



**Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche**

**Grado en Administración y Dirección de Empresas**

**Trabajo Fin de Grado**

# **ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE RED BULL GMBH Y COCA COLA**



**Curso Académico 2021/2022**

**Realizado por el alumno Joel Alarcón Sánchez**

**Tutorizado por el profesor José Cremades Cortes**



## ÍNDICE

<b>1</b>	<b>RESUMEN.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>HISTORIA DE LAS COMPAÑÍAS.....</b>	<b>6</b>
<b>4</b>	<b>EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS.....</b>	<b>8</b>
4.1	<b>MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE RED BULL.....</b>	<b>8</b>
4.1.1	<b>COMPETIDORES DE LA PROPIA INDUSTRIA.....</b>	<b>8</b>
4.1.2	<b>COMPETIDORES POTENCIALES.....</b>	<b>9</b>
4.1.3	<b>PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.....</b>	<b>10</b>
4.1.4	<b>PODER NEGOCIADOR DE PROVEEDORES Y CLIENTES.....</b>	<b>11</b>
4.2	<b>MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE COCA COLA.....</b>	<b>12</b>
4.2.1	<b>COMPETIDORES DE LA PROPIA INDUSTRIA.....</b>	<b>12</b>
4.2.2	<b>COMPETIDORES POTENCIALES.....</b>	<b>13</b>
4.2.3	<b>PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.....</b>	<b>14</b>
4.2.4	<b>PODER NEGOCIADOR DE PROVEEDORES Y CLIENTES.....</b>	<b>15</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISIS DAFO.....</b>	<b>16</b>
5.1	<b>DAFO RED BULL.....</b>	<b>17</b>
5.1.1	<b>FORTALEZAS.....</b>	<b>18</b>
5.1.2	<b>DEBILIDADES.....</b>	<b>22</b>
5.1.3	<b>AMENAZAS.....</b>	<b>24</b>
5.1.4	<b>OPORTUNIDADES.....</b>	<b>25</b>
5.2	<b>DAFO COCA COLA.....</b>	<b>27</b>
5.2.1	<b>FORTALEZAS.....</b>	<b>27</b>
5.2.2	<b>DEBILIDADES.....</b>	<b>31</b>
5.2.3	<b>AMENAZAS.....</b>	<b>32</b>
5.2.4	<b>OPORTUNIDADES.....</b>	<b>33</b>
<b>6</b>	<b>ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.....</b>	<b>35</b>
6.1	<b>ESTRATEGIAS CORPORATIVAS DE RED BULL.....</b>	<b>36</b>
6.1.1	<b>ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN.....</b>	<b>36</b>
6.1.2	<b>DESARROLLO DE PRODUCTOS.....</b>	<b>38</b>
6.1.3	<b>DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA.....</b>	<b>39</b>
6.1.4	<b>DIVERSIFICACIÓN NO RELACIONADA.....</b>	<b>40</b>
6.1.5	<b>INTEGRACIÓN VERTICAL HACIA ATRÁS.....</b>	<b>44</b>
6.1.6	<b>RESTRUCTURACIÓN.....</b>	<b>44</b>



6.1.7	ALIANZAS ESTRATEGICAS.....	45
6.1.8	DESARROLLO INTERNO.....	45
6.2	ESTRATEGIAS CORPORATIVAS DE COCA COLA.....	46
6.2.1	PENETRACIÓN DE MERCADO .....	46
6.2.2	DESARROLLO DE PRODUCTOS.....	47
6.2.3	DESARROLLO DE MERCADO .....	48
6.2.4	DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA.....	49
6.2.5	INTEGRACIÓN VERTICAL.....	54
6.2.6	ALIANZAS ESTRATÉGICAS.....	54
6.2.7	DESARROLLO INTERNO.....	56
7	COMPARACIÓN ENTRE RED BULL GMBH Y COCA COLA COMPANY	
	57	
8	BIBLIOGRAFÍA.....	59

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 6.1	Piloto y motocicleta del equipo Red Bull KTM Factory Racing .....	37
Ilustración 6.2	Logo Red Bull Paper Wings .....	38
Ilustración 6.3	Versiones Red Bull Drink.....	39
Ilustración 6.4	Bebidas Red Bull ORGANICS.....	40
Ilustración 6.5	Logo Red Bull BC One .....	40
Ilustración 6.6	Exterior del Hangar-7 .....	41
Ilustración 6.7	Logo Red Bull Media House .....	42
Ilustración 6.8	Pilotos y modelos de la marca AlphaTauri .....	42
Ilustración 6.9	Equipo Oracle Red Bull Racing.....	44
Ilustración 6.10	Campaña navideña de Coca Cola .....	46
Ilustración 6.11	Patrocinio de Coca cola de la Copa del mundo de la FIFA .....	47
Ilustración 6.12	Bebida Appletiser .....	48
Ilustración 6.13	Logo de Coca Cola FEMSA .....	49
Ilustración 6.14	Versiones de Royal Bliss Premiun.....	50
Ilustración 6.15	Bebidas Honest Tea .....	50
Ilustración 6.16	Versiones de la bebida Aquarius .....	51



<b>Ilustración 6.17 Bebida Topo Chico Hard Seltzer .....</b>	<b>52</b>
<b>Ilustración 6.18 Bebida Mare Rosso Bitter Rosso .....</b>	<b>52</b>
<b>Ilustración 6.19 Logo Costa Coffee.....</b>	<b>53</b>
<b>Ilustración 6.20 Botella de agua de la marca Glacéau Smartwater .....</b>	<b>54</b>





# 1 RESUMEN

En el siguiente documento se analizará a Coca Cola Company y a Red Bull GmbH por medio de diversas herramientas de análisis. En primer lugar, se realizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter para conocer el entorno competitivo de los productos principales de las dos compañías. Posterior a este análisis, se procederá a realizar un DAFO de las empresas a fin de conocer los principales puntos fuertes y débiles de cada una. Una vez analizados los principales puntos a tener en cuenta de las casas, se detallarán las principales estrategias corporativas que han realizado para determinar los caminos que han llevado cada compañía. Para terminar, se compararán los resultados obtenidos para conocer como dos compañías que han seguido caminos diferentes han llegado a convertirse en imperios.

Palabras clave: Red Bull GmbH, Coca Cola Company, análisis estratégico, estrategias corporativas.

## 2 INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación tiene como objetivo analizar las estrategias de desarrollo de Coca Cola Company y Red Bull GmbH con el fin de comprender cómo desde sus inicios las compañías han llegado a convertirse en referentes mundiales en los sectores de los refrescos y de las bebidas energéticas respectivamente. Aunque ambas empresas nacen de la idea de crear una bebida propia, se puede observar que han seguido caminos totalmente distintos para alcanzar el éxito y el reconocimiento del que disfrutan en la actualidad.

Mientras que la empresa Coca Cola ha llevado a cabo una estrategia caracterizada por una presencia muy marcada en el sector de las bebidas azucaradas, con la que ha conseguido consolidarse a nivel internacional, Red Bull ejecuta una totalmente distinta. La empresa austriaca se ha caracterizado por un campo de actividad más amplio apostando en gran medida por los deportes o la cultura, mercados totalmente distintos al de sus competidores del sector de las bebidas energéticas.



Por esta gran diferencia entre ambas empresas surge la curiosidad de conocer que características presentan y que estrategias han realizado estas compañías. Ya que, a pesar de seguir caminos totalmente contrarios, ambas empresas han conseguido su objetivo empresarial de ser reconocidas como dos gigantes de sus respectivas industrias.

### **3 HISTORIA DE LAS COMPAÑIAS**

Para poder conocer los entresijos de estas empresas, antes hay que conocer de dónde vienen y que objetivos llevan persiguiendo desde su nacimiento. En el siguiente apartado se realizará un breve resumen de los inicios de Red Bull GmbH y Coca Cola Company con el fin de comprender que motivó a estas empresas a recorrer el camino que llevan en la actualidad.

La empresa Red Bull GmbH se fundó en 1984 en Austria, en la ciudad de Fuschl am See por Dietrich Mateschitz en colaboración con socios del sudeste asiático. Durante los primeros años se definieron las pautas que seguiría la empresa, como el diseño de una marca representativa de originalidad y riesgo, o la elección del tipo de patrocinio óptimo para la marca.

En estos años se desarrolló la fórmula que dio lugar al origen de la bebida Red Bull, la cual lleva el nombre de la compañía y es el producto insignia de esta. Esta fue lanzada oficialmente el 1 de abril de 1987 como una bebida energética y hoy en día sigue siendo una de las bebidas más consumidas en todo el mundo. La idea de la bebida energética surgió en un viaje que realizó Mateschitz a Tailandia, después de encontrar una bebida que mantenía despiertos a los conductores y contenía taurina, uno de los principales ingredientes de la bebida Red Bull. Dietrich tuvo la idea de modificar la fórmula para hacerla más atractiva para el público occidental.

Una vez lanzada al mercado, Red Bull no podía catalogarse como un refresco tradicional normal puesto que la taurina y los altos niveles de cafeína que llevaba la hacían extremadamente adictiva y, en algunos casos, peligrosa para salud si se consumía en grandes cantidades. Por ello la compañía la publicitó como una bebida energética, algo novedoso para esa época puesto que



no habían bebidas de esas características y le permitía a la empresa explotar un mercado que hasta ese entonces era ignorado por las grandes compañías de refrescos.

En la actualidad la empresa controla gran parte del mercado mundial de bebidas energéticas gracias a este producto. Con el pasar de los años la compañía se atrevió a producir otros tipos de bebidas e incluso a modificar su campo de actividad entrando en mercados totalmente diferentes entre sí como son el caso del deporte o la moda, con una imagen única y diferente al resto de sus competidores.

Por otro lado, Coca Cola Company es mundialmente conocido por su principal producto y el que le da nombre a la empresa, la Coca Cola. Creada en 1886 por el doctor John S. Pemberton en Atlanta. El doctor John era un farmacéutico local que elaboró en un primer momento un jarabe. Este fue degustado por los trabajadores de la farmacia Jacobs quienes se sorprendieron del buen sabor de este y propusieron la idea de comercializarlo inicialmente como bebida de fuente de soda. Posteriormente, se le añadió el agua carbonatada para dar forma a la bebida que conocemos hoy en día. El nombre de la bebida, Coca Cola, proviene de los nombres de dos de sus principales ingredientes originales, la cocaína y la nuez de cola. Años más tarde se sustituyó la cocaína por otros ingredientes, pero se dejó intacto el nombre al sonar bien comercialmente.

Años más tarde el empresario Asa G. Candler vio en el producto un gran potencial y adquirió los derechos de este para posteriormente crear lo que conocemos en la actualidad como Coca Cola Company. Si por algo se ha caracterizado Coca Cola, es por su gran hincapié en el marketing de sus productos y en el reconocimiento de su marca. Esto hace que en la actualidad sea la compañía de bebidas líder a nivel mundial y además es una de las marcas más fácilmente reconocibles en el mundo.



## **4 EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS**

Con este modelo se pretende realizar un análisis del entorno competitivo de ambas empresas para tratar de comprender cómo los diversos factores afectan a sus industrias. En este apartado se va a utilizar el modelo de las cinco fuerzas o también conocido como el modelo de Porter. Según este modelo el nivel de atractivo que tienen las industrias viene determinado por cinco fuerzas o factores principales. El efecto de estas fuerzas da como resultado el grado de atractivo que posee la industria y la posibilidad de obtener mayor rentabilidad que en otras industrias. Las cinco fuerzas que tiene en cuenta Porter son: la intensidad entre los competidores de la propia industria, los competidores potenciales de la misma, el poder negociador tanto de los proveedores como de los clientes y la existencia de productos sustitutivos.

A continuación, se procederá a realizar un análisis de Red Bull y Coca Cola utilizando esta metodología. Debido a la complejidad de los diversos sectores en los que compiten las casas, he decidido tomar como referencia para Red Bull la industria de las bebidas energéticas y para Coca Cola la industria de las bebidas carbonatadas en función de los productos principales.

### **4.1 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE RED BULL**

#### **4.1.1 COMPETIDORES DE LA PROPIA INDUSTRIA**

La industria de las bebidas energéticas es un sector de alto potencial dentro del sector de las bebidas azucaradas. Red Bull compite en esta industria con un gran número de empresas que va incrementándose con el paso de los años. Se trata de una industria donde existe una gran diferenciación del producto entre las diversas compañías. Empresas como Monster se caracterizan por un enfoque más agresivo y salvaje que su competencia con el que pretende captar la atención de las personas más amantes del riesgo.

Por otro lado, tenemos compañías como LEOPARD que se caracteriza por un enfoque más natural de su producto mostrando el uso de diversos alimentos saludables como pueden ser la lima, haciendo ver a este como un



producto diferente y más saludable que la competencia. Otras de las principales empresas con las que compite Red Bull son Rockstar, Burn o Bang. Como se ha dicho anteriormente, se trata de una industria de gran crecimiento puesto que el volumen de ventas a nivel global va aumentando y el número de competidores al igual es cada vez mayor. De entre todas las empresas que compiten a nivel mundial, Red Bull es la empresa líder de la industria en términos generales.

#### **4.1.2 COMPETIDORES POTENCIALES**

Como hemos especificado anteriormente, la industria de las bebidas energéticas tiene un alto crecimiento y esto trae consigo a muchas empresas de nueva creación o procedentes de otras industrias que diversifican sus carteras buscando altas rentabilidades en nuevos mercados.

La presencia de competidores potenciales está condicionada no solo por la rentabilidad de la industria sino también por factores estructurales como son las barreras de entrada o la reacción de las compañías que ya están establecidas. Una de las principales barreras de entrada son las economías de escala. Empresas como Red Bull generan un alto volumen de producción puesto que se encuentra presente alrededor del mundo y esto le permite aprovechar en gran medida las economías de escala.

Otras barreras de entrada que influyen son el acceso a los canales de distribución, que en esta industria puede ser un factor positivo para aquellas empresas que se encuentren en industrias relacionadas como la industria de las bebidas carbonatadas puesto que ya disponen de canales de distribución propios que favorecen la adaptación a la nueva industria.

Por otro lado, las políticas gubernamentales pueden ser un gran inconveniente a la hora de entrar en este mercado ya que en muchos países el tipo de productos que pertenecen a esta industria están regulados por la legislación nacional y además los propios gobiernos incentivan a disminuir el consumo de este tipo de bebidas puesto que pueden ser perjudiciales para la salud. Un ejemplo de estas políticas gubernamentales fue la prohibición de venta de bebidas energéticas a personas menores de edad en Letonia y Lituania en



los años 2016 y 2014 respectivamente, con el objetivo de disminuir el consumo de esta clase de bebida ya que pueden causar problemas de salud si se ingieren de forma inadecuada.

Además de las barreras de entrada, la respuesta de las empresas ya establecidas en la industria es uno de los motivos que pueden hacer poco viable la entrada de nuevas compañías. En el caso de Red Bull, al igual que sus principales competidores, se trata de una empresa consolidada en la industria y con una gran capacidad financiera. Por tanto, es capaz de responder ante la entrada de nuevos competidores y de imponer nuevas tendencias en la industria que imposibiliten la entrada de nuevos competidores.

Algunos competidores potenciales que finalmente decidieron entrar en la industria son Coca Cola Company con su bebida energética Powerade y la empresa Starbucks en colaboración con PepsiCo con la bebida Starbucks Baya Energy.

#### **4.1.3 PRODUCTOS SUSTITUTIVOS**

Las bebidas energéticas se caracterizan por estar compuestas químicamente de diversas sustancias estimulantes que proporcionan al consumidor una disminución considerable del cansancio y un aumento notable de la energía durante un espacio de tiempo. Este tipo de bebidas al estar compuesto por este tipo de sustancias pueden ser perjudiciales para la salud de los consumidores, por lo que en muchos casos se recurre a otro tipo de productos que, sin estar compuestos por estas mezclas químicas de estimulantes, son capaces de generar similar o la misma sensación que las bebidas energéticas. Esta clase de productos como pueden ser cafés, té o refrescos son bienes sustitutivos y pueden condicionar el atractivo de la industria.

En el caso de que se trate de una industria que posea gran cantidad de bienes sustitutivos, el atractivo de esta disminuye al entenderse que no es necesario entrar en ese sector para obtener una alta rentabilidad. Refrescos como son la bebida Coca Cola o los cafés de la compañía Starbucks son productos sustitutivos de la bebida Red Bull.



En el caso de Red Bull, la compañía ha desarrollado una gran cantidad de variaciones de su producto con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes y evitar que productos sustitutivos de la competencia pudiesen mermar su posición como líder del mercado. Con el desarrollo de variaciones como Red Bull Sugarfree o Red Bull Zero la empresa emplea las características distintivas de los productos sustitutivos para favorecer la imagen global de la compañía y para defender a la industria y su posición en la misma.

#### **4.1.4 PODER NEGOCIADOR DE PROVEEDORES Y CLIENTES**

Se trata de una industria donde el poder negociador de los proveedores es reducido, puesto que la mayoría de las compañías llevan a cabo las funciones de proveedores en los procesos productivos de sus productos.

La compañía dispone de diferentes medios para distribuir sus productos a los clientes. La empresa es capaz de hacer llegar sus productos de forma directa a los consumidores por medio de la organización de eventos multitudinarios. En estos eventos la empresa vende de forma directa sus productos a los clientes sin necesidad de intermediarios. Aunque esta es una manera de obtener el mayor margen de venta posible, no siempre es posible puesto que no consiguen atraer a todos los consumidores potenciales y la organización de estos eventos resulta ser costosa.

Por ello la empresa depende en gran medida del mercado HORECA, ya que este sector es el que mayor porcentaje de ventas proporciona a Red Bull como al resto de competidores de la industria.

De esta forma Red Bull consigue llegar a todo tipo de cliente. En este caso los establecimientos que adquieren los productos de la empresa disfrutan de descuentos al comprar grandes cantidades de estos y quedándose con parte de los beneficios por las ventas. Aunque la empresa pierda ese margen que es ganado por los intermediarios, sigue siendo la mejor forma de llegar a la máxima cantidad de público posible. En una industria como la de las bebidas energéticas, el principal poder negociador de los clientes es el de los que pertenecen al



mercado HORECA, puesto que estos clientes son los que distribuyen la mayor parte de los productos a los consumidores.

## **4.2 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE COCA COLA**

### **4.2.1 COMPETIDORES DE LA PROPIA INDUSTRIA**

La compañía Coca Cola es una de las empresas pioneras en el sector de las bebidas carbonatadas. Con más de 100 años de historia a sus espaldas, ha conseguido establecerse como la empresa líder a nivel mundial de bebidas azucaradas y carbonatadas.

La empresa compite en una industria muy competitiva con una alta diversidad de empresas de entre las que destaca PepsiCo. A lo largo del siglo XX y principios del Siglo XXI si algo ha estado ligado al sector de las bebidas es la guerra comercial entre Coca Cola Company y PepsiCo. La bebida Pepsi es el producto antítesis de la Coca Cola y es el producto que más ha podido disputarle el liderato en el mercado. Ambas empresas invierten grandes cantidades de dinero en campañas publicitarias con el objetivo sobrepasar a la empresa contraria y más de una vez han llegado a los tribunales por competencia desleal.

Este ritmo competitivo entre estos dos gigantes de la industria hace que dichas empresas además de ser más competitivas, les favorezca a la hora de optimizar recursos y capacidades. El resto de las compañías, como puede ser el Grupo Nestlé, también son grandes empresas con unas bases sólidas dentro de la industria.

Además de las empresas que compiten dentro de la industria, una característica diferenciadora de esta industria es la diferenciación de productos. Cada compañía posee su propio *know how*, el cual es utilizado a la hora de desarrollar sus productos y que puede provocar que ciertas empresas puedan disponer de una ventaja competitiva sobre el resto.

El caso de *know how* más conocido es el de la propia Coca Cola. Se conocen los ingredientes de la bebida y en más de una ocasión se ha intentado copiar la bebida sin éxito. La famosa formula de la Coca Cola que solo Coca Cola



Company conoce hace que su refresco tenga un sabor reconocible en todo el mundo y que la diferencia de otras bebidas como pueden ser el refresco Pepsi o de la bebida Dr. Pepper, cuyos sabores son similares al de la Coca Cola, pero no iguales.

#### **4.2.2 COMPETIDORES POTENCIALES**

La industria de las bebidas carbonatadas está compuesta por un gran número de empresas que en el pasado decidieron entrar en el sector con el objetivo de aprovechar las oportunidades de negocio que les ofrecía. En la actualidad no hay demasiadas compañías que intenten entrar en el mercado debido a una serie de inconvenientes.

Una característica de las empresas de la industria es el aprovechamiento de economías escala. El alto volumen de ventas de las compañías que compiten entre sí les permite disminuir costes de fabricación que para empresas que procedan de otros sectores son difícilmente aprovechadas.

Otra barrera de entrada muy importante que deben sopesar las empresas que tengan intención de competir en esta industria es el acceso a los canales de distribución. Estos canales son fundamentales para las compañías del mercado ya que son el principal modo de venta al público y sin estos medios muchas empresas no podrían vender sus productos. En muchos casos los principales canales de distribución como son los mayoristas tienen firmados contratos a largo plazo con las compañías y en algunos casos incluso de exclusividad.

Al tratarse de una industria global, es necesario realizar una gran inversión de capital. Esta inversión no solamente se realiza para conseguir infraestructura o mejores contratos de proveedores, si no que en muchos casos es necesaria para desarrollar el *know how* de la empresa.

Como se ha mencionado anteriormente, es una industria con una gran diferenciación entre los productos. Las empresas que ya compiten dentro de la industria tienen desarrollado el *know how* propio y lo emplean para obtener ventajas sobre sus competidores. Este factor hace que muchas compañías no se atrevan a dar el paso y prefieran centrarse en otras industrias.



Por último, el factor estructural que más condiciona la entrada de competidores potenciales es la reacción de los competidores establecidos. Empresas como Coca Cola o PepsiCo invierten gran parte de su patrimonio en campañas de marketing masivas que abarcan a la mayoría de los clientes potenciales. Además de esto, al disponer de un gran fondo de maniobra son capaces de adquirir compañías de menor tamaño con un gran potencial de venta y convertirlas en propias. Por lo que en el caso de querer introducirse en este sector las compañías deben llevar cuidado de no competir o llamar en exceso la atención.

Empresas provenientes de otras industrias como son las compañías de bebidas energéticas, tienen ya su propio know how y canales de distribución propios. Además, algunas de estas tienen suficiente tamaño como para no ver peligrar su existencia. Algunos ejemplos de empresas que han entrado en la industria son Red Bull con su gama de bebidas ORGANICS, un conjunto de bebidas azucaradas totalmente diferentes a los productos energéticos de la compañía y con los que pretende competir directamente con las empresas establecidas en la industria.

También es posible encontrar competidores potenciales que, aunque no se encuentran compitiendo a nivel mundial, su característico posicionamiento de marca las hace tener en cuenta por las empresas líderes del mercado. Este es el caso de Mecca Cola o Turka Cola, empresas provenientes de Francia y Turquía respectivamente que se caracterizan por un posicionamiento antiestadounidense.

#### **4.2.3 PRODUCTOS SUSTITUTIVOS**

Como ocurría en el caso de Red Bull, los productos sustitutivos de la Coca Cola son básicamente todas las bebidas que satisfacen las mismas necesidades.

Los principales bienes sustitutivos son bebidas que sin ser bebidas gaseosas contienen cafeína y son una fuente de energía. En estos productos podemos incluir bebidas como los cafés, un ejemplo son los productos Nescafé



Latte de la marca Nescafé. Son un tipo de café que a diferencia del resto de marcas de café tradicionales se puede consumir prácticamente al momento sin necesidad de utilizar cafetera. Muchas otras empresas como Starbucks o Kaiku han desarrollado también cafés instantáneos y refrescantes que satisfacen las mismas necesidades y tienen similares características que los refrescos carbonatados.

Otro bien sustitutivo son los tés. En los últimos años han emergido con mucha fuerza bebidas con teína que de cara a la opinión pública tienen efectos más saludables que los refrescos gaseosos. Empresas como por ejemplo PepsiCo y Unilever, se han unido para crear una empresa conjunta de fabricación de tés, como una alternativa a los refrescos gaseosos y cafés, el producto principal de la compañía es el té Lipton. Es tal el efecto que han tenido en el sector las bebidas con teína que Coca Cola Company y el grupo Nestlé desarrollaron conjuntamente la bebida Nestea para competir con el resto de las empresas.

#### **4.2.4 PODER NEGOCIADOR DE PROVEEDORES Y CLIENTES**

La industria de las bebidas carbonatadas al igual que la industria de las bebidas energéticas está compuesta tanto por empresas que distribuyen sus principales proveedores alrededor del mundo consiguiendo ventajas de localización, como por empresas que son sus propios proveedores. Al tratarse de empresas de gran tamaño, estas pueden obtener importantes descuentos al adquirir grandes cantidades de materia prima que les permite obtener mayores beneficios con la venta de sus productos. Por otro lado, las empresas que no dependen de proveedores externos consiguen maximizar el beneficio que las demás compañías pierden al depender de otros proveedores.

Las empresas como Coca Cola Company y sus rivales son muy dependientes de los canales de distribución para poder llegar a los clientes. Uno de los sectores a tener en cuenta cuando hablamos de poder negociador de los clientes es el sector HORECA, formado por la hostelería, restauración, catering, cafeterías, etc. Este mercado es importante ya que representa una porcentaje elevado de la ventas del sector. Los clientes de este sector no son consumidores



finales de los productos, y buscan obtener la máxima rentabilidad posible. Estos clientes son los que hacen llegar los productos a los consumidores finales.

## 5 ANÁLISIS DAFO

Después de analizar por medio del modelo de las cinco fuerzas de Porter el entorno competitivo de la principal industria en la que compiten Red Bull GmbH y Coca Cola Company, analizaré a ambas empresas utilizando el análisis DAFO.

El análisis DAFO consiste en una matriz en la que se representan los puntos fuertes y débiles de la compañía, además de las oportunidades que la empresa puede aprovechar por su situación y las amenazas que debe de tener en cuenta. Con esta herramienta, por tanto, se analizará tanto de un punto de vista interno como externo a las dos empresas. Como en el apartado anterior, en primer lugar, se llevará a cabo un análisis DAFO de la casa austriaca y posteriormente de la firma estadounidense.



## 5.1 DAFO RED BULL

Tabla 5.1. DAFO de Red Bull GmbH

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia y pionero en la industria</li> <li>• Patentes propias</li> <li>• Posicionamiento de marca</li> <li>• Cartera de productos muy diversificada</li> <li>• Gran esfuerzo y efectividad en la publicidad</li> <li>• Disponibilidad de recursos financieros</li> <li>• Estatus de calidad</li> <li>• Marca representante de juventud, libertad y emociones extremas</li> <li>• Capacidad directiva y liderazgo</li> <li>• Liderazgo en múltiples sectores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas tendencias</li> <li>• Mejoras en las tecnologías de recogida de información</li> <li>• Crecimiento del mercado</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos poco saludables</li> <li>• Imagen de la empresa estancada en las bebidas energéticas</li> <li>• Difícil defensa de las patentes y marcas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran competencia</li> <li>• Políticas de gobiernos</li> <li>• Nuevos competidores de gran tamaño</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia



### **5.1.1 FORTALEZAS**

#### **Experiencia y pionero en la industria**

Una de las principales fortalezas de Red Bull es la experiencia de la compañía en la principal industria en la que compete. La empresa es la pionera de toda la industria de las bebidas energéticas. Se empezó a comercializar a finales de la década de los años 80, mucho antes que el resto de las empresas competidoras. Esto provoca que tenga más experiencia que sus rivales, puesto que el sector se ha ido desarrollando en torno a ellos. Esto ha provocado que bastantes marcas de diversas empresas hayan seguido el modelo de Red Bull para posicionar sus marcas con éxito, mientras que la compañía austriaca no ha tenido la oportunidad de copiar a sus competidores y se ha posicionado en el mercado a base de innovación.

#### **Patentes propias**

La empresa es conocida en todo el mundo además de por su gran manejo de las técnicas de marketing, por su efectividad. El producto principal de la compañía, la bebida Red Bull, nació como una solución para los conductores que debían repartir de noche y por tanto mantenerse despiertos. La fórmula compuesta por taurina, entre otros ingredientes, marcó un standard para la creación de bebidas energéticas que la gran mayoría de bebidas competidoras ha seguido. A pesar del surgimiento de otras bebidas energéticas como pueden ser los casos de Monster Energy Drink o Burn, la fórmula original del Red Bull sigue siendo especial.

#### **Posicionamiento de marca**

Si en algo destaca la compañía europea sobre sus competidores es en el posicionamiento de la marca. Mientras diversas empresas han apostado por posicionar sus marcas alrededor de por ejemplo los principales deportes a nivel mundial como pueden ser el fútbol o el baloncesto. La empresa se ha diferenciado por apoyar desde sus comienzos a deportistas y equipos de deportes minoritarios o en algunos casos desconocidos para mucha gente y en su mayoría catalogados como deportes extremos. Ejemplos de esto lo



encontramos en deportistas y campeones de talla mundial como Marc Márquez o Max Verstappen en disciplinas de motorsport o en windsurfing como son Robby Naish y Björn Dunkerbeck. Este tipo de patrocinio a deportes no tan seguidos provoca que la empresa sea reconocible por gran parte del público y no pase desapercibida.

### **Cartera de productos muy diversificada**

Uno de los motivos que lleva a la mayoría de las empresas a diversificar sus productos es la intención de minimizar riesgo. Si todos los productos giran en torno a una misma idea y esta idea cae, todos los productos caen con ella y la empresa al mismo tiempo. Diversificando consigues que en el caso de uno de los productos sea un fracaso, no condene al resto de negocios de la empresa.

En el caso de Red Bull, la compañía se ha diversificado de tal manera que a veces cuesta establecer un producto principal. La empresa compete en multitud de sectores que guardan en algunos casos poca relación los demás. Aunque el tema de la diversificación de la empresa se abordará de forma extensa más adelante, un ejemplo de la gran diversificación de la compañía es por ejemplo el equipo de competición de Formula 1 Red Bull Racing o el desarrollo de la marca de ropa AlphaTauri, que dejando a un lado que ambos pertenecen a la misma compañía no guardan prácticamente relación entre ambos negocios.

### **Gran esfuerzo y efectividad en la publicidad**

La empresa invierte gran parte de sus ingresos en campañas publicitarias masivas que ayudan a la marca a ser reconocida por la gente. El eslogan utilizado por la compañía "Red Bull te da alas" junto a su música de fondo y a la animación con estilo de dibujo, es posiblemente una de las campañas publicitarias que más se queda y repite en el subconsciente de los espectadores. Esto provoca que en muchos casos cuando alguien pregunta a una persona por la empresa Red Bull lo primero que piense esta persona sea el eslogan de la compañía, aunque no haya consumido ninguno de sus productos, simplemente por lo sencilla y diferente que es la publicidad de empresa.



## **Disponibilidad de recursos financieros**

La compañía tiene un tamaño y unos recursos muy grandes que ha logrado con el paso de los años. Red Bull ha pasado en cuestión de cuatro décadas de ser una pequeña empresa austriaca de comercialización de bebidas a un imperio energético presente en todo el mundo.

En la actualidad la compañía vende cerca de diez mil millones de latas en todo un año, esto además supone un incremento con respecto al resto de años de los ingresos que se sitúan cerca de los ocho mil millones de euros anuales. Estas son cifras récord en la compañía, que junto a una gestión de los costes muy eficiente y una inversión constante en la marca, permite que la compañía se autofinancie sin necesidad de recurrir a las entidades bancarias.

En cuanto al tamaño de la empresa, a finales de 2021 contaba con 13.610 trabajadores repartidos en 172 países alrededor del mundo. Estos datos dejan claro que la compañía goza de una estructura financiera muy sólida con la que pueda además de defenderse de la competencia, atacar a la misma para ganar mayor cuota de mercado.

## **Estatus de calidad**

Como anteriormente se ha mencionado, la empresa está presente en 172 países y en todos los continentes. Sin importar la localización geográfica en la que se encuentre el consumidor, este recibirá el mismo producto con la misma calidad que si se encontrase en otra zona del mundo. Los clientes cuando compran los productos de Red Bull son conscientes de que adquieren unos productos con una calidad determinada que satisface las necesidades de los consumidores.

## **Marca representante de juventud, libertad y emociones extremas**

La marca red Bull es una de las marcas más valiosas del mundo. No solamente lo es por los productos que se comercializan con las misma, sino por lo que representa la propia marca.

Anteriormente se ha hablado de que la marca Red Bull aparece en multitud de eventos y deportes, tanto para patrocinar deportistas o equipos como



para crear los suyos propios. La importancia de un buen posicionamiento de marca se refleja en este punto. Cuando un seguidor de algún tipo de deporte extremo, como puede ser el motocross, ve la disciplina y observa que esta se encuentra patrocinada en su mayoría por una marca en específico, instintivamente relaciona dicha marca con las emociones que siente observando o practicando el deporte.

En el caso de Red Bull va un paso más allá, al estar constantemente presente en disciplinas deportivas que en su mayoría son vistas de forma más llamativa por un público joven por su mayor peligrosidad, estos sienten que la marca se enfoca en mayor medida en ellos. Además, la bebida es reconocible en el ocio nocturno, esto le permite llegar a más gente y a la vez potenciar su imagen de marca representativa de la juventud. Este enfoque joven y extremo de la marca sumado a lo que promueve la empresa en sus anuncios, asumiendo de forma irónica que el producto te da alas, da a la imagen la apariencia de ser liberadora para todo aquel que la consuma. Estas características del posicionamiento de marca tan específico que ha llevado a cabo la empresa, le confiere esa simbología de ser una marca joven, extrema y libre.

### **Capacidad directiva y liderazgo**

En muchas empresas con una gran diversificación, es muy complicada la distribución de recursos y la coordinación entre los diversos negocios. En especial, en empresas con una diversificación no relacionada donde los diversos negocios no tienen relación entre ellos y cada uno necesita de unos recursos y dirección específica.

Aunque esta puede ser una debilidad en muchos casos, Red Bull ha sabido mantener en equilibrio su cartera de negocios obteniendo buenos resultados de la mayoría de estos. El producto principal de la compañía es la bebida con el mismo nombre de la empresa, en su sector es el referente para sus competidores y las diversas variaciones de esta la ayudan a proteger su posición.

En otros negocios que tiene la empresa como por ejemplo el de gestionar una estructura deportiva como puede ser el club de fútbol RB Leipzig, equipo de



la Bundesliga alemana, la organización se ha desenvuelto con gran acierto consiguiendo que un equipo que fue adquirido cuando se encontraba a punto de desaparecer en una de las últimas categorías del fútbol alemán, con el paso de las temporadas y mejorando poco a poco han llegado a una situación donde el equipo es capaz de competir abiertamente por el título nacional y pudiendo participar en competiciones europeas realizando un buen papel. Otros ejemplos pueden ser la gestión de su equipo principal de Formula 1 Red Bull Racing, con el cual la empresa ha conseguido múltiples campeonatos mundiales tanto de pilotos como de equipos.

En resumen, Red Bull es una empresa que, a diferencia de la mayoría de las organizaciones, suele gestionar de forma eficiente los diversos negocios donde está involucrada sin dejar en el olvido otros productos para centrarse en los más rentables.

### **Liderazgo en múltiples sectores**

Si algo caracteriza a cualquier producto o negocio de red Bull, además de por el logo, es la competitividad en los diversos sectores en los que se encuentra.

La compañía está presente en multitud de sectores como pueden ser además de la industria de las bebidas, la industria textil o la deportiva y en todos ellos se muestra muy competitiva. En el mercado de las bebidas energéticas mantiene su posición de liderazgo, mientras que en otros negocios que tiene la compañía se mantiene de forma sólida por encima de la mayoría de sus competidores. Además de todo lo anterior, la compañía patrocina a multitud de deportistas y equipos referentes a nivel mundial en sus sectores, por lo que la marca Red Bull está presente en lo más alto y sinónimo de liderazgo.

### **5.1.2 DEBILIDADES**

#### **Productos poco saludables**

Está comprobado que las bebidas energéticas son poco saludables para la salud de las personas. Las diversas combinaciones químicas, con productos como son la taurina y los altos niveles de azúcar hacen que la mezcla sea, en cantidades no recomendadas, un problema para la salud de los consumidores.



Al ser Red Bull la compañía de bebidas energéticas más grande del mundo, las acusaciones de que sus productos son poco saludables son más evidentes y visibles al ojo de la gente y son el principal problema de imagen de la compañía y del sector en el que se encuentra.

### **Imagen de la empresa estancada en las bebidas energéticas**

La compañía tiene su producto principal y estrella que es la bebida energética del mismo nombre. Ante el éxito que ha cosechado esta, la compañía ha creado y comercializado una serie de productos que, aunque son bebidas, no son energizantes. Esta gama de productos son The ORGANICS. Estas bebidas son totalmente ecológicas proviniendo la totalidad de sus ingredientes de la naturaleza. Además, poseen sabores distintos entre sí con los buscan competir contra marcas de refrescos de cola o incluso tónicas.

Aunque se tratan de una gama de bebidas que su composición y sabor nada tiene que ver con la bebida Red Bull, estas son clasificadas por los clientes como variaciones de su bebida principal y por tanto diversas bebidas energéticas. Esto provoca que la empresa deba hacer un gran esfuerzo en campañas de marketing con el objetivo de convencer a los consumidores de la diferencia entre sus productos. El gran éxito de la bebida Red Bull ha podido ser a larga el principal escollo a superar por la empresa a la hora de comercializar sus nuevos productos

### **Difícil defensa de las patentes y marcas**

Ser una empresa reconocida a nivel mundial puede ser un problema para defender la propiedad industrial e intelectual. Empresas como son Red Bull, Coca Cola, Nike y otras tantas, son imitadas por gran parte de sus competidores con el fin a de llegar a las posiciones que ocupan en la actualidad.

Red Bull al tratarse de la pionera de la industria de bebidas energéticas, ha visto como muchas empresas han copiado los principios básicos de las fórmulas de sus bebidas. La gran mayoría de las bebidas energéticas tienen en común ciertos ingredientes como la taurina y el azúcar, esto provoca que sea complicada la defensa total de su propiedad intelectual. Además, al tratarse de una marca reconocida a nivel mundial sufre de un gran número de falsificaciones



tanto en el merchandising como con las propias bebidas. Este conjunto de copias y plagios de los productos de la empresa empeoran la imagen de esta y puede llegar a provocar una disminución de las ventas.

### **5.1.3 AMENAZAS**

#### **Gran competencia**

Al tratarse de una compañía que participa en multitud de sectores, esta tiene que lidiar constantemente con los competidores de cada uno de los sectores. Esto significa que, si la empresa centra su atención en un conjunto de competidores en concreto, estará desprotegiendo otro flanco por el que otras empresas rivales pueden atacar y mermar a la compañía.

Además de lo anterior comentado, a la empresa le puede resultar muy complicado averiguar la forma en que debe actuar ante cada tipo de competidor. Por este motivo existe la posibilidad de que la compañía no emplee adecuadamente sus recursos y deje escapar posibles oportunidades de negocio al estar enfocada en la defensa de su posición.

#### **Políticas de gobiernos**

Como ya se ha mencionado anteriormente, las bebidas energéticas tienen efectos negativos para salud de los consumidores si se consumen de forma inadecuada. Las empresas informan a sus clientes por medio de recomendaciones sobre cómo y quién pueden ingerir el producto. Por ejemplo Red Bull detalla en las latas de sus bebidas energéticas que el consumo de estas no es recomendable para niños ni mujeres embarazadas o que estén en periodo de lactancia.

En algunos casos estas recomendaciones ayudan a que el producto no tenga una imagen de peligrosidad o por lo menos consiguen una imagen de empresas responsables con los clientes. Pero no siempre las recomendaciones surgen efecto y son los propios gobiernos de los distintos países los que toman medidas para disminuir o incluso prohibir el consumo de estos productos. Países como Letonia y Lituania ya prohibieron el consumo de sus bebidas a personas menores de edad, lo que se traduce en menores ventas y rentabilidad para la



empresa. Este factor es de vital importancia a la hora de tomar la decisión de establecerse en un territorio.

### **Nuevos competidores de gran tamaño**

La compañía se enfrenta cada vez a más competidores a medida que se va adentrando en nuevos negocios. Normalmente la compañía al disponer de una mayor capacidad financiera y tamaño consigue salir airoso de enfrentamientos contra competidores de menor tamaño. Pero el problema surge cuando el nuevo competidor es de igual tamaño o superior. Un ejemplo de empresas competidoras de mayor tamaño son Coca Cola Company o el grupo Nestlé. Son compañías de un gran tamaño, con una capacidad económica superior y curtidas en muchas batallas contra competidores.

En el caso de que Red Bull tratase de competir abiertamente con este tipo de empresas, la compañía debería analizar adecuadamente la situación puesto que un paso en falso o una equivocación en la toma de decisiones puede significar una gran pérdida para la compañía o incluso la absorción de esta por parte del competidor.

#### **5.1.4 OPORTUNIDADES**

##### **Nuevas tendencias**

En los últimos años son más los casos en los que las empresas promocionan sus bebidas energéticas además de para reducir la fatiga, para la concentración en el estudio o en el trabajo. Esto permite a la empresa enfocar su producto principal hacia otro tipo de consumidores y mejorar la imagen de este tipo de bebidas, haciéndolas ver como beneficiosas para mejorar los resultados en el estudio, trabajo, etc.

##### **Mejoras en las tecnologías de recogida de información**

Con el paso del tiempo la tecnología va mejorando y permitiendo a las empresas sacar mayor provecho de esta. A nivel de análisis de información, las investigaciones se centran en el conocido como “Big Data” o tratamiento masivo de datos. Con esta tecnología las empresas del sector pueden obtener



información muy importante para el desarrollo de productos o campañas como son las preferencias y gustos de la mayor parte de los consumidores.

### **Crecimiento del mercado**

En los últimos años el número de ventas de la compañía ha ido en aumento hasta alcanzar el máximo en el año 2021. Es cierto que durante el año 2020 el global de las ventas no tuvo prácticamente crecimiento y en ciertos casos disminuyeron debido a la pandemia del Covid-19. A pesar de esto, la compañía salió reforzada y al año siguiente consiguió sus mejores resultados.

Este crecimiento también es visible en gran parte de las empresas competidoras por lo que el mercado se encuentra en una fase de crecimiento. Esta perspectiva de incremento de las ventas de forma constante de cara al futuro permite que las compañías del sector apuesten en el mismo y otorga cierta estabilidad a sus negocios.



## 5.2 DAFO COCA COLA

*Tabla 5.2 DAFO de Coca Cola Company*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa de bebidas más grande y conocida del mundo</li> <li>• Experiencia y posicionamiento en el mercado</li> <li>• Modelo de franquicias</li> <li>• Gran variedad de marcas reconocidas y la marca de la felicidad</li> <li>• Departamento de marketing</li> <li>• Gran variedad de productos</li> <li>• Calidad de productos</li> <li>• Disponibilidad de recursos</li> <li>• Patentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran cantidad de empresas competidoras</li> <li>• Productos sustitutivos</li> <li>• Rivalidad con PepsiCo</li> <li>• Políticas de gobiernos</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos más caros que la competencia</li> <li>• Imagen de productos malos para salud</li> <li>• Relación con la cocaína</li> <li>• Difícil defensa de las patentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia internacional</li> <li>• Conocimiento de los medios de comunicación</li> <li>• Diversificación</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

### 5.2.1 FORTALEZAS

#### **Empresa de bebidas más grande y conocida del mundo**

Coca Cola Company es la mayor compañía de bebidas del mundo. En tamaño y popularidad supera a toda su competencia, lo que le permite marcar los pasos a seguir por la industria. En esta situación la empresa es el principal



objetivo de empresas competidoras que buscan beneficiarse de su posición, pero la cuales no pueden sobrepasar a Coca Cola debido a su gran tamaño. La compañía tiene la seguridad de que pocas o ninguna empresa es capaz en la actualidad de superarla y hacer peligrar su supervivencia.

Además del tamaño que posee la compañía, hay que destacar que cuando la población piensa en un refresco o en una marca de bebidas la primera opción suele ser Coca Cola. Es la empresa más famosa y conocida del mundo dedicada a los refrescos, por delante de compañías como PepsiCo y de compañías pertenecientes a otros sectores de bebidas como puede ser Red Bull. Es tal la presencia de la compañía en todo el mundo que también es una de las empresas más reconocibles de cualquier tipo de ámbito.

### **Experiencia y posicionamiento en el mercado**

La compañía lleva más de un siglo en el negocio de las bebidas carbonatadas. Durante todo este tiempo ha tenido que hacer frente a multitud de problemáticas como pueden ser crisis económicas, conflictos bélicos o incluso sucesos que han podido dañar la imagen de la empresa. A pesar de todo lo anterior, la compañía ha sabido sobrevivir a todas las adversidades hasta el día hoy. Esta experiencia adquirida durante muchos años permite a la compañía a detectar y anticiparse a los posibles cambios que pueda sufrir la industria, ya sea un cambio en las preferencias de los consumidores o procesos de recesión dentro de esta.

Esta experiencia adquirida con el paso de los años ha permitido a la empresa posicionarse de manera sólida dentro del mercado. La compañía es líder en cuota de mercado mundial, esto le permite disfrutar de una posición privilegiada con respecto a la competencia.

### **Modelo de franquicias**

Muchas de las compañías contra las que compete Coca Cola utilizan un sistema de distribución centralizado normalmente en la sede de la empresa. A diferencia de estas, Coca Cola Company tiene un sistema de franquicias, en este caso son embotelladoras independientes, que se encargan de la distribución de los productos de la empresa matriz y parte de la producción de estos en unas



determinadas zonas geográficas. Por medio de estos franquiciados, la compañía es capaz de llegar a cualquier parte del mundo sin necesidad de realizar una gran inversión inicial en cada mercado al que desea entrar.

### **Gran variedad de marcas reconocidas y la marca de la felicidad**

Si en algo destaca Coca Cola sobre el resto de sus competidores es en la marca. La marca Coca Cola es conocida en todo el mundo y una de las marcas a nivel mundial más valiosas. Algo que la compañía ha sido capaz de conseguir es influir en el comportamiento de la gente.

La marca Coca Cola se ha convertido en sinónimo de felicidad para la gente. Durante muchos años la compañía ha potenciado la positividad de su marca por medio de campañas publicitarias en las que el consumo de la bebida representaba la felicidad de las personas que la consumían. Consiguiendo que el eslogan “La chispa de la vida” se convirtiese en un mensaje que se ha integrado dentro de la cultura popular mundial.

La marca Coca Cola no solamente es la única marca reconocida y con gran valor añadido de Coca Cola Company. Marcas como Fanta, Nестea o Powerade son también marcas que la gente conoce y relaciona cuando piensan en productos con las mismas características. La empresa posee bastantes marcas reconocidas y que generan un importante valor añadido a la imagen de la empresa.

### **Departamento de marketing**

Pocas empresas a lo largo de la historia han sabido utilizar de mejor manera el potencial de una buena campaña de marketing como lo ha hecho Coca Cola. La empresa durante toda su historia ha invertido grandes cantidades de recursos en realizar campañas publicitarias masivas capaces de convertirse en algo normal dentro de la vida cotidiana de las personas. Estas campañas además de conseguir un posicionamiento importante dentro de la industria para la compañía han llegado a hacer propias incluso festividades, como son la navidad utilizando su propia versión de Papa Noel creada por la compañía y que ya es la imagen que todo el mundo acepta. Además del simbolismo que ha provocado para la población, la publicidad de la empresa es sinónimo de calidad



y sus anuncios como es el primer anuncio del año, son esperados por su original y gran dedicación por los detalles.

### **Gran variedad de productos**

Coca Cola es una compañía que a centrado toda su atención al sector de las bebidas. Mientras otras compañías han diversificado sus productos hacia otras industrias, Coca Cola ha desarrollado una gran variedad de bebidas.

La compañía además de ofrecer variaciones de la Coca Cola original, como pueden ser la Coca Cola cero o la Coca Cola Cherry, tiene muchos productos que nada tienen que ver con el producto principal de la compañía. Por ejemplo, la compañía comercializa desde té como puede ser la bebida Nestea hasta cafés de la marca Costa Coffee. De esta forma, aunque haya cambios en las preferencias los consumidores la compañía puede ofrecer diferentes opciones para satisfacer las necesidades de sus clientes.

### **Calidad de productos**

La compañía durante su historia además de aumentar la variedad de productos que ofrecía a los clientes también mantenía un standard de calidad. Los productos de Coca Cola cumplen con las exigencias de sus clientes. No importa si el cliente compra un producto en Europa o compra el mismo en Asia, el sabor y la calidad es la misma sin importar la localización del consumidor. En especial el sabor de su producto principal, la Coca Cola, tiene un sabor único que lo diferencia de su competencia.

### **Disponibilidad de recursos**

La empresa al ser líder global de su sector dispone de mayor músculo económico que el resto de los rivales. Esta superioridad de recursos financieros permite a la compañía realizar mayores inversiones en I+D+i para desarrollar nuevos productos, llevar a cabo investigaciones de mercado con las que averiguar las preferencias de los clientes y diseñar campañas de publicidad que permitan captar clientes potenciales. Adicionalmente, en caso de guerra comercial con otra empresa puede defenderse y atacar a la competencia teniendo incluso la posibilidad de absorberla si es necesario.



## **Patentes**

The Coca Cola Company posee una de las patentes más conocidas y deseadas nivel mundial, la fórmula de la Coca Cola. Durante muchos años la competencia ha intentado copiar y mejorar la receta, pero hoy en día sigue siendo el mayor secreto guardado por la compañía y uno que la empresa no deja que su competencia aproveche. Además de la receta de su producto estrella, la compañía posee más de 200 patentes, diseños y modelos propios que les permite estar a la vanguardia en innovación.

### **5.2.2 DEBILIDADES**

#### **Productos más caros que la competencia**

Los productos de Coca Cola por lo general tienen un mayor precio que los productos de la competencia. Aunque este precio pueda estar justificado por el valor adicional que le otorga la empresa, puede ser visto como un producto menos atractivo para un segmento de los clientes. En el caso de que la economía de los hogares se vea afectada por una posible crisis, productos como la Coca Cola pueden ser sustituidos por los productos de sus principales competidores o incluso por marcas blancas que ofrezcan productos similares.

#### **Imagen de productos malos para salud**

Este problema lo tienen la mayoría de las empresas que se dedican a la venta de bebidas carbonatas y refrescos en general. El consumo de este tipo de bebidas tiene mala fama debido a las cantidades de azúcar y al uso de ingredientes como la cafeína que en puede afectar a la salud si se ingiere de forma inadecuada.

#### **Relación con la cocaína**

En los inicios de la compañía la receta original de la Coca Cola contenía pequeñas cantidades de cocaína que posteriormente fueron sustituidas por otros ingredientes. A pesar del cambio de ingredientes la palabra coca continuó estando presente el nombre de la compañía y de la bebida. Esto ha provocado



que haya personas que crean que la compañía sigue utilizando cocaína en la elaboración de la bebida.

### **Difícil defensa de las patentes**

Al igual que pasaba con red Bull, al ser compañías líderes y conocidas a nivel mundial son también empresas que sufren para poder defender su propiedad industrial, ya que son copiadas por multitud de empresas debido al éxito que han tenido en el pasado. Estas copias pueden llegar a afectar a la reputación de la compañía y se convierten en competencia directa de los productos originales.

### **5.2.3 AMENAZAS**

#### **Gran cantidad de empresas competidoras**

En el sector de las bebidas carbonatadas y en el conjunto de industrias de bebidas, hay una alta competitividad. En este tipo de industrias hay una gran cantidad de empresas que compiten entre sí por territorios, segmentos de clientes, etc. Coca Cola al tratarse de una de las empresas líderes está expuesta al ataque de muchos competidores y debe destinar parte de sus ganancias a defenderse de estos.

#### **Productos sustitutivos**

En los últimos años la demanda de productos más saludables y en muchos casos sustitutivos de los refrescos como son bebidas 100% naturales se ha incrementado. Esto ha provocado que la compañía haya apostado por comercializar productos más saludables para protegerse de posibles cambios en las preferencias de los clientes que favorezcan a competidores potenciales.

#### **Rivalidad con PepsiCo**

La rivalidad entre ambas compañías ha sido parte de la historia de las dos empresas. PepsiCo es el mayor competidor que tiene Coca Cola Company a nivel mundial desde sus inicios. La similitud entre los productos, las campañas publicitarias agresivas y el tamaño de la compañía hacen de Pepsi la mayor amenaza real en cuanto a competidores que tiene la empresa. Aunque a nivel



global Coca Cola se encuentra por encima, en ciertos territorios el liderazgo está muy disputado e incluso Pepsi está por encima. Un ejemplo donde ocurre esto es el mercado estadounidense.

En el gran mercado que representa Estados Unidos para estas compañías, el liderazgo pertenece a PepsiCo, seguido de Coca Cola. Además de tratarse de un mercado muy importante debido al tamaño de la población, se le añade un valor simbólico al tratarse del mercado nacional de las dos compañías y Coca Cola a pesar de ser líder a nivel mundial es incapaz de superar a Pepsi en su propia casa. Por estos motivos la compañía es la principal competencia y amenaza a tener en cuenta por coca Cola.

### **Políticas de gobiernos**

En este caso ocurre lo mismo que con Red Bull. Al comercializar productos que pueden ser peligrosos para la salud, las autoridades de cada país pueden promulgar leyes o recomendaciones que afecten a las ventas y consumos de la compañía.

#### **5.2.4 OPORTUNIDADES**

##### **Presencia internacional**

La presencia a nivel mundial de la compañía le permite aprovechar mejor las oportunidades de negocio y realizar estudios acerca de las preferencias de los consumidores a nivel global. Cuando la empresa quiera conocer la opinión del público sobre el lanzamiento de un nuevo producto, la presencia en múltiples países le ayuda a obtener unos resultados más realistas que si solo se encontrase en un territorio.

##### **Conocimiento de los medios de comunicación**

La empresa ha innovado constantemente en la comunicación con los clientes. Desde anuncios en periódicos en los inicios de la compañía, a campañas publicitarias en televisión. La empresa ha modernizado sus métodos para llegar al público objetivo.



En la actualidad, el uso de las redes sociales se ha estandarizado y presenta una nueva ventana para acceder a los clientes potenciales. Coca Cola no ha dejado pasar la oportunidad y como otras empresas, están desarrollando campañas de colaboración con personalidades del mundo de internet o incluso realizando sorteos entre sus clientes para afianzar la lealtad de estos. El conocimiento de las nuevas formas de comunicación abre a la empresa un nuevo escaparate donde consolidar su liderazgo.

### **Diversificación**

En los últimos años la compañía ha adquirido diversos negocios que pertenecen a sectores de productos sustitutivos. A través de ellos la empresa puede abrirse camino y optimizar el uso de los recursos financieros inutilizados en la industria tradicional. El mercado de las bebidas carbonatadas ha sido la industria principal donde Coca Cola ha creado su negocio principal. Nadie lleva más tiempo que la empresa en la industria y esta ha invertido una gran inversión para controlarla.

A medida que nuevos productos y mercados aparecen, se crean oportunidades donde la empresa puede invertir tanto su capital como su experiencia para expandir su cartera de negocios. La presencia de Coca Cola en un nuevo sector puede marcar un antes y un después en ese sector debido al tamaño de la compañía y sobre todo a la gran masa de clientes que puede atraer la empresa debido a sus clientes fieles. La diversificación es una oportunidad que la compañía ya ha empezado a aprovechar y que puede permitirle fortalecer su presencia en la economía mundial.

## 6 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Después del análisis del entorno competitivo y del análisis interno y externo de las dos compañías, en este apartado se analizará las principales estrategias corporativas que han llevado a cabo en las compañías para comprender como y en que han utilizado sus recursos y capacidades, y observar de forma explícita que caminos han tomado para llegar a donde se encuentran en la actualidad. Debido a la gran cantidad de productos y marcas que por ejemplo tiene Coca Cola Company, únicamente comentaré las principales estrategias que han realizado. Para ello he decidido emplear los conceptos de direcciones y métodos de desarrollo.

Las direcciones de desarrollo consisten en acciones teóricas que realiza la empresa que pueden modificar o no el campo de actividad de la organización. Para clasificar estas direcciones he utilizado la matriz de Ansoff que permite diferenciar las direcciones de desarrollo en función de si modifican el campo de actividad. También las clasifica según varios tipos de estrategia: si la estrategia es busca mantener la situación actual de la empresa, consolidación; si la empresa se desarrolla pero manteniendo una relación fuerte con su situación actual, expansión; en el caso de introducirse en nuevos mercados y productos, diversificación; si la compañía se introduce en partes del ciclo de explotación, integración vertical; y por último si la empresa elimina uno de sus negocios o lo sustituye por otro, reestructuración.

Además de señalar las direcciones de desarrollo, se indicará la manera en que se ha llevado a cabo dicha estrategia, el método de desarrollo. Puesto que un análisis solamente de las direcciones no nos permitiría obtener una visión realista de las estrategias, y por tanto es necesario analizar cómo se han llevado a cabo en la práctica.

Antes de comenzar con el análisis de las estrategias corporativas hay que definir el campo de actividad de la compañía. Para realizar este análisis he establecido como campo de actividad inicial para ambas compañías la venta de sus principales bebidas, Red Bull y Coca Cola. En el caso de red Bull enfocado a un público que busca adquirir energía con su consumo, y en el caso de Coca



Cola su producto está enfocado a todo tipo de clientes que quieren saciar su sed con el refresco de la compañía.

## **6.1 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS DE RED BULL**

### **6.1.1 ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN**

Las estrategias de penetración de mercado consisten en formas en que la empresa busca incrementar las ventas de sus productos a sus clientes actuales y atrayendo a posibles clientes potenciales. Forman parte de las estrategias de expansión.

#### **Campañas publicitarias**

Las campañas publicitarias siempre son una de las principales estrategias de penetración de mercado utilizadas por las empresas. La casa austriaca ha sabido crear una imagen publicitaria innovadora y diferente al resto. Los anuncios de Red Bull consisten en pequeños sketches de comedia donde los protagonistas se encuentran en situaciones donde tienen algún tipo de problema y la bebida Red Bull es la solución para el mismo. En todos los anuncios aparece el eslogan “Red Bull te da alas” cuando los protagonistas consumen el producto y en muchos casos aparecen con dos alas flotando. Es sin duda uno de los anuncios más fácilmente reconocibles por la gente.

#### **Patrocinios**

Si en algo destaca Red Bull sobre el resto de las empresas es en la gran inversión que realiza en patrocinios. Es algo típico encontrar la marca Red Bull patrocinando deportes, atletas y cualquier tipo de acto de carácter cultural. Estas inversiones se pueden dividir en dos grupos, patrocinios deportivos y patrocinios culturales.

Los patrocinios de Red Bull desde los inicios de la compañía han ido destinados a deportes minoritarios y extremos. La compañía patrocina a equipos y a más de 700 atletas repartidos en deportes que gracias a la presencia de la marca pueden obtener mayor visibilidad.



La empresa además de patrocinar atletas de talla mundial como pilotos, esquiadores, etc. Ayuda a organizar eventos y competiciones a nivel mundial. Algunos de los eventos donde la firma ha colaborado son por ejemplo el Red Bull Cliff, una competición de clavadistas que se lleva organizando desde 1997; los eventos de Red Bull X-Fighters de motocross o también las carreras del WRC, el campeonato mundial de rallyes.

Además, la compañía tiene alianzas con empresas dedicadas al mundo de los deportes. Este es el caso de la casa austriaca de vehículos KTM. Esta compañía se dedica a la fabricación y venta de motocicletas, y desde hace muchos años compite activamente en muchas categorías de motor como son los mundiales de MotoGP, la Red Bull Rookies Cup, enduro y motocross. La alianza entre ambas compañías permite a KTM disponer de un importante patrocinador principal en todas las categorías en las que se encuentra, y a Red Bull aparecer en las mismas con su marca. Un ejemplo de esta alianza son los equipos de MotoGP Red Bull KTM y Red Bull KTM Tech3.

Los patrocinios culturales de Red Bull abarcan diversos campos de la cultura como son el arte, la música o la actuación. El ejemplo más notorio son las Red Bull Batalla, competiciones de freestyle rap donde los participantes prueban su capacidad para improvisar en un duelo de rimas y en el que compiten los mejores profesionales de la disciplina.

### ***Ilustración 6.1 Piloto y motocicleta del equipo Red Bull KTM Factory Racing***



***Fuente: Twitter Red Bull KTM Factory Racing (2022)***

## Eventos propios de la empresa

Adicionalmente a los eventos que la compañía organiza en colaboración con otras empresas, Red Bull ha creado infinidad de eventos donde el simbolismo de la marca queda evidenciado. Estos van desde galas de premios hasta eventos multitudinarios. Algunos ejemplos son entre otros los Premios Taurus World Stunt, donde la compañía premia a los dobles de riesgo del cine; el mundial de Red Bull Paper Wings, donde más de 10.000 participantes compiten en una competición de aviones de papel; o los Red Bull Flying Bulls que son un espectáculo de acrobacias extremas con helicópteros, avionetas y aviones clásicos que son el deleite de los aficionados más aventureros de la marca.

### *Ilustración 6.2 Logo Red Bull Paper Wings*



*Fuente: Red Bull*

## 6.1.2 DESARROLLO DE PRODUCTOS

Las estrategias de desarrollo de producto consisten en el desarrollo de nuevos productos enfocados al mismo mercado en el que se encuentra la empresa. En el caso de Red Bull serían bebidas energéticas o con alto contenido energético.

### **Ediciones especiales de Red Bull Drink**

La bebida Red Bull es el producto principal de la compañía desde sus inicios. Ante el éxito que tuvo la bebida original y para protegerse de bebidas de la competencia, la compañía elaboró ediciones especiales de su bebida. Estas son: Red Bull Sugarfree, la versión sin azúcar la bebida original; Red Bull Zero;



Red Bull Coconut Edition, la bebida con sabor coco y arándanos; Red Bull Red Edition, con sabor sandía; Red Bull Green Edition, con sabor fruta del dragón; y Red Bull Summer Edition, con sabor albaricoque y fresa. Todas estas bebidas no pueden clasificarse como desarrollo de producto puesto que todas siguen siendo la bebida original con ciertas variaciones.

### **Ilustración 6.3 Versiones Red Bull Drink**



**Fuente: Red Bull Energy Wiki**

### **6.1.3 DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA**

La diversificación relacionada consiste en formas en que la empresa trata de entrar en nuevos mercados con nuevos productos que tienen una idea en común, en el caso de ambas compañías todo producto relacionado con las bebidas.

#### **Bebidas ORGANICS Red Bull**

Son una serie de bebidas fabricadas por la empresa con ingredientes 100% naturales y que no consisten en variaciones del Red Bull. La firma recalca en la publicidad del producto que no se tratan de bebidas energéticas. Cada uno de los diseños ORGANICS se corresponde a un tipo de bebida diferente, en la actualidad existen diversas bebidas que son: Simply Cola, Bitter Lemon, Ginger Ale, Tonic Water, Viva Mate, Black Orange, Purple Berry y Ginger Beer. Cada una de estas bebidas es independiente del resto y va destinado a diferentes segmentos de clientes.

**Ilustración 6.4 Bebidas Red Bull ORGANICS**



**Fuente: Red Bull**

#### **6.1.4 DIVERSIFICACIÓN NO RELACIONADA**

Al igual que la diversificación relacionada consiste en formas que utiliza la empresa para introducirse en nuevos mercados con nuevos productos. La principal diferencia con el otro tipo de diversificación es que en este caso no existe una idea común entre los diversos negocios.

##### **Red Bull BC One**

Se trata de una competición que organiza Red Bull de forma anual desde el año 2004. En ella compiten B-Boys y B-Girls que se enfrentan en duelos de breaking y tiene el aliciente de ser uno de los pocos campeonatos internacionales de la disciplina.

A diferencia de otros eventos que la empresa ha colaborado para llevar a cabo, en este es la compañía quien decidió crearlo y es parte de los negocios de la marca. Posteriormente, Red Bull se asoció con la World BBoy Series para crear otro evento que contase como campeonato mundial.

**Ilustración 6.5 Logo Red Bull BC One**



**Fuente: Red Bull**

Hangar-7 consiste en un recinto que pertenece a la compañía y que originalmente servía para almacenar la flota de aviones de sus Flying Bulls. El edificio fue diseñado por un arquitecto para obtener un estilo moderno y singular, y desde la casa austriaca tuvieron la idea de que además de almacenar los aviones, podían juntar el arte y el arte culinario con la aviación, haciendo del lugar una experiencia única.

Dentro del edificio se pueden encontrar vehículos y aviones que pertenecen a Red Bull, exposiciones de arte como si de una galería de arte se tratase y diversas cafeterías y restaurantes. En especial, hay que destacar el restaurante Ikarus que presenta un concepto único de chef invitado. Esto consiste en que cada mes el restaurante recibe a un chef internacional que se encarga de cocinar una carta creada por la empresa en colaboración con otros chefs. La empresa ha sabido convertir en un negocio y una experiencia única un recinto que en la mayoría de los casos únicamente serviría de hangar para la flota de aviones.

### ***Ilustración 6.6 Exterior del Hangar-7***



***Fuente: Hangar-7***

### **Red Bull Media House**

Es un sistema multiplataforma creado por la compañía que produce contenido audiovisual relacionado con el mundo de los deportes. Se fundó en el año 2007 y en la actualidad cuenta con diversas páginas de contenido digital, revistas, series y películas e incluso su propio sello discográfico llamado Red Bull



Records. La compañía tiene alrededor del mundo diversas oficinas centradas en crear contenido original y de calidad siendo fiel a la filosofía de la empresa de ser inspiradora y fiel a la originalidad.

### ***Ilustración 6.7 Logo Red Bull Media House***



***Fuente: Red Bull Media House***

### **AlphaTauri**

AlphaTauri es una marca de ropa creada por Red Bull en el año 2016. Se caracteriza por diseñar y comercializar ropa que utiliza tejidos innovadores, funcionales y sostenibles con el planeta. La marca además colabora con dos empresas dedicadas al sector textil. La primera de ellas es Schoeller AG, una compañía suiza que se especializa en el desarrollo y producción de tecnologías aplicables al sector textil y tejidos innovadores. Juntas han desarrollado la tecnología Taurex que la marca austriaca utiliza en sus prendas. El otro socio con el que coopera la firma es la empresa japonesa Shima Seiki, pionera en el campo de la automatización de la industria textil con la creación de máquinas informatizadas capaces de tejer la ropa sin necesidad de presencia humana. Con estos socios, AlphaTauri consigue estar a la vanguardia en innovación del sector textil y optimizar el proceso productivo de sus prendas de ropa.

### ***Ilustración 6.8 Pilotos y modelos de la marca AlphaTauri***



***Fuente: Twitter Yuki Tsunoda***



## Equipos deportivos

En las últimas décadas Red Bull ha adquirido diversos equipos deportivos de fútbol, hockey y automovilismo. El primer movimiento que realizó la marca fue la compra del EC Salzburgo, equipo de hockey, en el año 2000. Posteriormente la compañía compró los equipos de fútbol SV Austria Salzburg y New York MetroStars, convirtiéndolos en el FC Red Bull Salzburg y el New York Red Bulls respectivamente. También se hizo con el equipo de hockey de Múnich rebautizándolo como EHC Red Bull Múnich.

Además de las compras de estos clubes, la casa austriaca fundó el equipo Red Bull Brasil, que en el 2019 se fusionó con el club Atlético Bragantino también adquirido por la compañía, para formar el Red Bull Bragantino.

Otro club fundado por la empresa del toro es el RB Leipzig. Este club es el equipo de fútbol más conocido de Red Bull y el más ambicioso. La empresa adquirió el equipo cuando se encontraba en la quinta división del fútbol alemán en el año 2009 y ha conseguido que alcance la Bundesliga, primera división alemana, e incluso que dispute competiciones internacionales.

Todos estos clubes tienen independencia entre ellos y la única relación es la gestión de estos, de la que se encarga la empresa. La firma gestiona los clubes por medio de responsables que designan para que ocupen el puesto de presidente del equipo. Adicionalmente al control en la gestión, las equipaciones y los recintos llevan el patrocinio y el nombre de la marca.

En cuanto a los equipos que tiene la empresa en categorías de automovilismo, encontramos el Red Bull Racing Team y el equipo AlphaTauri de Formula 1, anteriormente conocido como Toro Rosso y rebautizado con el nacimiento de la marca de ropa de la empresa. El equipo AlphaTauri funciona como cantera para el primer equipo, el Red Bull Racing Team. Es el equipo insignia de Red Bull en los deportes. Durante los más de 15 años de historia del equipo, los austriacos han cosechado 5 títulos mundiales de pilotos y 4 mundiales por equipos de la Formula 1.

Además, la compañía creó una academia de jóvenes pilotos en la que ayudan a cumplir el sueño de los pilotos desde que son niños hasta convertirse

en profesionales. Ambos equipos hasta hace poco tenían la filosofía de solamente tener pilotos de su academia para demostrar la confianza depositada en ellos.

### ***Ilustración 6.9 Equipo Oracle Red Bull Racing***



***Fuente: Twitter Oracle Red Bull Racing***

#### **6.1.5 INTEGRACIÓN VERTICAL HACIA ATRÁS**

La integración vertical significa la entrada de la empresa en actividades que forman parte del ciclo de producción de los productos. En este caso sería hacia atrás al convertirse la empresa en su propio proveedor.

En el caso de Red Bull es la propia compañía la que se encarga de abastecer a las fábricas de producción de los ingredientes necesarios para la fabricación de los productos. La compañía al encargarse de realizar la función de proveedor está realizando una integración vertical hacia atrás.

#### **6.1.6 RESTRUCTURACIÓN**

En ocasiones algunos productos de la cartera no obtienen los resultados esperados por la empresa. En estos casos la compañía decide eliminarlos para acabar con el problema.

#### **Red Bull Racing Team (NASCAR)**

El caso más notorio de reestructuración por parte de la compañía fue la desaparición del equipo de automovilismo Red Bull Racing Team que competía



en la NASCAR. El equipo duró en la competición 5 años y ante los pobres resultados en comparación con su equipo homólogo de la Formula 1, la empresa decidió eliminar el equipo sacándolo de su cartera de negocios.

### **6.1.7 ALIANZAS ESTRATEGICAS**

La empresa austriaca ha tenido diversas alianzas con compañías que pertenecen a sectores donde han diversificado sus negocios. Las alianzas más notorias han sido las relacionadas con el equipo de F1 Red Bull Racing Team, en especial con el uso de diferentes motores.

El equipo desde su nacimiento no ha producido los motores que llevan sus monoplazas, siempre han dependido de proveedores externos. A lo largo de estos años ha colaborado con empresas como Ferrari, Nissan, más concretamente su marca Infiniti, Renault, Aston Martin y en las últimas temporadas con la empresa japonesa Honda. Todas estas colaboraciones tenían el objetivo por parte de Red Bull de adquirir un motor con el que competir en el campeonato y para el resto de las compañías el uso de estos motores representa un escaparate a nivel mundial. Puesto que la utilización de este producto en la máxima competición de automóviles es sinónimo de calidad y rendimiento de este y es una buena publicidad para los fabricantes de vehículos.

En conclusión, Red Bull a pesar de que en la mayoría de sus negocios es capaz de llevarlos a cabo sin ayuda externa, hay algunos casos donde necesita de la colaboración y experiencia de otras empresas para el buen desarrollo del producto.

### **6.1.8 DESARROLLO INTERNO**

La compañía además de expandirse externamente en multitud de mercados, también se desarrolla desde dentro. Una parte fundamental de la empresa es el marketing que representa la marca Red Bull. La inversión de capital en campañas publicitarias y patrocinios fue lo que permitió a la empresa crecer desde sus inicios para posteriormente aventurarse en otros negocios.

Una vez la empresa se establece en un nuevo mercado, esta adquiere instalaciones y contrata trabajadores con las que llevar a cabo su actividad económica. A raíz de los equipos de fútbol que la empresa ha adquirido, esta ha comprado los recintos deportivos donde realizan sus actividades y los ha rediseñado tanto en estética como en nombre. Un ejemplo es la construcción del Red Bull Arena, el estadio de los New York Red Bulls. La compañía participó en el diseño del estadio junto a la empresa AEG y construyeron el recinto donde el equipo propiedad de Red Bull juega sus partidos. Además de este ejemplo, otro caso de desarrollo interno es la construcción de las instalaciones del equipo de F1 en Milton Keynes, Inglaterra, y la contratación de personal.

## 6.2 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS DE COCA COLA

### 6.2.1 PENETRACIÓN DE MERCADO

#### Campañas publicitarias

Si de algo puede presumir Coca Cola Company es de la publicidad que han hecho a lo largo de su historia. Estas campañas publicitarias llevadas a cabo por la marca son famosas por su originalidad y gran dedicación por los detalles.

La compañía invierte mucho capital en el marketing de sus productos, consiguiendo que la gente no olvide el nombre de la empresa. Entre las muchas campañas que han creado podemos destacar la campaña denominada “Razones para creer en un mundo mejor” del año 2010 en el que la compañía muestra datos negativos del mundo y a continuación mensajes positivos y datos optimistas del mundo con la canción “Whatever” del grupo Oasis, interpretada por un coro de niños.

#### *Ilustración 6.10 Campaña navideña de Coca Cola*



**Fuente: Control Publicidad**

En gran parte de los eventos deportivos más importantes a lo largo del año se encuentra la marca Coca Cola. La compañía lleva siendo más 40 años uno de los patrocinadores principales de la Copa Mundial de la FIFA y de los Juegos Olímpicos. Además de estos dos eventos, la firma también patrocina eventos a menor escala y cerca de 300 programas de promoción del deporte alrededor del mundo son esponsorizados por esta. A nivel mundial son una de las compañías que más invierte en el patrocinio deportivo.

***Ilustración 6.11 Patrocinio de Coca Cola de la Copa del mundo de la FIFA***



***Fuente: Investor Place (2014)***

## **6.2.2 DESARROLLO DE PRODUCTOS**

### **Versiones de la Coca Cola**

Al igual que Red Bull ofrece una variedad de versiones de la bebida original, la marca de Atlanta tiene una gran variedad de versiones de la Coca Cola. La compañía ha desarrollado una gran variedad de bebidas, algunos ejemplos son: Coca Cola Light, Coca Cola Zero azúcar, Coca Cola Zero cafeína, Coca Cola Zero cafeína azúcar, Coca Cola Cherry, Coca Cola Vainilla, y una gran cantidad de versiones más. Dependiendo de la zona geográfica en la que se esté la compañía comercializa más o menos versiones en función de las culturas.

## Refrescos

La compañía tiene entre sus principales refrescos las bebidas Fanta, Sprite y Appletiser. La primera de ellas, Fanta, es un tipo de refresco gaseoso que principalmente se comercializa con sabor limón y naranja, aunque existen muchas versiones con distintos sabores como piña colada o fresa alrededor del mundo. En el caso de Sprite, esta surgió como competencia del refresco 7 Up. Esta bebida contiene agua carbonatada con sabor limón. La última marca, Appletiser, es un zumo de manzana carbonato.

### *Ilustración 6.12 Bebida Appletiser*



**Fuente: Appletiser**

## 6.2.3 DESARROLLO DE MERCADO

### Expansión internacional

La empresa Coca Cola está presente en casi todos los países del mundo. La empresa ha llevado a cabo una expansión internacional por medio de sistemas contractuales. En el caso de la compañía, esta tiene un sistema de franquicia con embotelladoras independientes alrededor del mundo.

Coca Cola suministra a estas embotelladoras los polvos para realizar las bebidas y cede el marketing de la compañía para que la embotelladora tenga el beneficio del poder de mercado la marca. Los franquiciados por otro lado, se encargan de terminar el proceso productivo encargándose de añadir las materias



primas y el empaquetado para posteriormente vender los productos bajo el nombre de Coca Cola Company.

Este sistema de franquicias que tiene la compañía le permite acceder a todo tipo de mercados alrededor del mundo sin necesidad de realizar una gran inversión inicial. En la actualidad la empresa cuenta con más de 200 franquiciados repartidos en todas las áreas geográficas del mundo. Cada embotelladora se encarga de una zona geográfica determinada y son independientes entre sí. Algunos ejemplos de las embotelladoras más importantes de la compañía son: Coca Cola FEMSA que se encarga del embotellado y distribución en 9 países de América latina o Coca Cola European Partners plc que embotella y distribuye en la mayoría de los países europeos.

#### ***Ilustración 6.13 Logo de Coca Cola FEMSA***



***Fuente: Coca Cola FEMSA***

#### **6.2.4 DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA**

##### **Tónicas**

La empresa es dueña de las marcas de tónica Royal Bliss Premium y Nordic. Adicionalmente se encarga de la distribución y comercialización de la marca Schweppes puesto que es propietaria de la marca en ciertos países. Por ejemplo, los Estados Unidos y la mayoría de los países de la Unión Europea no forman parte de los países que pertenecen a la compañía.

### **Ilustración 6.14 Versiones de Royal Bliss Premium**



**Fuente: Coca Cola**

### **Tés**

Las marcas de té que forman parte de la empresa son: Nestea, Ayataka, Fuzetea, Gold Peak Tea, Honest Tea y Peace Tea. De estas marcas Gold Peak Tea y Ayataka son creaciones propias de la compañía y en el caso de Ayataka, únicamente se comercializa únicamente en Malasia, Singapur y Japón.

Las marcas Fuzetea, Honest Tea y Peace Tea son adquisiciones de la empresa. La compañía se hizo con Fuzetea cuando compró Fuze Beverage que era la dueña de la marca en el 2007. En el caso de Honest tea, la empresa se hizo con la marca en dos fases, primero con una participación de casi la mitad del valor de la compañía y finalmente con la totalidad en 2011. Y en el caso de Peace Tea compró la marca a uno de sus principales competidores, Monster Beverage Company.

Por último, la bebida Nestea pertenece a la empresa Beverage Partners Worldwide. Esta empresa es una empresa conjunta formada por Coca Cola Company y el grupo Nestlé.

### **Ilustración 6.15 Bebidas Honest Tea**



**Fuente: Honest Organic**

## Bebidas deportivas

En esta categoría encontramos las marcas Aquarius, Powerade y Bodyarmor. Las marcas Aquarius y Powerade fueron creación propia de la empresa. Aquarius fue creada a mediados de los años 80 y comercializada inicialmente en España. Mientras que Powerade surgió en la misma época en los Estados Unidos. En el caso de la marca Bodyarmor, esta fue adquirida mediante OPA en el año 2021 por más de 5.500 millones de dólares.

### ***Ilustración 6.16 Versiones de la bebida Aquarius***



***Fuente: Coca Cola***

## Alcohol

Coca Cola además de producir y adquirir productos de mercados como los anteriormente citados, también está presente en el mercado de las bebidas espirituosas con las bebidas Barqs, Topo Chico Hard Seltzer y Simply.

La bebida Topo Chico Hard Seltzer es una mezcla de agua carbonatada con alcohol. La compañía adquirió Topo chico, que se dedicaba a la comercialización de aguas, en el año 2017. El producto actual es una variación del producto original de la compañía mexicana y fue lanzado por Coca Cola Company junto a Molson Coors. En el caso de la marca Simply, es una marca de zumos con la que Coca Cola en colaboración con Molson Coors pretenden darle un toque de alcohol al sabor de los productos. La otra bebida, Barqs, es una cerveza de maíz que Coca Cola adquirió en el año 2000.

### **Ilustración 6.17 Bebida Topo Chico Hard Seltzer**



**Fuente: Coca Cola España**

### **Agua con gas, bitter y zumos**

La empresa en la actualidad es propietaria de las marcas de agua con gas Krystal, Schuss, Fresca y AHA Sparkling Water. Y adicionalmente, propietaria de Mare Rosso Bitter Rosso, marca de bitter, y de Minute Maid, marca de zumos.

Las marcas Krystal, Fresca y AHA Sparkling Water son gaseosas creadas por Coca Cola, al igual que Minute Maid y la marca de bitter Mare Rosso Bitter Rosso. Esta bebida fue creada por la compañía para competir con Bitter Kas de la compañía PepsiCo. Por otro lado, Schuss era una empresa española dedicada al agua con gas que fue adquirida por Coca Cola en los años 70.

### **Ilustración 6.18 Bebida Mare Rosso Bitter Rosso**



**Fuente: Coca Cola España**

## Cafés, leches y batidos

La compañía es dueña de las marcas de café Costa Coffee y Georgia. También es dueña de las marcas de leche Adés y Fairlife, y de la marca de batidos Innocent. De estas marcas únicamente Georgia es creación propia de la empresa y se comercializa en diversos países de Asia y en Estados Unidos.

Costa Coffee era una de las cadenas de cafeterías más grandes del mundo, fue adquirida por Coca Cola en el año 2018. Adés, es una bebida de leche de soja creada en Argentina. La empresa fue vendida en primer lugar a Unilever a finales de siglo y finalmente vendida a Coca Cola en 2016. Fairlife, es una marca de leche que fue adquirida por la empresa después de que su participación en la compañía original pasara del 40% a la totalidad de la misma. Por último, Innocent, fue adquirida después de que ambas compañías trabajasen juntas, y Coca Cola decidiese hacerse con ella en 2013.

*Ilustración 6.19 Logo Costa Coffee*

The logo for Costa Coffee features the word "COSTA" in a large, bold, dark red serif font. Below it, the word "COFFEE" is written in a smaller, bold, dark red sans-serif font. The background is white with a faint watermark of a book and the text "Biblioteca Miguel Hernández".

*Fuente: Booky.ph*

## Agua

La industria del agua embotellada es una de las que más ha llamado la atención a Coca Cola Company. En la actualidad la compañía es propietaria de las siguientes marcas: Aquabona, Vilas del Furbón, Glacéau Smartwater, Ciel, Ilohas y Dasani. Todas estas marcas han sido creadas por la compañía y están repartidas por diversas zonas geográficas. Por ejemplo, Ciel solamente se comercializa en México, Marruecos y Angola; Ilohas únicamente se vende en Japón y Glacéau Smartwater en determinados países

### **Ilustración 6.20 Botella de agua de la marca Glacéau Smartwater**



**Fuente: Coca Cola España**

#### **6.2.5 INTEGRACIÓN VERTICAL**

Coca Cola se encarga de suministrar los ingredientes para la producción de sus productos a las embotelladoras con las que trabajan. En este caso como Coca Cola realiza la función de proveedor nos encontramos ante una integración vertical hacia atrás.

También, aunque Coca Cola tiene un papel de franquiciador con las embotelladoras independientes, la compañía ha adquirido parte de estas embotelladoras para concentrar las operaciones de la compañía y reducir costes. Algunas de las principales adquisiciones de la empresa son la compra de más del 70% de las embotelladoras de Estados Unidos y la totalidad del negocio en Canadá por valor de casi 13.000 millones de dólares.

Otras compras realizadas por la compañía son la de CVI Refrigerantes, un embotellador brasileño, y el grupo Yoli, embotellador mexicano, por 111 millones de dólares y 700 millones de dólares respectivamente. Estas operaciones han sido fusiones por adquisición por medio de OPA's que la compañía ha lanzado sobre estas embotelladoras. Estos son claros ejemplos de integración vertical hacia delante.

#### **6.2.6 ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

Otro método empleado por la compañía para expandir sus negocios son los acuerdos y alianzas estratégicas con compañías de otros sectores económicos. Estos acuerdos permiten a ambas partes beneficiarse de



mutuamente con la colaboración, compartiendo conocimientos, instalaciones o ventajas competitivas de la otra empresa.

Coca Cola ha llevado ha colaborado con diversas empresas en el pasado y con algunas en el presente para la elaboración de campañas publicitarias, desarrollo de productos o exclusividad de suministro de productos. Algunos ejemplos de empresas con las que ha colaborado Coca Cola son: HP, McDonald's o Green Mountain Coffee Roasters.

Con la empresa estadounidense HP ha habido varias colaboraciones para el uso del software de la compañía por parte de Coca Cola. Aunque la más reciente fue el acuerdo entre ambas para el desarrollo y puesta en marcha de la campaña publicitaria de Coca Cola, "Comparte una Coca Cola". En este acuerdo HP se encargó del diseño de diversas etiquetas con nombres populares de personas que sustituían el logotipo de Coca Cola en las botellas. Con esta campaña la marca pretendía comprometer más al consumidor con el producto y HP facilitó con su software los nombres más comunes de los países donde se realizó la campaña.

La alianza con la cadena de comida rápida McDonald's se remonta a los principios de esta empresa. Por medio de un acuerdo Coca Cola se convirtió en el proveedor de bebidas de la cadena y hasta día de hoy sigue siendo el principal proveedor. Esta alianza ha permitido en el caso de Coca Cola expandirse a nivel mundial por medio de las franquicias de McDonald's, y en el caso de esta última aprovechar la imagen de calidad de Coca Cola. Además del acuerdo de suministro de bebidas, ambas compañías desarrollaron conjuntamente líneas de producto para la cadena.

Por último, la otra colaboración mencionada en este caso con Green Mountain Coffee Roasters se trata de un acuerdo accionarial. Coca Cola Company compró un 10% de la compañía de café por valor de casi 1.000 millones de euros para sellar la alianza. La colaboración entre ambas empresas tiene el objetivo de producir y vender las bebidas de Coca Cola en capsulas monodosis. La compañía de café lleva desarrollando un sistema de monodosis



que la marca de Atlanta ha visto como una forma de innovación en la venta de sus refrescos y que la hace estar por delante en innovación.

### **6.2.7 DESARROLLO INTERNO**

A pesar del gran crecimiento externo de la compañía por medio de adquisiciones y alianzas estratégicas, la empresa también ha tenido un importante desarrollo interno.

Como se ha comentado anteriormente, la empresa invierte una parte importante de su capital en el departamento de marketing, con el que consigue estar a la vanguardia a nivel publicitario. Estas inversiones internas son una parte fundamental del desarrollo interno de Coca Cola, aunque no la única.

Otro tipo de inversiones llevadas a cabo a nivel interno por la empresa son las realizadas al departamento de diseño, al departamento de I+D+i o la apertura de plantas de producción. En el caso del diseño, la marca ha cambiado la forma en la que almacena sus productos. Al principio la empresa comercializaba sus productos en botellas de vidrio de un tamaño standard en todos sus productos. Por medio de investigaciones la compañía ha modificado el envoltorio en el que se encuentran sus productos. Hoy en día los productos se pueden encontrar en botellas de vidrio, botellas de plástico, latas de aluminio y otros materiales, y también en diversos tamaños facilitando la compra y el consumo de estos.

Por otro lado, el departamento de I+D+i se ha encargado de desarrollar nuevos productos como son las variaciones de la bebida original Coca Cola. A través de estudios centrados en los gustos de los consumidores, la compañía es capaz de desarrollar recetas propias para crear nuevos productos y que sean atractivos para los clientes.



## **7 COMPARACIÓN ENTRE RED BULL GMBH Y COCA COLA COMPANY**

Después de realizar los diversos análisis de las empresas objeto de estudio, en este apartado se procederá a compararlas y llegar a una conclusión acerca de cómo ambas compañías han llegado a donde se encuentran la actualidad.

En primer lugar, Red Bull GmbH es una empresa que explotó un mercado que todavía estaba en proceso de crearse gracias a la idea de comercializar a nivel mundial una bebida vendida en el sudeste asiático. Además de la idea, la empresa ha invertido muchos recursos en la consecución de una imagen de marca única. Y si analizamos los pasos que ha ido recorriendo hasta la actualidad, se puede observar que la compañía apuesta por esos valores de riesgo, libertad, juventud y originalidad que porta Red Bull por bandera.

Mientras que otras empresas habrían preferido centrarse únicamente en el sector de su producto principal, la casa austriaca ha apostado desde sus inicios su continuidad diversificando continuamente en diversos negocios que no tienen relación con el producto estrella. Si agrupamos todos los negocios de la empresa que no tienen relación con la bebida Red Bull, salvo por el nombre, encontramos que el deporte es la piedra angular. Equipos, patrocinios, atletas, etc. Todo engloba el deporte y este gira en torno a lo que te permite hacer la bebida de la empresa.

Red Bull GmbH es una empresa que ha asegurado su presente y futuro diversificando sus activos y su riesgo. Además, la compañía en la mayoría de los casos ha preferido asociarse con otras empresas como primera opción antes que atacarlas. Básicamente es una empresa que trata de no producir cambios bruscos en las economías de las industrias.

Por otro lado, encontramos a Coca Cola Company, una de las empresas precursoras del mercado de las bebidas con más de 100 años de historia y muchas batallas libradas.

Se trata de una empresa que ha sabido sacar el máximo potencial a un sector como el de las bebidas. La cartera de negocios de la compañía es el



propio sector al completo, desde refrescos hasta cafés pasando por agua y alcohol. Lo que podemos sacar en claro de los puntos fuertes y débiles de la compañía y de cómo son sus estrategias en función de la competencia, es que la empresa se desenvuelve como pez en el agua en su territorio. No le hace falta salir de su zona de confort para obtener más rentabilidad o reducir el riesgo, simplemente le vale con estar un paso por delante que sus rivales y en el caso de que sea necesario atacar para defender su posición de dominio, atacar con dureza y aprovechando todas las oportunidades que tiene para ser más grande.

Coca Cola Company es el escalón por encima en la cadena alimentaria de las empresas de bebidas. Sus características le permiten depender de sí mismo sin la necesidad de asociarse en la mayoría de los casos con empresas competidoras para conseguir objetivos. La empresa tiene una mentalidad de ser la mejor de entre las mejores, y con el camino que han recorrido ha demostrado que efectivamente lo es.

En conclusión, ambas empresas han llegado a lo más alto por caminos totalmente distintos y en ciertos casos antagónicos. Es posible que esa diferencia entre ambas compañías se deba a que pertenecen a generaciones muy diferentes y las tendencias en las empresas no eran las mismas. Pero lo que sí se puede sacar en claro de Red Bull GmbH y de Coca Cola Company, es que el éxito en el mundo de las empresas depende de lo bien que juegues tus cartas.



## 8 BIBLIOGRAFÍA

*Aha Sparkling Water Reviews and Ratings. What is Aha Water?* (s. f.).

Seltzer Nation. <https://www.seltzernation.com/category/aha-sparkling-water-reviews/>

*AlphaTauri Tienda Oficial Online.* (s. f.). AlphaTauri.

<https://alphatauri.com/es-de/>

Arthur, R. (2022, 25 enero). *Coca-Cola and Molson Coors team up again to launch Simply alcohol drinks.* Beveragedaily.Com.

<https://www.beveragedaily.com/Article/2022/01/25/Coca-Cola-and-Molson-Coors-team-up-again-to-launch-Simply-alcohol-drinks>

Baca, Huapaya, Montañez, Torres, L. D. E. J. (2010, 25 octubre).

*Competencia Desleal.* [ataquedesleal.blogspot.com](http://ataquedesleal.blogspot.com).

<https://ataquedesleal.blogspot.com/2010/10/caso-coca-cola-vs-pepsi.html>

*Bebida Appletiser.* (s. f.). [Fotografía]. Appletiser.

<https://www.appletiser.com/es/es/home>

*Bebida Mare Rosso Bitter Rosso.* (s. f.). [Fotografía]. Coca Cola España.

<https://www.cocacolaespana.es/bebidas/mare-rosso-bitter-rosso>

*Bebida Topo Chico Hard Seltzer.* (s. f.). [Fotografía]. Coca Cola España.

<https://www.cocacolaespana.es/topo-chico>

*Bebidas Honest Tea.* (s. f.). [Fotografía]. Honest organic.

<https://www.honestorganic.com/>

Bejarano, C. (2010, 28 octubre). *Alianzas estratégicas para vender más.*

Managers Magazine.



<https://managersmagazine.com/index.php/2010/10/alianzas-estrategicas-para-vender-mas/>

Bloomberg Línea. (2021, 17 diciembre). *Coca-Cola Femsa compra embotelladora en Brasil por US\$111 millones.*

<https://www.bloomberglinea.com/2021/12/17/coca-cola-femsa-compra-embotelladora-en-brasil-por-us111-millones/#:%7E:text=Ciudad%20de%20M%C3%A9xico%20%E2%80%94%20Coca-Cola%20Femsa%2C%20una%20de%20del%20volumen%20total%20del%20Sistema%20Coca-Cola%20en%20Brasil.>

*Botella de agua marca Glacéau Smartwater.* (s. f.). [Fotografía]. Coca Cola España. <https://www.cocacolaespana.es/bebidas/glacéau-smartwater>

*Brands & Products.* (s. f.). The Coca-Cola Company. <https://www.coca-colacompany.com/brands>

Bytyqi, Q., & Vardari, L. (2021). A comparative analysis between two energy drink brands: Red Bull and Golden Eagle

Camera, D. (2009, 14 agosto). *Coca-Cola buys Fuze Beverage.* Daily Camera. <https://www.dailycamera.com/2009/08/14/coca-cola-buys-fuze-beverage/>

*Campaña navideña de Coca Cola.* (s. f.). [Fotografía]. Control publicidad. <https://controlpublicidad.com/campanas-publicitarias/coca-cola-destaca-el-caracter-cercano-de-los-espanoles/>

Costa. (s. f.). *Costa Coffee.* <https://www.costa.co.uk/behind-the-beans/our-story/history>



¿Cuántos tipos de Coca Cola hay y cuáles son? (2022, 17 febrero). MARCA.

<https://www.marca.com/tiramillas/actualidad/2022/02/17/620e73e646163fe3458b457a.html>

Cuesta, R. (2020, 9 diciembre). *Invertir en Coca Cola a través de sus embotelladoras*. Rankia. <https://www.rankia.com/blog/bolsa-al-dia/4381807-invertir-coca-cola-traves-sus-embotelladoras>

De Córdoba, F. (2020, 20 agosto). *Aquabona, la marca de agua mineral que dio la vuelta a su nombre*. Marca por hombro. <https://marcaporhombro.com/aquabona-la-marca-de-agua-mineral-que-dio-un-giro-a-su-nombre/>

Delgado, A. C. (2022, 21 febrero). *¿De Dónde Viene El Nombre Coca Cola?* Find Any Advice. <https://findanyadvice.com/de-donde-viene-el-nombre-coca-cola/>

Díaz, A. C. (2020, 28 julio). *La estrategia de Red Bull en los deportes extremos*. Terreno de Juego. Deportes en Yucatán. Noticias y artículos deportivos en Yucatán, México y el mundo. <https://www.terrenodejuego.com.mx/contenidos/reportajes/2120-la-estrategia-de-red-bull-en-los-deportes-extremos>

Doce Llisó, A., González Gámez, A., Raya Casals, M., Salrach Ruiz, D., Rubiano Torres, S., & Wang, C. (2013). Red Bull El Cronista. (2022, 27 enero). *Starbucks lanza su propia bebida energizante*. ECC. <https://www.cronista.com/negocios/starbucks-lanza-su-propia-bebida-energizante/>

ElEconomista.es. (2011, 2 marzo). *Red Bull firma una alianza estratégica con Infiniti*. <https://www.economista.es/ecomotor/formula->



[1/noticias/2870252/03/11/Red-Bull-firma-una-alianza-estrategica-con-Infiniti.html](https://www.umh.es/noticias/2870252/03/11/Red-Bull-firma-una-alianza-estrategica-con-Infiniti.html)

*Equipo Oracle Red Bull Racing.* (s. f.). [Fotografía].

<https://twitter.com/redbullracing/status/1528757991360585730/photo/4>

Expansion.com. (2010, 25 febrero). *Coca-Cola confirma la compra de su embotelladora por un total de 12.900 millones.*

<https://www.expansion.com/2010/02/25/empresas/industria/1267090045.html>

*Exterior del Hangar-7.* (s. f.). [Fotografía]. Hangar-7. <https://www.hangar-7.com/en/>

Fairlife LLC. (s. f.). *Fairlife.* Fairlife. <https://fairlife.com/>

Fajardo, A. (2021, 1 octubre). *Los 5 mejores anuncios publicitarios de Coca-Cola.* Revista Merca2.0. <https://www.merca20.com/los-5-mejores-anuncios-publicitarios-de-coca-cola/>

Food Retail. (2014, 7 febrero). *Coca-Cola se apunta a las cápsulas monodosis.* [https://www.foodretail.es/trendrinks/Coca-Cola-apunta-capsulas-monodosis\\_0\\_751124890.html#:~:text=The%20Coca-Cola%20Company%20ha%20firmado%20un%20acuerdo%20por,y%20venta%20de%20bebidas%20fr%C3%ADas%20en%20c%C3%A1psulas%20monodosis.](https://www.foodretail.es/trendrinks/Coca-Cola-apunta-capsulas-monodosis_0_751124890.html#:~:text=The%20Coca-Cola%20Company%20ha%20firmado%20un%20acuerdo%20por,y%20venta%20de%20bebidas%20fr%C3%ADas%20en%20c%C3%A1psulas%20monodosis.)

Fresh Trading Limited. (s. f.). *innocent our owner.* Innocents Drinks.

<https://www.innocentdrinks.co.uk/our-owner>

Guerras, L.A. y Navas, J.E (2015). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones.* Madrid: Thomson Reuters-Civitas (5ª edición)



Hinojosa, P. (2020, 20 agosto). *KTM y Red Bull: Historia de una relación.*

Moto1Pro. <https://www.moto1pro.com/reportajes-motos/ktm-y-red-bull-historia-de-una-relacion>

*La historia de AdeS.* (s. f.). Coca-Cola Femsa. <https://coca-colafemsa.com/noticias/la-historia-de-ades/>

*kanbayasi.* (s. f.). Ayataka. <https://www.ayataka.jp/about/kanbayasi/>

La Información. (2012, 10 octubre). *Red Bull: la empresa que convirtió los deportes extremos en fenómenos de masas.*

[https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/red-bull-la-empresa-que-convirtio-los-deportes-extremos-en-fenomenos-de-masas\\_Rn0SpezbZSbza5CZZQGoQ3/](https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/red-bull-la-empresa-que-convirtio-los-deportes-extremos-en-fenomenos-de-masas_Rn0SpezbZSbza5CZZQGoQ3/)

Lo Catamos. (2021, 12 marzo). *Topo Chico Hard Seltzer.* <https://locatamos.com/topo-chico-hard-seltzer/>

*Logo Coca Cola FEMSA.* (s. f.). [Fotografía]. Coca Cola FEMSA. <https://coca-colafemsa.com/>

*Logo Costa Coffee.* (s. f.). [Fotografía]. Booky guide. <https://booky.ph/blog/costa-coffee/>

*Logo Red Bull BC One.* (s. f.). [Fotografía]. Red Bull. <https://www.redbull.com/fr-fr/events/red-bull-bc-one>

*Logo Red Bull Media House.* (s. f.). [Fotografía]. Red Bull Media House. <https://www.redbullmediahouse.com/en>

*Logo Red Bull Paper Wings.* (s. f.). [Fotografía]. <https://www.redbull.com/at-de/events/red-bull-paper-wings-world-final>

Lucas, A. (2021, 1 noviembre). *Coca-Cola buys full control of Bodyarmor for \$5.6 billion in its largest-ever brand acquisition.* CNBC.



<https://www.cnbc.com/2021/11/01/coca-cola-buys-full-control-of-bodyarmor-for-5point6-billion-.html>

*The ORGANICS by Red Bull®: Bebidas refrescantes ecológicas :: Red Bull España.* (s. f.-b). Red Bull. <https://www.redbull.com/es-es/theorganics>

Osorio, V. M. (2022, 25 abril). *Coca-Cola dispara ventas y beneficios tras subir un 7% los precios.* EXPANSION. <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2022/04/25/6266a1b4e5fdea7a318b464b.html>

*Patrocinio de Coca Cola.* (2014, 1 julio). [Fotografía]. Investor place. <https://investorplace.com/2014/07/world-cup-ad-spending/>

*Piloto y motocicleta del equipo Red Bull KTM Factory Racing.* (2022, 6 junio). [Fotografía]. [https://twitter.com/KTM\\_Racing/status/1533850758751440896/photo/3](https://twitter.com/KTM_Racing/status/1533850758751440896/photo/3)

*Pilotos y modelos de la marca AlphaTauri.* (s. f.). [Fotografía]. <https://twitter.com/yukitsunoda07/status/1493222435067412483/photo/4>

Pujadas, A. G. (2022, 4 marzo). *La increíble historia de la marca Red Bull.* Albert Garcia Pujadas @qtorb. permanent beta. <https://www.qtorb.com/2009/11/la-increible-historia-de-la-marca-red.html>

Red Bull. (s. f.). *Bebidas Red Bull ORGANICS* [Fotografía]. <https://www.redbull.com/es-es/theorganics>

*Red Bull Energy Drink - Sitio web oficial.* (s. f.). Red Bull. <https://www.redbull.com/es-es/energydrink/empresa>

Red Bull Hangar-7 GmbH. (2019, 11 enero). *Hangar-7.* <https://www.hangar-7.com/en/hangar-7/>



**Red Bull te da alas.** (2016, 4 diciembre). Music & Marketing.

<https://musicandmarketingweb.wordpress.com/2016/12/04/red-bull-te-da-alas/#:~:text=De%20este%20modo%2C%20Red%20Bull%20%20%20tiene%20cuatro%20canales.establecimientos%20de%20car%C3%A1cter%20tradicional%2C%20como%20tiendas%20de%20barrios.>

**Red Bull X-Alps.** (s. f.). Redbullxalps. <https://www.redbullxalps.com/>

Redacción Opportimes. (2021, 10 marzo). *Pepsico gana a The Coca-Cola en mercado de refrescos en EU.* Opportimes.

<https://www.opportimes.com/pepsico-gana-a-the-coca-cola-en-mercado-de-refrescos-en-eu/>

Redacción The Food Tech. (s. f.). *HP optimiza campaña de Coca-Cola.* The

Food Tech. <https://thefoodtech.com/historico/hp-optimiza-campana-de-coca-cola/>

Rodriguez, J. (2021, 2 mayo). • *Historia de Red Bull: Transformación de una marca en una cultura.* ModoEmprendedor.

<https://www.modoemprendedor.com/historia-de-red-bull/>

Roldan, R. C. (2013, 14 junio). *Red Bull- economía.* Prezi.Com.

<https://prezi.com/u8aedric0vpc/red-bull-economia/>

Schultz, C. (2018, 14 agosto). *Coca-Cola takes stake in BodyArmor.* Seeking

Alpha. <https://seekingalpha.com/news/3382312-coca-cola-takes-stake-in-bodyarmor>

S.Mazo, E. (2022, 27 enero). *Coca-Cola, Santander, Movistar, Red Bull e Iberdrola, las marcas más asociadas al deporte.* EXPANSION.

<https://www.expansion.com/directivos/deporte-negocio/2022/01/27/61f1435c468aebd84b8b4667.html>



Suárez, P. (2021, 14 marzo). *Patentes de THE COCA-COLA COMPANY.*

Patentados.com. <https://patentados.com/empresa/the-coca-cola-company/>

The Coca Cola Company. (2020, 16 julio). *Introducing Simply Almond.*

<https://www.coca-colacompany.com/news/introducing-simply-almond>

The Coca-Cola Company. (s. f.). *Ciel Industria Mexicana de Coca-Cola.*

Coca-Cola Mexico. <https://www.coca-colamexico.com.mx/marcas/ciel>

The Coca-Cola company. (s. f.). *History.* Barqs.

<https://www.barqs.com/history>

The Flying Bulls. (s. f.). *Flyingbulls.* <https://www.flyingbulls.at/en/>

The Food Tech. (s. f.). *Coca-Cola FEMSA adquiere embotelladora.*

[https://thefoodtech.com/historico/coca-cola-femsa-adquiere-](https://thefoodtech.com/historico/coca-cola-femsa-adquiere-embotelladora/)

[embotelladora/](https://thefoodtech.com/historico/coca-cola-femsa-adquiere-embotelladora/)

*Todas nuestras bebidas y marcas en España Coca-Cola ES.* (s. f.). Coca-

Cola España. <https://www.cocacolaespana.es/bebidas>

Valero, V. Y. (2017, 9 noviembre). *ALIANZA ENTRE McDONALD'S Y COCA-*

COLA. Prezi.com. [https://prezi.com/p/mzhkfavqkrvm/alianza-entre-](https://prezi.com/p/mzhkfavqkrvm/alianza-entre-mcdonalds-y-coca-cola/)

[mcdonalds-y-coca-cola/](https://prezi.com/p/mzhkfavqkrvm/alianza-entre-mcdonalds-y-coca-cola/)

Valinsky, J. (2022, 25 enero). *Simply Lemonade is becoming a boozy*

*beverage.* CNN. [https://edition.cnn.com/2022/01/25/business/coke-simply-](https://edition.cnn.com/2022/01/25/business/coke-simply-spiked-launch/index.html)

[spiked-launch/index.html](https://edition.cnn.com/2022/01/25/business/coke-simply-spiked-launch/index.html)

*Versiones de la bebida Aquarius.* (s. f.). [Fotografía]. Coca Cola.

<https://www.cocacola.es/aquarius/productos>

*Versiones Red Bull Drink.* (s. f.). [Fotografía]. Red Bull Energy Wiki.

[https://redbull-energy.fandom.com/es/wiki/Tipos\\_de\\_red\\_bull](https://redbull-energy.fandom.com/es/wiki/Tipos_de_red_bull)



**Versiones Royal Bliss Premium.** (s. f.). [Fotografía]. Coca Cola.

<https://www.cocacola.es/royalbliss/mixers>

**Wings for Life - Spinal Cord Research Foundation.** (s. f.). Wings for life.

<https://www.wingsforlife.com/en/>

**Ziobro, P.** (2011, 1 marzo). *Coke Buys Remainder of Honest Tea.* WSJ.

<https://www.wsj.com/articles/SB100014240527487045060045761742828924>

[81392](#)

