



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

COCA-COLA EN MÉXICO: UN ESTUDIO DE SU PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Autor: Ana de la Mata Fernández de Mesa
Director: Pedro Palencia Alacid

MADRID | Marzo 2025

Resumen

El éxito global de Coca-Cola se basa en una estrategia de internacionalización que ha permitido a la marca llegar a los cinco continentes, y así permitir que los distintos mercados tengan acceso a sus productos. Su enfoque global equilibra una identidad global con la adaptación local, que en el presente trabajo se aborda específicamente con el análisis de entrada de la marca en el mercado mexicano. La compañía construye su red de distribución a través de embotelladoras como FEMSA, garantizando que estas integran todos los procesos de la cadena de valor para ofrecer el producto al cliente de la mejor manera posible. El liderazgo de Coca-Cola en el mercado mexicano se debe a su capacidad de innovación en productos, precios, distribución y comunicación, adaptándose a las tendencias y regulaciones locales. Sin embargo, enfrenta desafíos como el impacto de los impuestos a bebidas azucaradas y la creciente preocupación por la salud.

Palabras clave: Coca-Cola, internacionalización, estrategia “Glocal”, mercado mexicano, marketing mix, franquicias, innovación, Route to Market, Top of Mind, diversificación, distribución.

Abstract

Coca-Cola's global success is based on an internationalization strategy that has enabled the brand to expand across five continents, ensuring that various markets have access to its products. Its global approach balances a strong brand identity with local adaptation, which is specifically analyzed in this study through the brand's entry into the Mexican market. The company builds its distribution network through bottlers such as FEMSA, ensuring that these partners integrate all processes of the value chain to deliver the product to customers in the most efficient way possible. Coca-Cola's leadership in the Mexican market is driven by its ability to innovate in terms of products, pricing, distribution, and communication, adapting to local trends and regulations. However, it also faces challenges such as the impact of taxes on sugary beverages and the growing concern for health.

Key words: Coca-Cola, internationalization, “Glocal” strategy, Mexican market, marketing mix, franchises, innovation, Route to Market, Top of Mind, diversification, distribution.

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción	1
1.1 Justificación del tema	1
1.2 Objetivos	1
1.3 Metodología	2
2. Marco teórico	3
2.1 Teorías de Internacionalización	3
2.2 Factores Clave en la Internacionalización	6
3. Contexto de la marca Coca-Cola	8
3.1 Introducción de la compañía	8
3.2 Presencia Global de Coca-Cola	9
4. Caso de estudio: La internacionalización de Coca-Cola en México	11
4.1 Análisis del mercado mexicano	11
4.1.1 Características del mercado	11
4.1.2 Análisis DAFO	14
4.2 Modelo de Entrada al Mercado Mexicano	18
4.2.1 Formas de entrada	18
4.2.2 Sistema de Franquicias en México:	19
4.2.3 Adaptación de productos	21
4.3 Estrategias de Marketing y Publicidad	25
4.3.1 Marketing Mix: Producto, Precio, Promoción y Política de Distribución	26
4.3.2 Estrategias de Sostenibilidad y Responsabilidad Social	34
4.4 Resultados y Éxitos en México	36
4.4.1 Crecimiento de Ventas de la compañía:	36
4.4.2 Reconocimiento de Marca:	38
4.4.3 Desafíos futuros	40
5. Conclusiones del estudio.	42
6. Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado	45
7. Bibliografía	46

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Las Teorías de la Internacionalización	5
Tabla 2: La estrategia de sostenibilidad y responsabilidad social de Coca-Cola Mexico en 2023.	36
Tabla 3: Tabla con los datos de volumen de ventas en millones de cajas de Coca-Cola FEMSA México.....	38
Tabla 4: Ranking The Most Chosen Brands 2023 Mexico-Beverages.	39

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Los Factores Clave en la Internacionalización	8
Figura 2: Portafolio de The Coca-Cola Company.....	9
Figura 3: Análisis DAFO de Coca-Cola en México.....	18
Figura 4: Distribución del territorio entre las embotelladoras de IMCC.....	20
Figura 5: Gráfico sobre la evolución de la mezcla de productos por categoría (2003-2020). Fuente: Informes Anuales de Coca-Cola FEMSA (2003-2020).....	23
Figura 6: El Sistema Coca-Cola en México. Fuente: Elaboración propia.....	25
Figura 7: El Marketing Mix de Coca-Cola en México.	34
Figura 8: Gráfico sobre la evolución de los ingresos totales de Coca-Cola FEMSA (1995-2023).	37
Figura 9: Gráfico sobre la Evolución del volumen de ventas de Coca-Cola FEMSA en México (1996-2023).....	38

1. Introducción

1.1 Justificación del tema

El tema del presente trabajo es la estrategia de internacionalización que Coca-Cola lleva a cabo en México. Coca-Cola es una compañía con sede en Atlanta, cuyos productos se han implantado a nivel global con el mismo propósito “*To Refresh the World and Make a Difference*” (Quincey, 2023, p.1). A través del análisis del proceso de internacionalización de Coca-Cola, una de las compañías con mayor presencia global, se pretende estudiar el fenómeno de la internacionalización, el cual ha sido tan relevante en el desarrollo económico global de las últimas décadas.

Actualmente, Coca-Cola está presente en los cinco continentes, gracias a su modelo de internacionalización. Aunque el *modus operandi* es el mismo para todas las zonas geográficas a donde se expande, la clave está en realizar un estudio extenso del mercado en concreto, para adaptar el marketing mix a los gustos de los consumidores locales. México se ha convertido en un gran mercado estratégico para la marca, no solo por su proximidad con Estados Unidos, sino también por las particularidades del mercado mexicano, que hacen que se convierta en uno de los principales mercados para la compañía.

1.2 Objetivos

En el trabajo se analizará la estrategia de internacionalización de Coca-Cola y su implementación en México concretamente, determinando los métodos de entrada y de fidelización del consumidor, así como los factores que han influido en su éxito con respecto a sus competidores. Además, se detallarán las distintas partes de la cadena de suministro de Coca-Cola en el mercado mexicano y su eficiencia.

Se llevará a cabo una investigación sobre el mercado mexicano y sus características (demografía, psicografía, hábitos de consumo...etc), además de evaluar el impacto cultural, y cómo Coca-Cola ha adaptado su estrategia de marketing y sus campañas publicitarias a este mercado en concreto. Analizar los desafíos a los que se ha enfrentado

Coca-Cola, y a los que se puede llegar a enfrentar en un futuro en México adquiere gran relevancia en este caso en concreto.

1.3 Metodología

Para la elaboración de este TFG, primero se ha llevado a cabo la definición del tema y los objetivos, para así acotar y dar claridad sobre el enfoque de la investigación. Una vez elegido el tema, se realizará una búsqueda de bibliografía y recopilación de datos, que será de gran utilidad a la hora de presentar un marco teórico y a continuación, el trabajo de investigación.

A través de un análisis deductivo, se definirá el marco teórico con las teorías de la internacionalización y los factores clave; se expondrá una contextualización de la compañía, para tener una visión general de los elementos claves que la componen.

El grueso del trabajo es el caso de estudio. Se analizará de manera cuantitativa y cualitativa el mercado mexicano y las oportunidades y desafíos; y a continuación, la estrategia de entrada de Coca Cola, la estrategia de marketing, y finalmente, el resultado y los desafíos futuros.

1.4 Estructura

En la primera parte se recoge la introducción, que contiene cuatro apartados: la justificación del tema, los objetivos, la metodología y la estructura.

En la segunda parte se recoge la revisión de la literatura, donde se exponen las teorías de la internacionalización y los factores clave.

En la tercera parte se realiza un contexto Coca-Cola, la compañía que se va a analizar, presentando brevemente sus características relevantes para el caso y su presencia a nivel global, fruto de su internacionalización.

En la cuarta parte tiene lugar el caso de estudio. Se evalúa el mercado mexicano, con sus características, y a continuación, se describe extensamente la estrategia que Coca-Cola

lleva a cabo para introducirse en México y un análisis de sus resultados. Finalmente, se exponen una serie de conclusiones que culminan el trabajo.

2. Marco teórico

2.1 Teorías de Internacionalización

El fenómeno de la internacionalización ha sido estudiado por múltiples escuelas y desde diversos puntos de vista. A continuación, se expondrán las distintas teorías que han surgido desde una perspectiva económica actualizada del comercio internacional, para así poder explicar la existencia de las empresas multinacionales. (Cardozo et al., 2007, p.5).

La Teoría de la Ventaja Monopolística fue desarrollada por Kindleberger y Hymer y propone que las compañías multinacionales necesitan ventajas competitivas exclusivas, como la tecnología, el estilo de dirección, la diversificación, para competir en mercados extranjeros. Estas ventajas deben ser transferibles, duraderas y capaces de superar las barreras locales (Cardozo et al., 2007, p.6).

La Teoría de la Internacionalización propuesta por Buckley y Casson establece que las multinacionales surgen como una alternativa más eficiente que los mercados para gestionar actividades internacionales, siempre que: haya ventajas en actividades en el extranjero (costes más bajos, economías de escala o condiciones del mercado local); y que la organización de estas actividades dentro de la empresa sea más eficiente que externalizarlas, debido a costes de transacción por conflictos de poder, retrasos derivados de la conexión entre diferentes actividades mediante el mercado; la imposición de aranceles o las limitaciones a los movimientos de capital, entre otros (Cardozo et al., 2007, p.6-7).

El Paradigma Ecléctico de Dunning combina diversas teorías económicas para explicar la existencia y expansión de las multinacionales. Propone que estas empresas eligen invertir en el extranjero basándose en un análisis racional de costes y beneficios, y establece cuatro condiciones esenciales para convertirse en multinacionales mediante inversión directa: ventajas específicas (activos distintivos como conocimientos especializados, capacidad organizativa o ventajas estructurales como tamaño,

experiencia, etc.); internalización de ventajas (es más rentable para la empresa explotar sus ventajas que transferirlas a terceros); atractivo de la localización extranjera (la decisión de producir en otro país depende de factores como recursos disponibles, costes, infraestructura, etc); estrategia a largo plazo (la inversión internacional debe alinearse con los objetivos estratégicos de la empresa para garantizar su éxito sostenible en mercados extranjeros). Este modelo integra aspectos estratégicos y económicos, priorizando la eficiencia y la competitividad global (Cardozo et al., 2007, p.7-8).

El *Modelo de la Ventaja Competitiva de las naciones* desarrollado por Porter, también conocido como el *Diamante de la Competitividad*, propone que la capacidad de un país para competir internacionalmente no solo depende de los costes de los factores productivos, sino de su eficiencia relativa al coste. Este modelo introduce factores básicos (recursos naturales, capital, mano de obra no especializada) y avanzados (mano de obra especializada, infraestructura educativa, tecnológica y científica), argumentando que solo los factores avanzados, al ser difíciles de imitar, contribuyen a la ventaja competitiva del país. Este modelo ofrece un enfoque integral para explicar cómo las empresas pueden desarrollar ventajas competitivas en mercados altamente competitivos, superando las limitaciones de teorías previas. Su análisis ayuda a las empresas a tomar decisiones racionales sobre la internacionalización (Cardozo et al., 2007, p.9).

A continuación, se expondrán una serie de teorías de internacionalización configuradas desde la perspectiva del proceso. Esta perspectiva considera la internacionalización como un proceso gradual, en el que las empresas adquieren experiencia y conocimiento a medida que avanzan. Este aprendizaje incremental impulsa a las empresas a comprometer más recursos en mercados internacionales (Cardozo et al., 2007, p.10).

El *Modelo Uppsala*, desarrollado por la Escuela Nórdica, describe la internacionalización como un proceso progresivo en el que las empresas aumentan sus recursos en un mercado extranjero conforme adquieren experiencia operando en él. Este proceso se desarrolla en cuatro etapas sucesivas, cada una implicando un mayor compromiso y conocimiento del mercado: exportaciones esporádicas o no regulares exportaciones a través de representantes independientes; establecimiento de una sucursal comercial en el mercado extranjero; creación de unidades productivas en el país extranjero. Un concepto clave es la “distancia psicológica”, definida como los factores que dificultan el flujo de

información entre la empresa y el mercado, como diferencias culturales, lingüísticas o políticas. Según el modelo, las empresas tienden a expandirse a mercados psicológicamente más cercanos (Cardozo et al., 2007, p.10).

Por último, el *Modelo del Ciclo de Vida del Producto* de Vernon combina conceptos clásicos del comercio internacional con una perspectiva centrada en la empresa, integrando aspectos como la innovación, las economías de escala y la incertidumbre. Este enfoque supera las limitaciones de la teoría de la ventaja comparativa al incluir decisiones empresariales sobre la localización de la producción. En este modelo, el ciclo de vida del producto explica cómo las actividades iniciales de valor agregado ocurren en el país de origen, cerca de las áreas de innovación y los mercados locales. El producto se introduce primero en el mercado nacional y, en etapas posteriores, comienza a exportarse a países con características similares en demanda. A medida que el producto madura y se estandariza, las empresas buscan minimizar costes de producción, trasladando actividades a mercados extranjeros con mano de obra más barata (Cardozo et al., 2007, p.11-12).

Existen multitud de teorías que explican de múltiples formas el fenómeno de la internacionalización, pero para el caso de Coca-Cola, estas son las que se consideran relevantes. A continuación, se expone una tabla con un breve resumen de las distintas teorías para facilitar su comprensión.

Tabla 1: Las Teorías de la Internacionalización

Categoría	Teoría	Autores	Concepto Principal
Teorías Modernas	Ventaja Monopolística	Kindleberger y Hymer	Empresas deben tener ventajas competitivas exclusivas: tecnología, diversificación...
	Internacionalización	Buckley y Casson	Empresas se internacionalizan cuando es más eficiente
	Paradigma Ecléctico	Dunning	Combina la necesidad de contar con ventajas específicas con el atractivo de la localización extranjera. Prioriza la eficiencia y la competitividad global
Enfoques de Proceso	Ventaja Competitiva de las Naciones	Porter	La capacidad para competir internacionalmente depende de su eficiencia relativa al coste.
	Modelo Uppsala	Escuela Nórdica	Las empresas aumentan sus recursos en un mercado extranjero conforme adquieren experiencia operando en él.
	Modelo de Ciclo de Vida del Producto	Vernon	Combina conceptos clásicos desde una perspectiva centrada en la empresa con aspectos como la innovación, las economías de escala y la incertidumbre.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez definidas las teorías, comprobaremos a lo largo del estudio, que la internacionalización de Coca-Cola sigue el Paradigma Ecléctico de Dunning y el Modelo Uppsala.

Por un lado, el Paradigma Ecléctico de Dunning explica cómo la compañía se enfoca en tres elementos clave: las ventajas competitivas, como su marca y su red de distribución altamente eficiente; la internalización de ventajas, reflejada en su control estratégico sobre embotelladores y su sistema de distribución, que permite garantizar la homogeneización de procesos; y, por último, el atractivo del mercado receptor, ya que Coca-Cola busca siempre un mercado con potencial de expansión, infraestructura disponible...entre otras.

Por otro lado, podríamos afirmar que Coca-Cola ha seguido el Modelo Uppsala porque ha llevado a cabo una expansión gradual basada en la acumulación progresiva de conocimiento sobre los mercados extranjeros. En este sentido, la compañía ha priorizado su entrada en mercados con menor distancia psicológica, es decir, aquellos con características culturales, lingüísticas y comerciales más próximas, antes de consolidar su presencia a nivel global. Una vez va adquiriendo experiencia, y va definiendo su modelo de internacionalización, se expande a otras regiones del mundo.

2.2 Factores Clave en la Internacionalización

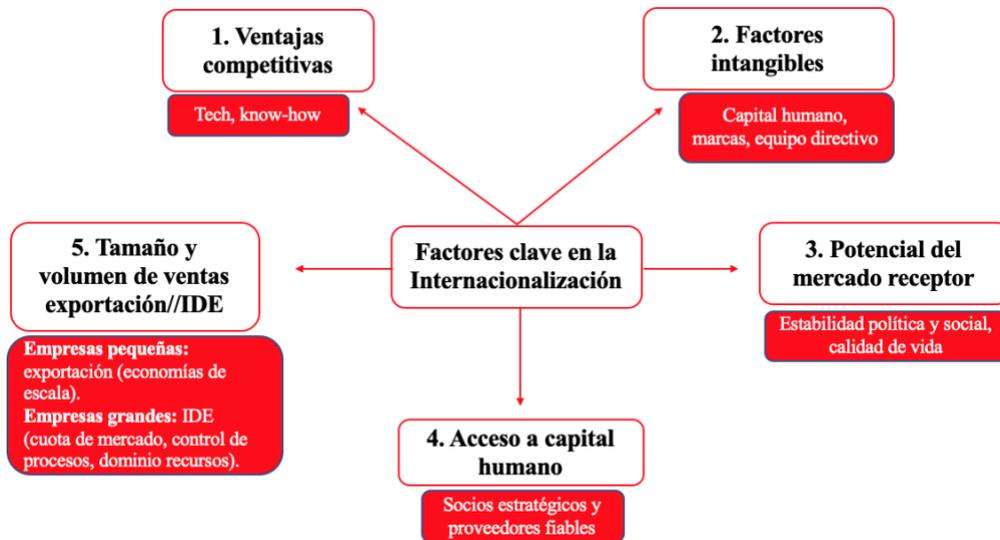
En el presente análisis se revisan una serie de factores identificados en un estudio respaldado por el Paradigma Ecléctico de Dunning, desarrollado por el Departamento de Análisis Económico y Contabilidad de la Universidad de Salamanca. Este estudio, basado en una muestra de 34 empresas industriales y de servicios de Castilla y León en 1998 (Galán Zazo et al., 2000, p.44), propone un modelo fundamentado en diversas hipótesis. Aunque el análisis se centra en empresas de una región específica y en un período determinado, sus conclusiones presentan un carácter generalizable, lo que permite su aplicación al estudio de la internacionalización de empresas globales como Coca-Cola.

El estudio muestra las siguientes conclusiones:

1. Un factor determinante es la existencia de *ventajas competitivas* que distinguen a esas empresas del resto y les permite trasladar su actividad a mercados internacionales. Ejemplos de esos activos son tecnología, que juega un papel fundamental; naturaleza comercial y organizativa; know-how...etc (Galán Zazo et al., 2000, p.45).
2. Los resultados del estudio según Galán Zazo et al., (2000), evidencian que <<los factores intangibles son los desencadenantes de la inversión directa en el exterior>>. El término *factores intangibles* hace referencia a todos aquellos que crean valor sin ser percibidos físicamente, ya sea el capital humano, la actitud emprendedora de los directivos, marcas...etc (p.45).
3. El *potencial del mercado receptor*, así como la estabilidad política y la calidad de vida son factores determinantes. Un *mercado atractivo* en términos de demanda representa una oportunidad clave. Además, las empresas valoran la estabilidad política y social, por encima de otros factores como la afinidad cultural, la lengua...etc (Galán Zazo et al., 2000, p.45).
4. El *acceso al capital humano y proveedores fiables* adquiere importancia. Las empresas que puedan encontrar socios estratégicos en aquellos mercados externos tendrán más incentivos y más accesibilidad a la hora de llevar a cabo la internacionalización. Sin embargo, el acceso a recursos naturales, aunque puede parecer relevante, recibe una valoración baja. Las empresas suelen priorizar activos estratégicos como los mencionados al principio (Galán Zazo et al., 2000, p.45).
5. *La secuencia de internacionalización del modelo de Upsala*: las empresas comienzan el proceso de inserción en mercados extranjeros a través de la exportación, mediante la cual van adquiriendo experiencia, a la vez que controlan el riesgo. El proceso culmina con la inversión directa extranjera (IDE) a través de la cooperación con compañías en ese mercado exterior. Las empresas de mayor tamaño y volumen de facturación suelen apostar por IDE, para controlar procesos, adquirir más cuota de mercado y dominar recursos estratégicos, mientras que las

de menor tamaño buscan exportar para obtener economías de escala (Galán Zazo et al., 2000, p.44-45).

Figura 1: Los Factores Clave en la Internacionalización.



Fuente: Elaboración propia

3. Contexto de la marca Coca-Cola

3.1 Introducción de la compañía

The Coca-Cola Company nace en 1892, compañía fundada por el empresario Asa Griggs Candler, quien compró la fórmula de la bebida original que conocemos como ‘Coca-Cola’. La bebida original era un jarabe, creado por el farmacéutico John Smith Pemberton en 1886, en Atlanta. Posteriormente, se probó la mezcla del jarabe con agua carbonatada, la cual causó sensación, dando lugar al refresco más consumido del mundo (Alarcón Sánchez, 2022, p.7).

Aunque la compañía ha evolucionado mucho desde sus orígenes, su propósito sigue siendo el mismo: “*To Refresh the World and make a difference*”. Su producto estrella ha sido y seguirá siendo la Coca-Cola, aun así, la firma ha conseguido expandir su portfolio por las distintas categorías del mercado de las bebidas: ‘Café y té’, con marcas como Fuze Tea y Costa Coffee; ‘zumos, lácteos y productos veganos’ incluye marcas como Fair life, Innocent y Minute Maid; ‘*sparkling soft drinks*’, con Coca-Cola, Fanta, Schweppes y Sprite entre otras; ‘aguas y bebidas de hidratación’, con marcas como Aquarius y

Powerade y ‘bebidas alcohólicas *ready-to-drink*’, con productos como Jack Daniel’s y Coca-Cola (Brands, 2025.). Con más de doscientas marcas en propiedad, logran satisfacer las necesidades de sus clientes cada día (Quincey, 2023).

Figura 2: Portafolio de The Coca-Cola Company



Fuente: Web Corporativa de The Coca-Cola Company (2024).

La compañía continúa siendo líder del mercado de bebidas no alcohólicas a nivel global, con un valor de treinta y cinco mil millones de euros en 2024. En segundo lugar, se encuentra su principal competidor, PepsiCo, con un valor de veinte mil millones de euros en 2024 (Seara, 2024).

El éxito de Coca-Cola se debe a múltiples factores: desde la perspectiva comercial, la calidad del producto; la diversificación del portafolio, la imagen de marca, y las campañas publicitarias juegan un papel muy importante; y, desde la parte operativa, cabe destacar la importancia de su modelo de franquicias, que permite una integración vertical de los procesos.

3.2 Presencia Global de Coca-Cola

Coca-Cola es una de las compañías más grandes y más diversificadas de la industria de bebidas a nivel global. Está presente en doscientos países, como consecuencia de la combinación de estrategias que veremos a continuación.

En primer lugar, Coca-Cola lleva a cabo una *estrategia de diferenciación*, logrando que sus productos sean percibidos como únicos en todo el mundo. La compañía ha conseguido que su marca, es decir, su nombre, logo, diseño, envase...etc, sea identificada por el 94% de la población global, algo que marca la diferencia con respecto a sus competidores. Coca-Cola invierte en la calidad de sus productos, en el reconocimiento de la marca, en responsabilidad social y sostenibilidad, para poder hacer llegar la mejor versión de los productos y la marca a todos los rincones del mundo. Un ejemplo es Perú, donde la marca además de combinar la calidad de los productos y el reconocimiento de la marca, de tal forma que los peruanos la sientan como una marca del país, también se ha centrado en la excelencia laboral. Por ello, en 2008, Coca-Cola fue certificada como miembro fundador de la Asociación de Buenos Empleadores, reforzando su liderazgo en el mercado peruano (Banutu-Gomez, 2012, p. 157).

Además, Coca-Cola se apoya en una detallada *estrategia de marketing internacional*, una herramienta que utiliza para adquirir una ventaja competitiva. Es preciso aclarar la diferencia entre estrategia global y estrategia internacional. La primera se refiere al proceso por el cual una compañía hace una estrategia estándar común a todos los mercados; mientras que, la segunda, tiene en cuenta las características locales de cada mercado. Por ello, Coca-Cola tiene como lema "*Think Global, Act Local*". Esta es la razón por la cual la compañía encomienda el control de la publicidad a los gerentes locales, de tal forma que, en China, a modo de ejemplo, se han incluido los animales del zodiaco chino en los anuncios de televisión (Banutu-Gomez, 2012, p. 158).

Las dos estrategias previamente explicadas nos llevan a la siguiente conclusión: La estrategia de Coca-Cola se define como "*Glocal*". Se trata de la combinación del reconocimiento global de la marca y la atención que presta a las necesidades y gustos locales (Banutu-Gomez, 2012, p.160). Sin embargo, el éxito de Coca-Cola también se debe a su estrategia de distribución, de colaboración y de diversificación, que a su vez se incluyen dentro de la estrategia de marketing internacional de la compañía.

La *estrategia de distribución* de Coca-Cola es una de las principales palancas por las que ha conseguido obtener esa expansión global. La compañía subcontrata la producción y distribución a compañías embotelladoras y distribuidoras de cada mercado. Por lo tanto, Coca-Cola envía el sirope a las plantas embotelladoras, y estas lo envían a centros de

distribución, que finalmente se encargan de entregarlo en los puntos de venta finales. Este modelo es muy eficiente, pero no podría ser posible sin tener una buena red de embotelladores y distribuidores. Es muy importante el paso de elegir un buen distribuidor, que tenga buenas conexiones para conectar la marca con los clientes (Banutu-Gomez, 2012, p.161). Un ejemplo es Coca-Cola FEMSA, la embotelladora y distribuidora de México, que ha conseguido expandirse por toda la región de Latinoamérica y convirtiéndose en la mayor embotelladora y distribuidora de Coca-Cola en todo el globo.

Por otro lado, Coca-Cola refuerza su presencia en los mercados a través de su *estrategia de colaboración*, consistente en convenios de capital (IED, Joint Ventures, M&A) y licencias. Coca-Cola ha implementado ambas. Por ejemplo, en el mercado chino, las plantas embotelladoras de Coca-Cola llevan a cabo joint ventures con una de las tres agencias gubernamentales del país, donde Coca-Cola suele ser el accionista mayoritario. En cuanto a las licencias, podría destacar el ingreso de Coca-Cola en Bielorrusia en 1994 mediante acuerdos de licencia hasta que consiguió la producción en 1997 (Banutu-Gomez, 2012, p. 162-163).

Por último, queda mencionar la *estrategia de diversificación* de Coca-Cola, que se centra en la expansión de su portafolio de productos para adaptarse a los gustos locales. La compañía ofrece un portafolio con más de 3.300 bebidas, algunas comunes, como Coca-Cola Original, Diet, Zero... etc, y otras propias de cada mercado, como Powerade en Perú, para competir con Gatorade en el sector de las bebidas isotónicas o Sprite Tea en China, un éxito debido a la tradición de consumir té en el país (Banutu-Gomez, 2012, p.165).

4. Caso de estudio: La internacionalización de Coca-Cola en México

4.1 Análisis del mercado mexicano

Coca-Cola es una marca global, sin embargo, es acertado mencionar que adapta su estrategia a cada mercado teniendo en cuenta las características locales. El objetivo de esta sección es analizar cuales han sido los drivers que han llevado a la compañía a posicionarse como líder en el mercado mexicano.

4.1.1 Características del mercado

México, con una población cercana a los 130 millones de habitantes, destaca por su rica herencia cultural, su diversidad y una ubicación geográfica privilegiada con abundantes recursos naturales. Es una de las quince economías más grandes a nivel global y ocupa el segundo lugar en América Latina. Además, el país cuenta con una economía abierta al comercio internacional y una base industrial diversificada que forma parte de cadenas de valor globales (Banco Mundial, 2024).

Durante los últimos 24 años, el PIB anual ha pasado de 591.694 millones de euros en 1998 a 1.653.896 millones de euros en 2023. Esto refleja un crecimiento significativo del PIB de aproximadamente un 179,52%, lo que implica un desarrollo económico relevante. Otro gran indicador de desarrollo es el PIB per cápita, que pasó de 6.032 euros en 1999 a 12.748 euros en 2023, que en términos relativos supone un crecimiento del 111,34%, reflejo de cambios sustanciales en la economía, las políticas públicas y factores estructurales del mercado, afectando positivamente al desarrollo del país, aunque todavía sigue siendo muy inferior en comparación con las economías desarrolladas (Datosmacro.Expansión, 2024).

Prueba de ello es el informe llevado a cabo por la Unidad de Desarrollo Social de la CEPAL en México, que afirma que la desigualdad en la distribución de la riqueza del país es muy marcada. El 1% de la población concentra el 41,2% de la riqueza total. Además, solo el 0,1% de las familias mexicanas acumula el 22,3% de la riqueza neta. Aún así, se detectan algunos avances como el aumento del salario mínimo en un 88,6% entre 2018 y 2024, superando la inflación (Frías Cienfuegos, 2023).

La industria de las bebidas en México ha experimentado una transformación desde que Coca-Cola llegó a principios del siglo XX. Las marcas nacionales de refrescos fueron desapareciendo desde la llegada de Coca-Cola, debido a su gran éxito, y a su estrategia de ir adquiriendo estas pequeñas fábricas con el objetivo de concentrar la producción en pocas empresas, entre las que son protagonistas Coca-Cola y Pepsi. Esta concentración en las dos grandes transnacionales les ha permitido un mayor control del mercado, siendo las protagonistas de la industria de refrescos (Hernández-Cortés & Pérez-Sánchez, 2020, p.23-24).

Este giro del consumidor mexicano hacia la preferencia por marcas transnacionales como Coca-Cola es conocido como la *transculturación*, una tendencia propia de la sociedad mexicana, por la que adoptan fácilmente lo extranjero, en especial, lo americano. Por ello, el mexicano tiende a comprar productos con etiquetas en inglés, ha adoptado algunas palabras en inglés en su vocabulario cotidiano...etc. Además, la explicación de este fenómeno se encuentra en la falta de modernización de los productos locales, ya que los envases y los logos están obsoletos, lo que da sensación de falta de desarrollo, y, por lo tanto, genera rechazo en las clases medias y altas mexicanas (Belloda Pereda, 2002, p. 32-34).

Todo esto tiene lugar cuando se da el aperturismo de la economía mexicana con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), que ha implicado una mayor dependencia de productos extranjeros, concretamente, un 45% de los productos son importados. Esto se ha traducido en un cambio en la cultura mexicana, y un giro hacia los productos industrializados de Estados Unidos y otros países (Garza-Montoya & Ramos-Tovar, 2017, p.613).

Otro aspecto que define las tendencias de consumo del mexicano es la urbanización. En los cincuenta comienza este proceso, en el que los mexicanos emigran del campo a la ciudad, y, por lo tanto, cambian su estilo de vida, adoptando en su día a día más productos industrializados, debido a la falta de tiempo y a un estilo de vida quizás más parecido al de los países occidentales. Una consecuencia de ese proceso de éxodo a la ciudad es la incorporación de la mujer al mercado laboral, lo que se traduce en menor tiempo para preparar los alimentos y, por lo tanto, un mayor consumo de procesados (Garza-Montoya & Ramos-Tovar, 2017, p.613).

Profundizando en los hábitos y estilos de vida de los mexicanos, se observa que los mexicanos tienen una cultura de tomar snacks entre horas, lo que da pie al consumo de refrescos, fritos, alimentos con elevado contenido de azúcar...etc. Por otro lado, los fines de semana, se prioriza el consumo de alimentos para satisfacer antojos, especialmente durante ocasiones especiales. Esto desata el consumo de pizzas, tacos, hamburguesas, refrescos y cerveza (Vargas, 2023).

Otro aspecto cultural que influye en los hábitos de consumo de los mexicanos es la importancia de mantener unida la familia. Por ello, las reuniones sociales y la convivencia familiar es una parte fundamental que protagoniza gran parte de su tiempo libre, donde destacan los almuerzos, las cenas...etc. Además, el entretenimiento y el ocio están muy arraigados en la cultura mexicana. Entre los eventos que predominan, se encuentran las fiestas, el cine, la televisión y el seguimiento de deportes como el fútbol; todas estas actividades se caracterizan por ser sedentarias e invitan al consumo de refrescos y aperitivos (Belloda Pereda, 2002, p.35-38).

En conclusión, México, con su economía en crecimiento, población amplia y apertura al comercio, es un mercado estratégico para compañías como Coca-Cola. El éxito de Coca-Cola en México se debe a su adaptación a estas dinámicas culturales y económicas, consolidándose como líder en un entorno competitivo y diverso.

4.1.2 Análisis DAFO

La presencia de Coca-Cola en México representa un caso de estudio clave en el ámbito de la internacionalización de empresas. A través de un análisis DAFO, se pueden identificar los factores que han contribuido al éxito de la marca en este mercado, así como los desafíos que enfrenta en el contexto actual.

El análisis DAFO es una herramienta que permite examinar la situación de una empresa desde una perspectiva tanto interna como externa. A través de la identificación de sus Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, se puede comprender mejor el contexto en el que opera la organización, detectar riesgos potenciales y valorar áreas de mejora o crecimiento. Esta metodología facilita el diseño de estrategias más realistas y efectivas, adaptadas a las circunstancias específicas del entorno y al estado actual de la compañía (Olivera et al., 2011, p.1-2).

Fortalezas

Uno de los principales activos de Coca-Cola es su sólido liderazgo en el mercado mexicano. Según la consultora Kantar, en 2023 Coca-Cola fue la primera marca elegida por los consumidores, alcanzando 1,4 mil millones de *Consumer Reach Points* (CRPs),

una métrica que mide el impacto de una marca en los hogares. En comparación, su principal competidor, Pepsi, obtuvo únicamente 329 millones de CRPs, lo que sitúa a Coca-Cola en una posición dominante (Luna, 2024).

A esta fortaleza se suma su alta fidelización y reconocimiento de marca, consolidado a lo largo de décadas a través de estrategias de marketing eficaces y una presencia constante en el mercado. Además, Coca-Cola ha logrado construir una red de distribución altamente eficiente, formada por ocho embotelladoras y miles de rutas de distribución, que permiten que sus productos lleguen a prácticamente cualquier rincón del país (Hiraoka & Del Campo, 2023).

Debilidades

A pesar de su fortaleza como marca, Coca-Cola enfrenta importantes desafíos internos. El más significativo es su alta dependencia de las bebidas azucaradas, especialmente la versión original de Coca-Cola, que sigue siendo su producto más vendido. En un contexto donde las tendencias de consumo han evolucionado hacia opciones más saludables, esta dependencia puede convertirse en un problema a largo plazo (Hiraoka & Del Campo, 2023).

Otra debilidad clave es el impacto en la salud pública que se asocia al consumo de sus productos. La creciente preocupación por enfermedades como la diabetes y la obesidad en México ha generado un impacto negativo en la percepción de la marca. Estudios previos han señalado la responsabilidad de la industria de bebidas azucaradas en estos problemas, lo que han provocado medidas regulatorias más estrictas por parte del gobierno mexicano (Colchero et al., 2017, p.138).

Oportunidades

Dentro del contexto económico y social actual, Coca-Cola también cuenta con diversas oportunidades para fortalecer su posición en el mercado. Una de ellas es el optimismo económico de una parte de los consumidores mexicanos. Según datos de McKinsey & Co., el 30% de los encuestados considera que sus finanzas mejorarán en el próximo año, lo que representa una mayor disposición al consumo (Hiraoka & Del Campo, 2023).

Otra oportunidad relevante es el crecimiento del comercio electrónico (*e-commerce*). La pandemia de COVID-19 aceleró la digitalización del consumo y, actualmente, los consumidores recurren a canales en línea para adquirir productos por razones económicas, como la posibilidad de comparar precios y poder acceder a descuentos exclusivos, lo que puede convertirse en un motor de crecimiento en los próximos años (Hiraoka. & Del Campo, 2023).

Por último, el aumento del interés por la salud en la población mexicana puede suponer una oportunidad estratégica si la compañía es capaz de innovar en su oferta de productos saludables. Según McKinsey & Co., el 60% de los consumidores está dispuesto a pagar más opciones saludables, lo que indica un mercado en expansión para bebidas sin azúcar (Hiraoka & Del Campo, 2023).

Amenazas

A pesar de las oportunidades de crecimiento, Coca-Cola enfrenta diversas amenazas externas que podrían afectar su desempeño en México. La incertidumbre económica y la reducción de gasto son factores críticos. Aunque una parte de la población es optimista, el 67% de los consumidores ha reducido su gasto en el último año, lo que impacta directamente en la compra de productos como los refrescos. Además, el 23% ha optado por alternativas más económicas, lo que supone un desafío para las marcas premium como Coca-Cola (Hiraoka & Del Campo, 2023).

Otra amenaza significativa es la competencia basada en precios bajos. Marcas locales y distribuidores han ganado terreno al ofrecer productos a precios más accesibles, lo que representa un reto para Coca-Cola, cuyo modelo de negocio se basa en la fortaleza de su marca y no en la reducción de costes (Hiraoka & Del Campo, 2023).

Además, el cambio en los hábitos de consumo post-pandemia supone un arma de doble filo. Si bien el interés por opciones más saludables es una oportunidad, también representa una amenaza para la bebida estrella de la compañía, la Coca-Cola Original, cuyo alto contenido en azúcar la convierte en un producto cada vez más cuestionado. La imagen de marca podría verse afectada si no logra adaptarse de manera efectiva a estas nuevas tendencias (Hiraoka & Del Campo, 2023).

Como consecuencia del elevado contenido de azúcar de los productos, Coca-Cola debe enfrentarse a la política fiscal del gobierno mexicano, que desde 2014 ha implementado impuestos específicos a productos azucarados con el objetivo de reducir el consumo y mejorar la salud pública. Esta medida no solo ha afectado a las ventas, sino que ha generado un entorno regulatorio más restrictivo que podría endurecerse en el futuro (Colchero et al., 2017, p.138).

Por último, en EE.UU. ha surgido un movimiento conocido como *Latino Freeze*, en respuesta a la nueva política antiinmigración y arancelaria de Donald Trump. Este movimiento anima a la comunidad latina, a boicotear marcas estadounidenses como Coca-Cola. Muchos latinos han comenzado a sustituir productos por opciones de la competencia, lo que supone una amenaza reputacional y económica para la compañía en mercados clave como México, y en general, en Latinoamérica (Colomé, 2025).

En conclusión, se observa como Coca-Cola ha logrado consolidar su liderazgo en el mercado mexicano gracias a la fidelización de los consumidores y a su red de distribución eficaz. Además, existen múltiples oportunidades de crecimiento, que la compañía ha sabido aprovechar a través de la diversificación de productos y la adaptación a nuevas tendencias, como el *e-commerce*. Aún así, la compañía sigue siendo asociada a su bebida estrella, la *Coca-Cola Original*, una bebida azucarada causante de problemas de salud, por lo que Coca-Cola debe realizar esfuerzos para cambiar la percepción del consumidor. Finalmente, la compañía enfrenta amenazas relacionadas con el ciclo económico, la competencia, las regulaciones fiscales e incluso el entorno político de Estados Unidos; que impulsan a la marca a tener una rápida capacidad de respuesta para paliar esas amenazas de la manera más rápida y mejor posible.

Figura 3: Análisis DAFO de Coca-Cola en México



Fuente: Elaboración Propia.

4.2 Modelo de Entrada al Mercado Mexicano

Coca-Cola es una compañía global, que ha logrado posicionarse en diversos países de todos los continentes. Esto es gracias al impacto de la globalización, un fenómeno que dio pie a la eliminación de las barreras comerciales, promoviendo la expansión internacional de las empresas. Coca-Cola lleva desde los años ochenta avanzando en este proceso de convertirse en una empresa global a través de un control centralizado (Yusifova, 2014, p.23).

En los noventa, el ritmo era tan rápido que muchos países apenas podían gestionar esa globalización. La empresa adoptó un enfoque *multidoméstico*, reconociendo la importancia de la sensibilidad local y la flexibilidad en los mercados. Es importante conocer la diferencia entre el *marketing global* y el *marketing doméstico*. El primero busca una estrategia estandarizada para todos los mercados. El segundo adapta las estrategias a las diferencias culturales, legales y sociales de cada mercado. Esto es precisamente lo que hace Coca-Cola en México, como veremos a continuación (Yusifova, 2014, p.23).

4.2.1 Formas de entrada

Coca-Cola ha llevado a cabo el mismo proceso de entrada en todos los países en los que está presente. Su éxito reside en su red de embotelladores locales, lo que le permite operar en más de 200 países (Yusifova, 2014, p.23).

La compañía implementa un modelo de franquicia industrial para lograr esa presencia global a través de la relación entre la marca matriz y las embotelladoras independientes. Mientras que la embotelladora se encarga de la parte operativa del negocio, incluyendo producción, distribución, planes de marketing...etc; la compañía franquiciadora es la que posee la marca y supervisa que el proceso sea exitoso en la localidad determinada (Felstead,A. 2024, p.1).

Concretamente en México, este modelo implementado por empresas transnacionales como Coca-Cola llevaron a un gran desarrollo industrial durante la segunda mitad del siglo XX. Coca-Cola, que se posicionó como líder de mercado, estableció contratos específicos con los embotelladores mexicanos donde se detallaban unos requisitos operativos y funcionales que debían cumplir. Estos embotelladores se vieron obligados a transformar sus plantas, modernizándolas y profesionalizándolas para cumplir con los estándares de calidad de Coca-Cola. Además, el hecho de relocalizarlas cerca de las zonas urbanas permitió una distribución mucho más eficiente (Ponce, A. W. M. M, 2021, p.11-13).

4.2.2 Sistema de Franquicias en México:

Aplicándolo al caso concreto de estudio, Coca-Cola llega a México en 1926, cuando se inicia el proceso de industrialización del país. Los primeros embotelladores fueron Manuel L. Barragán en Monterrey y Herman H. Fleishman en Tampico. Posteriormente, Coca-Cola llevó a cabo una alianza con otras dos embotelladoras, Emilio Arizpe Santos en Coahuila y Carlos Stege Salazar en Chihuahua. Fue en 1929 cuando la compañía llega a Ciudad de México con la embotelladora “Mundet” y a Guadalajara con “La Favorita” (¿En Qué Año Llegó Coca-Cola A México?, s.f).

Hoy en día, la compañía cuenta con otras embotelladoras en el país, que cooperan bajo el nombre de “La Industria Mexicana de Coca-Cola” (IMCC). En total, cuentan con una

extensa red que incluye 67 plantas embotelladoras, 350 centros de distribución y más de 13.000 rutas de reparto (Industria Mexicana de Coca-Cola, s.f.).

La IMCC está integrada por Coca-Cola de México; ocho grupos embotelladores, entre los que destacan FEMSA, Arca Continental, Bebidas Refrescantes de Nogales, y Bepensa; Jugos del Valle-Santa Clara, y sus plantas de reciclaje IMER y PetStar. Todas estas empresas trabajan para conseguir que más de 80 marcas lleguen a los consumidores mexicanos (Industria Mexicana de Coca-Cola, s.f.).

A continuación, se muestra una imagen del mapa de México, donde se observa la distribución que las embotelladoras han hecho del territorio, de tal manera que cada una se concentra en uno. Nos centraremos en las tres principales: Coca-Cola FEMSA, en México DF, el centro y el golfo; Arca Continental, presente en la región norte y occidente; y Bepensa, presente en el sureste. Las demás embotelladoras son minoritarias, cubriendo regiones más pequeñas (Industria Mexicana de Coca-Cola, s.f.).

Figura 4: Distribución del territorio entre las embotelladoras de IMCC.



Fuente: Web Corporativa de Coca-Cola México (2024).

En primer lugar, Coca-Cola FEMSA, creada en 1993. Está presente en gran parte de la región de América Latina. Actualmente, es el embotellador de Coca-Cola más grande del mundo, en términos de volumen de ventas, y el principal embotellador en cada país en el

que está (En Coca-Cola FEMSA Cumplimos 29 Años de Poner la Bebida de Su Preferencia En las Manos de Clientes y Consumidores., s.f).

En Latinoamérica está presente en México, Venezuela, Guatemala, Costa Rica, Nicaragua, Panamá, Colombia, Brasil, Argentina y Uruguay, aunque México es su principal mercado, con 77 millones de población atendida, 884.000 puntos de venta, 28 plantas y 136 centros de distribución (Coca-Cola FEMSA, 2023, p.9).

En segundo lugar, la embotelladora de Coca-Cola más grande de América Latina, después de FEMSA, es Arca Continental. Su franquicia atiende a 128 millones de consumidores en los cinco países en los que está presente (México, Perú, EE.UU., Ecuador y Argentina); y concretamente en México, cuenta con 19 centros de producción, 117 centros de distribución y más de 42.000 colaboradores (Arca Continental, 2023, p.6)

En tercer lugar, la embotelladora Bepensa está presente en el sureste de México, concretamente, en Yucatán. Se trata de la 5ª embotelladora más grande de Latinoamérica y produce y distribuye 35 marcas de refrescos y bebidas no carbonatadas. Tiene presencia en dos países: México y República Dominicana, atendiendo a 20 millones de consumidores (Bepensa Bebidas, 2025).

En 2007, la compañía Jugos del Valle- Santa Clara entra a formar parte de la IMCC. Se trata de una franquicia en Monterrey que se encarga de la producción y envasado de bebidas no carbonatadas, como Powerade, Fuze Tea, y demás marcas de productos como zumos, leche y helados entre otros. Posteriormente, sus productos son distribuidos por Coca-Cola FEMSA (Jugos del Valle, s.f.).

4.2.3 Adaptación de productos

En esta sección se realizará una comparación entre la adaptación de los productos que Coca-Cola FEMSA llevó a cabo a mediados de la década de los noventa, basándolo en un informe anual de Coca-Cola FEMSA publicado en 1996, y la adaptación de productos que se lleva a cabo desde hace diez años hasta la actualidad, mucho más compleja que antaño.

Su misión siempre ha sido la misma en su esencia: “*Estar enfocados al consumidor*”. Las principales marcas que poseía la compañía en 1996 en México eran Coca-Cola, Diet Coke, Fanta, Sprite, Diet Sprite, Fresca, Lift y Delaware Punch, para las que cubrían dos regiones, el Valle de México y el Sureste de México. A pesar de que la economía había sufrido bajas tasas de crecimiento, altas tasas de desempleo, y, por consiguiente, una disminución del poder adquisitivo, el mercado continuó aumentando, especialmente la población joven (Coca-Cola FEMSA, 1996, p.13)

Sus productos triunfaron entre los consumidores mexicanos. Prueba de ello son los resultados del año 1996 comparados con los de 1995. En primer lugar, la compañía experimenta un incremento del 4,6% del volumen de ventas tras haber reducido el precio unitario en un 1,3%, por lo que supo ajustar los precios a las circunstancias del momento, pensando en el consumidor. (Coca-Cola FEMSA, 1996, p.22).

En segundo lugar, el sector de las bebidas carbonatadas y de sabores incrementaron un 5,7% y un 8,4% respectivamente, en comparación con el año anterior. La compañía continúa con la estrategia de introducir nuevos productos en el mercado para respaldar las marcas existentes y satisfacer al máximo número de consumidores posible. Por ello, ese año, introduce dos marcas nuevas en el mercado mexicano: Lift, una bebida sabor manzana; y Fresca, una soda. Ambos productos ocuparon el tercer y cuarto lugar en ventas netas de la compañía, reflejando el buen trabajo que hace para introducirse en la mente del consumidor (Coca-Cola FEMSA, 1996, p.22).

En la actualidad, son otros motores los que mueven a los clientes de Coca-Cola, y son de mayor complejidad.

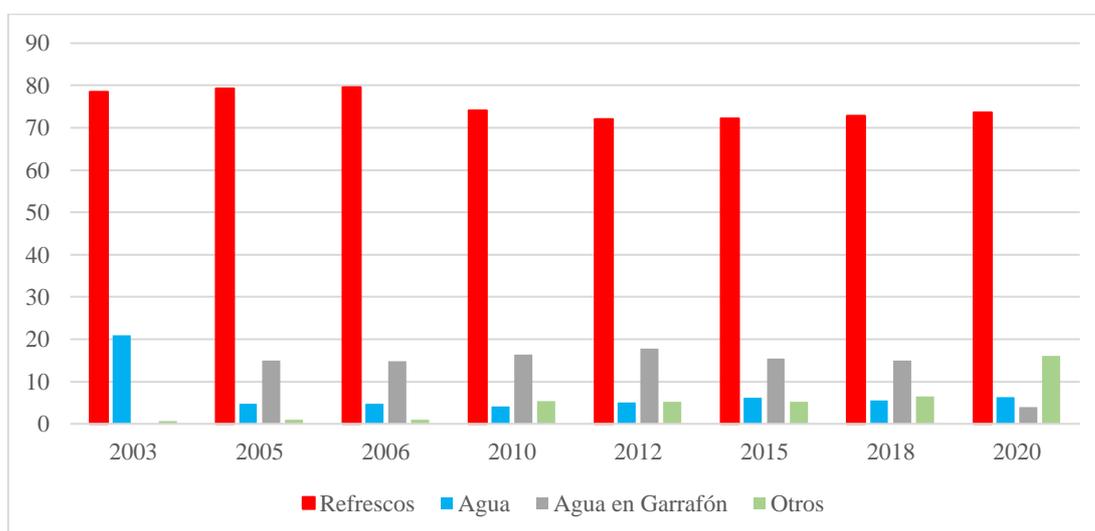
Hoy en día, Coca-Cola cuenta con tres líneas de negocio en México: *las bebidas carbonatadas*, entre las que destaca Coca-Cola sabor original; *agua embotellada y en garrafón*, con la marca Ciel, que incluye agua purificada, agua de sabores, y agua con gas; y *las bebidas no carbonatadas*, esta es la rama más amplia ya que incluye te, lácteos, zumos, bebidas energéticas, bebidas deportivas, entre las que destacan marcas como Delaware Punch, Powerade, Ades y Santa Clara, entre otros (Coca-Cola FEMSA, 2019).

Aunque la compañía cuente con un gran portafolio de distintos productos, debe continuar adaptando sus productos para así poder responder a las necesidades cambiantes de los consumidores.

En su nueva estrategia *Future-Ready*, tiene como prioridad aumentar la oferta de bebidas sin azúcar y bajas en calorías, debido a esa concienciación del consumidor por introducir hábitos más saludables. En México, Coca-Cola Sin Azúcar experimentó un crecimiento en ventas del 9,1% en 2023, en comparación con 2022. Además, tras el éxito de Coca-Cola, buscan expandir esta idea a otras marcas del portafolio como Sprite y Fanta (Coca-Cola FEMSA, 2023, p.24).

La marca también dirige sus esfuerzos a orientar el consumo hacia el segmento de agua y bebidas no carbonatadas. Por ello, ha ido incluyendo nuevos productos a su portafolio, que han resultado atractivos para sus consumidores. Esto se puede ver en el siguiente gráfico, que muestra la evolución de los productos por categoría. A lo largo de las dos décadas, se observa un ligero descenso de refrescos, mientras que el segmento del agua y ‘otros’ (bebidas no carbonatadas) aumenta progresivamente.

Figura 5: Evolución de la mezcla de productos por categoría (2003-2020).



Fuente: Elaboración propia a partir de Informes Anuales de Coca-Cola FEMSA (2003-2020).

En la misma línea de adaptación al hecho de que el consumidor cada vez apuesta más por lo saludable, Coca-Cola comienza a insertar etiquetas que ofrecen información nutricional clara y accesible, detallando nutrientes, grasas, azúcares y sodio en cada

producto. Cada región tendrá características, hábitos y necesidades únicas, por lo que la compañía se adaptará a la legislación de cada mercado en el que opere (Coca-Cola FEMSA, 2018).

Otra iniciativa que Coca-Cola FEMSA lleva a cabo en la región es *Coca-Cola Creations*, una plataforma de innovación de The Coca-Cola Company. Durante el año, lanzan ediciones limitadas en mercados claves. Estas iniciativas, como la colaboración con la cantante española Rosalía, para una edición especial, les permite introducir productos y experiencias tanto en el mundo físico como digital, y de esa manera atraer a nuevos consumidores como la Generación Z (Coca-Cola FEMSA, 2023, p.24).

Coca-Cola FEMSA también le da mucha importancia al *packaging* de sus productos. En México, tienen mucho éxito los *multipacks*, que incluyen una mezcla de distintas marcas de la compañía como Coca-Cola, Coca-Cola Sin Azúcar, Sprite, Fanta, Ciel, Seagram's, Monster...etc. Estas marcas se mezclan en packs de 6, 8 y 12 unidades y los consumidores mexicanos son afines a ellas debido a su comodidad en la experiencia de compra y al ajuste de precios que conlleva, por lo que acaba siendo una opción más atractiva económicamente para el consumidor (Coca-Cola FEMSA, 2023, p.25).

Prestando atención a los gustos locales de los consumidores mexicanos, han lanzado nuevos sabores de *Mundet* en el envase PET de dos litros. Mundet es una icónica marca en México de bebidas con gas, que lleva presente más de un siglo, pero desde Coca-Cola el propósito es darle una nueva vida e ir actualizándola, consiguiendo que sus ventas se dupliquen todos los años. En la misma línea, la compañía ha seguido desarrollando y relanzando productos como *Fuze Tea*, una bebida a base de te negro con sabores frutales. Al introducir innovaciones, como el sabor lichi, han logrado incrementar su participación en esa categoría (Coca-Cola FEMSA, 2018).

Además, amplía su portafolio prestando mucha atención a las macro-tendencias del momento. Por ejemplo, incluyen productos lácteos Premium, como leche ultrapasteurizada natural, leches de sabores, yogures y helados naturales. Concretamente, fue un éxito la línea *Beyond Kids*, que incluía este tipo de productos, logrando un crecimiento en volumen del 27% respecto al año anterior, posicionando a la marca Santa Clara, como la segunda del mercado (Coca-Cola FEMSA, 2018).

Para proporcionar opciones sostenibles y más baratas, la compañía ha creado *envases retornables*. Esta medida apuesta por una cadena de producción más limpia, y más barata, ya que aquellos consumidores que retornen su botella solo pagarán por el contenido, y no por el envase (Coca-Cola FEMSA, 2023, p.66).

En resumen, Coca-Cola en México ha pasado de una estrategia simple basada en precios y nuevos sabores en 1996, a una mucho más compleja, centrada en tendencias globales y locales. Actualmente, prioriza las opciones saludables, como bebidas sin azúcar, etiquetas claras y envases retornables, mientras expande categorías clave como aguas, lácteos premium y bebidas vegetales. A través de innovaciones en sabores y envases consiguen atraer a los consumidores más jóvenes, adaptándose a las demandas locales.

Para visualizar mejor el apartado 4.2 se presenta a continuación un esquema del Sistema Coca-Cola en México.

Figura 6: El Sistema Coca-Cola en México.



Fuente: Elaboración propia.

4.3 Estrategias de Marketing y Publicidad

En esta sección se desarrollará el plan de marketing que Coca-Cola, junto con sus embotelladoras, lleva a cabo en México, tras realizar un análisis de la situación del mercado, como hemos visto en la sección 4.1.

4.3.1 Marketing Mix: Producto, Precio, Promoción y Política de Distribución

1. Producto.

Coca-Cola desarrolla una estrategia de producto integral, crucial para mantener su liderazgo en la industria de bebidas a nivel global. Aplica su estrategia a cada mercado en el que opera, considerando la reacción de los consumidores ante sus productos.

Cuando pensamos en Coca-Cola tendemos a pensar en su producto estrella, una botella de cristal de Coca-Cola Original, sin embargo, el portafolio de la marca es mucho más amplio, incluyendo distintas categorías. Este portafolio se modifica según el mercado en el que opere. En México, cuenta con bebidas carbonatadas y no carbonatadas, incluyendo marcas como Fanta, Powerade, Topo Chico y Jugos del Valle. Además, no solo ofrece productos diversos, sino que incluye distintas versiones de cada uno. Por ejemplo, Coca-Cola Original, Coca-Cola Zero, Coca-Cola Light...etc. Por otro lado, los productos son embotellados en distintos envases, para que el consumidor pueda encontrar la medida perfecta según la intención de compra (Caso de estudio: 4 P's del marketing mix de Coca Cola, s.f., p.1).

Esta variedad en el portafolio es lo que le permite a la compañía cubrir una gran amplitud de necesidades del mercado, y consigue que sus marcas estén presentes en multitud de momentos diferentes en la vida de los consumidores.

Además, Coca-Cola le da gran importancia a la *innovación*, por lo que está constantemente invirtiendo en I+D+i para crear nuevos productos y nuevos envases. Algunos de los nuevos productos que Coca-Cola FEMSA comercializa en México son: Topo Chico, agua mineral inspirada en la leyenda azteca de la hija de Moctezuma; Coca-Cola Energy, una bebida energética con cafeína de fuentes naturales, extracto de guaraná y vitamina B, disponible en versión original y sin azúcar, diseñada para recargar energía

mientras mantiene el clásico sabor Coca-Cola; y, por último, Coca-Cola Café, una mezcla de Coca-Cola y café espresso, ideal para estudiantes, trabajadores o quienes buscan una pausa en su día (Coca-Cola FEMSA, 2019) .

Otro gran atributo de los productos de Coca-Cola es la *calidad*. En México, la compañía garantiza la máxima calidad en sus procesos de producción, cumpliendo con los estándares más exigentes y las normativas locales en cada operación. Además, siguen regulaciones internacionales de organismos como CODEX, FDA, JECFA y EFSA. Sus plantas están equipadas con tecnología de vanguardia en la industria global de bebidas, y aseguran que los consumidores reciban productos de alta calidad (Coca-Cola FEMSA, 2018).

Sin embargo, el gran éxito de Coca-Cola en México y a nivel global, ha sido la fuerte *identidad de marca*. Coca-Cola consigue posicionarse en el “*Top of Mind*” del consumidor debido, por un lado, a la singularidad de su logo, envase y contenido, y, por otro lado, a la sensación que transmite el consumir la marca, ya que sus productos se asocian a momentos de felicidad.

2. Precio

La estrategia de precios de Coca-Cola toma en cuenta factores como la demanda, la competencia y el posicionamiento de la marca. Esto permite fortalecer la lealtad de la marca y ampliar su participación en el mercado, aunque enfrenta desafíos como la sensibilidad al precio de los consumidores y el cumplimiento de regulaciones para garantizar decisiones de precios efectivas (Cuofano, 2024).

Coca-Cola debe implementar una estrategia de precios dependiendo del mercado y los consumidores a los que se dirija. Para trazar la estrategia, la compañía lleva a cabo una investigación de mercado, un análisis del entorno competitivo, la percepción del consumidor y cómo va a responder ante los precios, y, por último, lleva a cabo una optimización de los precios, teniendo en cuenta la elasticidad de la demanda, los costes de producción...etc (Cuofano, 2024).

Como hemos visto en la sección 4.1, el mercado mexicano se caracteriza por estar en desarrollo, con un desnivel socioeconómico considerable. Por otro lado, hay un gran aperturismo al exterior, la competencia de las marcas locales no es alarmante, y la lealtad hacia Coca-Cola y sus productos es notable, siendo protagonista de las reuniones sociales, eventos deportivos, y el día a día.

Por ello, Coca-Cola combina una serie de estrategias:

1. Precios basados en el valor o precios *premium*. Coca-Cola establece los precios de sus productos teniendo en cuenta que estos son percibidos como un producto estrella en el mercado por los consumidores. De tal modo, esta estrategia permite a la compañía reflejar la imagen de calidad asociada a su marca y fidelizar al cliente, generando márgenes de beneficio superiores. Esta metodología vincula tácticas como la fijación de precios psicológicos para mejorar la percepción del consumidor. A modo de ejemplo, la Coca-Cola de 600 ml tiene un precio de 19 pesos mexicanos, que traducido en euros sería 0,89 céntimos, mientras que la Pepsi de 600 ml tiene un precio de 16,60 pesos mexicanos o 0,77 céntimos (Cuofano, 2024).
2. Precios diferenciados: la empresa adopta una política de precios adaptada a la diversidad de tamaños y presentaciones de sus productos, con el objetivo de atender las distintas necesidades y capacidades económicas de los consumidores. Este enfoque permite flexibilidad al cliente y asegura una mayor penetración en el mercado. Además, complementa estrategias como precios dinámicos en máquinas expendedoras y promociones especiales para estimular la compra en grandes volúmenes (Cuofano, 2024).

En México son muy populares los *multipacks* que se encuentran en las grandes superficies y combinan distintos productos de Coca-Cola, como Sprite, Fresca, Coca-Cola Zero, Fanta, Sidra Mundet...etc, con precios mucho más asequibles. Un multipack con ocho latas de 235 ml tiene un precio de 104 pesos mexicanos, lo equivalente a 4,85 euros. Se está trabajando mucho en este formato, ya que es una opción muy rentable tanto para la compañía como para el consumidor (Coca-Cola FEMSA, 2023, p.25).

3. Precios promocionales: Con el objetivo de estimular las ventas y captar la atención del consumidor, Coca-Cola organiza campañas de precios promocionales, incluyendo descuentos por temporada, ofertas 2x1, sorteos...etc. Estas tácticas aumentan la visibilidad de la marca y generan una necesidad en el consumidor. La fijación de precios promocionales se alinea con estrategias locales y regionales (Cuofano, 2024).

Por ejemplo, una de las formas para acceder a las distintas promociones de precios de Coca-Cola es introduciendo la dirección de domicilio en la web para ver qué promociones se encuentran cerca del consumidor (e.g. San Pedro Mártir, 14650, Ciudad de México, México). Una vez introducida la dirección, se observan las siguientes promociones para ella:

Sorteos como dos entradas para el concierto de Shakira: <<*Tus compras de 500 pesos o más se convierten en las letras que formarán la palabra SHAKIRA y participa por un pase doble*>> (Coca-Cola en tu hogar, 2024). Incentivan al consumidor a comprar un mínimo para optar al concierto de Shakira “gratis”.

Ofertas 2x1: <<*Al pedir Coca-Cola en lata o botellita, te apapachamos con un líquido de garrafón gratis*>> (Coca-Cola en tu hogar, 2024). Es decir, si el consumidor compra Coca-Cola, la compañía le ofrece un garrafón de agua adicionalmente, lo que resulta llamativo y atractivo para el consumidor.

Descuentos de San Valentín: <<*Haz que tu San Valentín sea único con Monster Green y Predator Gold 473 ml en oferta especial, hasta 8% off*>>; o, <<*Descubre el amor verdadero con nuestro descuento en packs de Powerade 600 ml, 6 Ciel*>> (Coca-Cola en tu hogar, 2024). La compañía aprovecha eventos como San Valentín para tener “la excusa perfecta” para comprar productos de Coca-Cola.

La estrategia de precios implementada por Coca-Cola busca un equilibrio entre valor, diferenciación y promociones, con el fin de adaptarse a los diversos mercados en los que opera. En el caso particular de México, se observa una combinación de precios premium,

multipacks económicos y ofertas estacionales, lo que fortalece la lealtad del consumidor y amplía su alcance en distintos segmentos socioeconómicos.

3. Política de Distribución

Coca-Cola en México cuenta con una gran red de distribución para que el consumidor pueda disfrutar de sus productos en cualquier momento. Hemos de recordar que Coca-Cola permite a sus embotelladoras integrar todos los procesos, incluyendo el 'Route to Market'. A continuación, se explicarán los dos enfoques de distribución de la marca: B2B y D2C.

B2B

Coca-Cola FEMSA utilizaba un canal de distribución tradicional, que consistía en distribuir a sus clientes (tiendas de conveniencia) a través de un proceso manual y a veces poco eficiente (Navarro, 2024).

La nueva revolución de Coca-Cola FEMSA es la plataforma digital Juntos+, creada en 2023. Su propósito es crear una experiencia comercial omnicanal B2B, es decir, integrando todos los canales de distribución, completamente centrada en el cliente, para mejorar la eficiencia en la cadena de valor (Coca-Cola FEMSA, 2023, p.32).

Este sistema, basado en una arquitectura nativa en la nube, modular y flexible, optimiza la experiencia del usuario, reduciendo los tiempos y mejorando los niveles de stock (Navarro, 2024). La plataforma Juntos+ satisface las necesidades de los clientes al proporcionar una solución digital integral que facilita la realización de pedidos de las marcas y categorías preferidas en cualquier momento, lugar y formato. Además, se ha integrado en el sistema la capacidad de innovar de forma constante, lo que se traduce en una ampliación de las opciones disponibles para los usuarios (Coca-Cola FEMSA, 2023, p.32).

Además, esta plataforma también está diseñada para personalizar estrategias de ventas cruzadas (*cross-selling*) y ventas adicionales (*up-selling*), a través de los algoritmos de inteligencia artificial (IA), que analizan el comportamiento de los usuarios para ofrecer

recomendaciones, promociones y descuentos adaptados a sus necesidades. La integración de análisis de datos ha optimizado las estrategias de ventas, ha incrementado el valor medio de las transacciones y ha fortalecido la relación con los clientes (Coca-Cola FEMSA, 2023, p.32).

Según el director de Juntos+, Rodrigo Espinosa, esta plataforma ha sido un éxito por dos motivos. En primer lugar, de los dos millones de clientes que tiene Coca-Cola FEMSA, aproximadamente el 50% realiza pedidos a través de la plataforma una vez al mes, lo que significa que la digitalización es un proceso que cada vez avanza más rápido y, por lo tanto, el canal digital es el futuro de la distribución. En segundo lugar, la plataforma ha proporcionado un aumento en el volumen de ventas, debido a las herramientas y a los algoritmos que incluye la plataforma, que proporcionan nuevas ideas de compra según las preferencias de los clientes (Navarro, 2024).

D2C

La otra gran estrategia de distribución de Coca-Cola FEMSA es entregar los productos en los hogares de los consumidores. Su misión es consolidarse como la plataforma D2C multicategoría líder, entregando productos y servicios de calidad. A través de herramientas como la aplicación *Coca-Cola en Tu Hogar*, la página web y el chatbot, habilitados en 1750 rutas, alcanzan 110.000 hogares mensualmente en México (Coca-Cola FEMSA, 2023, p.35).

Este modelo ha permitido incrementar significativamente la puntualidad en las entregas y mejorar la experiencia de los clientes, lo que refleja el compromiso de la organización con la calidad del servicio. Prueba de la efectividad de este modelo son el incremento de la productividad en las rutas, el aumento de las ventas totales, sobrepasando 1,7 millones de órdenes digitales a domicilio, con un ticket promedio 2,8 veces superior. En cuanto a los planes futuros, se está trabajando en la optimización de la plataforma D2C mediante la incorporación de nuevas funcionalidades, tales como opciones de pago digital, una mayor oferta de combinaciones multicategoría, programas de lealtad...etc. Es un modelo con tal potencial, que se está estudiando su réplica en otros mercados (Coca-Cola FEMSA, 2023, p.35).

En conclusión, la estrategia de distribución de Coca-Cola FEMSA en México se enfoca en la innovación digital y la experiencia del cliente. Su plataforma Juntos+ optimiza la eficiencia B2B, mientras que el modelo D2C fortalece la entrega a domicilio, alcanzando millones de pedidos digitales con un enfoque omnicanal, personalización mediante IA y planes para expandirse a nuevos mercados.

4. Promoción

Coca-Cola siempre ha empleado el marketing y la comunicación para diferenciarse de la competencia, convirtiendo a la marca como un símbolo de felicidad y éxito. Una característica de su enfoque publicitario es la integración de campañas de alcance global con iniciativas locales o regionales. Esta estrategia ha facilitado la creación de un vínculo entre la marca, el producto y las identidades culturales, al tiempo que se mantiene su imagen como una entidad global (Cubero Echevarría, 2015, p.4).

En la presente sección estudiaremos como Coca-Cola lleva a cabo esa adaptación cultural al mercado mexicano a través de campañas, alianzas estratégicas, eventos locales y el marketing digital.

1. <<Recycling Master Tycoon">>. Debido a la creciente concienciación por la sostenibilidad y el reciclaje, La Industria Mexicana de Coca-Cola lanzó "Recycling Master Tycoon" en la plataforma de videojuegos Roblox. Se trata de una experiencia disponible para mayores de 13 años en la que los usuarios tendrán una experiencia sobre el ciclo de reciclaje siguiendo los pasos básicos, mientras desbloquean niveles para ganar premios, incentivando el aprendizaje interactivo. Esta iniciativa representa la iniciación de la compañía en el *metaverso*, reforzando su compromiso con el reciclaje (The Coca-Cola Company Mexico, 2024).
2. <<Celebra tus victorias diarias">> es la campaña que Coca-Cola y Procter and Gamble han desarrollado conjuntamente con Walmart de México y Centroamérica. El mensaje que quieren transmitir es su compromiso con la inclusión, la equidad y la promoción de valores olímpicos y paraolímpicos. Esta campaña combina descuentos y bonificaciones al comprar en Walmart, además de sorteos y premios como un viaje a París. Además, a través de esta alianza estratégica, Procter and Gamble y Coca-Cola

se comprometieron a enviar 2 millones de pesos al Comité Paraolímpico Mexicano, dirigido a financiar la remodelación de instalaciones deportivas, competiciones...etc, con el objetivo de ayudar a los atletas a prepararse para los juegos de Paris de 2024. Este tipo de acciones no solo genera valor para los consumidores, sino que también refuerza el compromiso de la marca con causas sociales, llevando a cabo una conexión emocional con el público (The Coca-Cola Company Mexico, 2024).

3. <<*Coca-Cola presenta Foodmarks o Monumentos de Comida*>>: esta iniciativa de Coca-Cola quizás sea una de las más originales. Coca-Cola ha lanzado los Foodmarks, lugares seleccionados que combinan tres elementos: buena compañía, buena comida y una Coca-Cola fría. En México se han elegido lugares típicos, representantes de la cultura del país, por lo que ha supuesto un gran éxito, ya que el consumidor mexicano es amante de la buena gastronomía, y más aún si se comparte. Además, los consumidores pueden explorar distintos Foodmarks en todo el mundo a través de un mapa interactivo creado por Time Out, reforzando el compromiso de la marca de combinar experiencias culturales, gastronómicas y emocionales en un entorno global (The Coca-Cola Company Mexico, 2024).

4. <<*Karol G y Coke Studio 2024*>>: Coca-Cola promociona sus productos a través de la plataforma musical Coke Studio, que conecta a los fans con artistas destacados a través de experiencias únicas. La canción, representante de la cultura latina, se interpretó por primera vez en Lisboa el 7 de julio, como parte de la gira de la cantante. El evento incluyó una colaboración especial con Spotify y Coke Studio, ofreciendo a los asistentes actividades inmersivas y un *meet & greet* virtual. Esta colaboración refuerza el compromiso de Coca-Cola con la promoción de la música y la cultura latina, llevándolas a una audiencia mundial (The Coca-Cola Company Mexico, 2024).

Todos estos eventos son parte de la estrategia promocional de Coca-Cola, cuyo objetivo principal es la combinación de su alcance global con enfoques locales, adaptándose a las necesidades y particularidades culturales de cada mercado.

Figura 7: El Marketing Mix de Coca-Cola en México.



Fuente: Elaboración propia.

4.3.2 Estrategias de Sostenibilidad y Responsabilidad Social

En la presente sección se detallarán las acciones que lleva a cabo Coca-Cola FEMSA en la región, particularmente en México. La estrategia de sostenibilidad de la compañía se integra como un pilar de su marco estratégico y se subdivide en tres principales áreas: “Nuestra comunidad”; “Nuestra gente” y “Nuestro planeta” (Coca-Cola FEMSA, 2019).

Tal como anuncian en la nueva estrategia de la compañía “Future-Ready” publicada en 2023, han seleccionado una serie de prioridades que combinan dos factores: la relevancia para los grupos de interés y el éxito del negocio. Entre ellas se encuentran: la acción climática, con palancas como la reducción de emisiones y adaptación al cambio climático; acceso y saneamiento del agua; un mundo sin residuos; portafolio de productos que incluyan atributos nutricionales y promoción de hábitos saludables; abastecimiento sostenible, incluye la gestión de la relación con proveedores y responsabilidad medioambiental; desarrollo de la comunidad, enfocado a apoyar los pequeños negocios y las pequeñas comunidades; bienestar integral de los empleados; ética y gobierno

corporativo; derechos humanos y diversidad, equidad e inclusión; y cultura (Coca-Cola FEMSA, 2023, p.58).

Aún así, Coca-Cola FEMSA es pionera en implementar medidas sostenibles y de gobernanza en la región, ya que ha sido galardonada como la primera compañía mexicana Science Based Targets para la reducción de emisiones GEI. Es el cuarto año consecutivo que la compañía figura en el Anuario Global de Sostenibilidad de S&P; y el quinto año consecutivo en el índice de Igualdad de Género de Bloomberg (Coca-Cola FEMSA, 2023, p.61).

La siguiente tabla muestra las principales acciones e iniciativas que la marca lleva a cabo en México, alineándose con el cumplimiento de los *Sustainable Development Goals* (SGDs) de la ONU.

Tabla 2: La estrategia de sostenibilidad y responsabilidad social de Coca-Cola Mexico en 2023.

Agua	Economía Circular	Clima	Bienestar Integral Empleados
Gestión y eficiencia hídrica: reducción uso de agua a 1,36 litros por litro de bebida para 2024.	Diseño y reciclaje de envases: el 98% de botellas son reciclables, con un 33% de PET reciclado en 2023. Objetivo 2030: 50%	Reducción de emisiones alcance 1 y 2 mediante refrigerantes más limpios, optimización de la flota, e inversiones en energía renovable. Objetivo 100% para 2030	Nuevo Modelo Integral de Bienestar para mejorar la calidad de vida de sus trabajadores: cuerpo sano, bienestar psicológico, conexiones sociales, bienestar financiero y vida laboral.
Compromisos 2030: 100% reabastecimiento zonas de estrés hídrico, asegurar agua en comunidades clave; evaluaciones riesgos hídricos.	Operaciones cero residuos: 84% de las plantas embotelladoras lograron la certificación de cero residuos. Próxima meta: 100% para 2025.	Inversiones estratégicas en energía renovable y eficiencia: en 2023, invirtió \$7,6 millones en paneles solares y mejoras de eficiencia energética, logrando un 8,6% de reducción anual en emisiones en cadena de valor.	Encuesta de Satisfacción: 93% de participación y 89% de satisfacción. Se diseñaron planes específicos para abordar brechas detectadas.
Modelos y certificaciones: implementar modelo MARRCO- Alliance for Water Stewardship (AWS).	Economía circular y alianzas: "Mi Tienda sin Residuos": recolección residuos en comunidades. Planeta: procesará 50k tn de PET al año ECOCE: tasa recolección PET 62.8%	Cadena de valor y emisiones totales: en 2023, las emisiones de gases de efecto invernadero alcanzaron 3,462 kton CO2, con el 82% proveniente de alcance 3. Se mitigará a través de: empaques sostenibles, transporte eficiente (530 vehículos eléctricos) y alianzas estratégicas.	Programas de salud y bienestar laboral: sistema integral ajustado a riesgos locales, legislación y necesidades operativas. Programa de Apoyo a Empleados: ayuda psicológica profesional
Diversidad, equidad e inclusión	Desarrollo Comunitario	Gobierno Corporativo	Gestión Cadena de Suministro
Inclusión comunidades LGTBQ+ 5° año consecutivo: Human Rights Campaign Foundation y HRC Equidad MX: de las mejores compañías en México	2030 - Plan de Relacionamiento Comunitario: desarrollo económico y social, acceso al agua, emprendimiento, desarrollo negocios locales.	Marco de Gobernanza: transparencia, rendición de cuentas y prácticas éticas. Alineado con regulaciones como la Ley del Mercado de Valores de México.	Resiliencia Cadena de Suministro: proceso de evaluación de proveedores para garantizar el cumplimiento con la sostenibilidad. Auditorías bajo Protocolo Principios Rectores para Proveedores de The Coca-Cola Company.
Plantilla diversa: indígenas, afroamericanos, refugiados, adultos mayores, personas económicamente vulnerables, personas con discapacidad.	Programa Empoderamiento Mujeres y Pequeños Negocios: en colaboración con Fundación Coca-Cola: desarrollo económico, social y digital en más de 18.000 mujeres.	Compensación Ejecutiva: objetivos financieros y de sostenibilidad. La mitad del bono anual depende del desempeño financiero y la otra mitad de resultados individuales. Incorpora métricas como diversidad, equidad, inclusión y reducción de riesgos climáticos	Abastecimiento Sostenible de Azúcar: en 2023, el 72% de los proveedores obtuvieron la certificación Bonsucro, la norma para la caña de azúcar con enfoque en acción climática y derechos humanos.
Talento femenino e igualdad salarial. En 2023: 2k mujeres entraron en la compañía. 29% de mujeres en posiciones directivas, 13% de mujeres en posiciones STEM. Brecha de género: 2,8%. Objetivo de eliminarla.	Mi Comunidad KOF: desarrollo sostenible a través de programas adaptados a las necesidades locales, beneficiando a más de 359k personas en 2023. Apoyo reconstrucción (Huracán Otis), donativos, infraestructura.	Ética Corporativa: Código de Ética, Comités de Ética. Capacitación y comunicación: Programa "Mentalidad Ética" es un curso a completar por los empleados para reforzar la cultura de cumplimiento.	Programa de Proveedores: capacitación y apoyo en materia de sostenibilidad para facilitar e inculcar el cumplimiento de los estándares sostenibles. Progreso en metas reducción alcance 3: el 52% de los 25 proveedores principales se han comprometido con la iniciativa SBTi.

Fuente: Elaboración propia a partir de Informe Anual de Coca-Cola FEMSA 2023.

4.4 Resultados y Éxitos en México

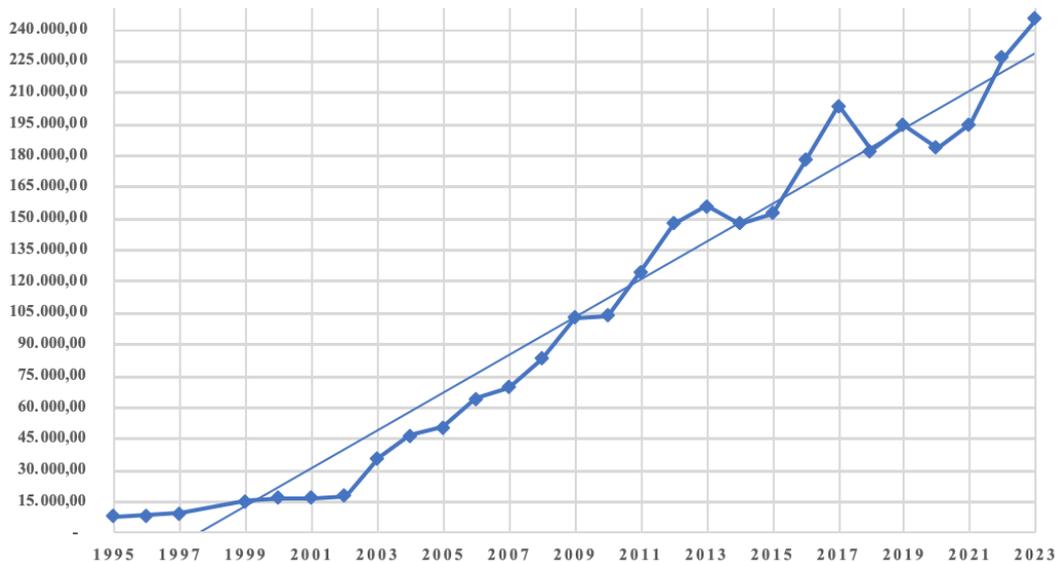
4.4.1 Crecimiento de Ventas de la compañía:

La evolución de los ingresos totales de Coca-Cola FEMSA es claramente un signo indicador del éxito que Coca-Cola ha tenido en México. A continuación, se presenta un

gráfico con la evolución de los ingresos totales, en pesos mexicanos, comprendiendo el periodo desde 1995 hasta 2023. A lo largo de dos décadas la compañía ha conseguido obtener un crecimiento porcentual de 2.963,98%.

Es preciso aclarar que ante la dificultad de obtención de datos por confidencia de la marca, nos hemos centrado en la evolución de Coca-Cola FEMSA, considerando que es tan solo una parte de México. Además, el siguiente gráfico muestra los ingresos totales de la compañía, incluyendo todas las geografías en las que opera. Aún así, es un buen indicador, ya que las tendencias en América Latina son muy parecidas.

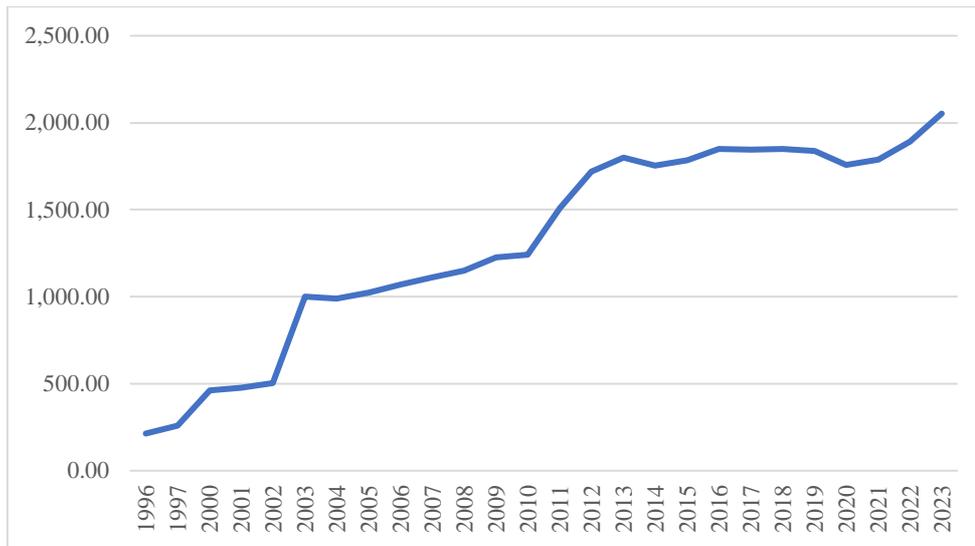
Figura 8: Gráfico sobre la evolución de los ingresos totales de Coca-Cola FEMSA (1995-2023)



Fuente: Elaboración propia a partir de Informes Anuales de Coca-Cola FEMSA (1995-2023).

Sin embargo, gracias a la optimización de la cadena de valor en la región, y la estrategia de marketing 360° llevada a cabo, la compañía ha conseguido en México un crecimiento del volumen de ventas cada año desde su inicio. A continuación, se expone un gráfico indicando la evolución de las ventas en millones de cajas unidad, y la correspondiente tabla, detallando el volumen de ventas cada año desde 1996 hasta 2023.

Figura 9: Gráfico sobre la Evolución del volumen de ventas de Coca-Cola FEMSA en México (1996-2023).



Fuente: Elaboración propia a partir de Informes Anuales de Coca-Cola FEMSA (1996-2003).

Tabla 3: Tabla con los datos de volumen de ventas en millones de cajas de Coca-Cola FEMSA México.

Año	1996	1997	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Vol. Ventas (MCU)	213,70	259,60	461,10	477,90	504,70	1.001,00	989,80	1.025,00	1.070,70

Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Vol. Ventas (MCU)	1.110,40	1.149,00	1.227,20	1.242,30	1.510,80	1.720,00	1.798,00	1.754,90	1.785,00

Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Vol. Ventas (MCU)	1.851,00	1.845,00	1.850,00	1.838,30	1.759,00	1.790,00	1.889,90	2.052,90

Fuente: Elaboración propia a partir de Informes Anuales de Coca-Cola FEMSA (1996-2023).

4.4.2 Reconocimiento de Marca:

La marca de Coca-Cola es claramente reconocida por los consumidores en México. Factores como el sabor único; el logo, reconocido a nivel global; el *packaging*; las campañas publicitarias ...etc. Coca-Cola consigue que el consumidor se identifique con la marca (Gerardo, H. et al., 2018, p.243).

Gracias al ranking *Brand Footprint* que elabora la consultora Kantar, podemos obtener información sobre qué marcas elige el consumidor más frecuentemente, en otras palabras,

qué marcas son de su preferencia. Esta métrica nos da una idea sobre la relación que el consumidor mantiene con la marca, y sobre el reconocimiento de la misma (Luna, F, 2024).

El ranking más actualizado es el que se elaboró en 2023. Para obtener los datos de interés se ha filtrado por mercado y sector: México y Beverages.

Tabla 4: Ranking Most Chosen Brands 2023 Mexico-Beverages.

Rank	Change in Rank	Brand	CRPs (M)	CRP % change	Penetration		Frequency	
					2022	2023	2022	2023
1	0	Coca-Cola	1444,5	12,7	98,6	98,9	57,2	62,9
2	0	Pepsi	329	14,2	59,6	65,3	21,3	21,7
3	0	Nescafé	177,7	-11,1	92,2	90,7	9,5	8,5
4	0	Bonafont	128,2	6,6	67,7	70,6	7,9	7,9
5	5	Peñafiel	126,9	35,5	67,6	72,6	6	7,3
6	0	Epura	124,5	10	57,9	63,8	8,6	8,4
7	0	Jarritos	115,9	5,7	49,7	52	9,7	9,6
8	-3	Red Cola	115,5	-1,3	27,5	30,2	18,7	16,5
9	-1	Del Valle	114,8	7,9	79,8	82	5,8	6
10	-1	Jumex	107,1	3,6	79,3	80,6	5,7	5,7
11	0	Ciel	105,9	24,6	60,4	66,1	6,2	6,9
12	0	Tang	69,1	-4,3	57,1	53,4	5,5	5,5
13	0	Boing	62,9	2,7	46,4	47,5	5,8	5,7
14	2	Sidral Mundet	62,8	27,5	50,4	56,4	4,3	4,8
15	0	Squirt	56,4	11,3	48,5	54	4,6	4,5
16	-2	Zuko	54,6	-0,2	47,4	46,7	5	4,9
17	1	Victoria (ABInBev)	43,7	16,7	34,3	36,2	4,8	5,2
18	3	Sprite	41,5	27,8	46,1	52,5	3,1	3,4
19	0	Tecate	38,5	3,5	30,9	31,9	5,3	5,2
20	-3	Corona (ABInBev)	37,8	-2,4	32,8	33,2	5,2	4,9

Fuente: Elaboración propia a partir de Base de datos de Kantar (2025).

La tabla muestra un ranking de las veinte marcas de la industria de bebidas más elegidas por los consumidores en México. Las marcas del portafolio de Coca-Cola están destacadas en verde. En rojo están representadas Pepsi y Red Cola, las dos principales marcas competidoras en México. Mientras que Pepsi es el principal competidor en México y a nivel global, Red Cola es una marca de distribución, competidora solo en el mercado mexicano.

Coca-Cola es la marca más elegida por los consumidores con 1.444,5 millones de Consumer Reach Points (CRPs), una métrica que refleja el número de veces que la marca

fue comprada. También es importante considerar la penetración y la frecuencia de compra. Por penetración se entiende el número de hogares que han comprado la marca al menos una vez al año, mientras que la frecuencia mide el número de veces que un consumidor compra el producto al año. En el caso de Coca-Cola, se dio un aumento del 12,7% de CRPs en el año 2023, con respecto a 2022. La penetración es de 98,9%, un grado muy elevado, ya que indica que la mayoría de los hogares compraron el producto al menos una vez al año. La frecuencia de compra aumentó en 2023, el consumidor pasó de comprar el producto 57 veces al año a comprarlo 62.

Pepsi se posiciona como segunda marca de la industria de bebidas, aunque hay una brecha muy grande con Coca-Cola. En términos de CRPs, tiene 329 en 2023, 1.000 menos que Coca-Cola, aunque aumentó en mayor medida que Coca-Cola, concretamente un 14,2%. La penetración en 2023 es de 65,3% y la frecuencia de 21, un dato que sorprende al compararlo con Coca-Cola, destacando aún más el éxito de la marca en el mercado mexicano.

Las demás marcas del portafolio de Coca-Cola, como Del Valle, Ciel, Sidral Mundet y Sprite, muestran un crecimiento positivo con respecto al año 2022, y se puede observar el esfuerzo de Coca-Cola por aumentar su presencia en la región.

4.4.3 Desafíos futuros

En esta sección, se elaborará, en primer lugar, un análisis sobre la proyección de la industria en los próximos años, identificando una serie de desafíos a los que se enfrenta la compañía, seguido de la identificación de los posibles desafíos que pueden poner en riesgo el futuro de la compañía.

Según StrategyHelix Group, se prevé un crecimiento positivo para el mercado de bebidas no alcohólicas en México, con un aumento estimado de 28.000 millones de dólares y una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) cercana al 7,3% hasta 2029. México cuenta con uno de los mercados más grandes de América Latina en este sector, donde las bebidas carbonatadas, el agua embotellada y los zumos de frutas representan las principales categorías de productos. Además, factores como la mayor oferta de marcas

internacionales y el auge del e-commerce siguen impulsando el crecimiento del sector (StrategyHelix, 2024).

Sin embargo, existen multitud de desafíos que enfrenta el sector, y por lo tanto amenazan a la marca.

Como se menciona en la sección 4.1.2, México enfrenta un gran problema social relacionado con las altas tasas de obesidad en la población. Es un problema que persiste actualmente, y continuará siendo un desafío para la marca, ya que hay evidencia, probada por múltiples estudios, de que estos problemas de salud tienen como causa principal el elevado consumo de bebidas azucaradas, representando entre el 20-23% del consumo energético diario (Barquera et al.,2013, p.69-70).

Como consecuencia, las autoridades mexicanas han implantado una serie de medidas, entre las que destacan los impuestos a bebidas azucaradas. En 2014, se inició el impuesto a las bebidas azucaradas para desincentivar su compra y consumo, promoviendo el consumo de productos saludables (Chapa Cantú et al.,2015, p.27). Como consecuencia de la aplicación de este impuesto especial, los precios de los refrescos en México aumentaron un 12%, por lo tanto, la venta cayó entre un 3% y un 4%, debido a la elasticidad precio (Chapa Cantú et al.,2015, p.47).

A lo largo de esta década, Coca-Cola ha llevado a cabo una serie de medidas para paliar este problema, aunque sigue representando un desafío para el futuro. La compañía ha diversificado su portafolio hacia bebidas saludables, con 800 bebidas sin o de bajo contenido calórico, y ha llevado a cabo acciones orientadas a la salud pública. Según Rosalyn Kennedy, directora de comunicaciones de la compañía, cerca de 26 millones de mexicanos se benefician anualmente de los más de 4.000 eventos deportivos que patrocinan. Ser el patrocinador de tales eventos revela la preocupación de Coca-Cola por la salud de sus consumidores. Además, Coca-Cola firmó el Acuerdo Nacional para la Prevención de la Obesidad con el gobierno mexicano, comprometiéndose a reducir el azúcar en sus productos, y fomentar el ejercicio y el consumo de agua (Wilson & Kerlin, 2010, p.3).

5. Conclusiones del estudio.

El proceso de internacionalización de Coca-Cola es considerado como un caso de éxito en todo el mundo. La compañía, presente en doscientos países, siempre se ha aferrado a su propósito principal: *“To Refresh the World and Make a Difference”*.

Una vez revisadas las teorías de la internacionalización, se concluye que Coca-Cola sigue el Modelo Upsala, ya que la compañía primero se expande a aquellos países más cercanos tanto geográficamente como culturalmente, y tras la experiencia adquirida decide ir cubriendo todo el globo en un proceso progresivo; y el Paradigma Ecléctico de Dunning, que explica la expansión de Coca-Cola debido a la existencia de ventajas competitivas (la marca, el logo, la calidad del producto y el sentimiento del consumidor) y el atractivo de la localización extranjera, clave para poder llevar a cabo una estrategia a largo plazo enfocada en el crecimiento de la compañía en el mercado elegido.

El proceso de internacionalización de la compañía es homogéneo, lo que quiere decir que siempre lleva a cabo las mismas pautas. Primero se ha examinado su presencia global, exponiendo las distintas estrategias que la marca implementa en los mercados en los que se posiciona, y, posteriormente, se ha concretado específicamente el caso del mercado mexicano.

Por un lado, Coca-Cola implementa una estrategia *“Glocal”*, en la que combina lo global con lo local, es decir, la marca es reconocida en todo el mundo de la misma manera, sin embargo, la compañía se centra en satisfacer las necesidades específicas del mercado, centrándose en los gustos locales. Para cumplir con ese propósito, Coca-Cola lleva a cabo operaciones de fusiones y adquisiciones e inversión directa para incluir nuevos productos en su portafolio y así cumplir con la diversificación para satisfacer al mayor número de consumidores posible.

Por otro lado, la estrategia de distribución de Coca-Cola es también un factor que ha contribuido a su éxito. La compañía distribuye su jarabe a las plantas embotelladoras, que son aliados estratégicos a los que se les confía el proceso entero. Coca-Cola tiene participaciones en las embotelladoras y se encargan de brindar apoyo para que sigan la estrategia planeada.

Este modelo de internacionalización es el que se aplica en México. Aunque Coca-Cola decidió entrar en México hace casi un siglo, el sistema óptimo es el que persiste hoy en día, con la creación de La Industria Mexicana de Coca-Cola, el paraguas bajo el que colaboran los ocho grupos embotelladores que se encargan de distribuir la bebida por todo el territorio mexicano. Entre ellos destacan FEMSA, la embotelladora más grande de Coca-Cola, que lleva a cabo su actividad en trece países del continente.

Además, es necesario analizar el marketing mix que la compañía ha diseñado para el mercado mexicano:

Producto: Coca-Cola lleva a cabo una estrategia integral del producto, prestando atención a todos los atributos para cumplir con la máxima calidad. Actualmente, la compañía está diversificando su portafolio hacia productos más saludables, como el agua y bebidas bajas en azúcar, para combatir el problema de obesidad que afecta a gran parte de la población. Se le da mucha importancia al envase, y a la sostenibilidad, por lo que se han implementado iniciativas como los ‘envases retornables’, que además es una opción más asequible para el consumidor.

Precio: combinan una serie de estrategias: precios *premium*, reflejando la imagen de calidad del producto y de la marca; precios diferenciados, atendiendo a la diversidad de tamaños y presentaciones de sus productos, como los *multipacks*; y precios promocionales, donde se incluyen las ofertas 2x1, los descuentos, los sorteos...etc.

Política de distribución: el Route to Market que lleva Coca-Cola está compuesto por el canal tradicional, que consiste en la distribución a las tiendas de conveniencia a través de un proceso manual; y el canal moderno, a través de la plataforma digital Juntos+, que permite una distribución más eficiente e innovadora, B2B y D2C (Direct to Consumer).

Promoción: la publicidad que lleva a cabo Coca-Cola es reconocida en el mundo entero. Se caracteriza por combinar campañas con alcance global e iniciativas locales o regionales. Coca-Cola en México ha conseguido esa adaptación cultural organizando eventos locales, campañas publicitarias, y alianzas estratégicas, que llaman la atención del consumidor, transmitiendo mensajes como la importancia de la tradición, la sostenibilidad y el apoyo a causas sociales.

Todos estos esfuerzos de la marca han resultado en su liderazgo en el mercado mexicano desde su llegada. Se han analizado las ventas de Coca-Cola FEMSA, la embotelladora que dispone de más información accesible. Se observa una tendencia de crecimiento que se prevé continuará en las próximas décadas. Coca-Cola es la marca más elegida por los consumidores mexicanos, y cuenta con unos datos de penetración y frecuencia de compra que la convierten en líder del mercado. Su principal competidor, Pepsi, se encuentra también en crecimiento, pero sigue estando muy por detrás de la marca.

Aunque los datos evidencian que el *performance* de Coca-Cola es excelente en México, no debemos olvidar que se enfrenta a desafíos. El mercado de las bebidas no alcohólicas está aún en crecimiento, sin embargo, se ha de atender al grave problema de obesidad al que se enfrenta México, y, como consecuencia, se han de tener en consideración los impuestos a las bebidas azucaradas, medida implementada por el gobierno para reducir el consumo de refrescos. Aunque la compañía ya está llevando a cabo multitud de iniciativas, a través de la diversificación de sus productos, de iniciativas para concienciar a los mexicanos sobre los riesgos del excesivo consumo de azúcar...etc, el futuro es incierto por lo que la marca debe prestar atención a la evolución de los acontecimientos.

6. Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

Por la presente, yo, Ana de la Mata Fernández de Mesa, estudiante de Administración y Dirección de Empresas y Relaciones Internacionales de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado “Coca-Cola en México: Un estudio de su proceso de Internacionalización” declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
4. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
5. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
6. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes. Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 25 de marzo de 2025

Firma: _____  _____

7. Bibliografía

- Alarcón Sánchez, J. (2022). *Análisis estratégico de Red Bull GMBH y Coca-Cola*. Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche, Huelva. Recuperado de: <https://goo.su/uXLueD>
- Arca Continental. (2023). Reporte Anual Integrado 2023. Recuperado de: bit.ly/3D3gdBj
- Banco Mundial. (09 de octubre de 2024). México. Panorama general. Recuperado de: bit.ly/43Daecht
- Banutu-Gomez, M. B. (2012). Coca-Cola: International business strategy for globalization. *The Business & Management Review*, 3(1), (155-167). Recuperado de: <https://acortar.link/zxRP4g>
- Barquera, S., Campos, I., & Rivera, J. A. (2013). Mexico attempts to tackle obesity: the process, results, push backs and future challenges. *Obesity Reviews*, 14(S2), 69-78. <https://doi.org/10.1111/obr.12096>
- Bedolla, D. (2002). *Las características, necesidades, gustos y preferencias sensoriales del mexicano, reflejadas en sus manifestaciones culturales* (tesis doctoral). Universidad de Xarxa, Cataluña. Recuperado de: <https://bit.ly/3QLy0zO>
- Bepensa Bebidas. (2025). Recuperado de: <https://bepensa.com/bepensabebidas/>
- Cardozo, P. P., Chavarro, A., & Ramírez, C. A. (2007). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 1(3), 4-23. Recuperado de: <https://surli.cc/rjdufc>
- Caso de estudio: 4 P's del marketing mix de Coca-Cola. (s.f.). Utel Universidad. Recuperado de: <https://11nq.com/sDsdu>
- Chapa Cantú, J., Flores Curiel, D., & Zúñiga Valero, L. (2015). La industria de las bebidas no alcohólicas en México. *Universidad Autónoma de Nuevo León*. Recuperado de: <https://bit.ly/3Di54MX>

- Coca-Cola FEMSA. (1996). *Reporte Anual 1996*. Recuperado de: <https://surl.li/ywsdfn>
- Coca-Cola FEMSA (2018). *Reporte Integrado 2018: Portafolio ganador*. Recuperado de: <https://surl.li/ugstdk>
- Coca-Cola FEMSA. (2019). *Estrategia de sostenibilidad*. Recuperado de: <https://surl.li/evwyvp>
- Coca-Cola FEMSA. (2019). *Nuestros productos*. Recuperado de: <https://surl.li/vqxjqe>
- Coca-Cola FEMSA. (2023). *Informe Integrado 2023. Future-Ready. Impulsando el crecimiento*. Recuperado de <https://surl.li/fspifq>
- Coca-Cola en tu hogar. (2024). *Promociones*. Recuperado de: <https://surl.li/mquwrf>
- Colchero, M. A., Zavala, J. A., Batis, C., Shamah-Levy, T., & Rivera-Dommarco, J. A. (2017). Cambios en los precios de bebidas y alimentos con impuesto en áreas rurales y semirurales de México. *Salud Pública de México* (59). Recuperado de: <https://surl.li/rnycij>
- Colomé, C. G. (13 de febrero de 2025). *Latino Freeze anima a la comunidad migrante a comprar solo productos esenciales*. El País. <https://elpais.com/usa/2025-02-13/latino-freeze-anima-a-la-comunidad-migrante-a-comprar-solo-productos-esenciales.html>
- Cubero Echeverría, A. (2015). *La publicidad de Coca-Cola alrededor del mundo: Estudio sobre cómo se adapta la publicidad de Coca-Cola en siete países diferentes*. Universidad Pontificia de Comillas, Madrid. Recuperado de: <https://surli.cc/bezovt>
- Cuofano, G. (23 de junio de 2024). *Estrategia de precios de Coca-Cola*. Recuperado de: <https://surl.li/wylmla>

Datosmacro. Expansión. (2024). *PIB de México*. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/pib/mexico>

De Juana, R. (2015, 16 junio). Siete claves que explican el éxito mundial de Coca-cola. *MuyPymes*. Recuperado de: <https://surl.li/hfpkhq>

En Coca-Cola FEMSA cumplimos 29 años de poner la bebida de su preferencia en las manos de clientes y consumidores. (s.f). Coca-Cola FEMSA. Recuperado de: <https://surl.li/bgdtqm>

¿En qué año llegó Coca-Cola a México? (s. f.). The Coca-Cola Company. Recuperado de: <https://surl.li/kyijsn>

Felstead, A. (2024). *The corporate paradox: Power and control in the business franchise*. Taylor & Francis. Recuperado de: <https://surl.li/tqrnpg>

Frías Cienfuegos, L. (02 de octubre de 2023). *Distribución de la riqueza en nuestro país: el 1% posee el 41,2%*. Recuperado de: <https://surl.li/zrjuls>

Galán Zazo, J. I., González Benito, J., & Galende del Canto, J. (2000). Factores determinantes del proceso de internacionalización: El caso de Castilla y León comparado con la evidencia española. *Economía industrial*, 333, 33-48. Recuperado de: <https://surl.li/cplyan>

Garza-Montoya, B. G., & Ramos-Tovar, M. E. (2017). Cambios en los patrones de gasto en alimentos y bebidas de hogares mexicanos (1984-2014). *Salud Pública de México*, 59:612-620. Recuperado de: <https://doi.org/10.21149/8220>

Gerardo Toledo Rosillo, H., & Hubenova Nencheva, V. (2018). Contemporary Marketing Practices in Mexico. *Economic Alternatives*, 2. Recuperado de: <https://surl.li/couirs>

- Hernández-Cortés, C., & Pérez-Sánchez, A. (2020). La industria alimentaria en México: comportamiento y distribución geográfica durante 1999-2014. *Estudios Sociales Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, 30(56). Recuperado de: <https://doi.org/10.24836/es.v30i56.1037>
- Hiraoka, F., & Del Campo, D. M. (28 de junio de 2023). *Los consumidores mexicanos buscan valor y conveniencia y lo encuentran en línea*. McKinsey & Company. Recuperado de: <https://surl.li/ylqjxb>
- Jugos del Valle .(s.f.). *Todo gran sueño comienza con un gran paso*. Recuperado de: <https://jugosdelvalle.com.mx/nosotros/historia/>
- Luna, F. (2024). *Coca-Cola sigue siendo la marca más elegida por los mexicanos*. Recuperado de: <https://surl.li/kznmof>
- Navarro, D. (24 de septiembre de 2024). *Juntos+, la plataforma de Coca-Cola FEMSA que digitaliza al tendero y lo pone al centro de todo*. Recuperado de: <https://surl.li/zcbzuo>
- Olivera, A. D., & Hernández, I. B. M. (2011). El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. *Contribuciones a la Economía*, 9(1), 36. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9971540>
- Ponce, A. W. M. M. (2021). TRANSFORMACIONES URBANAS EN MÉXICO A PARTIR DE LA ARQUITECTURA INDUSTRIAL DE LAS EMBOTELLADORAS COCA-COLA. *IV SEMINARIO DE HISTORIA URBANA Transformaciones de la ciudad colombiana en la 2da mitad del siglo XX*, 11. Recuperado de: <https://surl.li/ukxlcu>
- Quincey, J. R. (2023, diciembre). Letter to employees. En *The Coca-Cola Company*. <https://surl.li/gjalsh>
- Seara, F. (2024, December 14). Coca-Cola vuelve a liderar el ranking de las marcas de bebidas más valiosas del mundo en 2024. *Marketing Directo*. <https://surl.li/vnbpkf>

- StrategyHelix Group. (2024). *Mexico Soft Drinks Market 2024*. Recuperado de: <https://surl.li/loendo>
- The Coca-Cola Company. (2025). *Brands*. Recuperado de: <https://www.coca-colacompany.com/brands>
- The Coca-Cola Company Mexico (s.f). *Industria Mexicana de Coca-Cola*. Recuperado de: <https://surl.li/epusca>
- The Coca-Cola Company Mexico (14 de marzo de 2024). *Coca-Cola presenta FoodMarks: los primeros «Monumentos de comida» en el mundo, inspirados en momentos culturales, cinematográficos, turísticos, y más*. Recuperado de: <https://surl.li/ukthes>
- The Coca-Cola Company Mexico (14 de mayo de 2024) *P&G y Coca-Cola se unen en apoyo a atletas paralímpicos y celebran las victorias diarias*. Recuperado de: <https://surl.li/binqla>
- The Coca-Cola Company Mexico. (2024). *Karol G lanza el video de la grabación de “Si antes te hubiera conocido” en COKE STUDIO*. Recuperado de: <https://surl.li/cohyke>
- The Coca-Cola Company México. (08 de octubre de 2024). *La industria mexicana de Coca-Cola crea "Recycling Master Tycoon" y lleva la experiencia de reciclaje al universo digital*. Recuperado de: <https://surl.li/uynyuj>
- Vargas, M. (2023, octubre). *Datos sobre los hábitos alimenticios del mexicano que no conocías Los mexicanos son más prácticos y saludables entre semana e indulgentes en fin de semana*. Recuperado de: <https://surl.li/ffsaja>
- Wilson, D., & Kerlin, A. (2012). Food, beverage industry pays for seat at health-policy table. *Reuters*. Recuperado de: <https://surl.li/pezxny>

Yusifova, S. (2014). *Coca-Cola- una marca mundialmente amenazada.: La ascensión y caída de Coca-Cola como marca más valiosa del mundo* (trabajo de fin de grado). Universidad Pontificia de Comillas, Madrid. Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/472>