se subraya cada país que ha recibido la donación y en que pilares, de entre todos los que sustentan su actividad ética empresarial.

- **Packaging:** acciones que impulsan el reciclado en sus envases.

5) Técnicas publicitarias:

- La presencia es notable en TV mediante publicidad: *ha realizado y realiza **publicidad convencional** para los medios offline de masas en colaboración con ONGs para impulsar temas de bienestar social. Un exponente es el anuncio del autobús, "la chispa de la vida", donde colaboraba con Cruz Roja e impulsaba la donación de sangre.*

- La presencia es notable en medios de comunicación *online*, en redes sociales, blogs y en publicidad *online*. Se destacan en todos ellos, el concepto de sostenibilidad y la lucha constante de Coca Cola por mejorar el medio deteriorado de todo el mundo. Se vende como un valor añadido en todos sus anuncios y campañas audiovisuales en la Red. Sus principales eslóganes utilizan las palabras, vida y felicidad. En sus videos aparece el valor humano necesario para mejorar. Y lo más importante, es que se adapta a las necesidades de cada país.

Mensajes utilizados

Las técnicas de *The Coca Cola Company* están impulsadas con fuertes mensajes emotivos. Siempre para empatizar con el público externo. Sin embargo, también se observa que utiliza apelaciones racionales para sus mensajes. La justificación de las apelaciones emocionales en sus mensajes, es que estos pueden ser mucho mas eficaces que los racionales, porque juegan con los sentimientos más personales de sus públicos de interés. Sin embargo, la utilización de ambas apelaciones, pueden crear mensajes todavía mucho más persuasivos y efectivos.

Mensajes que apelan a la razón:

- Se utilizan **proposiciones objetivas** que explican que sus bebidas son de la máxima calidad demostrada bajo la certificación de calidad ISO, elaboradas con ingredientes limpios y tratados bajo las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud. Se destaca el uso cuidadoso del agua como su principal recurso natural para la elaboración de sus productos.

- Se utilizan **proposiciones de valor** que afirman que los procesos de producción de las bebidas que fabrica Coca Cola son respetuosos con el medio ambiente.

Mensajes que apelan al sentimiento:

- Se utilizan **emotional appeals positivos**:

Destacan la **virtud** del altruismo de la multinacional al ayudar a la investigación científica, al desarrollo sostenible o al colaborar con ONGs del medioambiente y de justicia social.

- Sobre todo, se destacan **mensajes de amor**, atendiendo a la felicidad del ser humano, a la multiculturalidad o a la igualdad de género. Como muestra, se resalta un video de Responsabilidad Social Corporativa, donde Coca Cola celebra el Día Internacional de la mujer con su público interno. Se puede ver en él como trabajadoras de la compañía denotan felicidad al ver la igualdad y la conciliación laboral que les ofrece la empresa es sus puestos de trabajo, *(en el video se mezclan mensajes emocionales y mensajes que apelan a la razón)*

- Para emitir los mensajes y **darles más efectividad**, sobresale el **soporte audiovisual**: videos explicativos en todas sus páginas corporativas.

También, sobresale el **formato escrito**, donde a modo de artículo, se cuenta en que consiste cada técnica que lleva a cabo *The Coca Cola Company*. Se acompaña cada artículo con fotografías ilustrativas.

- El **eslogan principal** de la multinacional en estos mensajes es: *Coca Cola, Creamos Juntos*.

4.3 TÁCTICAS Y ACCIONES CONCRETAS

Dentro de las acciones de Coca Cola, lo que más se destaca son *inputs offline* y *online* para llegar a los públicos concretos de cada una de sus filiales internacionales en numerosos países.

Todos los *inputs* pretenden conseguir reposicionar indirectamente en la mente del público que: *la marca Coca Cola quiere hacer el bien y además, quiere comunicarlo*. Por ello, se esfuerza por

comunicar la realización de todas sus tácticas.

4.3.1 Tácticas para lograr el objetivo de primar en las relaciones medioambientales y sociales de la organización con la comunidad:

- **The Coca-Cola Foundation y sus Fundaciones en cada país** son organizaciones utilizadas para realizar acciones de RSC que cubran las necesidades de su público de interés de cada región, ampliando sus relaciones con estos. Sus acciones cubren los pilares básicos más demandados sobre los cuales se sustenta su estrategia.

Predominan las tácticas basadas en **técnicas de filantropía estratégica**:

Tácticas de comunicación interpersonal, con los medios de la organización y con los medios de comunicación:

Comunicar sus acciones de apoyo a la sociedad y al medio ambiente para mejorar las relaciones con los públicos **limitadores-oponentes**. Destacan:

- Los programas de colaboración con Instituciones públicas y ONG para la mejora de abastecimiento y potabilización de agua en las comunidades que se han quejado del uso indiscriminado que hacen las embotelladoras.

- Proyectos de restauración de entornos naturales, destruidos por causa propia o por causa ajena. Como los programas de inversión en reforestación de bosques.

- Como exponente de las líneas de acción de una de sus Fundaciones filiales, se subrayan las acciones de la Fundación Coca Cola España:

- Acciones de apoyo a la Sociedad: donde busca cubrir las necesidades de parte de su público de interés, como **oponentes**, y busca ampliar sus relaciones con los **habilitadores**. Destacan:

- Proyecto Gira Jóvenes, donde sustentan sus tácticas en base a dos pilares estratégicos, el desarrollo social y la educación. Realizan numerosas acciones para mejorar la vida de los jóvenes más vulnerables. Sobresale el evento especial deportivo, La Copa Coca Cola, para fomentar la vida sana en los colegios, la cual ya se celebra en numerosos países.

- Proyecto Gira Mujeres, donde sustentan sus tácticas en base a un pilar estratégico, la igualdad de género.

Se destaca la iniciativa mundial, 5 por 20, creada conjuntamente con la ONU, cuyo objetivo es conseguir empoderar a 5 millones de mujeres para el año 2020. Dentro de esta iniciativa, se lleva a cabo la acción para recaudar fondos, mediante una tienda solidaria: "shop the Coca Cola 5by20 - gifts that give back", donde artesanas y artistas mujeres de diferentes países venden sus creaciones, que van desde joyas a accesorios, promoviendo el reciclado de los envases de Coca Cola. Los ingresos se destinan a comunidades pobres para mejorar su educación, salud y empleabilidad.

- Proyectos de recaudación en colaboración con entidades públicas y privadas.

Por ejemplo, se destaca la colaboración con la ONG S.O.S. Aldeas Infantiles Marruecos, la Fundación Antena 3 y la Vuelta Ciclista a España para lograr que los niños marroquíes tuvieran un acceso más fácil a sus escuelas. La iniciativa consistió en recoger por todos los rincones, donde pasaba La Vuelta Ciclista España, las bicicletas usadas que los ciudadanos quisieran donar. Se utilizaron tres *influencers* para comunicar la táctica. Con esta acción, se consiguió repercutir en los medios positivamente, ya que su acción fue de interés informativo para muchos y también, logró que vieran a Coca Cola como una empresa ética y responsable con las cuestiones sociales.

- Acciones de apoyo al medioambiente que cubre las necesidades de parte de su **público oponente**.

- Coca Cola y el Agua: programas de recuperación de acuíferos en España.

- En términos generales, para cumplir con este primer objetivo:

a) Sobresalen las tácticas que usan los propios medios de la organización:

Acciones de *progress report*: informes anuales que subrayan sus acciones y sus principales metas alcanzadas. En ellos, se puede apreciar el logro de *The Coca Cola Company* en inversiones y avances en RSC año tras año. Con esta táctica se legitima su ética empresarial. Por ejemplo, la publicación, “2016 Highlights”.

b) Sobresalen las tácticas de comunicación interpersonal y con los medios de comunicación para generar eco a mucha franja de su público:

Acción de intercambio de información, *speech*, y acción de Suministro de Opinión, *Position Statement*:

Estas tácticas se demuestran con el programa emitido por el Fondo Monetario Internacional, *Gender and Macroeconomics: What's Next?*. Dentro del programa, se organizó un debate abierto, en el cual el CEO de Coca Cola participó y se posicionó públicamente a favor de la igualdad de género. “Coca-Cola Chairman Muhtar Kent joined world leaders at the International Monetary Fund (IMF) Spring Meetings to participate in a panel discussion titled “Gender and Macroeconomics: What's Next?” (April Callahan, 2017, parr.1). Mediante esta acción, Coca Cola mostró su posicionamiento respecto a la igualdad de género que era, defender la valía de las mujeres en el mundo. “Kent shared that he’s “a proud feminist” in describing Coca-Cola’s Global Women’s Initiative, which aims to provide development opportunities for women at Coca-Cola and build an internal pipeline of female senior talent”. (April Callahan, 2017, parr.11).

Acción de intercambio de información, eventos especiales, encuentro o evento educativo:

El Día Internacional del Reciclado Coca Cola aprovecho para lanzar una serie de micro eventos en muchos países para fomentar el uso de envases reciclables. Se destaca el caso de Chile, donde falta concienciación, pues la reciente Ley de reciclado acaba de ser lanzada por el Gobierno junto con una campaña de concienciación social en colaboración con Coca Cola. La acción consistía en exponer un módulo educativo en lugares públicos, simulando una casa, para así, ejemplificar cómo la ciudadanía puede reciclar y cuidar del medio ambiente.

4.3.2 Tácticas para lograr el objetivo de atender a las demandas de todos sus stakeholders en cuestiones de RSC.

- ***The Coca-Cola Foundation* y las Fundaciones en cada país:**

- **Tácticas que usan los medios de comunicación y el uso de los de la propia empresa**, para hacer eco de su voz frente a denuncias, sobre todo de **habilitadores** y **limitadores**, y conseguir, así, mayor credibilidad ante la Opinión Pública:

- El caso de El Salvador lo ilustra muy bien: ONG y la Opinión Pública de la zona denunciaron públicamente mediante un Informe que el acuífero de Nejapa, del que 30.000 personas dependen, ya no les proveía de agua suficiente. Además, se denunciaba que estaba contaminada a causa de la explotación indiscriminada por parte de Coca Cola. También, se reiteraba la intención de la multinacional de abrir nuevos pozos de explotación para ampliar su negocio. De repente se vio inmersa en una crisis reputacional que podía extenderse a mayor grado, gracias a la Web. Para hacer contrarrestar, **Coca Cola suministró información de manera directa**, mediante un comunicado, donde mostró su preocupación ante este problema y prometió que atendería a las demandas de los habitantes, además de realizar un estudio científico de fiabilidad, el cual si apoyaba el Informe que la denunciaba, anularía sus planes de abrir nuevos pozos en el acuífero. Seguidamente, en las **redes sociales corporativas**, transmitió el comunicado y **repositó su opinión** a favor de los denunciantes, forzando al Gobierno de El Salvador a aprobar una Ley de Aguas que regulara su uso a nivel nacional. Por lo que, se puede afirmar que llevo a cabo un *position statement* a favor del uso ético y responsable del agua, situándose estratégicamente en el bando de sus denunciantes.

- Otro caso relevante en El Salvador, trata sobre la obtención del azúcar sostenible, parte de su

Compromiso Global 2020. La multinacional se ha posicionado para la obtención de esta materia prima a favor de la certificación Bonsucro, para que las fábricas de caña de azúcar y los productores demuestren el cumplimiento de los Principios Rectores de Agricultura Sustentable (SAGP), los cuales establecen estándares que deben cumplir los proveedores agrícolas para los derechos humanos y laborales y fomento de agricultura sostenible. Incluso la compañía, llegó a recibir el Premio Bonsucro de Sustentabilidad 2015. Mediante esta acción, consiguió atender a las necesidades de sus **empleados, habilitadores y limitadores**, mejorando su reputación y haciendo frente a la denuncia que afirma que los proveedores de Coca Cola no respetan los derechos laborales, abusando de menores en las fabricas de azucar.

- Atendiendo a las demandas que recibe en cuestiones de salud, nutrición y bienestar social, a causa de la creciente obesidad en Latinoamérica, ha inaugurado públicamente el Centro de Innovación y Desarrollo de Coca Cola en México y America Latina. Mediante su apertura, pretende ofrecer sostenibilidad e innovación en sus bebidas para cuidar más de la salud. Por lo que, la acción atiende a las necesidades de sus **clientes potenciales y actuales** y de los **reguladores**, pues trabaja de la mano con el Gobierno mexicano, que está, actualmente, trabajando para implementar programas de salud pública con la Estrategia Nacional para la Prevención y el Control del Sobrepeso, la Obesidad y la Diabetes. Coca Cola muestra invertir en investigación de técnicas de producción más limpias para cuidar de la salud y de la naturaleza. Además, a través del centro, podrá divulgar noticias que favorezcan a su interés corporativo, utilizando tanto los propios medios de Coca Cola, como los de comunicación de masas. Es una táctica que sirve para dar respuesta a los crecientes informes y mala prensa que alegan que sus bebidas son malas para la salud.

- Siguiendo con la atención que realiza a las demandas que recibe en cuestiones de salud, nutrición y bienestar social, Arca Continental y FEMSA, dos de las principales empresas embotelladoras de Coca Cola en Latinoamérica, se ha comprometido a participar en la lucha contra las enfermedades crónico-degenerativas, colaborando con el programa que puso en marcha el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

4.3.3 Tácticas para mejorar las relaciones con sus *stakeholders*, públicos opositores y la comunidad social desfavorecida.

- *The Coca-Cola Foundation* y las Fundaciones de cada país:

-Tácticas con los medios de la organización:

- **El conflicto del agua es el tema de más actualidad:** el apropiamiento de este bien básico por parte de Coca Cola, afecta a comunidades en muchos países, por lo que se ha convertido en una crisis reputacional para la compañía. Por eso, sus numerosas acciones en torno a este conflicto son apropiadas para cumplir con el objetivo 3°:

A modo de *Progress Report*, Coca Cola aprovecha el Día mundial del Agua para emitir un resumen del desarrollo positivo de los programas de agua donde participa. Por ejemplo, en el *Progress report* de México, destaca el Programa Nacional de Reforestación y Cosecha de Agua en el que colabora. Asimismo, aprovecha el día 22 de marzo, para lanzar numerosos artículos donde se recuerdan todos los proyectos que financia para lograr su pilar sobre manejo responsable del agua.

- **Tácticas de comunicación interpersonal para relacionar a Coca Cola con el bienestar social:**

- Eventos solidarios, que generan *publicity* y reputación positiva: se resaltan los de promoción del empleo entre los jóvenes.

En Liberia, Coca Cola fomenta y financia el programa, *YES!*, que fomenta el empleo entre la población desfavorecida y sin recursos.

Este tipo de acciones genera reputación entre sus **públicos habilitadores**. Se genera cobertura informativa positiva por parte de líderes de opinión, *influencers* y medios especializados. Además, con

este tipo de eventos consigue mejorar sus relaciones con sus **opponentes**, pues contribuye a mejorar el bienestar social de comunidades desfavorecidas.

4.3.4 Tácticas para fomentar la comunicación bidireccional, transparente, comprometida y humilde en relación a la responsabilidad social corporativa.

- Tácticas donde se utilizan los propios medios de la compañía:

- Acciones de publicación seriada, *stand-alone*, publicación de informes, artículos: divulgan información interesante sobre todos lo qué hacen, cómo lo hacen y dónde lo hacen en relación a sus acciones de RSC. Lo emiten en sus plataformas *online* corporativas, desde redes sociales a webs, para lograr un *feedback* positivo de Coca Cola por parte de su público.

- Acciones de *Social Media* que fomenten la comunicación bidireccional: blog corporativo, redes sociales corporativas; Facebook, Instagram, Twitter, YouTube y LinkedIn.

4.3.5 Tácticas para lograr el objetivo de involucrar a la empresa directamente en las actividades de RSC que realice.

- Tácticas de comunicación con los propios medios de la empresa:

- En las webs corporativas se publican artículos que exponen como detrás de cada acción de RSC de Coca Cola, hay un líder de opinión experto en el tema. Por ejemplo, detrás del uso eficiente del agua hay un experto en el tema con mucha experiencia. Con esta información, se pone una cara humana a cada uno de los pilares sobre los que sustentan su actividad ética empresarial. Estos son científicos, geólogos, especialistas en dietética y nutrición, en medioambiente, en gestión de calidad y de seguridad. Se utilizan a públicos **habilitadores** para legitimar y dar mayor credibilidad a sus acciones de RSC.

- Tácticas de comunicación interpersonal:

- Eventos especiales; jornadas de voluntariado que generan *publicity*. Por ejemplo, en Europa destacó la *Live Positively Week*, donde los empleados de Coca Cola participaron en la limpieza de entornos. En España, tuvo repercusión la limpieza del río Tajo, en la que colaboraron con WWF España. Durante un día se dedicaron a limpiar de residuos el Río Tajo, en la zona que se encuentra en los Sotos Históricas de Aranjuez, designados por la UNESCO Patrimonio de la Humanidad.

- Acciones de involucración personal. A través de la iniciativa *The Coca-Cola Matching Gifts Program*, los empleados pueden hacer contribuciones personales a nivel interno a organizaciones sin ánimo de lucro con las que Coca Cola colabora previamente. El empleado recibe bonificaciones y la multinacional se compromete a entregar el doble de lo donado por sus empleados a las mismas ONG.

5. EVALUACIÓN DEL PLAN

5.1 MÉTODOS DE EVALUACIÓN

A partir de una recopilación de datos, a través de **técnicas de investigación secundarias**, utilizando información ya existente, (*Wilcox et al., 2012*), se ha podido analizar y tener una idea general de la opinión pública actual de los **6 públicos clave** y de máximo interés en torno a la RSC de Coca Cola: **1º** Líderes de Opinión. **2º** Oponentes. **3º** Medios de comunicación. **4º** Empleados. **5º** Clientes actuales y consumidores externos. **6º** Reguladores.

Para ver cuál es su opinión, se han utilizado **técnicas de medición cualitativas y cuantitativas de**

la exposición al mensaje y el grado de concienciación del público, (Wilcox et al., 2012):

- Cualitativas:

Se ha investigado cómo es la opinión que abunda en los medios de comunicación y *social media* sobre las acciones que realiza Coca Cola. Se ha podido ver si abunda la información favorable o desfavorable al interés corporativo sobre determinadas cuestiones de RSC.

En la medida de lo posible, se ha analizado la opinión que tenía el público detractor años antes de aplicar más a fondo el nuevo modelo sostenible y después, mediante búsquedas en *social media*, medios de comunicación o blogs de opinión.

Los resultados suponen un indicador cualitativo, lo que permite tener una idea general del *feedback* que hace el público de la empresa.

- Cuantitativas:

Se ha medido a grandes rasgos el *clipping*, para averiguar el número de veces que nombran las acciones que realiza Coca Cola en los medios de comunicación *online*, *social media* y redes sociales. Otro indicador cuantitativo, ha sido la medición del número de seguidores en las redes sociales corporativas en cada país. (Wilcox et al., 2012).

- **Antes de analizar los resultados**, se debe tener en cuenta que el sector empresarial al que pertenece Coca Cola ha condicionado y condiciona fuertemente los ámbitos de actuación en los que pone énfasis a la hora de explicar sus propias acciones de responsabilidad social en sus webs corporativas; medioambiente y compromiso con la comunidad; que coincide con lo que más nombran y demandan los medios de comunicación y sus clientes actuales y potenciales. Como se recalcó en el Marco Teórico, se puede observar que entre estas acciones, sobresalen las de **filantropía estratégica**.

- **El resultado obtenido** es que las acciones de Coca Cola son considerablemente nombradas en los medios de comunicación *online*, *social media* y redes sociales. Aunque, en términos cualitativos, a pesar de todas las tácticas que lleva a cabo para demostrar ser una empresa que atiende al modelo sostenible, ético y responsable, existe mucha **información desfavorable**, sobre todo, en los **medios digitales independientes y social media**, que critican duramente las prácticas nefastas con el medio ambiente para la obtención de su producto. Actualmente, la novedad y la actualidad informativa sobre Coca Cola, pone énfasis en el aspecto negativo del agua como principal grieta en su sistema empresarial que crea conflictividad a nivel mundial. Sin embargo, toda esta información negativa, se contrarresta por una **amplia cobertura informativa favorable** en los **grandes medios de comunicación subordinados**, gracias a todos los esfuerzos que realiza la multinacional con tácticas de acción de RSC, que giran en torno a mejorar la calidad de vida de la sociedad y el medioambiente. Actualmente, lo que más destacan son las noticias favorables sobre los numerosos programas de salud con los que colabora.

Igualmente, a grandes rasgos, aun cuando los medios hacen eco de información desfavorable, dan voz a la multinacional para que, de alguna manera, cuente su versión de los hechos. Esto le favorece, pues siempre logra ser un actor con voz.

También, se ha visto que un porcentaje significativo de sus **esfuerzos comunicativos** en sus webs corporativas y redes sociales se dirigen a los medios, a sus clientes, a los reguladores y a sus oponentes, ya que actualizan constantemente las plataformas con imágenes y videos sobre su amplio repertorio de acciones de RSC. Gracias a esto, está consiguiendo que muchos **públicos habilitadores** la consideren una empresa modélica en cuestión de RSC, pues los medios de comunicación se dedican a resaltar explícitamente sus logros en este campo.

Tras esta evaluación se puede afirmar que:

- **Coca Cola cumple con el objetivo de primar en las relaciones medioambientales y sociales con la comunidad:** en las webs corporativas y redes sociales, sus acciones de RSC se expresan de manera desmesurada, ya que es de lo único que hablan, consiguiendo establecer una relación con sus públicos preocupados por cuestiones medioambientales y sociales. Como se ha recalcado, coinciden con los aspectos que pueden resultar más conflictivos en el sector de su actividad. Es decir, con los que generan conflictos en sus públicos detractores: cuestiones medioambientales y de compromiso con la comunidad.

- **Coca Cola cumple con el objetivo de mejorar las relaciones con todos sus stakeholders;**

públicos opositores y la comunidad social más desfavorecida: en la región donde más se nota este esfuerzo, es en Latinoamérica. Al tener una cuota de mercado muy amplia y ser una región donde hay muchas fábricas y embotelladoras, realiza numerosas actividades de RSC que logran la oportunidad de sumar valor añadido e imagen en el público de la región, por lo que las comunidades vulnerables y marginadas y que han sufrido el abastecimiento indiscriminado de los recursos naturales de sus regiones por parte de Coca Cola, empiezan a confiar de nuevo en la marca.

- **Grosso modo, se puede concluir diciendo que la política comunicativa de Coca Cola es excelente, ya que muchas de sus técnicas, como el patrocinio o la filantropía estratégica, consiguen generar cobertura mediática indirecta y favorable.** La compañía cumple con su público *shadow constituencies*, pues sabe que cooperando con diversas causas y con diversos públicos cumple con sus **tres metas** básicas del su plan estratégico de RSC: **gestión de relaciones, gestión de tareas y gestión de reputación.**

5.2 POSIBLES AJUSTES Y NUEVAS IDEAS

Tras obtener el resultado de la evaluación, se elabora una idea general sobre con qué públicos debe mejorar sus relaciones Coca Cola.

Los posibles ajustes son:

- Se puede afirmar que debe esforzarse más en cumplir con **el objetivo de atender a las demandas de todos sus stakeholders en cuestiones de RSC:**

La multinacional se esfuerza en ocultar todas las voces que contradicen su buen hacer con la sociedad y el medio. Es evidente que ha callado las vinculadas a su **público interno.** A primera vista, cabe destacar que un pilar básico que no aparece trabajado es los derechos humanos y laborales, por lo que se debería priorizar esta necesidad en parte de sus **públicos productores,** concretamente los **empleados,** que son conscientes de la mala reputación de la empresa para con ellos en muchos países. Por ejemplo, el caso de sindicalistas torturados en Colombia, Turquía o Rusia. O casos de abusos laborales.

Los **empleados y sindicatos están descuidados** y esto supone un punto débil y susceptible de mejora, ya que es uno de los pilares menos trabajados sobre los que sustentan su actividad de RSC. Parece que la compañía les escucha y les da voz, ya que realiza numerosos videos de comunicación interna corporativa, que difunde al exterior a través de sus webs y redes, donde aparecen trabajadores alagando el exquisito trato que reciben de Coca Cola. Sin embargo, **no se atiende a las demandas de los países donde se han vulnerado los derecho laborales y humanos,** como los casos de sindicalistas torturados y asesinados en Colombia o el caso de la supuesta amenaza y tortura de sindicalistas y de sus familias en Turquía. (Zacune, 2006).

Coca Cola no asume su responsabilidad en graves conflictos laborales con sus trabajadores, por lo que debe esforzarse para reparar esa grieta dañada dentro de su potente sistema de RSC.

Asimismo, es evidente que tiene que centrarse en sus públicos de los **países de Oriente medio o Eurasia,** donde su competencia de productos similares o sustitutivos es más grande. Aun así, está invirtiendo mucho en la estrategia de acciones de RSC en países árabes musulmanes, donde se encuentran su principal marca competidora en la zona, Mecca Cola, según criterios de mayor inversión en RSC. El modelo de actuación de Coca Cola es similar a como lo hace en Latinoamérica o Europa, ya que realiza numerosas actividades de RSC y se esfuerza por comunicarlas en sus Webs y redes sociales.

- Otro **posible ajuste,** es mejorar las acciones que permitan al público exponer sus opiniones y proponer ideas que permitan favorecer la comunicación activa bidireccional mediante los *social media* corporativos y redes sociales, ya que estos permiten saber cuál es siempre el *feedback* del público. La idea es aprovechar la oportunidad que ofrece la Web 3.0 para entablar diálogos con los públicos interesados. Por lo que se debe seguir **apostando por la comunicacion bidireccional, transparente, comprometida y humilde en relación a la RSC.**

- Por último, debe seguir estableciendo tácticas que **fomenten el objetivo de involucrar a la empresa directamente en las actividades de RSC que realice**. Ayudarán a generar más confianza en la multinacional.

En esta Fase, ya se puede contestar a las preguntas: ¿puede avanzar y mejorar Coca Cola en cuestiones de sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa o su trayectoria es impecable?. ¿Qué es lo que se puede cambiar de sus acciones?.

Las nuevas ideas y acciones son:

a) Para lograr el objetivo de atender a las demandas de todos sus *stakeholders* en cuestiones de RSC:

- Atender a las demandas de los empleados: apostar por una estrategia más elaborada de comunicación interna, ya que sus **trabajadores** constituyen, en muchos sectores, un público descontento, debido a numerosos casos de vulneración de sus derechos. Es cierto que impulsar acciones que consigan acabar con la vulneración total de los derechos humanos y laborales es una acción muy compleja, pues las leyes de cada país y el nivel de moral y ética empresarial de algunos proveedores, permiten vulnerar esos derechos. Lo que si es factible, es mejorar la comunicación y relación con ellos, pues constituyen un público clave a involucrar en las acciones de la empresa. Y también lo es, restablecer la confianza con ellos mediante acciones que impulsen proyectos públicos de eliminación de explotación y abusos laborales.

Para restablecer la confianza entre los empleados, son aconsejables acciones que se basen en pedir disculpas y subsanar los errores y las consecuencias. *The Coca Cola Company* debe asumir públicamente sus responsabilidades en todos los casos de vulneración de los derechos laborales, romper relaciones con sus **públicos proveedores**; embotelladores locales subcontratados que vulneren los derechos de los trabajadores, y comprometerse públicamente a un protocolo y convenio global de actuación responsable y ético con los derechos laborales de sus trabajadores a nivel mundial, en colaboración estrecha con la OIT, para que no vuelvan a haber denuncias y acusaciones sobre violaciones de estos y para mostrar una preocupación moral al público detractor. Se debe centrar en mostrar esta iniciativa de colaboración con la OIT a los medios y líderes de opinión, pues de ellos depende, principalmente, la imagen positiva o negativa de la compañía en la mente de la Opinión Pública.

Esta es una acción apropiada, pues si Coca Cola sigue llevando a cabo la estrategia del silencio y de intentar evadir estos casos de acusación gravísimos, los medios seguirán contando su propia interpretación, que por regla general no suele incentivar al interés corporativo, sino que suele hacerlo al informativo, el cual atiende a criterios de noticiabilidad, alentando la conflictividad de la crisis y poniendo énfasis en los aspectos negativos de los casos de vulneración de los derechos laborales.

- Atender a las demandas de los clientes y oponentes: apostar por acciones publicitarias. Diversos *spots* de televisión en todo el mundo, que hablen de todas las mejoras que ha conseguido Coca Cola en todos sus pilares. Parte de los **clientes potenciales** y parte de los **opponentes** lo visualizarán, pues son muchos los que utilizan este medio para informarse. El objetivo es aumentar la confianza y la seguridad de esta sección del público, por lo que se les debe informar sobre las acciones en medios masivos, como la televisión. Es buena idea utilizar a *influencers*, científicos, ecologistas de renombre, nutricionistas y doctores para que informen de las mejoras y proyectos que realiza Coca Cola en cada región. Un mensaje dado por un líder de opinión público, tiene mas fuerza que el dado por la propia empresa.

- Atender a las demandas de los clientes potenciales: apostar por una fuerte campaña en diferentes medios que comunique al público la ventaja que el producto de Coca Cola les puede aportar. Por ejemplo, contribuir con su compra en un 5% a las acciones de RSC, como las de *Compromiso Global 2020*.

b) Para lograr el objetivo de involucrar a la empresa directamente en las actividades de RSC que realice:

- Es buena idea impulsar el Voluntariado Corporativo, lo que ayudará, además, a aprovechar la oportunidad de fomentar y mejorar las relaciones con el público interno, apostando por el objetivo de atender a las demandas de todos sus *stakeholders* en cuestiones de RSC.

Por ejemplo, crear el Día Internacional del Voluntariado de Coca Cola, donde participen los empleados de diferentes países. En unas regiones, se puede favorecer el cuidado del medio ambiente, plantando arboles, y en otras, se puede favorecer el compromiso con la sociedad, colaborando con la recogida de alimentos. La idea es adaptarse a las necesidades que más se demanden en cada zona. Esta acción motivará a los empleados de la empresa, generando sentimiento de pertenencia a la compañía, y también ayudará a generar reputación, pues atiende a las demandas de sus públicos externos en RSC.

c) Para apostar por la comunicación bidireccional, transparente, comprometida y humilde en relación a la Responsabilidad Social Corporativa:

- Utilizar los medios de la organización. En concreto, facilitar un apartado en las webs corporativas para invitar a hacer sugerencias y que el público pueda dar su *feedback* mediante una herramienta. Permitir que la gente participe y escuchar sus peticiones en cuestiones de acciones de mejora que puede llevar a cabo Coca Cola.

- Utilizar los medios de la organización. En concreto, como herramienta se pueden utilizar unos blogs corporativos participativos y de intercambio de información en cada uno de los países donde opere Coca Cola. La idea es que se centren en la temática concreta de acciones en RSC. De este modo, todos los públicos podrían entablar una conversación bidireccional con la empresa, ya que sería una vía para que expresaran abiertamente sus demandas. Es una táctica de comunicación, donde Coca Cola puede mostrar su lado más humano, cercano y ético. Escucharía las peticiones del público y tiempo más tarde, podría responderlas, contando los hechos *in situ* que hacen para mejorar las peticiones. Esta acción constituye una excelente herramienta de comunicación bidireccional con los clientes y los medios, ya que les da la opción de participar en el blog mediante comentarios y peticiones abiertas. Además, se aludirá al concepto de la transparencia empresarial, tan demandado en el contexto social actual.

d) Para aprovechar la oportunidad que supone la situación positiva actual en la que se encuentra Coca Cola:

Hoy en día se ha generado un aumento de las personas dispuestas a pagar más a cambio de garantías en una producción respetuosa y sostenible con el medio y la sociedad. Esto supone una oportunidad para la compañía, por lo que una buena idea sería invertir en el lanzamiento de una nueva gama de bebidas de frutas, como el Minute Maid, pero con ingredientes procedentes de kilómetro cero, utilizando las frutas autóctonas de cada país.

El coste es altísimo, pero a largo plazo supondría un retorno de la inversión mayor en reputación e imagen de marca.

A la nueva gama se le podrían aplicar técnicas y tácticas de RSC como:

1º. Mejorar el diseño *packaging*: darle una imagen más “verde” y utilizar envases reciclados en todos sus envases y alternativos al PET o al aluminio.

2º. Apostar por el pilar del cuidado de la salud, bienestar social y nutrición, lanzando las nuevas bebidas 100% libres de transgénicos, químicos, aditivos y pesticidas.

3º Utilizar un mensaje que se adapte al nuevo pensamiento sostenible, ético y responsable del público, con el eslogan tipo: “del campo al vaso, porque tu salud es tu derecho”. Los mensajes podrían contar con el respaldo personal de líderes de opinión como, especialistas en dietética y nutrición, profesionales médicos, instituciones concienciadas con la calidad y la seguridad de los alimentos.

4º Aprovechar para impulsar acciones de marketing con causa, ya que la venta de estas bebidas, que por su proceso de fabricación kilómetro 0, serán más caras.

5º Jornadas de puertas abiertas para que líderes de opinión o clientes de cada región puedan ver el

nuevo proceso de producción del producto 100% ecológico y de kilómetro cero. Este tipo de eventos, ayudarán a generar *publicity*, además de legitimar el nuevo producto.

6º Incluir numerosos elementos visuales, como fotografías y videos de las materias primas y del proceso de producción, siguiendo la estrategia comunicativa llevada a cabo en las webs corporativas.

7º Los medios de comunicación podrían destacar que: la fabricación de la nueva gama de bebidas de Coca Cola generará nuevos puestos de trabajo en cada país donde se fabriquen. Entonces, se atendería a las demandas de sus empleados y sindicatos, ya que ayudarían a mejorar su debilidad en su situación actual de constante recorte de plantillas en diferentes regiones.

Esta acción de lanzamiento de una nueva gama de bebidas kilómetro cero, ayudaría a superar la debilidad interna de que, “no cumple con los requisitos que garantizan, en todo momento, la procedencia y el proceso de fabricación sostenible, ético y responsable”.

Igualmente, esta acción supondrá la captación de un numeroso grupo de **clientes potenciales**, pues ya que no consigue influir en sus hábitos de consumo, Coca Cola puede adaptarse a ellos.

6. CONCLUSIONES

Como se ha recalcado en el Marco Teórico, con el presente trabajo se han analizado cuáles son las tácticas en el plan estratégico de RSC de Coca Cola, para poder evaluar los puntos débiles y de mejora de su estrategia, técnicas y acciones. Y, de este modo, lograr el **objetivo principal** del proyecto: **concluir con nuevas aportaciones interesantes y útiles para mejorar en cuestión de RSC**. Se puede afirmar que se ha conseguido. Gracias a todo un proceso de investigación, análisis y evaluación se han deducido, creado y expuesto nuevas tácticas e ideas para aportar a la estrategia proactiva de Coca Cola. Todas ellas, como proponía la meta global, **fomentan y amplían el diálogo, la escucha y los canales de comunicación de Coca Cola con sus públicos de interés para mejorar sus relaciones con ellos.**

Cabe insistir y recalcar, que para conseguir el objetivo principal, primero, se han logrado los cuatro **objetivos específicos**:

- Investigar la situación actual por la que atraviesa la empresa, ya que es el primer paso para que todo el plan funcione. Se ha resuelto que la multinacional se adapta a las nuevas demandas del entorno actual, viéndolas como una oportunidad para aprovechar al máximo. (*Matilla, 2009*). La situación de Coca Cola se plasma en su misión y visión.

- Establecer el público objetivo y de interés y ver cuáles son sus demandas. Gracias a este logro, se ha averiguado quiénes son los **públicos clave** para esta situación y se han podido numerar las carencias y las oportunidades que la multinacional tiene con todas las fuerzas del entorno que la rodean. (*Matilla, 2009*).

- Exponer qué demandas cumple y cuáles no y cómo lo hace, para poder dar respuesta en la medida de lo posible a todas. Gracias al logro de este objetivo, se ha averiguado qué es lo que el público espera de Coca Cola y qué es lo que les ofrece y qué no. Observando las carencias, se han podido re-direccionar las acciones con el objetivo de intentar cumplir con más demandas de su público.

- Diseñar nuevas propuestas y acciones potenciales de comunicación y acción en RSC, que mejoren la reputación e imagen de la marca y aumenten su notoriedad, y al mismo tiempo, que ayuden a mejorar las relaciones con sus públicos opositores, los cuáles no tienen cubiertas sus demandas. Las nuevas ideas para mejorar la RSC, pretenden atender a las demandas de los oponentes, de los empleados y de sus clientes actuales y potenciales de la mejor manera posible, para intentar que la empresa mejore sus relaciones con ellos, aumentando de este modo su reputación y su notoriedad, al involucrar a líderes de opinión, medios y reguladores en estas acciones.

Otra premisa inicial que se ha demostrado con el Estudio, es que las empresas que desarrollan su estrategia comercial bajo los principios de la RSC, tienen más posibilidades de posicionarse en mejor lugar entre la competencia, ya que invertir en RSC mejora la reputación de una empresa al ser vista por su público como ética y responsable, y por tanto, sus beneficios de negocio finales también se ven mejorados. Muchos clientes potenciales y actuales están dispuestos a pagar más por productos con ética social y medioambiental.

Se ha relatado y demostrado en el Trabajo, como las malas prácticas empresariales de Coca Cola, le

han ocasionado numerosas denuncias, por lo que esta se empezó a poner las pilas en cuanto a RSC. Ahora, toda su comunicación se puede decir que se resume en mostrar a su público todo el bien que hace para la sociedad y su entorno. Incluso ha logrado ganar premios que avalan sus buenas prácticas. Poco a poco, las denuncias van minorando, demostrando que sigue posicionada en un lugar ventajoso respecto a su competencia.

Paralelamente, también, se ha demostrado que no existe una estrategia estrella que pueda contentar a todos los públicos de interés a la vez, pero si que existen **maniobras de mejora que se pueden ajustar a cada público en concreto**. Está claro que Coca Cola se sabe adaptar rápidamente a los cambios y demandas de su entorno social. Muestra que tiene una capacidad de escucha y posterior reacción y respuesta mediante acciones de filantropía estratégica, a través del capital que dedica a su Fundación, (Matilla, 2009). Envueltas y ornamentadas todas en trabajadas campañas de comunicación maravillosas. Estas han conseguido que sus malas prácticas se queden en segundo plano y no hayan afectado a su riqueza, logrando, así, los objetivos de su plan estratégico, ya que a lo largo del tiempo están disminuyendo las críticas de parte de su público detractor, gracias en parte, a que cuida una comunicación muy activa y bidireccional con ellos. Además, mediante las acciones de su Fundación, se demuestra que el valor que consigue Coca Cola es reciproco y lo aporta a la sociedad en su justa medida.

Una de sus mejores estrategias es la llamada, **pull**, que origina las ganas necesarias para que el público de los medios se interese por sus mensajes. Lo consigue porque se ha sabido adaptar al contexto Web 3.0: primero, cuenta con buenos gestores de contenidos para actualizar la información constantemente. Además, siguiendo en esta línea, ha logrado un buen posicionamiento de sus contenidos en los buscadores de Internet. Segundo, la información aportada sobre sus acciones de RSC, ofrece contenidos noticiosos, es decir, hechos actuales, novedosos e interesantes para los medios. Este amplio repertorio de buenas acciones que comunica proactivamente Coca Cola a través de sus propios medios corporativos, ha logrado aumentar su visibilidad como un exponente de empresa sociablemente responsable. Por lo tanto, se puede afirmar como la compañía ha tomado conciencia “de la necesidad de actuar proactiva y estratégicamente para adelantarse, en la medida de lo posible, a los acontecimientos. Por ello, en aras del logro de esa proactividad, la gestión de la comunicación, en tanto que elemento estratégico, no puede dejarse a la mera improvisación, sino que debe someterse a una cuidadosa planificación. Sólo así podrá alcanzarse una relación fluida con los agentes sociales”. (Matilla, 2009, p.86).

Mi TFM me ha ensañado, sin esperarlo, que **la mejor estrategia que lleva a cabo Coca Cola es, “aprender a hablar el mismo idioma que sus stakeholders, para no sólo venderles refrescos, si no beneficios”**. Cada día se acerca más a una imagen empresarial que vende “amistad para todos y para el medio natural”, más que bebidas refrescantes.

Para concluir definitivamente el Trabajo Final del Master, me gustaría reseñar a modo personal, una cuestión moral, que en parte me motivo con el trabajo: hasta que punto los proyectos sostenibles para la humanidad que vende Coca Cola valen la pena, si su proceso de producción de materia prima no cambia y sigue destruyendo nuestro hábitat y el de todos los demás seres vivos. Son parches estratégicos de muy buena calidad, que no dejan ver la auténtica problemática social. Así que, espero haber demostrado, el gran poder de persuasión que tiene la ciencia de la comunicación y de las Relaciones Públicas, tan valiosas en nuestra era.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y WEBGRÁFICAS

- Bibliografía:

ACED, Cristina. *Relaciones públicas 2.0 Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. (2013). Barcelona. Editorial UOC.

CASTELLÓ BADIA, Monserrat. (2007). *Escribir y comunicarse en contextos científicos y académicos*.

Conocimientos y estrategias. Barcelona. Graó.

ESTANYOL I CASALS, Elisenda. (2017). Guía para la elaboración del trabajo final de máster. Barcelona. Editorial UOC.

FRANCÉS, Pedro. (2006). En: Granda Revilla, German. et al., Gestión y comunicación de la responsabilidad social empresarial: claves para un desarrollo competitivo y sostenible, p. 27-33. Madrid. Ediciones Cinca.

LALUEZA, Ferrán. (2014). "Responsabilidad social corporativa: las relaciones públicas profilácticas". En: Túniz, Miguel; Costa-Sánchez, Carmen (eds.). Comunicación corporativa. Claves y escenarios, p.117-126. Barcelona: Editorial UOC.

MARÍN CALAHORRO, Francisco. (2008). Responsabilidad social corporativa y comunicación. Madrid. Fragua.

MATILLA, Kathy. (2009). Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de las Relaciones Públicas. Barcelona. Editorial UOC.

SMITH, Ronald. (2015). Strategic Planning For Public Relations. Routledge / Taylor & Francis.

VIÑARÁS ABAD, Mónica. (2010). "El discurso de la RSC en los medios de comunicación social". Revista de Comunicación Vivat Academia. (núm.110, pag.160-181).

WILCOX, Dennis. L.; CAMERON, Glen. T.; XIFRA, Jordi. (2012). Relaciones públicas: estrategias y tácticas. Madrid: Pearson.

- Webgrafía:

Callahan, April. (2017). "Gender and macroeconomics: what's next?". The Coca Cola Company. <<http://www.coca-colacompany.com/coca-cola-unbottled/business/2017/gender-and-macroeconomics--whats-next->>

Coca Cola Iberia. Web corporativa de Coca Cola España. (Consulta desde el 11 de abril hasta el 24 de mayo). <<https://www.cocacolaespana.es/>>

CIEPAC. Centro de Investigaciones Económicas y Políticas de Acción Comunitaria. (Consulta desde el 12 de abril hasta el 21 de abril). <<http://autonomiaautogestion.unach.mx>>

El Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa. (Consulta desde el 10 de abril hasta el 21 de abril). <<http://www.observatoriorsc.org/nuevaweb>>

El Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. (2001) "Libro Verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas". Informe Comisión Europea. <<http://observatoriorsc.org/libro-verde-fomentar-un-marco-europeo-para-la-responsabilidad-social-de-las-empresas/>>

Fundación Coca Cola España. (Consulta desde el 10 de abril hasta el 24 de mayo). <<http://www.fundacioncocacola.com/>>

IESE. CATEDRA LA CAIXA. Documento sobre Responsabilidad Social de la Empresa y gobierno Corporativo. (2014). <<http://www.iese.edu/Aplicaciones/upload/catedralacaixa25.pdf>>

India Resource Centre. (Consulta desde el 11 de abril hasta el 21 de abril).

<www.indiaresource.com>

Observatorio de Corporaciones Transnacionales. (2004). "La transnacional Coca Cola". Cooperativa IDEAS. Iniciativa de Economía Alternativa y Solidaria. (boletín nº3)
<[http://www.cmpa.es/datos/6816/Dossier_3\[1\].-_Coca_Cola_1002.pdf](http://www.cmpa.es/datos/6816/Dossier_3[1].-_Coca_Cola_1002.pdf)>

Public Relations Society of America (PRSA). (Consulta el 18 y 19 de abril).
<<http://www.prsa.org/publications>>

The Coca Cola Company. Web corporativa de la compañía. (Consulta desde el 11 de abril hasta el 24 de mayo).
<<http://www.coca-colacompany.com/>>

The Coca Cola Company. Web corporativa de la compañía. (2016). "About Coca-Cola Journey"
<<http://www.coca-colacompany.com/our-company/about-coca-cola-journey>>

ZACUNE, Joe. (2006). *El Informe Alternativo de Coca Cola de WaronWant*. Londres.
<<http://www.waronwant.org/resources/coca-cola-el-informe-alternativo>>