

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Economía

Curso 2015 /2016

**CRECIMIENTO EMPRESARIAL A NIVEL  
CORPORATIVO: EL CASO DE LA  
MULTINACIONAL THE COCA-COLA COMPANY**

**BUSINESS GROWTH AT CORPORATE LEVEL:  
THE CASE OF THE MULTINATIONAL COCA-  
COLA COMPANY**

Realizado por la alumna Dña. Patricia López Jimeno

Tutelado por la Profesora Dña. Laura Cabeza García

León, 4 de julio de 2016



universidad  
de león  
Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales



**Patricia López Jimeno**

**2016**

## 1. ÍNDICE GENERAL

1. Resumen (Abstract) .....	1
2. Introducción.....	2
3. Objetivos del estudio y metodología empleada.....	3
3.1. Objetivos.....	3
3.2. Metodología .....	4
4. El crecimiento empresarial y la dirección estratégica: direcciones y métodos de desarrollo. ....	5
4.1. Introducción .....	5
4.2. La estrategia empresarial: concepto y niveles .....	5
4.3. Direcciones de desarrollo .....	10
4.3.1. Estrategia de expansión .....	11
4.3.1.1. Penetración en el mercado.....	11
4.3.1.2. Desarrollo de productos.....	12
4.3.1.3. Desarrollo de mercados: la internacionalización.....	13
4.3.2. Estrategia de diversificación.....	16
4.3.2.1. Diversificación relacionada .....	17
4.3.2.2. Diversificación no relacionada o conglomerada .....	18
4.3.3. Estrategia de integración vertical .....	20
4.3.4. Estrategia de reestructuración .....	22
4.4. Métodos de desarrollo.....	23
4.4.1. Crecimiento externo mediante fusiones y adquisiciones .....	24
4.4.2. Cooperación o alianzas entre empresas .....	25
5. Estrategia de crecimiento de Coca-Cola.....	27
5.1. Introducción.....	27
5.2. Historia de Coca-Cola: misión, información económica y líneas de negocio.....	29
5.3. Direcciones de desarrollo de Coca-Cola .....	33
5.3.1. Estrategia de expansión de Coca-Cola .....	33
5.3.2. Estrategia de diversificación de Coca-Cola.....	38
5.3.3. Estrategia de integración vertical de Coca-Cola.....	40
5.3.4. Estrategia de reestructuración de Coca-Cola .....	41
5.4. Métodos de desarrollo de Coca-Cola.....	43
6. Conclusiones .....	48
7. Bibliografía.....	51

## 2. ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1. Niveles de estrategia .....	6
Figura 4.2. Direcciones y métodos de desarrollo .....	10
Figura 4.3. Estrategias de expansión .....	11
Figura 4.4. Principales ventajas e inconvenientes del proceso de internacionalización.....	16
Figura 4.5. Razones para la diversificación empresarial .....	17
Figura 4.6. Principales razones y riesgos de la diversificación no relacionada.....	19
Figura 4.7. Relación entre diversificación y rendimiento .....	19
Figura 4.8. La estrategia de integración vertical .....	20
Figura 4.9. Ventajas de la integración vertical .....	21
Figura 5.1. Primer anuncio de Coca-Cola y sus cupones .....	30
Figura 5.2. Campaña “Comparte una Coca-Cola con” .....	34
Figura 5.3. Campaña “Comparte una Coca-Cola y una canción” .....	34
Figura 5.4. Principales líneas de negocio de Coca-Cola Company.....	39
Figura 5.5. El antes y el después tras la desinversión de Coca-Cola.....	41
Figura 5.6. Resumen de las direcciones de desarrollo de Coca-Cola Company .....	43
Figura 5.7. Resumen de las direcciones y métodos de Coca-Cola Company .....	48

## 3. ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 4.1. Razones de la internacionalización.....	15
---	----

## 4. ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 5.1. Ventas y beneficios de Coca-Cola Company (millones de dólares) .....	32
Gráfico 5.2. Distribución de los ingresos netos por segmentos durante 2015 (%).....	33

## **1. RESUMEN**

En la primera parte del presente Trabajo Fin de Grado se realiza una revisión desde el punto de vista teórico del concepto de estrategia empresarial, en especial, en lo relativo a la estrategia a nivel corporativo. En base a los conceptos anteriores, en la segunda parte, se presenta el análisis práctico realizado sobre la multinacional The Coca-Cola Company, consolidada como la compañía de bebidas más grande del mundo y líder en el sector de refrescos, describiendo su filosofía empresarial así como las direcciones y métodos en los que ha basado su proceso de crecimiento. Así, el análisis realizado parece indicar como The Coca-Cola Company ha experimentado un importante crecimiento a lo largo de sus 130 años de existencia, utilizando prácticamente todas las direcciones de desarrollo y fundamentalmente a través del crecimiento externo (adquisiciones y acuerdos de cooperación). No obstante, también ha llevado a cabo medidas de austeridad (reestructuraciones) que suponen un choque para su cultura empresarial. Dada la difícil coyuntura económica, la compañía podría intentar mejorar su posición apostando por otras variantes dentro de la diversificación relacionada, por ejemplo, creando su propia cadena de restaurantes, o desarrollando estrategias más drásticas pero que también le permitieran reducir el riesgo global a través de una diversificación no relacionada.

*Palabras clave:* estrategia empresarial, direcciones, métodos, The Coca-Cola Company

## **ABSTRACT**

In the first part of this Final Project, a review from a theoretical point of view of the concept of corporate strategy is made. This specifically looks at the growth strategy at corporate level, distinguishing between the different directions and development methods. Based on these concepts a practical analysis of the multinational Coca-Cola Company, which is the world leader in soft drink beverages, is presented describing its business philosophy as well as the directions and methods used in its business growth process. Thus, the analysis suggests that the Coca-Cola Company has experienced significant growth throughout its 130 year history, using almost all directions of development. To accomplish this, growth strategy has been based mainly on development methods such as acquisitions and cooperation agreements. However, given the difficult economic situation, the company could try to improve its position, by

betting on related variations of diversification within its core business, e.g. creating its own chain of restaurants, or by developing more drastic strategies, that also enable it to reduce global risk through non-core diversification.

*Key words:* corporate strategy, directions, methods, The Coca-Cola Company

## **2. INTRODUCCIÓN**

El crecimiento empresarial está fuertemente motivado por la necesidad de subsistir en entornos tan dinámicos y competitivos como los actuales, de forma que las empresas se encuentran en un continuo proceso de crecimiento y desarrollo aunque sólo sea para mantener su posición competitiva frente a sus competidores. Más concretamente, dentro de las decisiones estratégicas a nivel corporativo, el crecimiento es entendido como un signo de fortaleza y vitalidad y adquiere especial importancia al influir directamente en los resultados empresariales (Guerras y Navas, 2015).

Así, estas decisiones estratégicas permiten a la compañía determinar su ámbito y la asignación de recursos entre los diferentes negocios en los que actúa. Por lo tanto, las empresas están en continua evolución como consecuencia, entre otros, de los cambios existentes en los mercados en los que actúan, en la oferta de los productos que ofrecen o por la distribución geográfica de sus actividades (Ruiz Jiménez, 2005a).

En este contexto, existe un claro ejemplo a nivel mundial que ha sabido utilizar muy bien todo su potencial de crecimiento hasta convertirse en la empresa líder en el mercado de refrescos: The Coca-Cola Company. Esta centenaria multinacional conocida por el 94% de la población, que comenzó vendiéndose en una pequeña farmacia de Atlanta (Georgia) ha logrado introducirse en más de 200 países. Actualmente, cuenta con más de 500 marcas y gran diversidad de productos entre los que se encuentran bebidas con y sin gas, agua, zumos o cafés, entre otros. Por esta razón, el presente Trabajo Fin de Grado trata de hacer un análisis de las diferentes estrategias de desarrollo (direcciones y métodos) que ha adoptado a lo largo de su larga trayectoria, teniendo en cuenta la situación económica que atraviesa la economía mundial, pudiendo ser un referente o ejemplo para otras compañías.

En concreto, el motivo por el que se ha elegido esta compañía ha sido el éxito que ha alcanzado durante 130 años y su capacidad para mantenerse en el liderazgo teniendo en

cuenta su legendaria lucha y rivalidad con PepsiCo. Está claro que el alma de Coca-Cola es el marketing y la publicidad, pero el crecimiento a nivel corporativo también ha jugado un papel importante al haber apostado fundamentalmente por expandirse e internacionalizarse además de diversificarse para ampliar su gama de productos y hacer frente al descenso de las bebidas carbonatadas en los últimos años.

El presente Trabajo Fin de Grado está estructurado de la siguiente manera. En el siguiente apartado se describirán de forma más detallada los objetivos que se pretenden alcanzar con este trabajo así como la metodología empleada. En el apartado 4, desde el punto de vista teórico, se lleva a cabo una revisión del concepto de estrategia empresarial así como de sus niveles y, posteriormente, se explican las principales direcciones y métodos de desarrollo. En el apartado 5 se muestra el análisis práctico que se ha llevado a cabo sobre la empresa The Coca-Cola Company. Finalmente, en el apartado 6 se presentan las principales conclusiones obtenidas.

### **3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO Y METODOLOGÍA EMPLEADA**

#### **3.1. OBJETIVOS**

Los objetivos que se pretenden alcanzar con el presente Trabajo Fin de Grado son los siguientes:

##### **❑ *Desde el punto de vista teórico***

- Revisar el concepto de estrategia empresarial así como los diferentes niveles estratégicos, centrándose especialmente en el nivel corporativo, además de definir los conceptos de crecimiento y desarrollo empresarial.
- Mostrar las distintas direcciones (expansión, internacionalización, diversificación, integración vertical y reestructuración) y métodos de desarrollo (crecimiento interno y crecimiento externo -fusiones y adquisiciones o acuerdos de cooperación-).

##### **❑ *Desde el punto de vista práctico***

- Presentar información general sobre la empresa elegida en relación con su historia, misión y campo de actividad para su posterior estudio estratégico.

- Determinar la estrategia corporativa (direcciones y métodos) llevada a cabo por la compañía objeto de estudio, en este caso The Coca-Cola Company, poniendo en práctica los conceptos teóricos previamente revisados.
- A partir del estudio descriptivo realizado, extraer las principales conclusiones a nivel práctico.

### **3.2. METODOLOGÍA**

La metodología empleada en el presente Trabajo Fin de Grado se ha basado en fuentes de información secundarias, debido a la disponibilidad de los datos y de la información necesaria para su elaboración, no habiendo sido necesario acudir a fuentes primarias.

En la parte teórica del estudio, se explican las direcciones y métodos de desarrollo así como las diferentes alternativas de crecimiento de los mismos, teniendo en cuenta las circunstancias y características de la propia empresa y del entorno. Para ello, se han utilizado diversos manuales como Guerras y Navas (2015), Johnson et al. (2006) o Ventura (2008), así como diversas revistas, tesis u otro tipo de publicaciones similares, tanto nacionales como internacionales.

En la parte práctica del estudio, se ha realizado un análisis descriptivo de la compañía The Coca-Cola Company en lo que se refiere a su historia, misión, visión y situación económica para posteriormente estudiar las estrategias de crecimiento (direcciones y métodos de desarrollo) que ha utilizado. En este caso, la información ha sido extraída a partir de los informes y revistas anuales de la compañía, páginas web o noticias en prensa, entre otras.

Así pues, la metodología aplicada se basa en una revisión de la literatura y en el estudio descriptivo de la estrategia corporativa llevada a cabo por la compañía considerada, a partir de fuentes de información secundarias. Finalmente, a partir de la información analizada tanto a nivel teórico como práctico se han extraído una serie de conclusiones.



## **4. EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL Y LA DIRECCION ESTRATÉGICA: DIRECCIONES Y MÉTODOS DE DESARROLLO**

### **4.1. INTRODUCCIÓN**

En los últimos años, el crecimiento empresarial se ha convertido en un factor muy importante dentro de la economía mundial, considerándose el principal medio para mejorar y garantizar la obtención de beneficios (Blázquez et al., 2006). Dentro de este ámbito, siguiendo a Suárez González (1999), Blázquez et al. (2006) destacan el progreso que ha experimentado la dirección estratégica como disciplina que estudia la dificultad con la que se encuentran las organizaciones a medida que van creciendo. En la actualidad, las empresas se enfrentan a un entorno bastante desfavorable, competitivo e inestable, por lo que tratarán de adaptar sus estrategias de la mejor forma posible para hacer frente a sus competidores y obtener un mayor rendimiento.

Además, cuando una compañía decide crecer debe tener en cuenta dos aspectos. En primer lugar, las direcciones de desarrollo que quiere seguir, es decir, hacia dónde quiere orientar su estrategia -expansión, internacionalización, diversificación, integración vertical o reestructuración- y posteriormente, los métodos de desarrollo que va a utilizar para conseguirlo, bien sea a través del crecimiento interno o externo<sup>1</sup>. En cualquier caso, es importante que la empresa plantee una estrategia adecuada a sus posibilidades.

A continuación, se presentará una breve definición del concepto de estrategia empresarial así como de los distintos niveles: corporativo, competitivo y funcional. No obstante, a lo largo de este capítulo nos centraremos especialmente en el análisis del primer nivel, las estrategias a nivel corporativo.

### **4.2. LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL: CONCEPTO Y NIVELES**

Hacia la segunda mitad del siglo XX, surge la definición de estrategia empresarial de la mano de Peter Drucker en su libro *“The Practice of Management”* (Guerras y Navas,

---

<sup>1</sup> Dentro de los métodos de desarrollo externo se incluyen las fusiones y las adquisiciones, tal y como se explicará más adelante. Por su parte, el crecimiento externo por cooperación está formado por los acuerdos contractuales y accionariales además de las redes interorganizativas.

2015). Poco después comienza a desarrollarse este concepto surgiendo múltiples definiciones a lo largo del tiempo. Así, una clásica definición es la de Andrews (1965) expuesta por Ruiz Jiménez (2005b), según la cual la estrategia es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas que una empresa pretende alcanzar mediante políticas y planes fundamentales, definiendo así el tipo de compañía y de negocio que es o quiere ser.

Otro ejemplo aparece en el libro de Ventura (2008) que define la estrategia como un modelo de toma de decisiones coherentes y unificadas que revela los objetivos a largo plazo, los programas de acción y la asignación de recursos de una organización para seleccionar en qué negocios va a participar. Así, en su libro se constata que se trata de alcanzar una ventaja sostenible a largo plazo respondiendo a las oportunidades y amenazas del entorno y a las fortalezas y debilidades de la organización (Hax y Majluf, 1991).

Dentro del ámbito de la dirección estratégica se distinguen tres niveles de estrategias que constituyen una jerarquía organizativa (Figura 4.1). A cada uno de estos niveles se le asigna unas determinadas competencias en relación a la toma de decisiones: corporativo o de empresa, competitivo o de negocio y funcional. Las estrategias inferiores están condicionadas por las superiores, y todas ellas tienen que ser coherentes y estar coordinadas para alcanzar el éxito de la compañía a largo plazo (Guerras y Navas, 2015).

**Figura 4.1. Niveles de estrategia**



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015:48)

En las empresas diversificadas, que actúan con diferentes productos o mercados, se pueden distinguir fácilmente los tres niveles, es decir, su actuación global (conjunto de

actividades y negocios) de la específica en cada una de esas actividades. Sin embargo, los dos primeros niveles se solapan en aquellas compañías que solamente desarrollan una actividad al buscar su mejor actuación (Guerras y Navas, 2007). A continuación, se definen brevemente los tres tipos de estrategia.

- ***Estrategia corporativa o de empresa***

Relaciona a la compañía con su entorno desde una perspectiva global. Es la base del resto de decisiones estratégicas, poniendo su foco de atención en varias cuestiones. Por un lado, determina las actividades o negocios donde la empresa va a competir o aquellos que debe abandonar en un futuro, y por otro lado, se centra en la captación y asignación de los recursos que necesite en cada negocio (García Soto, 2003). Su objetivo es buscar nuevas oportunidades de negocio que contribuyan a la creación de valor, analizando todas las sinergias posibles entre actividades y diseñando un sistema organizativo que permita explotarlas (Ventura, 2008). En las compañías diversificadas, esta estrategia establece un plan general de actuación directiva en lo que se refiere a las decisiones para tomar posiciones en industrias diferentes y a las acciones que lleva a cabo para orientar sus negocios diversificados (Guzmán Parra, 2009).

- ***Estrategia competitiva o de negocio***

Este nivel hace referencia a las decisiones que se toman en un negocio específico o unidad estratégica de negocio<sup>2</sup>, es decir, se intenta determinar la mejor forma de competir en cada negocio. Tal y como refleja en su libro Carrión Maroto (2007), Porter (1982) establece que la estrategia competitiva consiste en realizar un conjunto de acciones ofensivas o defensivas para conseguir una posición competitiva defendible en un sector industrial y obtener así un rendimiento mayor sobre la inversión de la empresa. Dicho de otra forma, el objetivo de este nivel estratégico es cómo alcanzar una posición competitiva superior a la del resto de competidores que le permita diferenciarse, mediante los recursos y habilidades que la compañía ha desarrollado o es capaz de desarrollar (Carrión Maroto, 2007). Guerras y Navas (2015) distinguen dos ventajas básicas: liderazgo en costes y diferenciación de producto, que combinadas y

---

<sup>2</sup> Según Guerras y Navas (2015: 47), una unidad estratégica de negocio es un “conjunto de actividades homogéneo desde el punto de vista estratégico para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas”.

según el ámbito de aplicación dan lugar a tres estrategias genéricas: liderazgo en costes, diferenciación de producto y segmentación de mercado.

- ***Estrategias funcionales***

Estas estrategias constituyen un factor fundamental de las estrategias competitivas, centrándose en cómo utilizar los recursos y conocimientos en las diferentes áreas funcionales con el objetivo de mejorar la eficiencia y la competitividad de cada negocio (Ventura, 2008). Siguiendo a García Soto (2003:52), “*es en este nivel donde se produce la vinculación más significativa entre la dirección estratégica y otras disciplinas del campo de la dirección de empresas como el marketing, las finanzas, los recursos humanos o los sistemas de información*”.

Tal y como se comentó anteriormente, será en la estrategia corporativa en la que se pondrá especial atención a lo largo del presente Trabajo Fin de Grado. Dado que este nivel estratégico gira en torno a las actividades en las que actúa la empresa, es importante definir su ***campo de actividad***, que hace referencia a la elección del conjunto de productos y mercados en los que la compañía quiere competir. Guerras y Navas (2015) en su libro constatan que el campo de actividad constituye el punto de partida de la estrategia pues afecta a la empresa en su conjunto y a su desarrollo futuro, existiendo tres dimensiones que definen este concepto (Abell, 1980): las funciones de los clientes que se cubren, los grupos de clientes a los que se sirve y las tecnologías utilizadas para hacerlo. A partir de ellas la compañía elige su campo de actividad combinando dos variables: el ámbito de actuación y la diferenciación entre segmentos estratégicos.

El *ámbito* es una variable cuantitativa que se refiere al número de funciones, de grupos de clientes o de tecnologías que la compañía utiliza. El ámbito de funciones hace referencia a la diversidad de necesidades de los clientes que se quiere satisfacer. Por otro lado, la elección del ámbito de clientes reconoce el tipo de clientes al que se quiere llegar mediante los criterios habituales de segmentación de la demanda teniendo en cuenta las características de los clientes. Si la empresa elige un ámbito amplio de tecnologías implica que va a competir en diferentes industrias con distintos negocios (Guerras y Navas, 2015).

La *diferenciación entre segmentos estratégicos* se refiere al grado en el que una compañía trata de distinta forma a los diferentes segmentos en función de cada una de

las dimensiones básicas (funciones, grupos de interés y tecnologías). Esta diferenciación, que da respuesta a las distintas necesidades de los consumidores, se puede lograr de dos formas: mediante la modificación en el propio producto o en la estrategia comercial de la empresa (Abell, 1980).

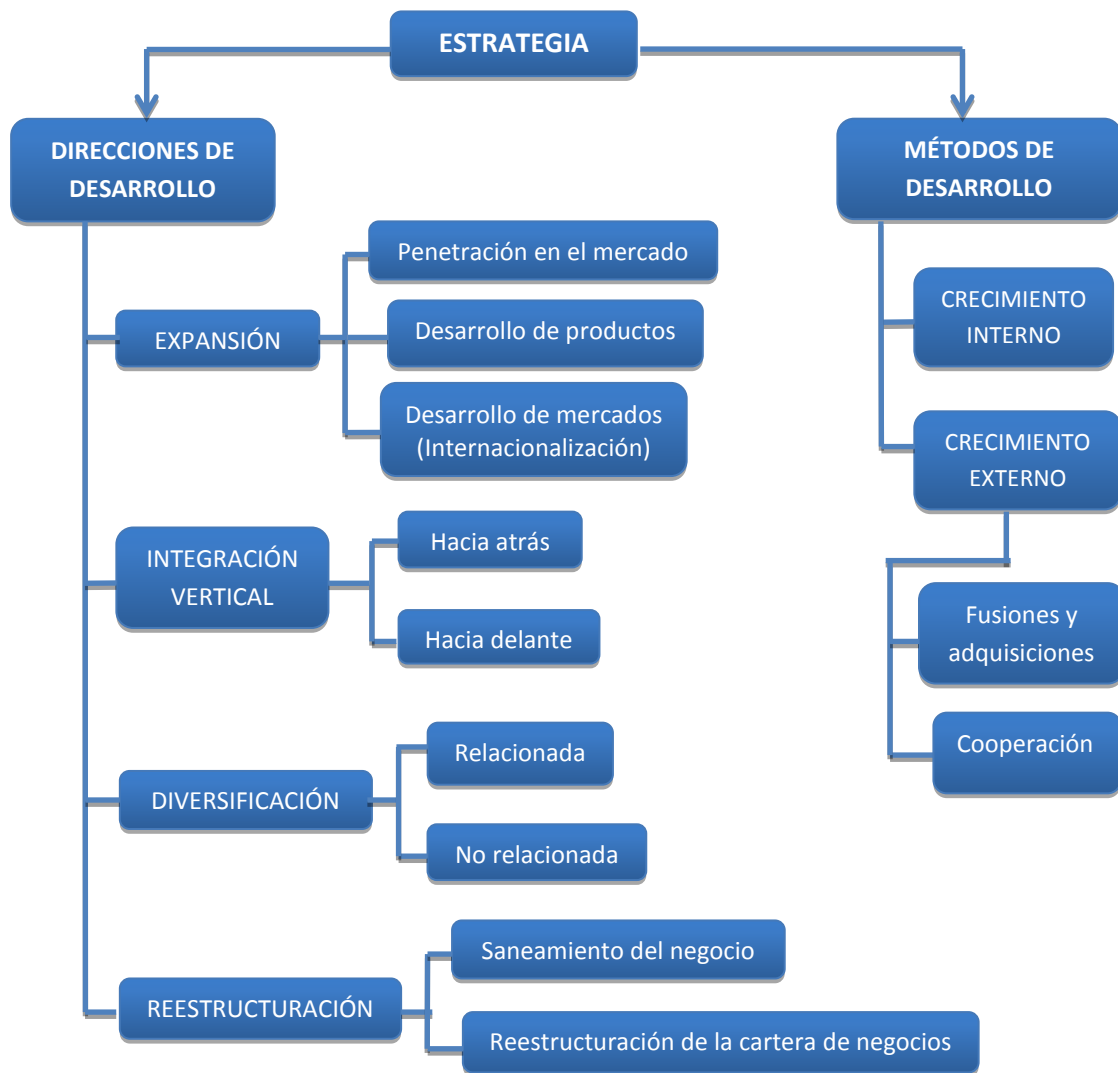
El campo de actividad puede verse modificado a lo largo del tiempo dando lugar a la necesidad de realizar un análisis de las estrategias de crecimiento y desarrollo empresarial. Así, siguiendo a Ruiz Jiménez (2005a) el *crecimiento de la empresa* hace referencia a los incrementos o modificaciones de tamaño de la misma, es decir, se originan aumentos en variables tales como la producción, activos, ventas, beneficios o líneas de productos, o cambios en su estructura económica y organizativa. Como menciona García Soto (2003) en su tesis doctoral, el crecimiento empresarial es uno de los principales objetivos perseguidos por las compañías y también puede definirse como el proceso de expansión que lleva a cabo una empresa hacia nuevos mercados, tanto geográficos como de clientela (Canals, 2001).

En cuanto al *desarrollo de la empresa*, se trata de un concepto más amplio que el de crecimiento al incluir variaciones cuantitativas y cualitativas (cambios en el campo de actividad). Aunque en la mayoría de los casos suele ir acompañado de crecimiento, no siempre es así, pues en algunas ocasiones los cambios en el campo de actividad dan lugar a una reducción del tamaño empresarial y, por tanto, a reestructuraciones de la cartera de negocios (Guerras y Navas, 2015). Por lo tanto, a la hora de llevar a cabo una estrategia de desarrollo la empresa tiene que responder a dos cuestiones básicas (Guerras y Navas, 2015):

- **¿Qué dirección seguir?** (Dirección) Se trata de decidir si se modifica o no el campo de actividad, es decir, la compañía decide si debe centrarse o especializarse en las actividades que ya realiza o desarrollar otras nuevas mediante la reestructuración del conjunto de sus negocios.
- **¿Cómo conseguirlo?** (Método) Es el medio para conseguir los objetivos fijados en la dirección de desarrollo. Las opciones básicas son el desarrollo interno u orgánico (nuevas inversiones en el seno de la empresa), y el desarrollo externo (fusiones, adquisiciones y los acuerdos de cooperación).

A continuación, en la Figura 4.2. se muestran a modo de resumen las distintas opciones de crecimiento a través de las direcciones y métodos de desarrollo que se analizarán posteriormente.

**Figura 4.2. Direcciones y métodos de desarrollo**



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015)

### 4.3. DIRECCIONES DE DESARROLLO

Una de las tipologías más conocidas y extendidas de las estrategias de crecimiento y desarrollo es la establecida por Ansoff (1976), quien basa su clasificación en función de la relación existente entre la situación actual o tradicional de la empresa y los nuevos desarrollos, tanto si se habla de productos como de mercados. Por lo tanto, se reconocen dos estrategias: expansión y diversificación. La estrategia de expansión conlleva mantener una relación estrecha con la situación actual, mientras que la estrategia de

diversificación, por su parte, implica romper con la situación actual, dando lugar al desarrollo de nuevos mercados y productos por parte de la compañía (Huerta y Navas, 2006). Sin embargo, a partir de las direcciones anteriores se derivan otras, de modo que se distinguen en total las siguientes *estrategias o direcciones de desarrollo*: expansión, internacionalización, diversificación, integración vertical y reestructuración. A continuación se explican cada una de ellas.

#### 4.3.1. Estrategia de expansión

De acuerdo con Guerras y Navas (2015), la estrategia de expansión está dirigida hacia el desarrollo de los productos y/o mercados tradicionales, y se basa en la ampliación o explotación de los negocios actuales. Esto supone una estrecha relación con su actividad actual pudiendo de este modo utilizar los mismos recursos (técnicos, comerciales y financieros) que se emplean para la línea de productos actual. Así, las principales estrategias de expansión son la penetración en el mercado, el desarrollo de productos y de mercados (Ansoff, 1976; Johnson et al., 2011) (Figura 4.3).

**Figura 4.3. Estrategias de expansión**



Fuente: Guerras y Navas (2015:353)

##### 4.3.1.1. Penetración en el mercado

El objetivo de esta estrategia es aumentar la participación de la compañía en el mercado en el que actúa con sus productos actuales, haciendo que los clientes actuales compren más o buscando nuevos clientes (Cuesta Valiño, 2001). Por lo tanto, se trata de una estrategia de riesgo reducido que no modifica el campo de actividad pero sí conlleva crecimiento. Además, permite reforzar la ventaja competitiva y favorecer el conocimiento de marca. Siguiendo a Guerras y Navas (2015), la penetración en el mercado puede conseguirse de dos formas:

- Con variables comerciales como campañas publicitarias, promociones o disminuciones de los precios que fomenten la frecuencia de uso del producto o servicio y su consumo además de captar a nuevos clientes potenciales o clientes de otras empresas.
- Explotar las fuentes de ventaja competitiva que posea la compañía: liderazgo en costes o diferenciación, lo que permite un mayor crecimiento a largo plazo.

Guerras y Navas (2015) señalan que la penetración en el mercado es especialmente adecuada cuando existen expectativas de crecimiento de la demanda en una industria. Esto se puede observar claramente para industrias en fase rápida de crecimiento, y en el caso de las industrias maduras, cuando se localizan bolsas de demanda insatisfechas. Por su parte, en las industrias en declive, el crecimiento es posible como consecuencia del abandono de otras empresas por la presión competitiva. Este crecimiento se puede producir adquiriendo estas compañías o captando a sus clientes. Por último, ante la ausencia de crecimiento, esta estrategia es adecuada si existe demanda potencial insatisfecha o si los principales competidores son complacientes considerando peligrosas a las nuevas empresas.

No obstante, esta estrategia presenta varios riesgos tales como la alta dependencia de las condiciones y la evolución del entorno competitivo, la compañía apuesta a una única actividad o pierde la oportunidad de generar sinergias extendiendo su campo de actividad para aprovechar sus recursos y capacidades en nuevos productos o mercados (Guerras y Navas, 2015).

#### *4.3.1.2. Desarrollo de productos*

La empresa continúa en el mercado actual dirigiéndose al mismo segmento de clientes pero desarrollando productos con características nuevas y diferentes. Estos productos siguen realizando la misma función pero mejorando su satisfacción. Estas modificaciones pueden ser *accesorias* -ligera mejora del producto- o *sustanciales* -sustitución de los productos tradicionales por otros nuevos- (Guzmán Parra, 2009). También se puede conseguir ampliando la línea actual o tradicional para adaptarse mejor a las necesidades de los clientes (García Soto, 2003).

El desarrollo de productos permite ofrecer al mercado una imagen de innovación que refuerza su prestigio ante los clientes y generar sinergias al compartir los distintos



productos, las mismas estructuras comerciales, de distribución y parte de las de producción (Guerras y Navas, 2015).

Johnson et al. (2006) constatan que el proceso de creación de nuevos productos puede ser caro, arriesgado y potencialmente no rentable pudiendo exigir un alto gasto en I+D, y en algunos casos muy pocas ideas llegan al éxito. Además, a veces es necesario desarrollar nuevos productos porque los malos rendimientos de la compañía con respecto a sus competidores o proveedores podría hacer que éstos estuvieran interesados en su adquisición.

Por último, a estas dificultades cabe añadir la expuesta por Fernández Ferrín et al. (2012) en su artículo en el que se señala que la antigüedad de los directivos y empleados de la empresa puede ser un problema para el desarrollo de nuevos productos, puesto que mantienen sus rutinas habituales y evitan mostrar sus limitaciones protegiéndose de las fuentes de información. Por lo tanto, los procesos de formación e innovación son necesarios para desaprender las viejas prácticas y poder desarrollar mejor las nuevas tareas.

#### *4.3.1.3. Desarrollo de mercados: la internacionalización*

Con esta estrategia la compañía ofrece sus productos tradicionales en nuevos mercados (García Soto, 2003). Estos nuevos mercados a los que se dirige la empresa pueden entenderse en varios sentidos (Johnson et al., 2011):

- Nuevos segmentos de la industria con factores críticos de éxito similares a los existentes en los segmentos en los que actuaba.
- Nuevas aplicaciones para los productos actuales que se adapten a nuevas funciones que son diferentes a las que satisfacía anteriormente.
- Nuevas áreas geográficas (locales, nacionales o internacionales) en las que la compañía pueda vender sus productos tradicionales.

Tal y como aparece en Guerras y Navas (2015), los motivos por los que habitualmente se elige esta estrategia son (García Falcón, 1987):

- Aparición de nuevos canales de distribución de mayor calidad, confianza y de costes que no sean muy elevados.

- Alcanzar altas tasas de eficiencia y eficacia en los mercados actuales para entrar en otros mercados no saturados.
- Infrutilización de las instalaciones productivas.
- La empresa dispone de los recursos materiales, financieros y humanos necesarios para realizar la expansión.

Dentro de la estrategia de desarrollo de mercados, encontramos un caso concreto: *la internacionalización*, que merece ser estudiada como una dirección de desarrollo adicional por su trascendencia y características. En la actualidad, la economía mundial se encuentra en uno de los momentos de mayor dinamismo y cambio. La unificación de los mercados, la estandarización de los productos además de los gustos y necesidades de los consumidores, o los nuevos canales de comunicación, distribución y venta conducen a la internacionalización de las empresas (Sistema de Información Empresarial de Canarias, 2016). Siguiendo a Trujillo Dávila et al. (2006), la internacionalización es un fenómeno económico que se define como aquel conjunto de operaciones o actividades que facilitan la creación de vínculos estables entre la compañía y los mercados internacionales a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional (Rialp, 1999).

Tal y como se refleja en el Cuadro 4.1, las principales razones que explican los procesos de internacionalización se pueden clasificar en dos grupos: internas y externas. Las razones internas se relacionan con la capacidad de la empresa para tomar decisiones que mejoren su competitividad, y se distinguen las siguientes (Guerras y Navas, 2015:492-493):

- *Reducción de costes*: como los costes de adquisición de recursos productivos (materias primas, mano de obra o capital), las cargas fiscales, la posibilidad de localización de las actividades de su cadena de valor en países con condiciones más favorables o la consecución de economías de escala y de experiencia.
- *Tamaño mínimo eficiente*: en determinadas actividades es difícil conseguir un tamaño óptimo basado únicamente en las ventas nacionales, por lo que las empresas lo buscan en otros mercados.
- *Búsqueda de recursos*: en algunas ocasiones, el país destino permite disponer de factores interesantes para la compañía (recursos naturales, factor trabajo, situación geográfica, etc.) que en el país de origen no están disponibles.

- *Explotación de recursos y capacidades:* se basa en la posesión de recursos y conocimientos además de capacidades de dirección y de gestión empresarial que se pueden emplear exitosamente en otros países.
- *Disminución del riesgo global:* debido a la distribución de las actividades en las distintas áreas geográficas (diversificación geográfica).

**Cuadro 4.1. Razones de la internacionalización**

RAZONES INTERNAS	RAZONES EXTERNAS
Reducción de costes	Ciclo de vida de la industria
Tamaño mínimo eficiente	Demanda externa
Búsqueda de recursos	Seguir al cliente
Explotación de recursos y capacidades	Presión competitiva
Disminución del riesgo global	Globalización de la industria

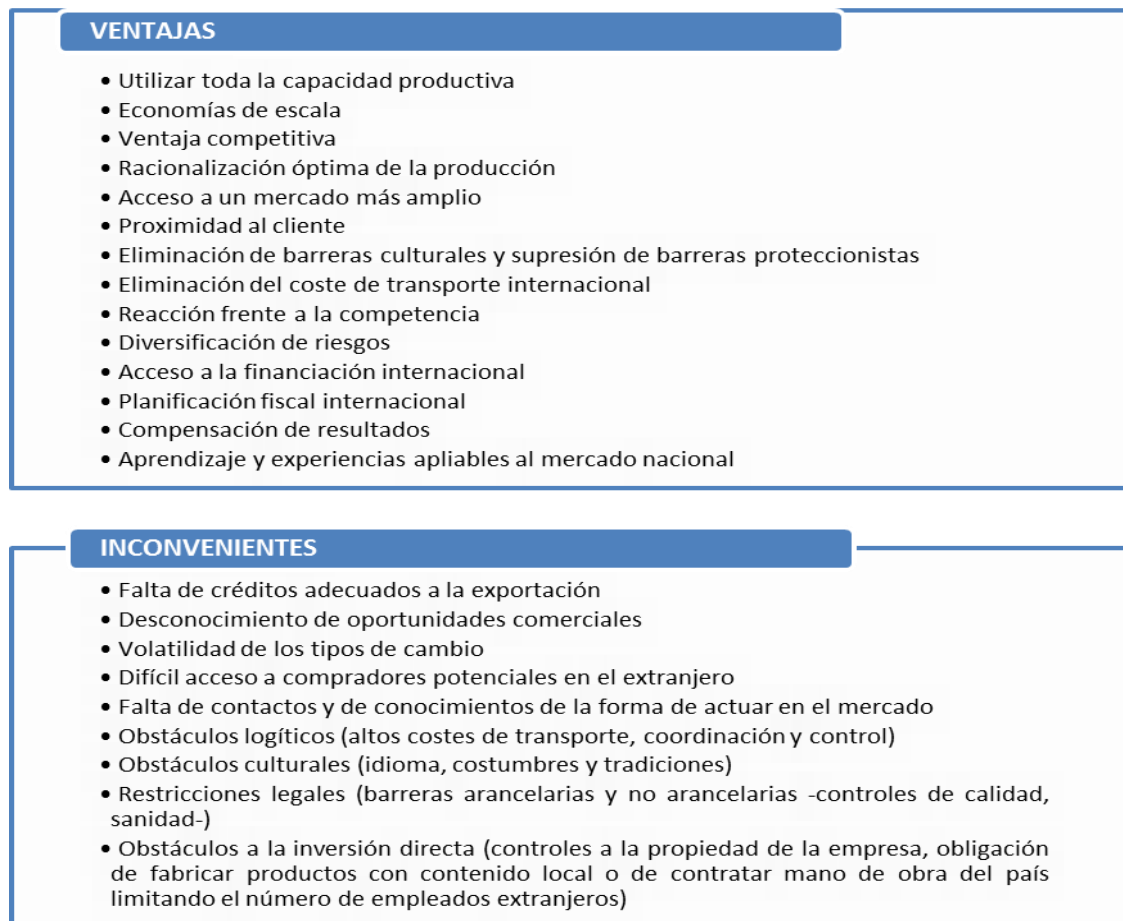
Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015:492)

Por su parte, las razones externas complementan la justificación de la salida a los mercados externos (Guerras y Navas, 2015:493-494):

- *Ciclo de vida de la industria:* cuando la industria alcanza la fase de madurez es más difícil conseguir un crecimiento sostenido, por lo que esto puede solucionarse entrando en nuevos negocios o en nuevos mercados que estén en las primeras fases.
- *Demanda externa:* puede resultar aconsejable introducirse en mercados que presenten una gran demanda potencial o insatisfecha.
- *Seguir al cliente:* las compañías proveedoras de empresas industriales deben seguir a sus clientes cuando éstos internacionalizan sus actividades.
- *Presión competitiva:* cuando los competidores nacionales se internacionalizan, las compañías se ven forzadas a extender sus actividades a nuevos países para mantener su posición competitiva en el país de origen. Lo mismo ocurre con la entrada de un competidor extranjero, que empuja a la empresa local a compensar la pérdida de sus ventas entrando en el país del que procede el nuevo competidor.
- *Globalización de la industria:* la principal razón para la internacionalización es la creciente globalización. Las compañías ya no se plantean si internacionalizarse o no, sino cómo responder mejor a ese proceso de globalización que le viene dado por el entorno. Dependiendo de cómo responda a esta cuestión, la empresa sabrá aprovechar las oportunidades del mercado global o no sabrá hacer frente a las amenazas que supone la economía abierta para las compañías que no saben adaptarse al nuevo entorno.

A continuación, en la Figura 4.4. se recogen algunas de las principales ventajas e inconvenientes del proceso de internacionalización.

**Figura 4.4. Principales ventajas e inconvenientes del proceso de internacionalización**



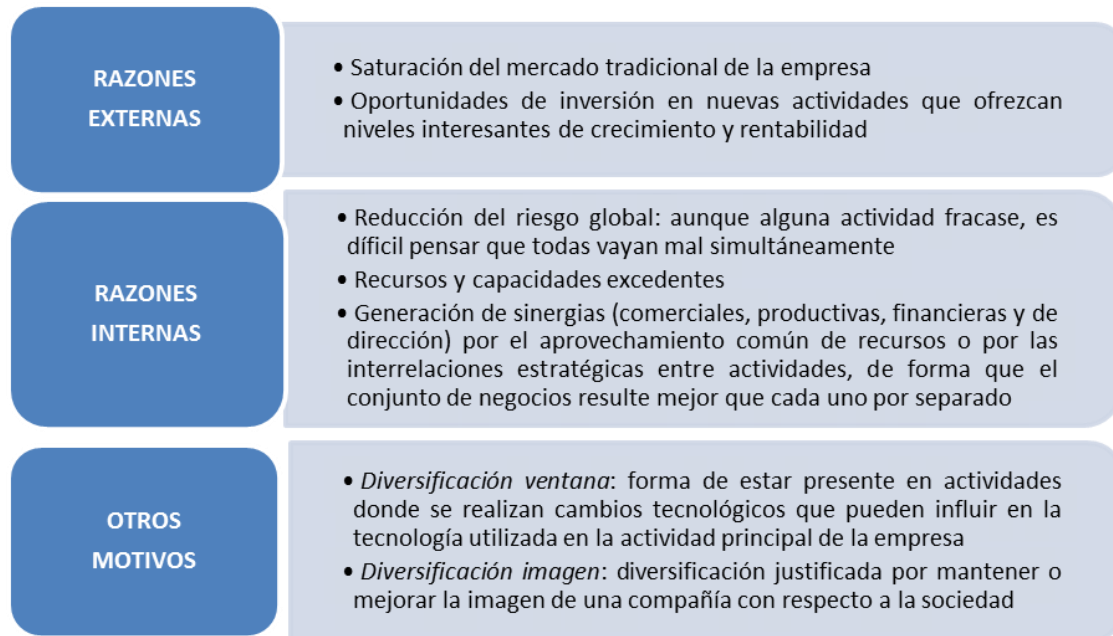
Fuente: Elaboración propia a partir de SIECAN (2016)

#### 4.3.2. Estrategia de diversificación

Tal y como refleja García Soto (2003:58), la diversificación se puede definir como “*la entrada de una empresa o unidad de negocio en nuevas líneas de actividad, bien mediante procesos de desarrollo interno de negocios o mediante fusiones y adquisiciones, lo que conlleva cambios en su estructura administrativa, en sus sistemas y en otros procesos de dirección*” (Ramanujam y Varadajan, 1989). Por lo tanto, a partir de esta estrategia, la compañía añade de forma simultánea nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes operando en nuevos entornos competitivos. Este acceso a nuevas actividades implica la adquisición de nuevos conocimientos, nuevas técnicas y nuevas instalaciones (Guzmán Parra, 2009). Por lo tanto, se trata de una estrategia más

drástica y arriesgada que la estrategia de expansión. En la Figura 4.5 se recogen las principales razones por las que las compañías se diversifican.

**Figura 4.5. Razones para la diversificación empresarial**



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015:359-361)

Dado que esta estrategia implica la entrada en nuevos mercados con nuevos productos, éstos pueden estar relacionados o no con los actuales. Por esta razón, existen dos tipos de diversificación: relacionada y no relacionada (Huerta y Navas, 2006).

#### 4.3.2.1. Diversificación relacionada

Tal y como Huerta y Navas (2006) recogen en su artículo, la diversificación es relacionada cuando existen recursos compartidos entre negocios, canales de distribución similares, tecnologías, mercados, etc., o cualquier intento tangible de explotar conjuntamente factores de producción (Rumelt, 1982).

La principal *razón* por la que las empresas llevan a cabo esta estrategia es la generación de *sinergias* entre los diferentes negocios. Si existe relación entre los negocios tradicionales y los nuevos negocios, es posible aprovechar los recursos, conocimientos y capacidades de las actividades tradicionales para las nuevas, generándose así una rentabilidad adicional derivada del aprovechamiento de las sinergias generadas en los nuevos negocios (Guerras y Navas, 2015). Los ámbitos concretos en los que habitualmente se comparten recursos o se transfieren conocimientos suelen ser

(Thompson et al., 2012): actividades de I+D; actividades de fabricación, de distribución y de suministro; actividades de marketing y de ventas; actividades directivas y de apoyo administrativo y actividades financieras.

No obstante, a pesar de que la diversificación relacionada no es la más arriesgada, Huerta (2004) señala que los principales *riesgos* son la dificultad para generar sinergias y los tres tipos de costes asociados a la generación de las mismas (Porter, 1985): en primer lugar, los costes de coordinación, derivados del mayor esfuerzo que tiene que hacer la empresa para compartir recursos o transferir conocimientos; en segundo lugar, unos costes de compromiso que provienen de los compromisos y obligaciones entre los diferentes negocios según la forma de gestionarlos cuando se generan sinergias; y, en tercer lugar, los costes de inflexibilidad en los que se pueden incurrir por las dificultades del negocio a la hora de responder a los movimientos de los competidores, o por el cierre de uno de los negocios de la cartera al utilizar recursos comunes.

#### *4.3.2.2. Diversificación no relacionada o conglomerada*

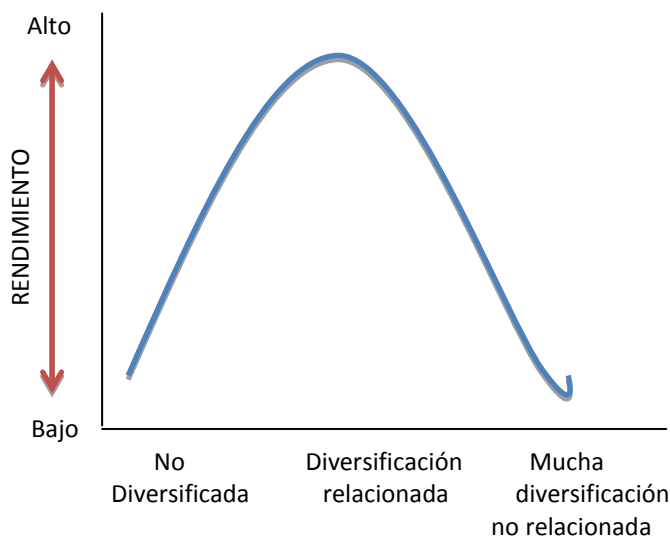
La diversificación no relacionada supone una ruptura con la situación anterior puesto que los nuevos productos y mercados no mantienen ninguna relación con los tradicionales (Huerta, 2004). Así, la compañía que decida llevar a cabo este tipo de estrategia requerirá nuevos conocimientos, habilidades o recursos para llevar a cabo esas nuevas actividades y solamente pueden generarse sinergias en el ámbito financiero y en el directivo (Huerta, 2004). A continuación, en la Figura 4.6. se muestran las principales *razones* y *riesgos* por las que una empresa decide llevar a cabo este tipo de diversificación.

**Figura 4.6. Principales razones y riesgos de la diversificación no relacionada**

+	RAZONES	RIESGOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir el riesgo global de la compañía puesto que cuando los negocios no están vinculados entre sí, el riesgo de variabilidad de los beneficios es menor</li> <li>• Mejorar la rentabilidad empresarial mediante la localización de empresas que estén infravaloradas en el mercado o invertir en sectores emergentes o en crecimiento</li> <li>• Obtener sinergias financieras en la gestión de la cartera de negocios que eviten el coste de acudir a los mercados financieros para proporcionar fondos a los negocios deficitarios</li> <li>• Alcanzar los objetivos de la alta dirección (poder, estatus, promoción) potenciando el crecimiento empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ausencia de sinergias, excepto las financieras y directivas, provoca que la adquisición de un nuevo negocio no mejore el funcionamiento de la organización en su conjunto</li> <li>• Las competencias específicas (generadoras de ventajas competitivas) solamente se obtienen con el tiempo y la experiencia</li> <li>• La dispersión de intereses debido a la elevada diversidad de actividades</li> <li>• La dificultad de gestionar y coordinar las actividades poco relacionadas entre sí pueden provocar que la empresa conglomerada sea inmanejable</li> <li>• Superar las barreras de entrada existentes en la nueva industria para aprovechar las oportunidades de inversión rentables</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015:367-369)

Por último, como reflejan Johnson et al. (2006), la conclusión habitual es que la relación entre diversificación y rendimiento tiene forma de U invertida (Figura 4.7). En media, las empresas que llevan a cabo una diversificación relacionada tienen un rendimiento mejor que las no diversificadas y que las compañías con un alto grado de diversificación o conglomerados. Para el caso español, por ejemplo, Martínez Campillo y Nieto (2009) concluyen que las compañías que pasan de un escaso a un moderado grado de diversificación mejoran su competitividad aumentando los niveles de rentabilidad.

**Figura 4.7. Relación entre diversificación y rendimiento**

Fuente: Elaboración propia a partir de Johnson et al. (2006:288)

### 4.3.3. Estrategia de integración vertical

Tal y como reflejan Guerras y Navas (2015), la integración vertical supone la entrada de una empresa en actividades relacionadas con el ciclo completo de producción de un producto o servicio, de tal forma que la compañía pasa a convertirse en su propio proveedor o distribuidor/cliente. La cadena productiva está formada por fases anteriores y sucesivas de la actividad principal que comprenden desde la producción de la materia prima hasta la última etapa en la que el consumidor recibe el bien o servicio. Por lo tanto, una empresa está integrada verticalmente cuando participa en alguna de estas fases sucesivas de la cadena de producción (Tamayo y Piñeros, 2007). Se distinguen dos tipos de integración vertical como se puede observar en la Figura 4.8 (Tamayo y Piñeros, 2007:37):

- *Integración vertical hacia atrás o “aguas arriba”*: inclusión de la actividad manufacturera de las materias primas y suministros en el proceso productivo de la empresa, es decir, se convierte en su propio proveedor. Esta forma de integración resulta beneficiosa por permitir trasladar el suministro de materias primas de los proveedores a la compañía, proporcionando menores costes de producción y/o transacción que permiten responder más rápido a los cambios del mercado.
- *Integración vertical hacia delante o “aguas abajo”*: inclusión dentro de la empresa de las actividades que se encuentran más abajo de la cadena de producción para mejorar la eficiencia económica y tener un mejor acceso al consumidor final y más personalizado. Este tipo de integración permite el conocimiento y la incorporación de algunas de las necesidades de los consumidores a la operación de la empresa.

**Figura 4.8. La estrategia de integración vertical**

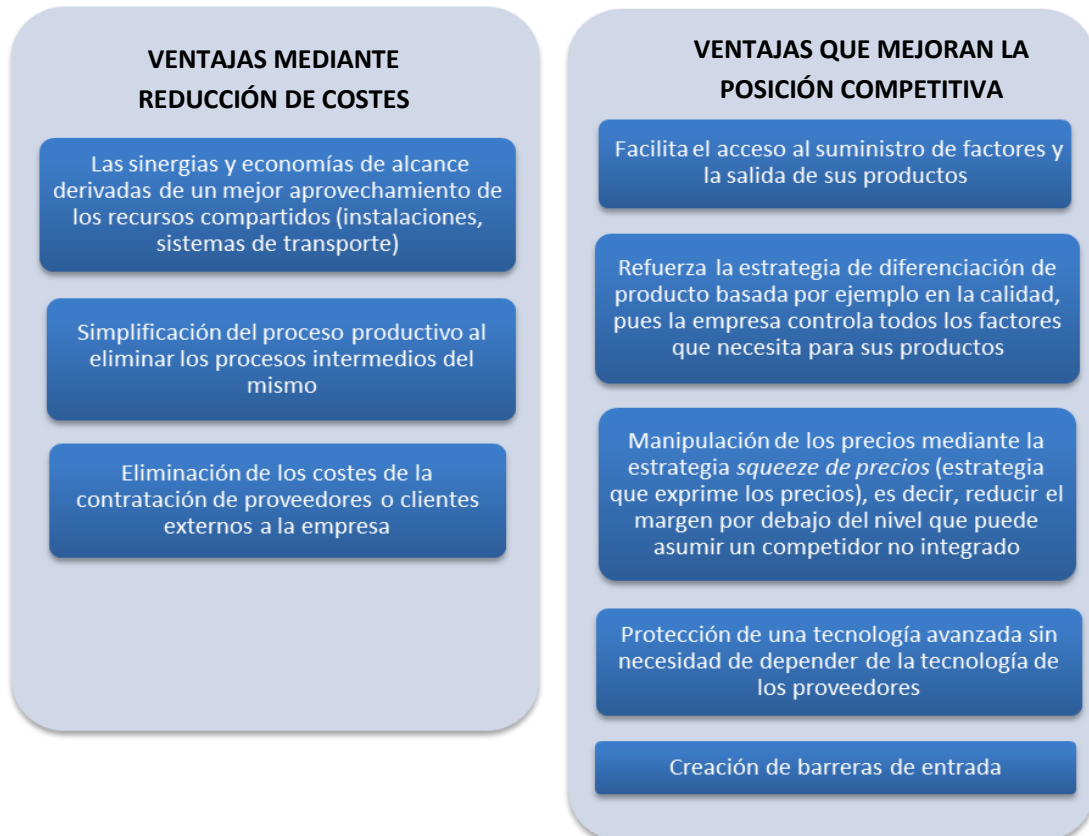


Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2007)



Las principales *ventajas* de la integración vertical pueden darse de dos formas: mediante la reducción de costes o mediante la consecución de una fuerte posición competitiva, tal y como se puede apreciar en la Figura 4.9.

**Figura 4.9. Ventajas de la integración vertical**



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015: 371-375)

No obstante, aunque la integración vertical permite reducir la dependencia de los proveedores y/o de los canales de distribución, presenta una serie de *riesgos* que han llevado a muchas empresas al fracaso o a procesos de desintegración vertical. Más concretamente, los riesgos más significativos son los siguientes (Guerras y Navas, 2015: 373-375):

- El riesgo global de la compañía es mayor al comprometer ésta un mayor volumen de recursos con el ciclo completo de un determinado producto. Si el mercado final de ese producto entra en declive, el resto de actividades también se verán afectadas al reducirse la demanda.
- Se incrementan las barreras de salida de la industria al tener un mayor volumen de actividades involucrados en las distintas etapas.

- Falta de flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno. Cuanto mayores y más especializadas sean las inversiones, mayor rigidez existirá.
- La captación del margen de proveedores o clientes sustituidos no es automática, por lo que la empresa integrada tendrá que desarrollar las actividades con la misma eficiencia que ellos.
- Incremento de la complejidad organizativa siendo necesarios sistemas de planificación, coordinación y control sofisticado, con sus correspondientes costes.

Como consecuencia, hace décadas la integración vertical era una de las estrategias más utilizadas pero en la actualidad las empresas siguen una tendencia marcada por la especialización en determinadas competencias fundamentales (“*core business*”) y en la contratación de compañías externas (subcontratación) para aquellas actividades que no constituyen una fuente de ventaja competitiva. De este modo, este nuevo modelo genera una mayor flexibilidad ante las demandas cambiantes del mercado (Carrión Maroto, 2007).

#### **4.3.4. Estrategia de reestructuración**

La estrategia de reestructuración consiste en la modificación o redefinición del campo de actividad de la empresa con el posible abandono (desinversión) de al menos uno de los negocios, con el objetivo de mejorar la rentabilidad de la compañía y crear valor en el mercado (Guerras y Navas, 2015). Dentro de la reestructuración de actividades se distinguen dos casos: el saneamiento de un negocio y la reestructuración de la cartera de negocios.

En el caso del *saneamiento*, la compañía se enfrenta a la situación de que uno de sus negocios no responde a las expectativas esperadas en cuanto a rentabilidad, por lo que se plantea qué hacer con dicho negocio; es decir, debe decidir si abandona el negocio, o si lo intenta recuperar o sanear (Guerras y Navas, 2015). Las causas más frecuentes de los malos resultados de un negocio se derivan de una dirección poco eficiente, un excesivo crecimiento, unos elevados costes, una estrategia competitiva inadecuada, la aparición de nuevos competidores o cambios estructurales en la demanda (Guerras y Navas, 2015).

Ante esta situación, las empresas tienen dos opciones básicas: saneamiento o abandono del negocio. En el caso del *saneamiento*, se sigue manteniendo el negocio en la cartera.

Esta opción será adecuada cuando haya posibilidades reales de recuperar la rentabilidad, el negocio esté en una industria atractiva o constituya una parte importante de la cartera de la compañía. Por el contrario, si la empresa considera que el negocio no tiene posibilidad de ser saneado o ya no tiene interés en él, se optará por su *abandono* o *desinversión* (Guerras y Navas, 2015).

Por su parte, la **reestructuración de la cartera** se da cuando es la compañía en su conjunto la que plantea malos resultados, por lo que será necesario redefinir dicha cartera. Como aparece en el libro de Guerras y Navas (2015), esta decisión es tomada cuando existe una estrategia de diversificación inadecuada, aparecen competidores en los negocios centrales, prevalecen los objetivos de los directivos o para financiar nuevas adquisiciones más rentables (Hill y Jones, 2013). En este caso, existen tres opciones (Guerras y Navas, 2015):

- *Estrategia de venta*: es la más atractiva puesto que permite a la empresa recuperar la inversión realizada.
- *Estrategia de cosecha*: intenta maximizar los flujos financieros a corto plazo a través del cese de las inversiones en dicho negocio o explotando las oportunidades de rentabilidad existentes.
- *Estrategia de liquidación*: teóricamente es la menos atractiva al suponer la venta de activos con valor en el mercado y el cese inmediato de las actividades del negocio. El problema de esta opción es la resistencia de los directivos a reconocer el fracaso del negocio.

#### **4.4. MÉTODOS DE DESARROLLO**

En segundo lugar, es necesario analizar los métodos o vías a partir de los cuales se llevan a cabo las direcciones de desarrollo. Estos métodos permiten a las empresas conseguir sus objetivos estratégicos y pueden ser internos o externos.

##### **□ *Crecimiento o desarrollo interno***

También se denomina crecimiento orgánico y constituye el principal procedimiento de desarrollo estratégico. El crecimiento interno supone la realización de inversiones dentro de la propia empresa, consiguiendo así aquellos recursos y capacidades que necesita para poder realizar la dirección de desarrollo seleccionada (Carrión Maroto,

2007). Por ejemplo, creando nuevas capacidades productivas, contratando nuevos factores o incrementando el inmovilizado.

#### □ ***Crecimiento o desarrollo externo***

El crecimiento externo se basa en crecer a través de otros negocios que ya están en funcionamiento, mediante la adquisición, participación, fusión etc. (Carrión Maroto, 2007). De este modo, la compañía incrementa su tamaño adquiriendo capacidad productiva o activos integrados. Al igual que el crecimiento interno, el externo también permite a la empresa crecer en sus negocios actuales o introducirse en otros nuevos (Guerras y Navas, 2015).

Dentro del crecimiento externo se distinguen tres tipos: fusión, adquisición y cooperación o alianzas entre empresas. Siguiendo a Marín y Ketelhöhn (2011), todos estos tipos se pueden clasificar a su vez en tres categorías: horizontales (cuando las empresas pertenecen a la misma industria y/o línea de negocios, es decir, las compañías compiten entre sí), verticales (cuando las empresas se sitúan en diferentes niveles de la cadena de producción) y conglomeradas (cuando las compañías pertenecen a diferentes industrias y líneas de negocio, por lo que sus actividades no guardan ninguna relación entre sí). A continuación se explican los distintos tipos de crecimiento externo.

##### **4.4.1. Crecimiento externo mediante fusiones y adquisiciones**

Una ***fusión*** consiste en la creación de una nueva entidad a partir de la unión de los activos y pasivos de las dos o más empresas fusionadas (Fernández y Bonet, 1989). Carrión Maroto (2007) distingue tres tipos de fusiones: en primer lugar, la ***fusión pura*** se produce cuando dos o más compañías de igual tamaño deciden unirse para crear una nueva a la que aportan todos sus recursos, de forma que las empresas originarias desaparecen; en segundo lugar, la ***fusión por absorción*** consiste en que una de las empresas desaparece, integrándose todos sus recursos en la compañía absorbente, en tercer lugar, la ***fusión con aportación parcial de activos*** se produce cuando una sociedad aporta una parte de sus recursos a una sociedad que ya existe o a una nueva. La sociedad que aporta activos no se disuelve.

Por su parte, la ***adquisición*** de empresas se basa en la compra por parte de una compañía del capital social de otra para poder controlarla sin que ninguna se disuelva.

Más concretamente, según el capital social adquirido, se distinguen varios grados de control: *control absoluto* -cuando se adquiere más del 80% del capital social-, *mayoritario* -más del 50% del capital social- y *minoritario* -menos del 50% del capital social- (Carrión Maroto, 2007). No obstante, este proceso de adquisición se puede realizar de varias formas (Guerras y Navas, 2007:461-463):

- A través de un *contrato de compraventa* donde se recogen las condiciones de los propietarios.
- *Oferta Pública de Adquisición de Acciones (OPA)*: operación financiera en la que una empresa ofrece la compra de las acciones a los accionistas de otra sociedad cotizada para hacerse con el control de la misma.
- *Apalancamiento financiero (LBO)*: consiste en financiar la mayor parte del precio de adquisición empleando deuda que queda asegurada tanto por los activos de la compañía adquirida como por sus flujos de caja futuros.

#### **4.4.2. Cooperación o alianzas entre empresas**

La cooperación entre empresas se puede definir como un acuerdo entre dos o más socios que comparten parte de sus recursos y/o capacidades sin llegar a fusionarse para realizar juntos actividades que incrementen sus ventajas competitivas (Ventura, 2008). Desde hace varias décadas, la cooperación se ha convertido en una de las estrategias más utilizadas por las compañías españolas con el objetivo de buscar nuevas oportunidades para crecer y competir (Medina Salgado et al., 2007) al ver limitado su margen para responder de forma individual a su estrategia de crecimiento como consecuencia de la globalización y la alta competitividad (Montoro Sánchez y Muñoz Martín, 2007). Existen diferentes criterios para clasificar las alianzas, sin embargo, el más frecuente es en función de la forma contractual elegida por los socios. Dentro de este criterio podemos distinguir entre los acuerdos contractuales y los acuerdos accionariales (Ventura, 2008).

Los *acuerdos contractuales* se llevan a cabo a través de distintos tipos de contratos entre empresas que no supone un intercambio de acciones ni la inversión en el capital de ninguna compañía nueva o existente (Guerras y Navas, 2015). Existe gran variedad de acuerdos contractuales entre los que se destacan:

- *Contratos de larga duración sobre actividades concretas*: es la forma más sencilla de cooperación. Consiste en que dos compañías realizan conjuntamente actividades a través de un contrato a largo plazo. Pueden abarcar multitud de actividades (Carrión Maroto, 2007).

- *Franquicia*: acuerdo por el que una empresa -el franquiciador- cede a otra, el franquiciado, el derecho de comercializar una serie de productos y/o servicios dentro de una determinada zona y bajo ciertas condiciones a cambio de una contrapartida económica (Carrión Maroto, 2007).

- *Licencia*: contrato por el que una compañía -la licenciante- concede a otra -la licenciataria- el derecho a utilizar sus derechos de propiedad industrial a cambio de una compensación económica. Entre dichos derechos se encuentran patentes, marcas comerciales, derechos de autor o *know-how* (Guerras y Navas, 2015).

- *Subcontratación*: consiste en que una compañía -la contratista- encarga a otra -subcontratista- realizar una serie de actividades siguiendo unas condiciones preestablecidas. De esta forma, se reducen costes y recursos necesarios además de incrementar la flexibilidad (Ruiz Jiménez, 2005a).

- *Spin-off*: acuerdo por el que una empresa ofrece ayuda financiera y técnica a un conjunto de trabajadores para que la abandonen y creen su propia organización dedicada a actividades relacionadas con la anterior, a la que habitualmente se subcontrata (Carrión Maroto, 2007).

- *Consortios*: alianza entre varias compañías que constituyen un contrato a largo plazo y una organización mutua con el objetivo de desarrollar proyectos para los que ninguna de las empresas por separado dispone de los recursos y capacidades necesarios. Por lo tanto, comparten riesgos, beneficios y costes de I+D sin necesidad de crear una compañía independiente aunque suele disolverse al finalizar dicho proyecto. Las más habituales son las UTE (Uniones Temporales de Empresas) y las AIE (Agrupaciones de Interés Económico) (Carrión Maroto, 2007).

Por su parte, los *acuerdos accionariales* se diferencian de los contractuales en que éstos implican la adquisición de acciones de una compañía por al menos uno de los socios participantes (Guerras y Navas, 2015). Se distinguen los siguientes:

- *Empresa conjunta o “Joint Ventures”*: acuerdo por el que dos o más empresas independientes deciden crear una tercera organización con entidad jurídica propia pero

cuyo dominio legal les corresponde. Es una de las formas más habituales de cooperación y se adopta cuando no es posible llevar a cabo otras alternativas, puesto que la compañía hija accede a los recursos y capacidades que necesita interaccionando con la empresa padre (Ventura, 2008).

- *Participaciones minoritarias*: por un lado, mediante *intercambio de acciones* entre dos compañías que quieren colaborar a largo plazo sin crear una nueva entidad. Este intercambio es una manera de sellar la alianza y garantizar la alineación de intereses, y habitualmente se intercambian consejeros. Por otro lado está la *participación minoritaria*, que se trata de un acuerdo por el que una compañía adquiere una participación en el capital de otra con carácter minoritario para apoyar un proyecto empresarial (Guerras y Navas, 2015).

No obstante, en relación a lo anterior, es importante hacer referencia a las *redes interorganizativas* como forma de cooperación múltiple, puesto que unen a compañías con el propósito de apoyarse mutuamente en diversas actividades utilizando los dos tipos de acuerdos explicados anteriormente. Se caracterizan por la multiplicidad de acuerdos de cooperación entre compañías, la diversidad de socios y la complejidad de relaciones. Mencionar que estas redes pueden ser verticales (relación proveedor-cliente) y horizontales (agrupan a empresas competidoras entre sí) (Guerras y Navas, 2015).

Una vez finalizado el presente capítulo en el que se ha abordado desde una perspectiva teórica la estrategia corporativa con sus correspondientes direcciones y métodos de desarrollo, en el siguiente apartado se aplicarán dichos conceptos al caso de la empresa Coca-Cola.

## **5. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DE COCA-COLA**

### **5.1. INTRODUCCIÓN**

En este apartado se analizarán las estrategias de crecimiento que ha llevado a cabo la empresa Coca-Cola a lo largo de su historia. No obstante, en primer lugar es importante señalar las razones que han contribuido a la elección de dicha compañía como objeto de estudio. Lo cierto es que, a pesar de ser reconocida como la marca más valiosa del mundo y conocida por el 94% de la población (Coca-Cola/España, 2014), The Coca-Cola Company, corporación multinacional que elabora bebidas carbonatadas, ha

demostrado ser todo un ejemplo en cuanto a las campañas publicitarias que ha realizado y a las estrategias de crecimiento que ha desarrollado durante más de cien años, alcanzando numerosos éxitos y elevados volúmenes de ventas, convirtiéndose en la empresa líder mundial en el mercado de bebidas carbonatadas.

Además, a pesar de que el crecimiento de Coca Cola se ha visto castigado por la fortaleza del dólar, que ha reducido sus ingresos, y por un cambio desde hace nueve décadas en la tendencia entre los consumidores motivado por un descenso del consumo de bebidas azucaradas, la compañía ha respondido ante esta situación duplicando casi la variedad de productos que ofrece (GrandesMedios.com, 10/12/2015) -en la actualidad cuenta con más de 3.500 productos entre los que se diferencian bebidas con gas o sin gas, cafés, agua o zumos- así como reajustando su modelo de negocio para reducir costes y plateándose franquiciar los camiones de distribución y centros de almacenamiento (Expansión, 27/03/2016). Así, comercializa más de 500 marcas entre las cuales están cuatro de las cinco marcas de refrescos más conocidas a nivel mundial y 17 de ellas están valoradas en más de mil millones de dólares (Coca-Cola/España, 2014).

Por último, es necesario señalar que España constituye uno de los países más importantes para Coca-Cola, no a nivel de volumen pues existen países mucho más grandes, pero sí por su dinamismo a nivel de pensamiento debido a la buena acogida de las aportaciones españolas sobre todo en el ámbito del marketing, además del ejemplo que alberga el embotellador español que siempre ha estado dispuesto a realizar todas las cosas que se le proponían (Nuñez, 2016). En relación a lo anterior, mencionar que el éxito de la estrategia de marca única lanzada por Coca-Cola en España fue tal, que un año después se extendió a nivel mundial junto con la campaña “*Siente el sabor*” (EuropaPress, 22/01/2016).

A continuación, se describirá brevemente la historia, la misión y el campo de actividad inicial de la compañía Coca-Cola para posteriormente reseñar las direcciones y métodos de desarrollo que ha llevado a cabo durante toda su trayectoria.



## 5.2. HISTORIA DE COCA-COLA: MISIÓN, INFORMACIÓN ECONÓMICA Y LÍNEAS DE NEGOCIOS

A partir de la página web de Coca-Cola/España (2014), El País (09/03/1985) y del Blog de licfridaaguiniga (02/11/2011) se describe en lo sucesivo (páginas 29-31) brevemente la historia de la empresa Coca-Cola.

La historia de Coca-Cola se remonta a mayo de 1886 en Atlanta, Georgia, cuando el químico y farmacéutico John Stith Pemberton intentaba crear un jarabe para hacer frente a problemas digestivos y que además aportase energía. De esta forma, descubrió la fórmula secreta que daría paso a la bebida más famosa del mundo. Esta popular bebida era una combinación de lima, canela, hojas de coca y las semillas de un arbusto brasileño que en un principio fue concebida como un elixir medicinal. La primera farmacia en comercializar la bebida fue la *Jacobs*, vendiendo nueve vasos diarios a cinco centavos el vaso. Ante tal revolución, Pemberton era consciente del éxito que podría alcanzar su bebida pero fue su contable Frank Robinson quien le dio nombre y diseñó su logotipo con su propia letra.

En torno a 1888, Pemberton vendió una parte de su negocio al farmacéutico Asa G. Candler que acabó haciéndose con el control de toda la compañía antes de la muerte de Pemberton, quien nunca llegó a conocer el éxito mundial de su bebida. El éxito de Candler se debió fundamentalmente a la campaña de marketing que llevó a cabo en periódicos y carteles publicitarios. La Figura 5.1 muestra el primer anuncio de Coca-Cola en 1886 además de la creación de cupones que ofrecían una Coca-Cola gratis en cualquier lugar. Así, en 1891 se fundó The Coca-Cola Company formada por los hermanos Asa G. Candler y John S. Candler además de Frank Robinson. En 1893 se patentó la marca en la Oficina de Registro de la Propiedad Industrial de EEUU y dos años después pasó de ser un elixir medicinal a ser uno de los refrescos más famosos del norte de América.

**Figura 5.1. Primer anuncio de Coca-Cola y sus cupones**

Fuente: Coca-Cola/España (2014)

En 1897 Coca-Cola se empieza a vender fuera de EEUU y dos años después se firmaba el primer acuerdo para su embotellamiento en todo el territorio estadounidense, marcando un modelo de negocio que consistía en que Coca-Cola suministraba el concentrado mientras que sus embotelladores elaboraban, distribuían y comercializaban la bebida. El embotellamiento de Coca-Cola fue concedido en exclusiva a Benjamin F. Thomas y Joseph B. Whitehead aunque a principios del siglo XX ya contaba con más de 400 plantas embotelladoras en EEUU, Canadá, Cuba y Panamá. El problema llegó cuando cada embotelladora utilizaba una botella diferente en cada zona. Por ello, en 1915 se celebró un concurso para implantar un modelo único de botella. Alexander Samuelson se alzó con la victoria de la mano de su “botella contour”, cuyo modelo se sigue utilizando en la actualidad.

Después de la Era de la Prohibición<sup>3</sup>, Ernest Woodruff adquirió la compañía por veinticinco millones de dólares para posteriormente traspasarla a su hijo Robert, quien ocuparía la presidencia en las siguientes seis décadas. Robert Woodruff fue el responsable de numerosos cambios e innovaciones, tales como introducir en el mercado los paquetes de seis botellas, la botella gigante o la máquina expendedora de bebidas hasta convertir Coca-Cola en una multinacional con divisiones en todos los continentes y en la bebida más famosa del mundo a través de agresivas compañías de ventas y de publicidad. Además, firmó un acuerdo otorgando exclusividad a las embotelladoras de forma que éstas se hacían ricas a la vez que Coca-Cola aumentaba su valor convirtiéndose en líder del mercado. Durante la Segunda Guerra Mundial los soldados estadounidenses ayudaron a popularizar la bebida por lo que se creó un nuevo envase

<sup>3</sup> La Era de la Prohibición en EEUU hace referencia a la Ley Seca o Ley Volstead que entró en vigor en enero de 1920 a partir de la cual se prohibía fabricar, transportar y vender bebidas alcohólicas en todo el país. Esta ley se derogó en diciembre de 1933 por el presidente Roosevelt.

más resistente, la lata de Coca-Cola, y en 1945 se registró la marca Coke, utilizada desde 1941 en las campañas publicitarias.

Sin embargo, este liderazgo en el mercado se vio perjudicado en los años 70 cuando las embotelladoras no podían hacer frente a todas las cadenas de supermercados que habían surgido. Así, el principal competidor de Coca-Cola, Pepsi Cola, les hizo perder mucho dinero dado que los supermercados no aceptaban distintos precios por el mismo producto. En 1982 la compañía lanzó al mercado la *Coca-Cola Light* para satisfacer las nuevas necesidades de la sociedad, y desde entonces no ha parado de seguir creciendo y creando nuevos productos como *fanta*, *aquarius*, *sprite*, *coca-cola zero*, etc<sup>4</sup>. Actualmente, se comercializa en más de 200 países que superan la venta de 1.900 millones de unidades diarias.

En cuanto a su expansión hacia Europa, España fue elegida como país de entrada mediante la importación de botellas siendo en los años 50 cuando se asentó definitivamente. De este modo, en 1951 y 1952 se constituyen los primeros embotelladores españoles, Cobega y Casbega, que empezaron a distribuir la popular bebida por todo el país.

En lo que respecta a su filosofía empresarial, Coca-Cola tiene como *misión* refrescar al mundo inspirando momentos de felicidad y optimismo a través de sus marcas y acciones, para crear valor y de esta forma diferenciarse del resto para convertirse en líderes en la venta de bebidas carbonatadas (Coca-Cola/España, 2014). Por otro lado, la *visión* de la compañía se centra en proporcionar un buen lugar para trabajar desarrollando una red de trabajo que cree un valor común y duradero además de ofrecer una amplia cartera de productos de calidad que satisfagan las necesidades de los consumidores. Entre sus objetivos también está contribuir al desarrollo de ciudadanos responsables apoyando comunidades sostenibles, ser una entidad eficaz y dinámica y maximizar el rendimiento de los accionistas teniendo en cuenta las responsabilidades generales de la compañía (Coca-Cola/España 2014).

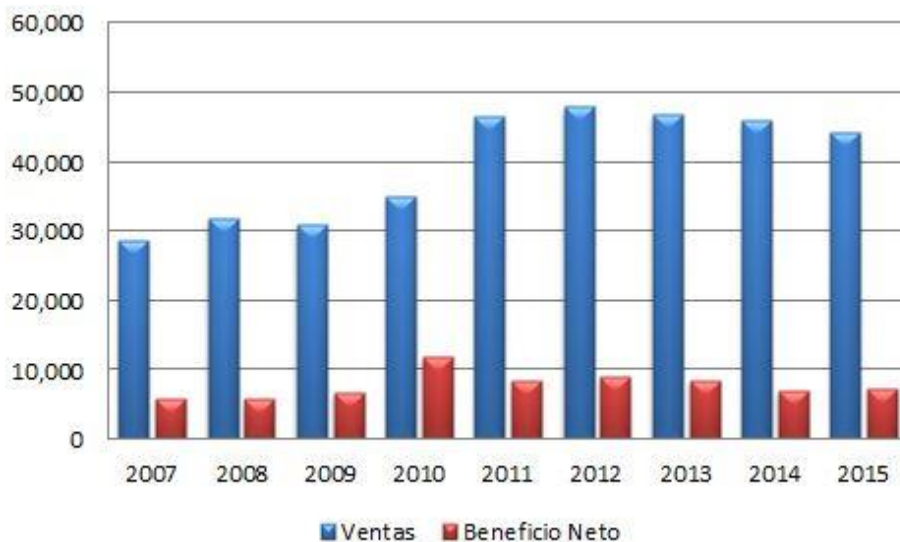
Desde el punto de vista económico, a partir del Gráfico 5.1 se pueden diferenciar claramente dos etapas del crecimiento de las ventas y del beneficio neto. Ambas variables experimentan un progresivo crecimiento hasta 2011 y a partir de entonces se

---

<sup>4</sup> Es importante señalar que hoy en día, 19 de los 20 productos más vendidos de Coca-Cola no tienen azúcar o disponen de una versión *light* o *zero*.

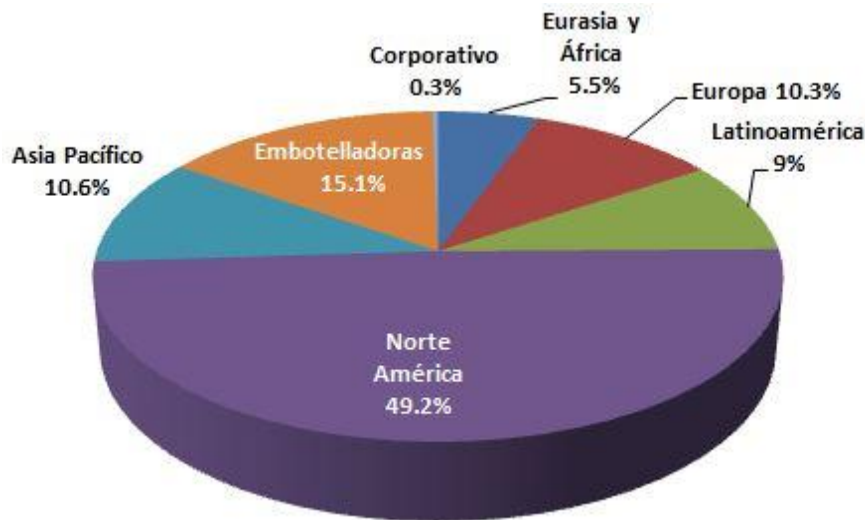
produce un estancamiento de las cifras. Sin embargo, en el año 2010 se produce un importante incremento tanto de las ventas como de los beneficios como consecuencia de la adquisición de la embotelladora americana Coca-Cola Enterprises de la que ya era propietaria de una parte (Blog invertir en dividendos, 2015).

**Gráfico 5.1. Ventas y beneficios de Coca-Cola Company (millones de dólares)**



Fuente: Elaboración propia a partir de la Coca-Cola Revista Anual (2010) y Coca-Cola Company Informe Anual (2007, 2010, 2013 y 2015)

Aunque las ventas cayeron un 4% en 2015 frente al drástico 8% en el año anterior, los beneficios crecieron un 4% más que en 2014. El punto débil de la compañía son los refrescos debido al estancamiento que están sufriendo sus ventas (Pozzi, 2016), sobre todo las bebidas gaseosas en Europa y Norte América como consecuencia de una mayor conciencia por la alimentación saludable. Por ello, la compañía tratará de crecer en los mercados emergentes de Asia y Latinoamérica y de conseguir una mayor presencia en el mercado de bebidas no gaseosas en Europa y Norte América para mejorar sus cifras (Blog invertir en dividendos, 2015). Recientemente, los beneficios netos descendieron un 5% en el primer trimestre de 2016 y un 4% sus ingresos (El Mundo, 20/04/2016). A partir del siguiente Gráfico 5.2 se puede observar como la compañía se estructura por zonas geográficas incluyendo también su división corporativa y sus embotelladoras, siendo Norte América el segmento que más ingresos le reporta seguido de las embotelladoras en un 15,1%. Por su parte, Europa y Asia Pacífico proporcionan unos ingresos similares, en torno al 10%.

**Gráfico 5.2. Distribución de los ingresos netos por segmentos durante 2015 (%)**

Fuente: Elaboración propia a partir de Coca-Cola Company Informe Anual (2015)

### 5.3. DIRECCIONES DE DESARROLLO DE COCA-COLA

A continuación, se analizarán las direcciones de desarrollo que ha llevado a cabo Coca-Cola teniendo en cuenta que éstas permiten modificar cualitativamente el campo de actividad (aumentándolo o disminuyéndolo) así como favorecer un crecimiento empresarial en la mayor parte de las ocasiones, tal y como se explicó en el apartado 4.

#### 5.3.1. Estrategia de expansión de Coca-Cola

Dentro de esta estrategia, la compañía ha llevado a cabo las tres alternativas posibles. En cuanto a la *estrategia de expansión* en su variante de *penetración en el mercado*, la empresa trata de aumentar las ventas de sus productos tradicionales en los mercados tradicionales, sin modificar su campo de actividad, utilizando para ello las herramientas del marketing y reforzando su estrategia competitiva de diferenciación en este caso.

Por ejemplo, tal y como se observa en la Figura 5.2, Coca-Cola lanzó, con la colaboración de la empresa HP, la campaña “*Comparte una Coca-Cola con*” por la que millones de envases llevaban impresos nombres propios tales como “Rubén” o “Ana”, y nombres y frases genéricos como “Papá”, “Abuelo”, “Los que vibran con el fútbol” o “El optimista del grupo”, entre otros. También se ofrecía la posibilidad de solicitar envases personalizados para aquellos consumidores que no encontrasen uno con su nombre (Ortiz, 2013). Esta iniciativa comenzó en Australia en 2012 bajo la

denominación de “Share a Coke” y tras el éxito alcanzado a nivel de ventas, posteriormente se extendió a 32 países, tales como Reino Unido, Irlanda, Francia y España (Huertas, 2014). Además, para fomentar esta iniciativa, se instalaron “Pop-up Store<sup>5</sup>” en el centro de Madrid y stands en centros comerciales y universidades para facilitar su adquisición (Ortiz, 2013).

**Figura 5.2. Campaña “Comparte una de Coca-Cola con”**



Fuente: Ortiz (2013)

Después del indiscutible éxito de la estrategia mencionada anteriormente, la compañía ha decidido renovarla lanzando en EEUU su nueva campaña “Comparte una Coca-Cola y una canción” con el objetivo de conseguir la acogida que tuvo esta misma campaña en China hace dos años y conectar así con los consumidores a través del lenguaje universal de la música. Para ello, la compañía ha creado una lista con numerosas canciones que aparecerán en las latas y botellas (Figura 5.3) de forma que todo el mundo pueda expresar mediante canciones lo que no puede explicar con palabras (Asenador, 2016).

**Figura 5.3. Campaña “Comparte una Coca-Cola y una canción”**



Fuente: Asenador (2016)

<sup>5</sup> Pop Up Store es una tienda de breve duración, tendencia muy común en Londres y Nueva York, cuyo objetivo es dar a conocer el producto y acercarlo al cliente, venta de stock, etc. a través de una tienda espectáculo (Riestra, 2012).

En todo caso, la compañía siempre ha optado por lanzar ediciones limitadas personalizando sus latas y botellas colaborando con diferentes marcas y artistas para incrementar sus ventas. Desde siempre, la imagen principal de Coca-Cola ha sido la mujer, de forma que entre los diseños más recientes destacan el rescate de las mujeres *pin-ups* de Alberto Vargas cuando la compañía cumplía 125 años o las seis situaciones de un monigote reflejadas en las latas de la mano del ilustrador James Jarvis (Blog Ateneu Popular, 2011). Además, después de que la compañía realizara un estudio en el que la mayoría de los consumidores de la *Coca-Cola Light* tenían interés por la moda, decidió lanzar un línea exclusiva para esta variante diseñada por Karl Lagerfeld donde primero aparecía la silueta de Kaiser, fichando posteriormente a grandes diseñadores como Alberta Ferretti o Manolo Blahnik (Mathiuet, 2015). Más recientemente, Coca-Cola y Marvel se unían para lanzar un anuncio en la Super Bowl 2016, emitiendo una edición especial con los rostros de los principales súper héroes de los comics de Marvel para promocionar su nuevo formato de lata más pequeño de 7.5 onzas (Mundiario, 05/02/2016).

Además, Coca-Cola ha vuelto a colaborar con HP para lanzar una nueva campaña, “*It’s Mine*”, para las latas y botellas de *Coca-Cola Light* con millones de diseños exclusivos que salieron al mercado el pasado mes de febrero (Alimarket.es, 29/01/2016). Es necesario e importante reseñar también la relación entre Coca-Cola y los Juegos Olímpicos, llegando a convertirse en el único patrocinador oficial de bebidas no alcohólicas. Por ello, desde el siglo XXI, Coca-Cola siempre lanza ediciones especiales con múltiples diseños que homenajean el evento deportivo (Coca-Cola/España, 2015). Se trata de otra forma de reforzar su imagen de marca y estrategia competitiva, con la finalidad última de vender más unidades de producto. A esto cabe añadir la multitud de concursos y promociones que lleva a cabo la compañía para que los consumidores experimenten una auténtica experiencia positiva con la marca, tales como la promoción multimarca “Casas con Chispa” lanzada en 2010 por la que los participantes podían redecorar sus hogares con vajillas, mini neveras o lámparas además de entrar en un sorteo de 10.000 euros (MarketingNews.es, 24/02/2010), o el concurso Coca-Cola Jóvenes Talentos de Relato Corto dirigida a estudiantes de segundo de ESO que ya va por la 56ª edición (Coca-Cola/España, 2016).

Por último, la compañía cuenta con diferentes formatos para adaptarse mejor a los gustos de los clientes y lograr un aumento de las ventas sin modificar su campo de actividad: desde las latas diseñadas como envase más resistente para los soldados de la Segunda Guerra Mundial, hasta las botellas de plástico y de cristal, todas ellas de diferentes tamaños y disponibles en packs. Lo mismo ocurre con el resto de productos que ofrece y en el caso de la bebida energética *Powerade*, cuenta con formato en polvo (The Coca-Cola Company, 2014). Recientemente, la compañía se ha lanzado al mercado de las bebidas Keurig Kold, que permite a los consumidores disfrutar de algunas de sus bebidas y refrescos en forma de cápsulas para preparar en casa. Entre los productos disponibles están Coca-Cola y sus versiones *light* y *zero*, Sprite o Fanta (Lyn, 2015).

Respecto a la ***estrategia de desarrollo de productos***, Coca-Cola extendió variantes de su marca principal ofreciendo Coca-Cola sin cafeína y la Coca-Cola sabor vainilla y cereza. Posteriormente, decidió ampliar la gama de productos lanzando en 1982 en EEUU la *Coca-Cola Light* o *Diet Coke* -con su variante sabor limón-, que en la actualidad constituye una de las marcas más grandes y de mayor éxito de The Coca-Cola Company. En 2006 salió al mercado la *Coca-Cola Zero*, también baja en calorías pero cuya diferencia respecto a la anterior está en el sabor. Estas dos últimas marcas también cuentan con su versión sin cafeína (The Coca-Cola Company, 2014). Además, Coca-Cola cuenta con otra gran variante, la *Coca-Cola Life*, bebida edulcorada con stevia y caña de azúcar que se introdujo en Argentina y Chile en 2013 con casi medio año de diferencia. Al año siguiente se extendió hacia EEUU, México, Suecia y Reino Unido y en 2015 ya estaba presente en doce países europeos. En el caso de España, la compañía descarta su lanzamiento debido a la dificultad para introducir nuevos gustos en el mercado (Chinchetru, 2016). En definitiva, la mejora del producto tradicional con diferentes innovaciones o cambios dirigiéndose al mismo mercado, ha permitido aumentar la gama de productos de la empresa y transmitir la idea de ser una compañía innovadora.

Por último, en lo relativo a la tercera alternativa de expansión, Coca-Cola lleva a cabo una ***estrategia de desarrollo de mercados*** desde el punto de vista geográfico pues se comenzó a vender en Atlanta (Georgia) en una farmacia llamada Jacobs, en 1894 abrió su primera planta de producción en Dallas (Texas), y al año siguiente continuó su



expansión hacia Chicago, Los Ángeles, California e Illinois, de modo que en 1985 ya se vendía y bebía en todo el territorio estadounidense (The Coca-Cola Company, 2012).

Dos años después, comienza a venderse fuera de EEUU iniciando así el proceso de *internacionalización*, un elemento fundamental a la hora de buscar nuevas oportunidades de negocio en nuevos países. Esto es lo que ha hecho The Coca-Cola Company, que actualmente comercializa sus productos en más de 200 países contando con 24 millones de puntos de venta (Coca-Cola/España, 2014), y siempre teniendo en cuenta la cultura y las costumbres de dichos países a la hora de introducir los nuevos productos. Por lo tanto, la compañía lleva a cabo una *estrategia multipaís*<sup>6</sup> -o *multidoméstica*- puesto que trata de diferenciar sus productos adaptándolos a las características locales de cada mercado. Por esta razón, resulta necesaria la descentralización de las decisiones además de tener en cuenta las diferencias culturales, la publicidad, el nivel de renta o la normativa, entre otras, de cada país (Guerras y Navas, 2015).

En 1938 Coca-Cola entró en Australia, Austria, Noruega y Sudáfrica (The Coca-Cola Company, 2011) y a partir de entonces no ha dejado de introducirse en nuevos mercados. Es importante señalar que Cuba y Corea del Norte son dos de los países con regímenes comunistas en los que no se comercializa Coca-Cola. En Cuba, Coca-Cola abandonó el país un año después de la llegada al poder de Fidel Castro como consecuencia de la nacionalización de las empresas privadas y en el caso de Corea del Norte, nunca ha actuado pues dicho país produce su propia versión de la bebida al igual que Cuba. Otro ejemplo es el caso de China, donde la compañía fue expulsada del país por el gobierno comunista (Informativos Telecinco/Agencias, 16/06/2012) aunque en 1978 Coca-Cola firmó un acuerdo para volver al mercado de China después de casi 30 años de ausencia (The Coca-Cola Company, 2011).

Entre las posibles razones que llevaron a The Coca-Cola Company a internacionalizarse se encuentran la reducción de costes con la mayor eficacia posible - principal objetivo de la mayoría de las empresas-, búsqueda y explotación de recursos y capacidades presentes en otros países, menor riesgo global al distribuir sus actividades

---

<sup>6</sup> No obstante, este tipo de estrategia conlleva algunos riesgos como el incremento de los costes como consecuencia de la adaptación local, la imposibilidad de compartir recursos y capacidades comunes en toda la compañía o el fallo en la adaptación puesto que algunos clientes pueden esperar el producto original.

en diferentes países o introducirse en mercados con gran demanda potencial o insatisfecha (Guerras y Navas, 2015). Además, mencionar la necesidad de internacionalizarse como consecuencia de su tamaño mínimo eficiente para obtener unos beneficios mayores a los que puede obtener en el mercado nacional o cuando los competidores nacionales como Pepsi comenzaron a internacionalizarse.

### **5.3.2. Estrategia de diversificación de Coca-Cola**

Una de las estrategias más importantes que ha realizado Coca-Cola ha sido la de la *diversificación relacionada*, ampliando su línea de negocios de productos carbonatados, sobre todo en el ámbito de las bebidas no carbonatadas para así hacer frente al descenso de consumo que han experimentado las bebidas gaseosas en los últimos años. De esta forma, The Coca-Cola Company se mantiene en la línea de bebidas pudiendo aprovechar y compartir los recursos entre los distintos negocios para obtener así economías de escala y sinergias, tales como el aprovechamiento de sus canales de distribución, procesos de producción, envasado y suministro, tecnología compartida además de sinergias comerciales vía actividades de publicidad o promociones.

La compañía tiene más de 500 marcas muy segmentadas geográficamente, de forma que no todos los productos están presentes en todos los países debido a sus características y a las del país. A modo resumen, en la Figura 5.4 se muestran algunos de los más de 3.500 productos más importantes que comercializa The Coca-Cola Company a nivel mundial (The Coca-Cola Company, 2014). Desde su refresco original (*Coca-Cola*) con todas sus variantes y sabores -*coca-cola light, zero, life, sin cafeína*- hasta bebidas energéticas (*Burn*), para deportistas (*Powerade, Core Power*), gaseosa (*Schuss*), té y cafés (*Nestea, Gold Peak; Illy issimo* o *Georgia coffee*), agua (*Aquabona, Vilas, Toscal*) y zumos (*Minute Maid, Del Valle* o *Simply*), etc.

Además, una vez que la compañía se diversifica, en algunas ocasiones vuelve a llevar a cabo un desarrollo de productos lanzando diversas variantes del nuevo producto. En la Figura 5.4 se puede apreciar como la mayoría de sus productos cuenta con una versión *light* o *zero*. Por ejemplo, es el caso de Fanta, Sprite, Aquarius o Minute Maid, donde además de su diversidad de sabores también cuenta con su versión *zero* o *light*.

Figura 5.4. Principales líneas de negocio de Coca-Cola Company



Fuente: Elaboración propia a partir de The Coca-Cola Company (2014)

Por otro lado, aunque hoy en día ya no tenga lugar, mencionar que The Coca-Cola Company también ha optado por una sutil estrategia de *diversificación no relacionada* cuando en 1982 adquirió la productora Columbia Pictures Industries por 750 millones de dólares haciéndose así con el 49% del capital social de dicha compañía. Así, Coca-Cola dio un importante salto fuera de su negocio principal, introduciéndose en otros campos como el del entretenimiento con el objetivo de mejorar su posicionamiento y generar beneficios en la industria del entretenimiento estadounidense, que presentaba importantes posibilidades crecimiento en la década de los 80 como consecuencia, entre

otros, de la aparición de la televisión por cable y del vídeo doméstico. De este modo, fuera de su marca Coca-Cola, la televisión se convirtió en aquel entonces en el segundo sector más rentable de la compañía (The Coca-Cola Company, 2013).

### 5.3.3. Estrategia de integración vertical de Coca-Cola

Otra de las principales direcciones de desarrollo que lleva a cabo Coca-Cola es la *integración vertical*. The Coca-Cola Company tiene como negocio principal la producción de los distintos tipos de bebidas que oferta, aunque pasó a ocuparse también de su embotellamiento mediante la adquisición de su embotelladora norteamericana Coca-Cola Enterprises por 12.900 millones de dólares en acciones (9.500 millones de euros) que incluía una deuda de 8.800 millones de dólares, haciéndose con el control del 100% del negocio de embotellamiento canadiense y el 75% del territorio estadounidense (Expansión.com, 25/02/2010), tratándose así de una clara integración vertical hacia delante. Con esta adquisición, lo que la compañía pretende es aumentar su control en la distribución de bebidas, reducir los costes en 350 millones de dólares y mejorar su rentabilidad en el mercado estadounidense como consecuencia del descenso del volumen de ventas de bebidas carbonatadas desde 2005 (Expansión.com, 25/02/2010). Además de estos motivos, existen otros tales como el mejor aprovechamiento de los recursos compartidos (instalaciones, sistemas de transporte) debido a las sinergias y economías de alcance, la simplificación del proceso productivo y la eliminación de los costes de intermediarios o la mayor facilidad para garantizar la salida de sus productos.

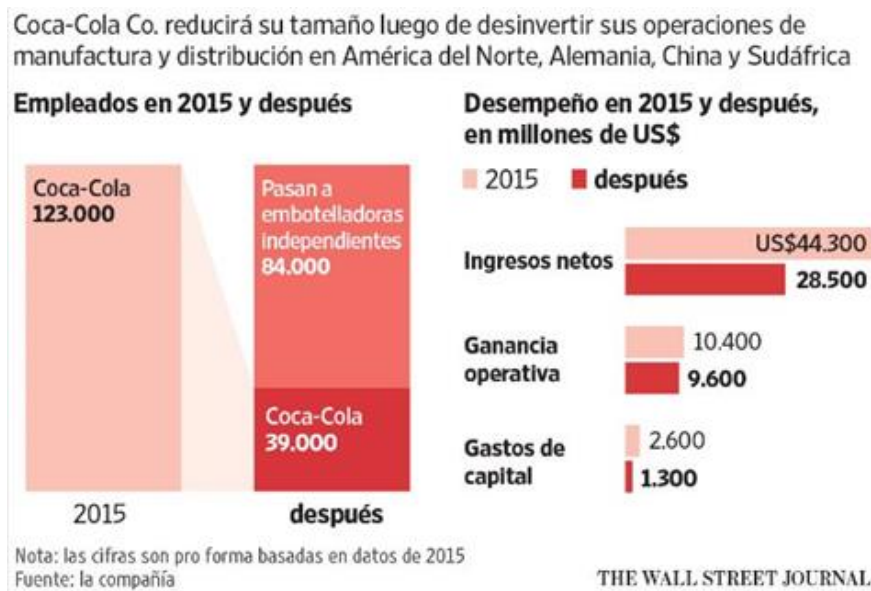
Sin embargo, recientemente la multinacional estadounidense ha optado por la modificación de una parte fundamental de su modelo de negocio mediante la venta de sus operaciones de fabricación y distribución en EEUU (The Wall Street Journal, 27/03/2016), es decir, va a llevar a cabo una importante *desintegración vertical* licenciando todas sus operaciones de embotellado de Norte América propiedad de la empresa para finales del año que viene (Coca-Cola Company Informe anual, 2015). Aunque la idea inicial<sup>7</sup> no era esta, finalmente se vio obligada como consecuencia de que los rendimientos obtenidos en los dos últimos años no eran los esperados por los inversores de la compañía. Esta desinversión supondrá una caída de los ingresos de

---

<sup>7</sup> La idea inicial de Coca-Cola era conceder como franquicias los camiones de distribución y los almacenes, quedándose las plantas embotelladoras, cerrando algunas y mejorando otras. Sin embargo, las embotelladoras socias no estaban dispuestas a aceptar los camiones sin las plantas.

44.300 millones de dólares en 2015 a 28.500 millones en el presente año, reduciéndose el personal de 123.000 empleados a solamente 39.000, como se refleja en la Figura 5.5 (The Wall Street Journal, 27/03/2016).

**Figura 5.5. El antes y el después tras la desinversión de Coca-Cola**



Fuente: Cinco Días (25/03/2016)

Además de la razón mencionada anteriormente, esta desintegración también puede estar motivada por la deuda de 8.800 millones de dólares que arrastraba dicha embotelladora en el momento de su adquisición (Expansión.com, 25/02/2010) u otras como el mayor riesgo asumido por la compañía y el incremento de las dificultades organizativas al controlar también nuevas actividades de la cadena de valor. El crecimiento de las barreras de salida o la falta de flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno son otras de las razones (Guerras y Navas, 2015).

#### 5.3.4. Estrategia de reestructuración de Coca-Cola

La compañía lleva a cabo procesos de reestructuración cuando así es necesario. Por ejemplo, realizó un importante proceso de *reestructuración de la cartera de negocios mediante la estrategia de venta* cuando en 1989 decidió vender Columbia Pictures a Sony Corporation por 3.400 millones de dólares (Montagut, 1989) después de que la prensa difamara a Coca-Cola como consecuencia de la caída de la producción *Ishtar* en 1987, lo que supuso una pérdida de 40 millones de dólares. De este modo, Coca-Cola

ponía fin a un negocio en crecimiento en el que a largo plazo el valor de los refrescos era superior al del entretenimiento (The Coca-Cola Company, 2013).

Además, The Coca-Cola Company también ha desarrollado diversos procesos de *reestructuración empresarial mediante el saneamiento de su negocio*. Después de la supresión de más de 5.000 empleos en el año 2000, la compañía anunció a finales de 2014 que en 2015 se llevaría a cabo un nuevo ajuste de personal entre 1.600 y 1.800 despidos a nivel mundial de los 130.000 puestos de trabajo que ofrece, afectando significativamente a su sede central en Atlanta y a las oficinas corporativas regionales (Cinco Días, 23/12/2014). El objetivo de este recorte era reducir los costes de operaciones en 3.000 millones de dólares anuales y ganar eficiencia mediante la reducción del presupuesto debido al incumplimiento de las expectativas de beneficios a finales de año. Entre los motivos de estas medidas se encuentran: la difícil coyuntura económica a la que se enfrenta la multinacional estadounidense, el estancamiento de las bebidas carbonatadas a nivel mundial -su negocio más rentable durante años- (24horas.mx, 21/10/2014) y el mantenimiento del presupuesto en marketing evitando así reducirlo (Puntobiz.com, 11/01/2015).

En resumen, tal y como muestra la Figura 5.6, The Coca-Cola Company ha basado su crecimiento en prácticamente todas las direcciones de desarrollo aunque el método utilizado en cada una ha sido diferente, como veremos en el siguiente apartado. Más concretamente, entre las direcciones de desarrollo utilizadas por la compañía se pueden mencionar: la estrategia de expansión, tanto de *penetración en el mercado*, *desarrollo de productos* como *desarrollo de mercados*, llevando a cabo un importante proceso de *internacionalización* puesto que está presente en más de 200 países y de *diversificación relacionada* además de un proceso de *integración vertical hacia delante* al adquirir su embotelladora norteamericana. No obstante, la compañía ha optado en el presente año por la *desintegración vertical* mediante la venta de todas sus operaciones de embotellado en Norte América y también ha llevado a cabo procesos de *reestructuración a través de saneamiento* para reducir costes y *a través de reestructuración de la cartera* con la venta de Columbia Pictures, con lo que ponía fin a su proceso de diversificación no relacionada.

**Figura 5.6. Resumen de las direcciones de desarrollo de Coca-Cola Company**

<b>Penetración en el mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través de variables publicitarias, promociones y ofreciendo diversos formatos y tamaños de los envases de sus productos</li> </ul>
<b>Desarrollo de productos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas versiones del producto original Coca-Cola: <i>coca-cola Light, Zero, Life o sin cafeína</i></li> </ul>
<b>Desarrollo de mercados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de expansión de sus productos por todo el territorio estadounidense</li> </ul>
<b>Internacionalización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presente en más de 200 países</li> </ul>
<b>Diversificación relacionada y no relacionada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de nuevos productos tanto carbonatados como no carbonatados (café, té, zumos, agua). Cuenta con más de 3.500 productos y 500 marcas</li> <li>• Adquisición de la productora estadounidense Columbia Pictures</li> </ul>
<b>Integración y desintegración vertical</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración al adquirir su embotelladora norteamericana, Coca-Cola Enterprises</li> <li>• Desintegración mediante la venta de todas sus operaciones de embotellado de Norte América</li> </ul>
<b>Reestructuración por saneamiento de negocio y reestructuración de cartera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de reducción de la plantilla de trabajadores para reducir costes</li> <li>• Venta de la participación del 49% de Columbia Pictures</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recogida en el capítulo 5

#### 5.4. MÉTODOS DE DESARROLLO DE COCA COLA

El crecimiento empresarial desarrollado por The Coca-Cola Company se ha basado tanto en el crecimiento interno como en el externo, éste último a través de adquisiciones (de compraventa tradicional o mediante ofertas pública de adquisición) y acuerdos de cooperación (tanto contractuales como accionariales). A continuación se explicarán los métodos utilizados en cada una de las direcciones de desarrollo que ha llevado a cabo dicha compañía.

Respecto a la *estrategia de penetración en el mercado*, la compañía ha optado por los dos tipos de crecimiento. Es preciso señalar las importantes inversiones en marketing que realiza Coca-Cola para promocionarse -teniendo en cuenta que la compañía es todo un ejemplo en cuanto a anuncios y publicidad- así como los concursos y promociones que desarrolla tales como “Casas con Chispa” con los que pretende mantener a los clientes actuales y captar nuevos, todo ello mediante crecimiento interno. También se incluyen dentro de este tipo de crecimiento las inversiones realizadas por la propia compañía para ofrecer sus productos en diversos formatos y tamaños -lata, botella de

plástico y de cristal, packs, o el formato en polvo en el caso de la bebida *Powerade* - para adaptarse mejor a las preferencias de los consumidores.

No obstante, en 2014 la compañía llevó a cabo un acuerdo accionarial -crecimiento externo mediante cooperación- con la empresa Green Mountain Coffee Roasters a través de la creación de una empresa conjunta o *joint venture* y la adquisición por parte de Coca-Cola del 10% del capital social de Green Mountain por 1.250 millones de dólares que ascendió al 16% en mayo de ese mismo año, tratándose pues de una participación minoritaria. En mayo de 2015 incrementó su participación a 26.87 millones de acciones (Golden, 2015). Con esto, lo que The Coca-Cola Company pretende es introducir sus marcas en el mercado de las bebidas en forma de cápsulas abriéndose de esta forma al mercado de las bebidas Keuring Kold.

Además, otras de sus acciones para lograr la penetración en el mercado combinan ambos tipos de crecimiento. Por ejemplo, la campaña “*Comparte una Coca-Cola con*” se llevó a cabo mediante crecimiento interno pero también mediante un acuerdo contractual con HP (crecimiento externo, cooperación) para la impresión de las etiquetas con los nombres. Lo mismo ocurre con la campaña “*It’s Mine*” en la que vuelve a colaborar con HP. Otro ejemplo es la alianza con Marvel, en la que la compañía lanzaba un anuncio con una duración de 60 segundos en la Super Bowl 2016 -tratándose de una inversión multimillonaria a través de crecimiento interno- al mismo tiempo que sacaba al mercado una edición especial para presentar un tamaño más pequeño de lata (crecimiento externo) (Mundiario, 05/02/2016). Ejemplos similares son las múltiples colaboraciones que realiza la compañía con diseñadores, con los Juegos Olímpicos o las mujeres *pin-ups* de Alberto Vargas, entre otras, para personalizar sus latas, tal y como se explicó anteriormente.

Siguiendo con la ***estrategia de desarrollo de productos***, la empresa apuesta por el crecimiento interno invirtiendo sus propios recursos para ofrecer nuevas variantes de su producto tradicional como la Coca-Cola *Light*, *Zero*, *Life* o *sin caféina*, y de esta forma ampliar su gama de productos.

Continuando con la tercera dirección de expansión, The Coca-Cola Company lleva a cabo la ***estrategia de desarrollo de mercados*** utilizando el crecimiento interno para la apertura de nuevas plantas de producción en todo el territorio estadounidense y el



crecimiento externo a través de acuerdos contractuales al conceder acuerdos de franquicias para embotellar y vender Coca-Cola en EEUU. Tal y como se expuso anteriormente, el primer contrato de franquicia fue concedido en 1899 a Benjamín F. Thomas y Joseph B. Whitehead (The Coca-Cola Company, 2012).

No obstante, el proceso de *internacionalización* desarrollado por la compañía se ha basado en el método de crecimiento interno -invirtiendo en la construcción de plantas en otros países y continentes- pero fundamentalmente en el crecimiento externo a través de acuerdos contractuales -en este caso franquicias- y a través de acuerdos accionariales por participación minoritaria del capital social de empresas embotelladoras. Es importante señalar que la compañía cuenta con más de 250 socios embotelladores a nivel mundial con alcance local, aunque no es propietaria ni controla a todos los socios. En el primero de los casos (acuerdos contractuales), el embotellamiento de sus bebidas se ha basado históricamente en un sistema de franquicias de embotelladores independientes que fabrican y distribuyen las bebidas a los clientes (tiendas, restaurantes, etc.), manteniendo una estrecha colaboración con los mismos (The Coca-Cola Company, 2015). En el segundo de los casos (acuerdos accionariales), la compañía es propietaria de una parte del capital social de múltiples embotelladoras, entre las que destacamos una participación del 28,1% de Coca-Cola FEMSA, el 24% de Coca-Cola Hellenic, el 20% de Coca-Cola İçecek A.S. o el 18% de la futura embotelladora europea, Coca-Cola European Partners, entre otras (Coca-Cola Company Informe anual, 2015).

The Coca-Cola Company lleva a cabo la ambiciosa estrategia de *diversificación relacionada* para ampliar su gama de productos a través del crecimiento externo, principalmente a través de adquisiciones, acuerdos de cooperación accionariales (empresas conjuntas y participación minoritaria) y, en menor medida, a través de acuerdos contractuales (licencias), para así posicionarse mejor frente a su principal competidor, PepsiCo. Algunos de los ejemplos son los siguientes:

- En 1960 adquiere The Minute Maid Company convirtiéndose en la primera compañía de zumos de la gigante estadounidense, cuyo objetivo era entrar en el mercado de los zumos y de las bebidas no gaseosas (crecimiento externo, adquisición compra-venta tradicional) (Blog Hiperbaric, 25/08/2015). Siguiendo en la misma línea, en 2001 The Coca-Cola Company adquiere por 181 millones de dólares Odwalla, que

incluye productos tales como zumos de verduras o batidos sin leche (CNNMoney, 30/10/2001) y en 2007 adquiere por 250 millones de dólares Fuze Beverage añadiendo así más zumos, té y bebidas energéticas a su portafolio (Blog Hiperbaric, 25/08/2015). Más recientemente, en 2015 la multinacional estadounidense se hacía con el 30% del capital social de Suja Life por 90 millones de dólares (cooperación accionarial por participación minoritaria) con derecho de adquisición en tres años (Pozzi, 2015).

- En 1991, The Coca-Cola Company y Nestlé deciden crear una *joint venture* al 50% denominada *Coca-Cola Nestlé Refreshments Company* (CCNR), centrada en la fabricación y venta de bebidas como Nestea o Nescafé que se disolvió en 1994 (Cinco Días, 31/01/2001), año en el que ambas compañías acordaron que Coca-Cola dispondría de una licencia de 100 años para usar la marca Nestea (El País, 30/08/1994). Posteriormente, en 2001 fortalecen su alianza creando nuevamente una *joint venture* al 50% denominada *Beverage Partners Worldwide* (BPW) destinada a la expansión en nuevos mercados -exceptuando el japonés- tanto de sus productos tradicionales como de los nuevos (por ejemplo, los tes Tianm Yu Di y Yang Guang de Coca-Cola) (Cinco Días, 31/01/2001). En este caso, esta alianza también favorece el proceso de internacionalización. Sin embargo, en 2012 ambas compañías deciden reducir su *joint venture* centrándose en Europa y Canadá para estimular el crecimiento y reforzar la compañía, poniendo así fin a su alianza en el resto de sitios. Además, también en 2012 Coca-Cola firmó un acuerdo de cooperación mediante licencia con Nestlé para la marca *Nestea* en Taiwan y Hong Kong mientras que la licencia en EEUU finalizó (Alimarket.es, 10/01/2012).

- En 2007, la sociedad formada por The Coca-Cola Company y Coca-Cola FEMSA con participación al 50%, S.A.P.I., adquiere mediante oferta pública de adquisición (OPA) el 100% de las acciones de la compañía Jugos del Valle por 370 millones de dólares más 86 adicionales de deuda que mantenía la empresa (crecimiento externo, adquisición). Con esta transacción, The Coca-Cola Company pretendía aumentar su presencia en el segmento de las bebidas no carbonatas en Latinoamérica, puesto que se trata de un segmento con un crecimiento acelerado (Expansión, 08/11/2007). Por lo tanto, con esta adquisición la compañía no solamente desarrolla la dirección de diversificación relacionada, sino también favorece el proceso de internacionalización.

- En 2008, The Coca-Cola Company e Illycaffè crean *Ilko Coffee International*, una *joint venture* -cooperación accionarial- que tiene como objetivo hacerse hueco en el mercado de las bebidas de café listas para tomar (EmpresaExterior.com, 27/03/2008).

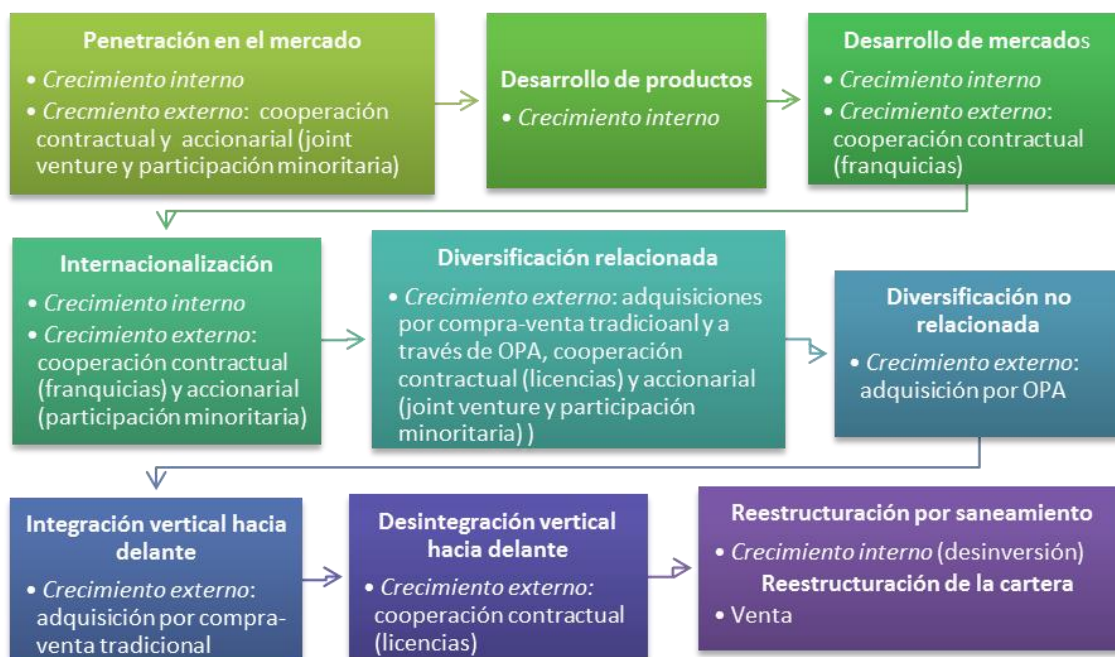
- En 2014, Coca-Cola adquiere el 16,7% de Monster Energy por 2.150 millones de dólares (cooperación accionarial por participación minoritaria) con la finalidad de expandirse en el creciente sector de las bebidas energéticas (El Economista, 15/08/2014).

Respecto a la estrategia de ***diversificación no relacionada***, se llevó a cabo mediante el crecimiento externo a través de la adquisición por Oferta Pública de Acciones (OPA) del 49% del capital social de la productora Columbia Pictures Industries (Hayes, 1982).

En cuanto a la estrategia de ***integración vertical hacia delante***, se ha realizado por medio del crecimiento externo con la adquisición en 2010 de su embotelladora Coca-Cola Enterprises, por 12.900 millones de dólares incluyendo una deuda de 8.800 millones como se comentó anteriormente, pasando así a ocuparse también de su negocio embotellador en el norte de EEUU. No obstante, actualmente el crecimiento externo también ha sido utilizado por la compañía para llevar a cabo un proceso de ***desintegración vertical*** basado en licenciar -acuerdo de cooperación contractual- la totalidad de sus operaciones de embotellamiento para finales del 2017.

Por su parte, la estrategia de ***reestructuración por saneamiento del negocio*** se ha llevado a cabo con la puesta en marcha de un plan de recorte para reducir la plantilla e incentivar el crecimiento de los ingresos y beneficios (crecimiento interno, desinversión) y ***reestructurando su cartera de negocios*** mediante la venta de la productora Columbia Pictures a Sony Corporation.

Para finalizar, en la Figura 5.7 se muestra a modo resumen las direcciones y los métodos utilizados por la compañía a lo largo de su trayectoria.

**Figura 5.7. Resumen de las direcciones y métodos de Coca-Cola Company**

Fuente: Elaboración propia a partir de toda la información recogida en el capítulo 5

## 6. CONCLUSIONES

El presente Trabajo Fin de Grado tiene como objetivo fundamental el análisis de las estrategias de crecimiento empresarial a nivel corporativo de la multinacional The Coca-Cola Company. Dicha compañía siempre ha intentado alcanzar un buen posicionamiento en el mercado, potenciando su imagen de marca y tratando de diferenciar sus productos del resto de competidores.

A partir del estudio realizado, se ha podido constatar como The Coca-Cola Company ha experimentado un fuerte proceso de crecimiento a través de distintas estrategias de desarrollo. Así, puesto que el marketing constituye una parte fundamental de la compañía, ésta ha optado por numerosos procesos de expansión a través de la penetración en el mercado, con fuertes campañas publicitarias y promociones. También ha crecido gracias a un proceso de expansión de desarrollo de productos mediante la continua innovación para ofrecer distintas variedades de un mismo producto, consolidando así su imagen de empresa innovadora y a través del desarrollo de mercados, tanto a nivel nacional como internacional (internacionalización). Más concretamente, la internacionalización es considerada por The Coca-Cola Company una dirección fundamental para poder crecer e introducirse en nuevos mercados, pero

siempre adaptándose a las necesidades, gustos, cultura y costumbres de cada país, lo cual favorece su cercanía con sus clientes.

Otra dirección importante dentro de la estrategia de crecimiento seguida por la compañía es el proceso de diversificación relacionada, que le ha permitido seguir manteniéndose en el liderazgo ampliando su cartera de productos mientras que en su momento el proceso de diversificación no relacionada abordado le permitió introducirse en campos diferentes (entretenimiento), aunque finalmente decidió salirse de esa nueva actividad. También se puede constatar cómo la compañía, una vez que se diversifica, vuelve a llevar a cabo en algunos casos un proceso de expansión de desarrollo de productos. Además, la empresa ha optado por una estrategia mucho más arriesgada como es la de integración vertical hacia delante al adquirir su embotelladora norteamericana, aunque posteriormente inició un proceso de desintegración vertical probablemente relacionada con la deuda que presentaba dicha embotelladora o la dificultad de controlar y especializarse en otras actividades diferentes a su negocio principal. Además, ha llevado a cabo varios procesos de reestructuración. En los años ochenta optó por la reestructuración de su cartera de negocios al vender la compañía Columbia Pictures de la que era propietaria del 49% del capital social, mientras que el más reciente se ha basado en el saneamiento de su negocio motivado por la difícil coyuntura económica a la que se enfrenta y al estancamiento del sector de las bebidas carbonatadas desde hace años.

En cuanto a los métodos de desarrollo, para llevar a cabo las direcciones de desarrollo mencionadas anteriormente la compañía ha utilizado tanto el crecimiento interno como el externo, o una combinación de ambos en algunos casos. El crecimiento externo se ha basado en adquisiciones y acuerdos de cooperación, dejando de lado las fusiones, posiblemente al tratarse de un método más arriesgado o drástico.

De esta forma, The Coca-Cola Company ha combinado diversas direcciones y métodos de desarrollo convirtiéndose así en todo un ejemplo a nivel mundial tras más de cien años de trayectoria y en la empresa más grande de bebidas. Así pues, las principales conclusiones que se pueden extraer son las siguientes. En primer lugar, en función de sus propias características, cada empresa debería llevar a cabo un proceso de crecimiento a través de diversas direcciones y métodos de desarrollo pero teniendo en cuenta que llega un punto en el que seguir creciendo puede llegar a tener más aspectos

negativos que positivos. Así, ello puede derivar en procesos de reestructuración fruto de un excesivo crecimiento o un no adecuado desarrollo de su campo de actividad. En segundo lugar, es importante intentar adelantarse a los cambios del entorno para adaptarse a los cambios en la demanda de mercado, aprovechar oportunidades o minimizar riesgos. La capacidad de respuesta o reacción por parte de la empresa buscando siempre la configuración “óptima” o más adecuada de su campo de actividad es imprescindible. Así, por ejemplo Coca-Cola reaccionó rápidamente ante un cambio en los gustos o hábitos de consumo hacia bebidas saludables, incorporando nuevos productos a su campo de actividad.

En tercer lugar, en cuanto al caso The Coca-Cola Company, a pesar de potenciar siempre su estrategia corporativa y llevar a cabo numerosos procesos de diversificación relacionada manteniéndose siempre en el sector de las bebidas, podría optar por abrirse a nuevos segmentos dentro del sector alimenticio como es el de los *snacks* u otros productos similares como ha hecho su principal competidor PepsiCo. Otra alternativa sería ir más allá iniciando otro proceso de diversificación relacionada como sería crear su propia cadena de restaurantes a nivel mundial. Además, dado que The Coca-Cola Company apenas ha desarrollado y/o mantenido en el tiempo una estrategia tan drástica y arriesgada como es la diversificación no relacionada - solamente tuvo lugar en 1982 para introducirse en el campo del entretenimiento al adquirir Columbia Pictures para posteriormente venderla en 1989-, podría tratar de introducirse en nuevas actividades o sectores con alto grado de atractivo para abrirse a nuevo campos y mejorar así el posicionamiento y la rentabilidad de la compañía. Un ejemplo de ello es el caso de PepsiCo, que recientemente ha lanzado una línea de teléfonos móviles en China, un mercado nuevo totalmente diferente además de su alto grado de saturación. Por último, teniendo en cuenta que la compañía siempre ha utilizado el crecimiento como vía para progresar, los procesos de reestructuración basados en políticas de austeridad como la reducción de personal para ahorrar costes suponen un shock con su filosofía empresarial, por lo que debe ser cautelosa con este tipo de decisiones.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

Abell, D.F. (1980). *Defining the business*. Nueva York: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Alimarket.es (10/01/2012). Coca-Cola y Nestlé reducen su alianza en refrescos de té. Consultado el 22/05/2016 de <https://www.alimarket.es/noticia/82738/coca-cola-y-nestle-reducen-su-alianza-en-refrescos-de-te>

Alimarket.es (29/01/2016). HP y Coca-Cola vuelven a colaborar para personalizar la "Coca-Cola Light". Consultado el 08/05/2016 de <https://www.alimarket.es/noticia/204545/hp-y-coca-cola-vuelven-a-colaborar-para-personalizar-la-coca-cola-light>

Andrews, K.R. (1965). *Business policy: text and cases*. Irwin, Homewood.

Ansoff, H.I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Universidad de Navarra.

Asenador, S.H. (2016). Coca-Cola quiere llenar sus latas y botellas con las letras de tus canciones favoritas. *Expansión*. Consultado el 09/05/2016 de <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2016/04/04/57011327268e3e33748b4674.html>

Blázquez, F.; Dorta, J.A. y Verona, M.C. (2006). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. Tesis Doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Blog Ateneu Popular (2011). Recuperado de <http://www.ateneupopular.com/disenococa-cola-y-su-125-aniversario/>

Blog de licfridaaguiniga (02/11/2011). Investigación de mercados Coca-Cola. Consultado el 22/04/2016 de <http://licfridaaguinigaescomex.obolog.es/investigacion-mercados-coca-cola-1308695>

Blog Hiperbaric (25/08/2015). Recuperado el 22/05/2016 de <http://blog.hiperbaric.com/coca-cola-y-suja-anuncian-un-acuerdo-para-expandir-el-mercado-de-los-zumos-organicos-tratados-por-altas-presiones>

Blog invertir en dividendos (01/10/2015). Recuperado de <http://invertirendividendos.com/revision-analisis-coca-cola-ko-usa-resultados-2014/>

CNNMoney (30/10/2001). Coke buys Odwalla. Retrieved 10/22, 2016, from [http://money.cnn.com/2001/10/30/deals/coke\\_odwalla/](http://money.cnn.com/2001/10/30/deals/coke_odwalla/)

Canals, J. (2001). How to think about corporate growth. *European Management Journal*, 19(6), pp.587-598

Carrión Maroto, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid: Esic (2º edición).

Chinchetru, A.J. (2016). Coca-Cola descarta producir o distribuir su versión "Life" en España. *Ok diario*. Consultado el 09/05/2016 de

<http://okdiario.com/economia/empresas/coca-cola-descarta-producir-o-distribuir-su-version-life-en-espana-116774>

Cinco Días (31/01/2001). Coca-Cola y Nestlé fortalecen su alianza en el mercado de bebidas. Consultado el 22/05/2016 de [http://cincodias.com/cincodias/2001/01/31/empresas/980951993\\_850215.html](http://cincodias.com/cincodias/2001/01/31/empresas/980951993_850215.html)

Cinco Días (23/12/2014). Coca-Cola prepara el despido de 2.000 trabajadores. Consultado el 27/05/2016 de [http://cincodias.com/cincodias/2014/12/23/empresas/1419358836\\_543696.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/12/23/empresas/1419358836_543696.html)

Cinco Días (25/03/2016). Recuperado de <http://www.euribor.com.es/foro/economia-bolsa-y-actualidad/41047-coca-cola-problemas-vuelve-a-ajustar-modelo-de-negocios.html>

Coca-Cola Company Informe anual (2007). Retrieved 04/28, 2016, from [http://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/2012/12/form\\_10K\\_2007.pdf](http://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/2012/12/form_10K_2007.pdf)

Coca-Cola Company Informe anual (2010). Retrieved 04/28, 2016, from [http://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/2012/11/form\\_10K\\_2010.pdf](http://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/2012/11/form_10K_2010.pdf)

Coca-Cola Company Informe anual (2013). Retrieved 04/28, 2016, from <http://www.coca-colacompany.com/annual-review/2013/img/2013-annual-report-on-form-10-k.pdf>

Coca-Cola Company Informe anual (2015). Retrieved 04/28, 2016, from <http://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/investors/2015-annual-report-on-form-10-k.pdf>

Coca-Cola/España (2014). Consultado el 18/04/2016 de <http://www.cocacolaespana.es/>.

Coca-Cola/España (2015). Recuperado de <http://www.cocacolaespana.es/vida-saludable/coca-cola-y-los-juegos-olimpicos-historia-de-una-relacion-de-amor#.VzH6C9KLTIU>

Coca-Cola/España (2016). Recuperado el 20/05/2016 de <http://concursojovenestalentos.cocacolaespana.es/sobreelconcurso>

Coca-Cola Revista Anual (2010). Retrieved 04/28, 2016, from [http://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/2012/12/TCCC\\_2010\\_Annual\\_Review\\_Lo.pdf](http://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/2012/12/TCCC_2010_Annual_Review_Lo.pdf)

Cuesta Valiño, P. (2001) Estrategias de crecimiento de distribución comercial de productos de gran consumo que operan en España. Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid.



El Economista (15/08/2014). Coca-Cola acuerda la compra del 16.7% de Monster Energy por 1.607 millones. Consultado el 22/05/2016 de <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/6012217/08/14/CocaCola-se-hace-con-el-167-de-Monster-Energy-por-1607-millones.html>

El Mundo (20/04/2016). Bajan los beneficios y los ingresos de Coca-Cola en el primer trimestre. Consultado el 03/05/2016 de <http://www.elmundo.es/economia/2016/04/20/5717c382e5fdea4c548b45d4.html>

El País (09/03/1985). Robert Winship Woodruff, presidente de la multinacional Coca-Cola. Consultado el 22/04/2016 de [http://elpais.com/diario/1985/03/09/agenda/479170801\\_850215.html](http://elpais.com/diario/1985/03/09/agenda/479170801_850215.html)

El País (30/08/1994). Acuerdo entre Nestlé y Coca-Cola. Consultado el 22/05/2016 de [http://elpais.com/diario/1994/08/30/economia/778197615\\_850215.html](http://elpais.com/diario/1994/08/30/economia/778197615_850215.html)

EmpresaExterior.com (27/03/2008). Coca-Cola e italiana Illy oficializan alianza en sector café listo para tomar. Consultado el 22/05/2016 de <http://empresaexterior.com/not/12618/coca-cola-e-italiana-illy-oficializan-alianza-en-sector-cafe-listo-para-tomar>

EuropaPress (22/01/2016). Coca-Cola pone en marcha su estrategia de marca única a nivel mundial. Consultado el 08/05/2016 de [http://www.abc.es/economia/abci-cocacola-pone-marcha-estrategia-4716454666001-20160122115000\\_video.html](http://www.abc.es/economia/abci-cocacola-pone-marcha-estrategia-4716454666001-20160122115000_video.html)

Expansión (18/11/2007). Jugos del Valle ya es Coca-Cola. Consultado el 22/05/2016 de <http://expansion.mx/negocios/2007/11/08/jugos-del-valle-ya-es-coca-cola>

Expansión.com (25/02/2010). Coca-Cola confirma la compra de su embotelladora por un total de 12.900 millones. Consultado el 11/05/2016 de <http://www.expansion.com/2010/02/25/empresas/industria/1267090045.html>

Expansión (27/03/2016). El grupo Coca-Cola vuelve a ajustar su modelo de negocio. Consultado el 18/04/2016 de <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2016/03/27/56f4014aca47411e6b8b4573.html>

Fernández Ferrín, P.; Bande Vilela, B. y Valmaseda Andia, O. (2012). Antigüedad en el puesto, comunicación y rendimiento en el desarrollo de nuevos productos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 21, pp. 231-239.

Fernández, P. y Bonet A. (1989). Fusiones, adquisiciones y control de las empresas. *Revista Arbor: Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 523-524, pp. 39-60.

García Falcón, J.M. (1987). *Formulación de estrategias en la empresa*. Las Palmas: CIES.

García Soto, M.G. (2003). El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial: evidencia en las cajas de ahorros españolas. Tesis doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Golden, S. (2015). Coca-Cola's investment in Keuring Green Mountain could witness significant write downs. Retrieved 05/20, 2016, from <http://seekingalpha.com/article/3336125-coca-colas-investment-in-keurig-green-mountain-could-witness-significant-write-downs>

GrandesMedios.com (10/12/2015). ¿Se le está terminando el reinado a la Coca-Cola?. Consultado el 18/04/2016 de <http://www.grandesmedios.com/se-le-esta-terminando-el-reinado-a-la-coca-cola/>

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

Guerras, L.A. y Navas, J. E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Thomson-Civitas (4ª edición)

Guzmán Parra, V.F. (2009). La dirección estratégica, Recuperado el 21 de Febrero de 2016, de <http://ocw.uma.es/ciencias-sociales-y-juridicas/economia-de-la-empresa-i/material-de-clase-1/GuzmanParraOcwT7.pdf>

Hax, A.C. y Majuluf, N.S. (1991). *The strategy concept and process. A pragmatic approach*. Nueva York: Prentice hall, Englewood Cliffs.

Hayes, T.C. (1982). Coke expected to acquire Columbia Pictures. The New York Times. Retrieved 06/27, 2016, from <http://www.nytimes.com/1982/01/19/business/coke-expected-to-acquire-columbia-pictures.html>

Hill, C.W.L. y Jones, G.R. (2013). *Strategic management: an integrated approach*. USA: South-Western Cengage Learning, Mason (10ª edición).

Huerta, P. (2004). Factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada: una aplicación a las empresas industriales españolas. Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid.

Huerta, P. y Navas, J.E. (2006). Grado y dirección de la diversificación de las empresas industriales españolas: un análisis de la estrategia de diversificación relacionada. *Revista Chilena de Ingeniería*, 14(3), pp. 213-228.

Huertas, S. (2014). Coca-Cola y otras marcas aumentan sus ventas con productos “a medida”. Consultado el 08/05/2016 de <http://www.expansion.com/2014/01/05/empresas/distribucion/1388952186.html>

Informativos Telecinco/Agencias (16/06/2012). En estos países no se vende Coca-Cola. Consultado el 10/05/2016 de [http://www.telecinco.es/informativos/sociedad/paises-mundo-Coca-Cola-Cuba-Corea\\_del\\_Norte\\_0\\_1429575205.html](http://www.telecinco.es/informativos/sociedad/paises-mundo-Coca-Cola-Cuba-Corea_del_Norte_0_1429575205.html)

Johnson, G.; Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Pearson-Prentice-Hall International (7ª Edición).

Johnson, G.; Scholes, K. y Whittington, R. (2011). *Exploring strategy*. Harlow: England, Financial Times-Prentice Hall (9ª edición).

Lyn (2015). Prepara tu propia Coca-Cola en casa con Keuring Kold. El Poder de las Ideas. Consultado el 18/05/2016 de <http://www.elpoderdelasideas.com/producto/prepara-tu-propia-coca-cola-en-casa-con-keurig-kold/>

Marín J.N. y Ketelhöhn W. (2008). *Fusiones y adquisiciones en la práctica*. México: Cengage Learning.

MarketingNews.es (24/02/2010). Fuerte promoción multimarca de Coca-Cola. Consultado el 20/05/2016 de <http://www.marketingnews.es/gran-consumo/noticia/1046170028005/coca-cola-tambien-quiere-redecorar.1.html>

Martínez Campillo, A. y Nieto, M. (2009). La relación diversificación-resultados en las grandes empresas españolas: nueva evidencia empírica a partir del método de Heckman en dos etapas. *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 19, pp. 125-144.

Mathiuet, J. (2015). Moda-Cola, o por qué los refrescos necesitan a los diseñadores para vender. El País. Consultado el 08/05/2016 de <http://smoda.elpais.com/moda/moda-cola-o-por-que-los-refrescos-necesitan-a-los-disenadores-para-vender/>

Media Salgado, S.; Ortiz de Urbina, M. y Sacristán, M. (2007). Los acuerdos de cooperación y los resultados empresariales: una revisión desde la metodología de eventos. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 17, pp. 75-93.

Montagut, A (1989). Soy ofrece 3.400 millones de dólares por la compra de Columbia Pictures. El País. Consultado el 27/06/2016 de [http://elpais.com/diario/1989/09/27/economia/622854018\\_850215.html](http://elpais.com/diario/1989/09/27/economia/622854018_850215.html)

Montoro Sánchez, M. A. y Muñoz Martín, J. (2007). Enfoques teóricos para es estudios de la cooperación empresarial. *Cuadernos de Estudios empresariales*, 17, pp. 141-163.

Mundiario (05/02/2016). Coca-Cola y Marvel forman alianza para lanzar anuncio en el Super Bowl. Consultado el 08/05/2016 de <http://www.mundiario.com/articulo/sociedad/coca-cola-y-marvel-forman-alianza-lanzar-anuncio-super-bowl/20160205172243053423.html>

Nuñez, M. (2016). Marcos de Quinto: “España es uno de los países más importantes para Coca-Cola”. Consultado el 18/04/2016 de [http://www.abc.es/economia/abci-marcos-quinto-espana-paises-mas-importantes-para-coca-cola-201602022115\\_noticia.html](http://www.abc.es/economia/abci-marcos-quinto-espana-paises-mas-importantes-para-coca-cola-201602022115_noticia.html)

Ortiz, A. (2013). En busca de la Coca-Cola con tu nombre. ABC. Consultado el 08/05/2016 de <http://www.abc.es/economia/20130930/abci-coca-cola-latas-nombres-201309301149.html>

Porter, M.E. (1982). *Estrategia competitiva*. México: C.E.C.S.A.

Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Nueva York: The Free Press.

Pozzi, S. (2015). De zumo alternativo a aliado de Coca-Cola. El País. Consultado el 22/05/2016 de [http://economia.elpais.com/economia/2015/08/21/actualidad/1440183102\\_541797.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/08/21/actualidad/1440183102_541797.html)

Pozzi, S. (2016). Coca-Cola sufre una nueva caída de los ingresos anuales. El País. Consultado el 28/04/2016 de [http://economia.elpais.com/economia/2016/02/09/actualidad/1455026033\\_053625.html](http://economia.elpais.com/economia/2016/02/09/actualidad/1455026033_053625.html)

Puntobiz.com (11/01/2015). Coca-Cola anunció que se viene un ajuste de personal. Consultado el 27/05/2016 de [http://puntobiz.com.ar/noticias/val/96175/val\\_s/103/coca-cola-anunci%C3%B3-que-se-viene-un-ajuste-de-personal.html](http://puntobiz.com.ar/noticias/val/96175/val_s/103/coca-cola-anunci%C3%B3-que-se-viene-un-ajuste-de-personal.html)

Ramanujan, V. y Varadajan, P. (1989). Research on corporate diversification: a synthesis. *Strategic Management Journal*, 10, pp. 523-551.

Rialp, J. (1999). Experiencia de las empresas españolas con los acuerdos de cooperación. *Revista ICADE*, 48, pp.149-165.

Riestra, L. (2012). "Pop Up Stores": tiendas que hoy están pero mañana no. ABC. Consultado el 18/05/2016 de <http://www.abc.es/20120526/economia/abci-popupstores-espana-evolucion-201205241545.html>

Ruiz Jiménez, C. (2005a). Crecimiento y formas de desarrollo de la empresa. Recuperado el 29 de Marzo de 2016, de <http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-4.pdf>

Ruiz Jiménez, C. (2005b). Formulación estratégica. Recuperado el 29 de Marzo de 2016, de <file:///E:/Nueva%20carpeta/TFGs/articulos%20revistas/diplot-3.pdf>

Rumelt, R. (1982). Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*, 3, pp. 359-369.

SIECAN (Sistema de Información Empresarial de Canarias) (2016). Internacionalización. Recuperado el 07 de marzo de 2016 de [http://www.siecan.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=360%3Ainternacionalizacion&catid=67%3Ainternacionalizacion&Itemid=120&lang=es](http://www.siecan.org/index.php?option=com_content&view=article&id=360%3Ainternacionalizacion&catid=67%3Ainternacionalizacion&Itemid=120&lang=es)

Suárez González, I. (1999). El análisis del crecimiento de la empresa desde la dirección estratégica. *Papeles de Economía Española*, 78-79, pp. 78-101.

Tamayo, M.P. y Piñeros, J.D. (2007). Formas de integración de las empresas. *Ecos de Economía*, 11(24), pp. 1-18.

The Coca-Cola Company (2011). Recuperado el 10/05/2016 de [https://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/2011/05/Coca-Cola\\_125\\_years\\_booklet.pdf](https://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/2011/05/Coca-Cola_125_years_booklet.pdf)

The Coca-Cola Company (2012). Recuperado el 10/05/2016 de <http://www.coca-colacompany.com/stories/the-chronicle-of-coca-cola-the-candler-era/>

The Coca-Cola Company (2013). Recuperado el 27/06/2016 de <http://www.coca-colacompany.com/stories/the-reel-thing-inside-cokes-brief-yet-profitable-foray-into-show-business>

The Coca-Cola Company (2014). Recuperado el 10/05/2016 de <http://www.coca-colacompany.com/brands/all/>

The Coca-Cola Company (2015). Recuperado el 21/05/2016 de <http://www.coca-colacompany.com/our-company/the-coca-cola-system>

The Walls Street Journal (27/03/2016). El grupo Coca-Cola vuelve a ajustar su modelo de negocio. Expansión. Consultado el 11/05/2016 de <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2016/03/27/56f4014aca47411e6b8b4573.html>

Thompson A.A.; Peteraf M.A.; Gamble, J.E. y Strickland A.J. (2012). *Administración estratégica. Teoría y práctica*. México: McGraw-Hill (18ª edición).

Trujillo Dávila, M.A., Rodríguez Ospina, D.F., Guzmán Vásquez, A. y Becerra Plaza, G. (2006). Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de las empresas. *Documento de Investigación n° 30*. Facultad de Administración, Universidad del Rosario, Bogotá. <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/1211/1/BI%2030.pdf>

Ventura, J. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Madrid: Paraninfo (1ª edición).

24horas.mx (21/10/2014). Coca-Cola pierde 14% en ganancias; anuncian recortes. Consultado el 27/05/2016 de <http://www.24-horas.mx/coca-cola-pierde-14-en-ganancias-anuncian-recortes/>