

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



“LA ADQUISICIÓN DE QUAKER OATS POR PEPSICO”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta

ROMEO DOMINGUEZ GONZALEZ

DIRECTOR: Mtra. Rocío Gutiérrez Fernández

LECTOR 1: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara

LECTOR 2: Dr. Jesús A. Valdés Díaz de Villegas

México, D.F.

2010

ÍNDICE

- **Marco Teórico**
- **Descripción Genérica de la Empresa**
- **Historia**
- **Hechos**
- **Análisis**
 - **Análisis de los Hechos**
 - **Evaluación Financiera**
 - **Análisis FODA**
 - **Desarrollo**
- **Definición del Problema**
- **Marco Teórico**
- **Soluciones Propuestas**
- **Conclusión**
- **Agradecimientos**
- **Bibliografía**
- **Anexos**

Marco Teórico

Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. A través de este análisis FODA que se utiliza como base para planeación estratégica se revisará la situación competitiva de PepsiCo.

Participación de Mercado

Es la venta del producto de una compañía como porcentaje de las ventas totales de esa industria. Las ventas pueden informarse en dinero o en unidades de producto. Es muy importante destacar que este análisis se utilizará para diagnosticar la penetración de PepsiCo y evaluar su desempeño.

Análisis Financiero

Los estados financieros informan acerca de la posición de una empresa en un punto en el tiempo y acerca de sus operaciones con relación a algún periodo anterior. Sin embargo, el valor real de los estados financieros radica en el hecho de que dichos documentos pueden usarse para ayudar a predecir las utilidades y los dividendos futuros de la empresa. Desde el punto de vista de un inversionista, el análisis de estados financieros sirve únicamente para la predicción del futuro, mientras que desde el punto de vista de la administración, el análisis de los estados financieros es útil como una forma para anticipar las condiciones futuras y, lo que es más importante, como un punto de partida para la planeación de aquellas operaciones que hay de influir sobre el curso futuro de los eventos. Por lo tanto utilizaremos esta herramienta de igual forma para evaluar las condiciones financieras de la empresa y poder determinar si la compañía ha tenido un buen desempeño en términos de viabilidad.

Descripción Genérica

PepsiCo es líder mundial en alimentos y bebidas convenientes. Sus principales negocios están conformados por las compañías Frito-Lay, Pepsi-Cola, Quaker, Tropicana y Gatorade. Muchas de estas marcas tienen más de 100 años de existencia, pero la corporación es relativamente nueva. PepsiCo fue fundada en 1965 a través de la fusión de Pepsi-Cola y Frito-Lay. Tropicana fue adquirida en 1998 y PepsiCo se fusionó con The Quaker Oats Company, incluyendo Gatorade, en el 2001.

La misión de PepsiCo es “Ser la mayor compañía de consumo de productos enfocada hacia bebidas y alimentos de conveniencia”. Incrementar el valor de las inversiones de sus accionistas. Esto se realiza a través del crecimiento en las ventas, Controles de Costos y una inversión Inteligente de los Recursos, todo esto sostenido por una importante inversión en el desarrollo de su Gente.

Pepsico ofrece el portafolio de marcas más grande a nivel mundial de alimentos y bebidas, el cual incluye 18 diferentes líneas de productos. Las marcas de PepsiCo están disponibles en casi 200 países y territorios.

PepsiCo emplea a 198,000 personas.

Está organizado en 3 unidades de negocio:

- PepsiCo Americas Foods (PAF), que incluye Frito-Lay, Quaker Foods y en latinoamérica Latin American food (LAF), que incluye Sabritas y Gamesa en México.
- PepsiCo Americas Beverages (PAB), que incluye PepsiCo Beverages y en latinoamérica Latin America Beverage.
- PepsiCo International (PI), que incluye todos los negocios internacionales de PepsiCo en el Reino Unido, Europa, Asia, Medio Oriente y África.
-

Historia

- Las raíces de PepsiCo pueden rastrearse desde 1898 cuando se creó la fórmula para una bebida con carbonato que llamó Pepsi-Cola
- Mientras que la historia de los bocadillos salados comenzó en 1932 cuando Elmer Dolina compra la receta de un producto de fritura de maíz que denominó Fritos
- En 1932 también Lay da inicio con un negocio de distribución de papas fritas que da origen a Frito-Lay. Posteriormente Lay compra la empresa que le proveía de estas frituras.
- Fritos y H.W. Lay Company en 1961 deciden fusionarse.
- Donald M. Kendall presidente y director ejecutivo de la compañía Pepsi-Cola se dirige a Herman Lay presidente y director ejecutivo de la compañía Frito-Lay, con una propuesta para fundar PepsiCo en 1965, una compañía de alimentos y bebidas con productos complementarios con amplias oportunidades para compartir costos, comercialización y transferir conocimientos y habilidades.
- La nueva empresa se fundó con ingresos anuales de 510 millones de dólares y con marcas como Pepsi – Cola, Mountain Dew, Fritos, Lay’s, Cheetos, Ruffles y Rold Gold.
- Kendall impulsó el crecimiento de PepsiCo con la introducción de nuevos productos, expansión dentro de mercados internacionales y hábiles campañas publicitarias.
- Para 1971 PepsiCo duplicó sus ingresos a 1000 millones de dólares, en ese mismo año Andrall Pearson sucede a Kendall del puesto.
- PepsiCo se convirtió en el primer producto extranjero en venderse en la Unión Soviética en 1972, se expandió a china en 1982 y para 1984 vendía productos en casi 150 países y territorios.
- Se confecciona una estrategia corporativa que diversifica a PepsiCo en restaurantes de servicio rápido.
- En 1977 se realiza la compra de Pizza Hut que da forma a la dirección estratégica de PepsiCo en los siguientes 20 años.
- En 1978 se realiza la adquisición de Taco Bell y en 1986 de Kentucky Fried Chicken.

- Pizza Hut, Taco Bell y KFC ofrecían un mercado cautivo para las bebidas de fuente de sodas de Pepsi-Cola y posicionaban a la compañía en un ramo adicional de alto crecimiento.
- PepsiCo sigue fortaleciendo su cartera en la década de 1980 y en la primera mitad de la década de 1990 con adquisiciones adicionales de alimentos ligeros y bebidas.
- En 1992 se expande más allá de las bebidas carbonatadas para distribuir jugos, té, agua embotellada, bebidas isotónicas y cafés listos para beber.
- La empresa se hizo líder en el empleo de celebridades para apoyar sus refrescos y alimentos o bocadillos ligeros.
- En 1997 PepsiCo se reenfocó en las bebidas no alcohólicas, bocadillos, y alimentos ligeros, cuando Roger Enrico lanza como derivados todos los restaurantes de la firma, como una compañía independiente, de formación pública de capital.
- Los accionistas recibieron de PepsiCo una acción de la nueva empresa, Trico Global Restaurants, por cada 10 acciones que tuvieran en PepsiCo.

Resumen

- *1965 - PepsiCo, Inc. es fundada por Donald M. Kendall, presidente de Pepsi-Cola, y Herman W. Lay, presidente de Frito Lay, a través de la fusión de las dos compañías.*
- *1973 - Foods Internacional, después llamada PepsiCo Foods International (PFI) y subsiguientemente llamada Frito-Lay Internacional, se estableció en el mercado de los snacks alrededor del mundo.*
- *1984 - PepsiCo, Inc. es reestructurada para focalizarse en tres negocios: refrescos, snacks y restaurantes. Los productos Pepsi-Cola están presentes en 160 países y territorios alrededor del mundo. Las operaciones de Frito Lay están en 40 mercados internacionales.*
- *1997 - PepsiCo, es una compañía de \$29 billones con 140,000 empleados alrededor del mundo. Actualmente PepsiCo está compuesta por Pepsi-Cola Company, Frito Lay Company y Tropicana Products Inc.*
- *2001 - PepsiCo comienza un nuevo milenio con un crecimiento constante, consolidando su posición de líder en el mercado de snacks, y manteniendo una expansión firme hacia nuevos mercados.*

Hechos

- En 2001 PepsiCo era la quinta compañía más grande de alimentos y bebidas del mundo.
- Contaba con marcas como Lay's, Tostitos, Mountain Dew, Pepsi, Doritos, Aquafina y Lipton que aportaban Ingresos de aproximadamente de 26,000 millones de dólares.
- Los ingresos de PepsiCo habían llegado a 31,000 millones de dólares en 1996.
- En 1997 se establece una nueva estrategia corporativa que adelgaza la cartera de la compañía, para concentrarla en una alineación enfocada (ramo) de los alimentos y bebidas de conveniencia (convenience: de alto consumo por varios factores, como comodidad, precio, higiene, fácil uso o preparación, etc.)

- Entre 1997 y 1999, el directivo Roger Enrico generó la derivación de Kentucky y Fried Chicken (KFC), Taco Bell y Pizza Hut como negocio independiente
- Creó una empresa embotelladora independiente mediante una oferta pública inicial.
- Entró en categorías adicionales de alimentos ligeros y bebidas con las adquisiciones de Cracker Jack y Tropicana.
- El enfoque de Enrico sobre alimentos y bebidas de conveniencia puso a PepsiCo en categorías de alimentos y bebidas que crecían a un ritmo doble respecto a la tasa de crecimiento de la industria, que era de 2%, y le dio una ventaja de participación de mercado de dos a uno sobre su más cercano competidor del mismo ramo.
- El 4 de diciembre se anuncia la adquisición de Quaker Oats por parte de PepsiCo
- En agosto de 2001 se aprueba la adquisición de Quaker Oats por parte de PepsiCo, cuya bebida deportiva Gatorade, barras de granola y productos de desayuno Quaker se combinarían con las 13 marcas de PepsiCo con ventas detallistas de más de 1000 millones de dólares cada una.
- Esta adquisición le permite a PepsiCo seguir en la cabeza de la industria de comidas y bebidas en crecimiento de ingresos, de ganancias operativas y percepciones.
- El presidente y director ejecutivo de PepsiCo, Steve Reinemund, que sucedió a Roger Enrico en mayo de 2001, comentó que esta adquisición insertaría a Gatorade en la cartera de PepsiCo y brindaría amplias oportunidades de crecimiento de ingresos, así como compartir costos a través de las sinergias existentes entre las marcas.
- Los altos directores de PepsiCo preveían que, para 2004, la inclusión de las nuevas marcas aumentarían el flujo de efectivo operativo en 4000 millones de dólares y mejorarían los réditos del capital invertido 100 puntos de base por año, para llegar a 30% en 2005.
- Resultado del anuncio de esta adquisición, el mercado reacciona favorablemente a la transformación de PepsiCo, mejorando sus acciones comunes de 30 dólares en 1997 a más de 45 a fines de 2001.
- Wayne Calloway, presidente de la mesa directiva y director general de PepsiCo de 1986 a 1996, creía que una cartera de bebidas, bocadillos y alimentos, y restaurantes de comida ofrecía una valiosa sinergia, así como adecuadas oportunidades estratégicas, por la semejanza de las cadenas de valor, y factores de éxito claves de esos ramos.
- Calloway rotaba puestos directivos a unidades de negocios para darles asignaciones en los otros dos segmentos de negocios con el objetivo de promover y transferir habilidades, práctica, conocimiento técnico e ideas innovadoras de un negocio a otro.
- La inclusión de los restaurantes de servicio rápido era la característica más notable de la cartera de negocios de PepsiCo al mando de Wayne Calloway.
- El segmento de restaurantes de PepsiCo se componía de tres sistemas mundiales de franquicia de comida rápida (Pizza Hut, Taco Bell y KFC)
- Estas tres empresas logran liderazgos importantes localmente y en el mundo.
- Más tarde compra pequeñas compañías relativamente desconocidas que pudieran entrar en un periodo rápido de crecimiento.

- A partir de fines de los años 1960-1970, los consumidores en todo el mundo realizaban un gasto importante destinado a estas comidas, logrando que estas se volvieran muy atractivas.
- En 1995 los consumidores en todo el mundo gastaron más de 150,000 millones de dólares en comida rápida. Logrando que las ventas estadounidenses de comida rápida crecieran a una tasa compuesta del 6% entre 1990 y 1996 para llegar a 100,000 millones de dólares.
- No obstante el segmento de la comida rápida llegó a verse en problemas por la saturación del mercado y la creciente competencia de precios durante los años 1990-2000.
- Las compañías de comida rápida aumentaron en número de ubicaciones y se expandieron a lugares no tradicionales.
- Se genera una fuerte competencia de precios entre las cadenas líderes de comida rápida, con mayores descuentos.
- Por ello cobran mucho más interés los mercados internacionales,
- A pesar que los mercados internacionales eran atractivos debido a las tasas de crecimiento más rápido a corto plazo y un potencial mayor aún a largo plazo, existían muchos riesgos asociados a la entrada de ellos (Restricciones gubernamentales, fluctuaciones internacionales, etc.)
- En 1995 se presentan pérdidas operativas inclusive por las ventas que empezaban a caer.
- En 1996 Wayne Calloway anuncia su renuncia.
- Roger Enrico veterano de 25 años en la empresa, con experiencia en los tres segmentos comerciales de la misma se convirtió en el nuevo director general de PepsiCo en 1996.
- Bajo el mando de Enrico PepsiCo prospera, establece exitosas campañas de marketing.
- Reduce en gran medida los costos de las compañías, mejora la calidad de los productos, introduce nuevos productos e instituye un plan de refranquiciamiento de restaurantes.
- Enrico más tarde se enfrenta con problemas serios en PepsiCo, debido a que empezó a quedarse detrás de Coca-Cola por un margen creciente en los mercados internos, así como en los internacionales.
- De igual manera, el negocio de restaurantes de PepsiCo se veía afectado por las ventas declinantes y por los márgenes de utilidades en disminución.
- Esto implica la reestructuración gradual de la cartera de negocios de PepsiCo.
- A fines de 1996, Roger Enrico propuso a la junta directiva de PepsiCo que se eliminarán los restaurantes de la cartera de negocios, creando una derivación para sus tres cadenas mayores de restaurantes como una empresa independiente ofrecida públicamente y haciendo una reversión de las inversiones en las cadenas menores antes de la derivación.
- En 1997 se aprueba el plan y efectúan las liquidaciones de KFC, Taco Bell y Pizza Hut creando Tricon Global Restaurants.
- Los analistas e inversionistas aplauden la estrategia debido a que establecían que los restaurantes de PepsiCo limitaban la inversión en los negocios de alimentos ligeros y bebidas de la compañía, que perjudicaban la operación general y los márgenes de ganancia de PepsiCo.
- PepsiCo en 1997 adquiere Cracker Jack (Bocadillos) de Borden Foods cuyas ventas y utilidades eran muy favorables.

- PepsiCo en 1998 adquiere Tropicana Products de Seagram Company Ltd., que le permite ser el mayor productor y comercializador de jugos de marca.
- En 1999, PepsiCo se desprendió de más de 50% de sus operaciones de embotellado alrededor del mundo en cuatro transacciones que crearon cuatro embotelladoras ancla independiente.
- En 2001 PepsiCo era la segunda mayor compañía de productos alimenticios en Estados Unidos y estaba diversificada en bocadillos, bebidas no alcohólicas, jugos, agua embotellada, té y cafés instantáneos, productos de granos, y condimentos para desayuno.
- Steve Reinemund, presidente y funcionario en jefe de operación de PepsiCo, fue electo sucesor de Enrico en 1984.
- Steve Reinemund graduado de la U.S. Naval Academy, ex marino y corredor de maratón era reservado, serio y orientado por los detalles.
- La primera elección de Reinemund para su equipo directivo fue la Indra Nooyi como presidenta y funcionaria en jefe de finanzas, quien realizó duras negociaciones durante la derivación de los restaurantes de Pepsi, encabezó la adquisición de Tropicana y desempeñó una función crítica en la OPI de las operaciones de embotellado de Pepsi en 1999, y cerró la adquisición de Quaker Oats en 2001.
- El nuevo equipo directivo de PepsiCo estimaba que la empresa podría lograr ahorros anuales en costos de 140 a 175 millones de dólares para fines de 2002 y de 400 millones de dólares para 2005 mediante la reorganización de actividades en las cadenas de valor de sus negocios de bocadillos y bebidas.
- Se esperaba que también que la alineación de la cadena de valor entre las marcas y productos de PepsiCo mejorará los márgenes de operación y flujo de efectivo.
- En 2001, PepsiCo consolidó con éxito sus actividades corporativas, había combinado las fuerzas de ventas de Tropicana y Gatorade, tenía los bocadillos de Quaker en las máquinas expendedoras de Frito-Lay y había combinado todas las bebidas internacionales en su división de PepsiCo Beverages International.

Análisis

Análisis de Hechos

El éxito de de PepsiCo se basa en diferentes ventajas, tanto estructurales como culturales. Ha podido innovar y comercializar sus marcas mejor que algunos competidores. Su escala e integración vertical le ofrece ventajas de manufactura, almacenamiento y distribución. Sus sistemas de comercialización le permiten colocar sus marcas en todos los lugares donde se encuentran sus consumidores. Quaker Foods North America tuvo un sólido crecimiento de ingresos impulsado por su línea de cereales. Actualmente se ha propuesto seguir creciendo, ha dirigido sus grandes negocios, con volúmenes importantes en el extranjero, inclusive ya participa a los largo de Reino Unido, Europa, Medio Oriente, Asia, Australia y África. Esta área comprende el 86% de la población mundial y 45 de las 50 economías con más rápido crecimiento abarcando no solo China, India y Rusia, sino mercados más pequeños con rápido crecimiento.

Pepsico es una empresa de volumen predominantemente y solo puede obtener contadas ventajas, aunque bastante considerables. Su rentabilidad tiene relación con el tamaño de su empresa y con su participación de Mercado. Así mismo ha querido formar nuevas secciones de negocios que le permitan a la vez ser una empresa fragmentada, con muchas oportunidades de diferenciación, aunque sean pequeñas. En este caso la rentabilidad no tiene relación con el tamaño de los negocios, unos pueden generar mayor o menor rentabilidad.

Matriz del Boston Consulting Group (basado en el número de ventajas competitivas y en su tamaño).

Número de maneras Para lograr ventajas	Muchas	Fragmentada	Especializada
	Pocas	De volumen	De volumen
		Pequeña	Grande
		Magnitud de la ventaja	

De acuerdo al análisis financiero el desempeño mostrado en el periodo comprendido entre 1995 a 2000 podemos observar que el desempeño de Quaker Oats (nuevas líneas de negocios) no ha sido favorable en comparación con el de PepsiCo que se enfoca a volumen. Algunos resultados del diagnóstico realizado son:

- Las ventas de Quaker Oats Company se han reducido en un -15%, mientras que PepsiCo en su totalidad cae -33%, duplicando el decremento.
- Sin embargo, los ingresos Quaker Oats Company caen en un -50%, mientras que PepsiCo en su totalidad logra un crecimiento del 36% favorable.
- Por otro lado los dividendos para Quaker Oats Company no crecen se mantienen constantes, y cae la acción común en 1%, mientras PepsiCo en su totalidad logra un crecimiento del 44% de igual forma muy favorable.
- La caída en 1997 de Quaker Oats Company evidentemente puede llevarnos a concluir una relación con las liquidaciones de KFC, Taco Bell y Pizza Hut creando Tricon Global Restaurants.

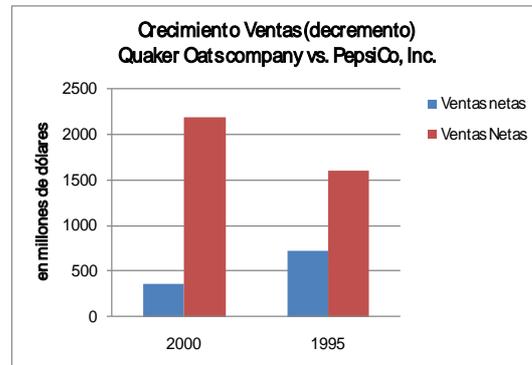
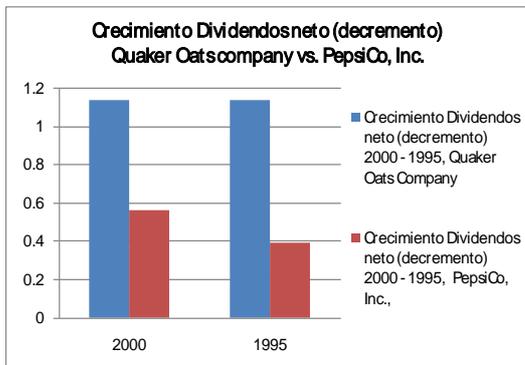
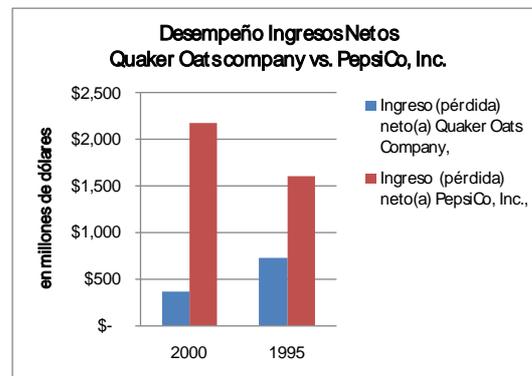
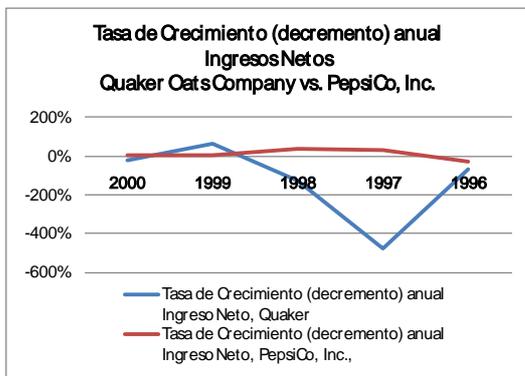
A continuación los resúmenes financieros y gráficos en los cuales se pueden analizar aspectos importantes de la empresa:

Resumen Financiero de Quaker Oats Company, 1995-2000 (en millones de dólares, excepto en cantidades por acción)

	2000	1999	1998	1997	1996	1995
Ventas netas	\$ 5,041	\$ 4,725	\$ 4,843	\$ 5,016	\$ 5,199	\$ 5,954
Utilidades Brutas	2,752	2,588	2,468	2,451	2,392	2,660
Ingreso (pérdida) antes de impuesto sobre la renta	551	618	397	(1,064)	416	1,221
Provisión (beneficio) para impuesto sobre la renta	191	163	112	(133)	168	497
Ingreso (pérdida) neto(a) Quaker Oats Company,	\$ 361	\$ 455	\$ 285	\$ (931)	\$ 248	\$ 724
Tasa de Crecimiento (decremento) anual Ingreso Neto, Quaker	-21%	60%	-131%	-476%	-66%	
Crecimiento Ingreso neto (decremento) 2000 - 1995	-50%					
Acción común	149.3	151.8	155.2	155.9	153.3	150.8
Dividendos por acción	1.14	1.14	1.14	1.14	1.14	1.14
Crecimiento Dividendos neto (decremento) 2000 - 1995, Quaker Oats Compar	0%					

Resumen Financiero de PepsiCo, Inc., 1995-2000 (en millones de dólares, excepto en cantidades por acción)

	2000	1999	1998	1997	1996	1995
Ventas Netas	\$ 20,438	\$ 20,367	\$ 22,348	\$ 20,917	\$ 31,645	\$ 30,421
Utilidades Operativas	3225	2818	2584	2662	2546	2987
Gasto de Interes, neto	145	245	321	353	474	555
Ganancias en transacciones de embotellado		1000				
Ingresos de continuación de operaciones antes de impuestos sobre la renta y efecto acumulativo de cambios en la contabilidad	3210	3656	2263	2309	2047	2432
Impuestos sobre la renta: actuales y diferidos	1027	1606	270	818	898	826
Ingreso de continuación de operación antes del efecto acumulativo de cambios de contabilidad	2183	2050	1993	1491	1149	1606
Ingreso (pérdida) neto(a) PepsiCo, Inc.,	\$ 2,183	\$ 2,050	\$ 1,993	\$ 1,491	\$ 1,149	\$ 1,606
Tasa de Crecimiento (decremento) anual Ingreso Neto, PepsiCo, Inc.,	6%	3%	34%	30%	-28%	
Crecimiento Ingreso neto (decremento) 2000 - 1995	36%					
Dividendos por acción	0.56	0.54	0.52	0.49	0.45	0.39
Crecimiento Dividendos neto (decremento) 2000 - 1995, PepsiCo, Inc.,	44%					



Con respecto a las perspectivas globales, ante la expansión de la mercadotecnia global, PepsiCo frecuentemente luchó con sus competidores en los mercados internacionales de manera intensa como lo hace en su mercado local. El mercado extranjero resultó más importante para la industria refresquera de Estados Unidos, pero el mensaje de PepsiCo perdió algo al traducirse. Aunque las ventas fuera de Estados Unidos tanto de Coca-Cola como de Pepsi se incrementan entre 7% y 10% al año, Coca-Cola vende más que Pepsi en el extranjero casi el 3 por 1. Y Coca-Cola ya obtiene más del 80% de sus utilidades en el extranjero, en comparación con 30% de Pepsi. Aunque los negocios de bocadillos de PepsiCo (propietaria de Frito-Lay) en el extranjero significan más de 3.4 miles de millones de dólares al año.

PepsiCo ha planteado ciertas estrategias para crecer en los mercados extranjeros. Ha mejorado su cartera global de productos para acelerar el crecimiento. Según su estrategia analiza a fondo para comprender el espíritu único y particular de cada uno de

los clientes estratégicos, lo que le permite tener un mayor flujo de soluciones personalizadas e innovadoras. Después innova su cartera de productos con el fin de impulsar las ventas y ganancias de PepsiCo y de sus socios minoristas, ofreciendo productos relevantes y programas concretos diseñados para consumidores específicos en diversas partes del mundo.

No obstante sus nuevas líneas de negocios no han sido estables, por ello habría que revalorar su estrategia y observar sus fortalezas ante la globalización, que ofrece oportunidades de expansión en países y mercados cuyos mercados meta logran ser más rentables.

PepsiCo crea tres unidades operativas de negocios: 2007 PepsiCo Americas Foods (PAF), PepsiCo Americas Beverages (PAB) y PepsiCo International (PI) con el fin de contribuir a tener un desempeño sólido de alto nivel mundialmente y un crecimiento de ganancias por las siguientes razones:

- Cada uno de sus sectores tiene un tamaño significativo y potencial de crecimiento;
- Operan en múltiples regiones geográficas y está comprometido por igual con los mercados desarrollados como con los que se encuentran en vías de desarrollo;
- Esto le facilita su habilidad de equilibrar tanto las capacidades como la innovación entre sus negocios de Norteamérica e internacionales;
- El tamaño significativo de cada sector le permite que un mayor número de sus ejecutivos tengan la posibilidad de dirigir negocios a gran escala y adquirir experiencia operativa global; y además,
- Le permite extender las ventajas competitivas de sus iniciativas tan exitosas “Power of One”, volviéndolas cada vez más internacionales.

Para ello habría que esperar como lo ha establecido Indra K. Nooyi, Presidente y directora general, que la empresa siga resistiendo a los cambios mundiales y a la desaceleración económica en los Estados Unidos. Inclusive problemas inflacionarios en el costo de los productos básicos.

Análisis de las oportunidades de Mercado:

Identificación de los competidores de la empresa.

Las compañías deben evitar la “miopía de la competencias”. Es más probable que una empresa sea “sepultada” por sus competidores invisibles que por los reales. Uno podría asumir que Coca-Cola es el principal competidor de PepsiCo; pero el rango de los competidores reales y potenciales de una empresa es mucho más amplio.

Pueden distinguirse cuatro niveles de competidores, con base en el concepto de sustitución del producto:

1. Una empresa puede considerar a sus competidores como otras empresas que ofrecen productos y servicios similares a los mismos clientes, a precios similares.
2. En un sentido más amplio, una empresa puede considerar a sus competidores como todas las empresas que fabrican el mismo producto o tipo de productos.
3. En un sentido todavía más amplio, una empresa puede considerar a sus competidores como todos los fabricantes de productos que proporcionen el mismo servicio.

4. Y, en un sentido todavía más amplio, una empresa puede considerar sus competidores como todas las empresas que compiten por el mismo valor de consumo, inclusive por el valor agregado que ofrecen a sus clientes.

Ambiente y tendencias de Mercadotecnia

Una compañía tiene que examinar muchos elementos antes de decidirse a vender en el extranjero. Debe adquirir un entendimiento completo del ambiente internacional, el cual ha sufrido cambios dramáticos en las últimas dos décadas, dando oportunidad a nuevas oportunidades y nuevos problemas, tales como:

- La globalización de la economía mundial, reflejada en el rápido crecimiento del comercio y de las inversiones internacionales;
- La gradual erosión del dominio y competitividad internacional de Estados Unidos, señalada por su enorme déficit anual en comercio exterior;
- El crecimiento del poder económico del Japón y de varios países del lejano Oeste en los mercados mundiales;
- El creciente poder de los bloques comerciales tradicionales, sobre todo el Mercado Común Europeo;
- El incremento de las Marcas universales en automóviles, alimentos, ropa, aparatos electrónicos y muchas otras categorías;
- El incremento de las barreras comerciales creadas para proteger los mercados domésticos contra la competencia extranjera;
- La apertura gradual de nuevos mercados importantes, como son China, Europa Oriental y de los países árabes;
- Los graves problemas de la deuda de varios países como México y Polonia, junto con el incremento de la fragilidad del sistema financiero internacional;
- El movimiento de muchos países hacia la “privatización” de empresas públicas, con el objeto de volverlas más eficientes;
- El incremento de alianzas estratégicas entre compañías internacionales importantes de diferentes países;

Evaluación Financiera

Razones Financieras

Liquidez

		2000	1999
A) Capital de trabajo=	Activo Circulante	1,014	997
	/ Pasivo Circulante	860	938
Resultado		117.8%	106.2%
		11%	

Análisis Conclusiones:

La inversión neta de los recursos circulantes, producto de las decisiones de inversión y financiamiento a corto plazo han aumentado

		2000	1999
B) Prueba ácida=	Activo Circulante - Inventarios	726	731
	/ Pasivo Circulante	860	938
Resultado		84.4%	77.9%
		8%	

Análisis Conclusiones:

La inversión neta de los recursos circulantes, producto de las decisiones de inversión y financiamiento a corto plazo han aumentado.

Apalancamiento

		2000	1999
C) Apalancamiento=	Pasivo Total	2,064	2,199
	/ Capital Contable	355	197
Resultado		581.9%	1114.5%
		-48%	

		2000	1999
D) Endeudamiento=	Pasivo Total	2,064	2,199
	/ Activo Total	2,419	2,396
Resultado		85.3%	91.8%
		-7%	

		2000	1999
E) Deuda de corto plazo=	Pasivo de corto plazo	860	938
	/ pasivo total	2,064	2,199
Resultado		41.7%	42.7%
		-2%	

Análisis Conclusiones:

La estructura financiera de la empresa y sus capacidad de cumplir con los compromisos a largo y corto plazo se han reducido

Margen sobre Ventas

		2000	1999
F) Margen bruto de Ventas=	Utilidades Brutas	2,752	2,588
	/ ventas	5,041	4,725
Resultado		54.6%	54.8%
		-0.3%	

		2000	1999
G) Margen neto de ventas=	Utilidad neta	361	455
	/ Ventas	5,041	4,725
Resultado		7.2%	9.6%
		-25.7%	

Análisis Conclusiones:

Con respecto a la capacidad de generación de utilidades de la operación de la empresa ha disminuido.

Rendimiento

		2000	1999
H) Retorno de la Inversión=	Utilidad Neta	361	455
	/ Activo Total	2,419	2,396
Resultado		14.9%	19.0%
		-21.5%	

		2000	1999
I) Retorno sobre capital=	Utilidad Neta	361	455
	/ Capital Contable	355	197
Resultado		101.7%	230.6%
		-55.9%	

Análisis Conclusiones:

Con respecto a la capacidad de generación de utilidades de acuerdo a los recursos invertidos ha disminuido

Mercado		2000	1999
J) Utilidad por Acción (UPA)=	Utilidad neta	361	455
	/Número de acciones	131,689	134,027
Resultado		0.3%	0.3%
		-19.3%	

Análisis Conclusiones:

Con respecto al análisis de sobre ó subvaluación del precio de la acción y utilidad por acción ha disminuido

Análisis FODA

A través del siguiente análisis FODA que se utiliza como base para planeación estratégica se revisará la situación competitiva de PepsiCo, con el fin de detectar las relaciones entre las variables más importantes y de qué manera le afectan en el ambiente interno (Fortalezas y debilidades que le afectan directamente o indirectamente) y externo (amenazas y oportunidades que le afectan directamente o indirectamente). De esta manera podemos diagnosticar las principales variables del ambiente de negocios en el que se desenvuelve PepsiCo, y fundamentar los problemas que enfrentó o enfrentará más adelante debido a la estrategia que ha utilizado.

Fortalezas

- *Respaldo de los accionistas*
- *Precios Competitivos*
- *Buena Administración*
- *Buena estructura de costos*
- *Eficiente sistema de Distribución*
- *Internacionalización*
- *Fortaleza financiera*
- *Buen posicionamiento*
- *Incremento en las ventas en un 3% en Alimentos europeos y del Asia/Pacífico*

Oportunidades

- *Nuevos mercados potenciales**
- *Potencial incremento del consumo en países asiáticos.*
- *La apertura gradual de nuevos mercados importantes, como son China, Europa Oriental y de los países árabes.*
- *El crecimiento del poder económico del Japón*

Debilidades

- *Baja exportación*
- *Bajos márgenes*
- *Bajo poder adquisitivo*
- *Alta estacionalidad*
- *Cambio en las preferencias de los clientes*
- *Altos costos estructurales*

Amenazas

- *Demanda en desaceleración*
- *Mercados informales en mercados minoristas*
- *Elevada competencia a nivel industria provocando márgenes de utilidad menores, "Guerras de Precio"*
- *Aumento en los costos de producción y comercialización por aranceles a la importación de insumos o imposición de gravámenes.*

- *Proliferación excesiva de marcas globales y locales*
- *Alta competencia*
- *La gradual erosión del dominio y competitividad internacional de Estados Unidos, señalada por su enorme déficit anual en comercio exterior.*

PepsiCo en muchas ocasiones procedió a la planeación estratégica resultado de las amenazas y a las debilidades que enfrentaban, y no con sus fortalezas y oportunidades. En todo momento amplió su cartera y ofreció productos a través sus de adquisiciones, contaba con una estrategia de promoción adecuada y de esta manera posicionó la marca dentro del gusto de los clientes. No obstante la especialización y la creación de valor establecen nuevos retos para la compañía, al grado que ha tenido que desprenderse de líneas de negocio, las cuales en actualidad siguen representando altos costos. Así mismo su tema central es el crecimiento, su capacidad de producción, el producto, y en ocasiones ha sido capaz de orientar sus esfuerzos hacia el cliente. Le ha apostado a la generación de valor pero más como consecuencia y no como la verdadera causa. Lo cual no le ha permitido mantenerse a largo plazo, pero sobretodo establecer una estrategia de redefinición de negocio como estrategia. Por otro lado la disyuntiva, enfocarse a su principal negocio y más rentable o adquirir nuevos negocios bajo el genérico de alimentos y bebidas de conveniencia, que probablemente se hayan convertido más en distracción que en verdadera generación de valor que aseguren la permanencia de toda la empresa.

Por otro lado, la especialización es uno de los tantos retos para la empresa, por ejemplo los alimentos saludables. Se ha enfocado a la producción sin orientar sus esfuerzos a opciones específicas, y más tarde la globalización empieza producir consumidores más exigentes y demandantes, en busca de valor agregado. Por lo tanto no es una garantía para PepsiCo, que busca consolidarse como el líder de alimentos y bebidas, mantenerse en el mercado a largo plazo sino reconoce en su planeación estratégica la verdadera generación de valor dentro de un panorama global. La empresa no debe solo enfocar su estrategia al crecimiento. El negocio de PepsiCo ahora más que nunca debe concentrar sus esfuerzos en identificar mercados potenciales como estrategia y a nuevos clientes que verdaderamente le permitan generar valor asegurando su permanencia. No es suficiente producir algunos cambios en el comportamiento de su público objetivo, asignar nuevos valores al producto o a la marca, debe cambiar su estrategia hacia la permanencia. Así mismo es fundamental que lleve el negocio que le genera mayor valor, el más rentable, a otros mercados y logre trasladar ese valor al cliente final.

Es muy importante saber si la participación de mercado se expresa en ingresos o unidades. PepsiCo estableció un nuevo reto, ser el número uno en la participación de utilidades del ramo, no el participación de volumen de ventas. Es indiscutible que una participación de mercado más grande suele significar utilidades mayores, gracias a mayores economías a escala, poder del mercado y capacidad para pagar de manera adecuada una administración de calidad total.

Habría que observar que a pesar de que PepsiCo logra caer en un 15% sus ventas en el periodo comprendido de 1995 a 2000, logra un crecimiento en sus ingresos netos del 36%. Por ello no siempre significará que el volumen siempre determinará la rentabilidad del negocio en ocasiones, aunque es contundente que existe una alta correlación. Puede atribuirse a otros factores, tales como la eficiencia operativa y/o estrategias financieras. Pero el tema central aquí es identificar claramente de donde

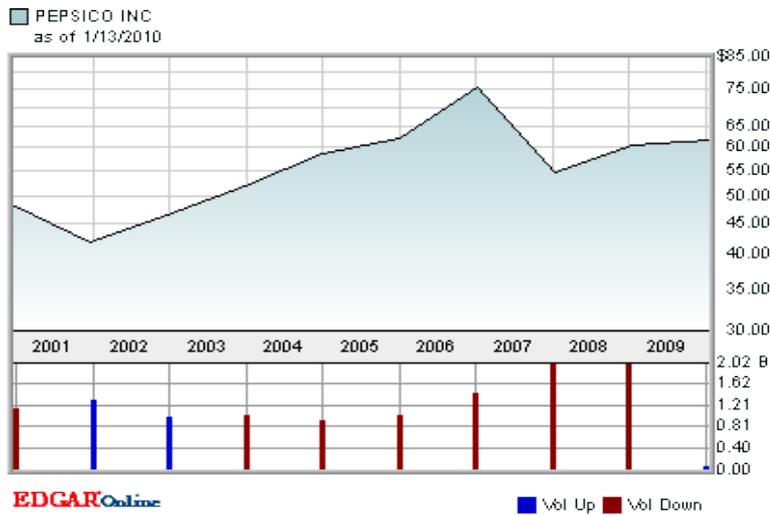
proviene la rentabilidad principal del negocio y lograr expandir esta operación a otros mercados.

En una etapa de madurez puede existir el riesgo de que el producto enfrente el fin de su vida, ya que los productos atraviesan etapas bien definidas y por muchas mejoras que se realicen e innovaciones puede venir una desaceleración importante impactando la erosión de utilidades. Puede que PepsiCo enfrente a futuro una caída en sus ventas dado que el aumento de la competencia (saturación del mercado) es mayor y principalmente por qué sus productos hayan logrado la aceptación de la mayoría de los compradores, como lo experimentó durante los años 1990-2000. Cuando se frena el crecimiento del mercado, este se divide en segmentos específicos. Sin duda llega un momento en que la demanda cae y el mercado de igual forma. No se diga de los clientes, cuyas expectativas son más progresistas. Este hecho subraya la importancia estratégica de redefinir los negocios, ya que no basta con llevar la delantera o introducir nuevos atributos. La compañía debe ver hacia fuera, inclusive de su ramo, y aprovechar sus fortalezas y las oportunidades para encontrar mercados potenciales. Al grado que muchos negocios han cambiando no solo su modelo de negocios sino el negocio completo. Planeación estratégica orientada a mercados potenciales y generación de valor en continuo cambio. El camino que sigue PepsiCo es el desarrollar nuevos negocios en base a bebidas y alimentos de conveniencia para lograr un mayor crecimiento, quizá pueda volver a repetir los errores del pasado, empezar a desinvertir en negocios viejos y cansados a fin de obtener recursos y reducir costos por mucho a pesar de su estrategia de alineación de su cadena.

En síntesis, la apertura gradual de nuevos mercados importantes, como son China, Europa Oriental y de los países árabes, pueden ser una gran oportunidad mayor para la empresa, además considerando la gradual erosión de dominio y competitividad internacional de Estados Unidos, señalada por su enorme déficit anual en comercio exterior. Producir en el extranjero principalmente en países con una alta tasa de consumo relacionado a una alta densidad poblacional, inclusive podría aportarle beneficios tales como conocer mejor los mercados locales y a los consumidores (diferenciación y nichos), incrementar las operaciones internacionales y el volumen de exportaciones. Casi 25% de las exportaciones de las empresas estadounidenses son ventas hechas a filiales situadas fuera del país.

Se presenta un paradigma más, el de la rentabilidad. Como se muestra en la ilustración 1, la acción de PepsiCo en los últimos 10 años a partir de 2001 ha mantenido una tendencia a la alza, así como sus dividendos, por ello habría que pensar que la empresa ha sido exitosa, pero por otro lado empresas como Coca Cola maneja una filosofía de un solo producto pero muchos negocios, que le ha permitido validar que es necesario identificar claramente de donde vienen sus ganancias y el retorno de su inversión. Una forma de comprobar estos hechos, se puede al examinar el momento que la compañía se desprendió de varias cadenas de restaurantes que adquirió en el pasado, incluyendo Pizza Hut, Taco Bell, y Kentucky Fried Chicken (KFC). Perdió valor de mercado, inclusive restaurantes como estos, tales como las tiendas de Burger King, vendedores de los productos Pepsi, se transformaron en competidores directos, debido a que venden Coca Cola exclusivamente.

Ilustración 1



El planteamiento entonces que debe discutirse, es el hecho que no basta con ser la empresa más grande, logrando eficiencias en procesos y operaciones, realizando adquisiciones millonarias, liquidaciones, reducir costos y asegurar un constante crecimiento. Debe ampliarse la visión ante un mundo más globalizado en busca de valor y no mantener esa constante lucha en contra de sus principales competidores para ganar el liderazgo en ventas y participación de mercado solamente. Más aún, redefinir el negocio constantemente como estrategia. Hay que reconocer nuevos mercados, orientarse aquellos clientes que permitirán una verdadera creación de valor y un negocio maduro más allá de las definiciones conservadoras de industria y mercados.

Por otro lado las principales compañías estadounidenses encuentran que en realidad estamos en un mundo pequeño cuando se trata de encontrar mercados nuevos y consumidores para sus productos, pero también descubren la existencia de grandes diferencias en los consumidores de culturas diferentes en todo el mundo. PepsiCo adapta el sabor de su marca principal a los diferentes mercados, pero muy pocas veces configuró sus actividades promocionales de acuerdo a las culturas diferentes. Por ello no garantiza el valor agregado integral hacia el cliente, ya que pasa por alto las diferencias culturales.

Por ejemplo, muchos hispanos por ejemplo son leales a las marcas de su país de origen. PepsiCo que adquirió el control de Gamesa, una de los más grandes fabricantes de galletas de México, comenzó a vender los productos de Gamesa a los hispanos estadounidenses. Esta es una muestra clara de valor de consumo a nichos o mercados especializados. Inclusive fines de los 50s cuando Pepsi comenzó a ofrecer varios tamaños de envases, Coca-Cola perdió ante Pepsi-Cola su posición de principal vendedor de refrescos de cola en los supermercados.

Pero Estados Unidos no basta como mercado, de acuerdo al estado de Ventas de Quaker Oats Company por categoría de producto y geografía podemos notar un crecimiento importante del 3% en las ventas de Alimentos europeos y del área Asia/Pacífico. Los mercados en Asia pueden ser una excelente oportunidad, principalmente en China que supera los 1,300'000 de habitantes.

Definición del problema

¿Qué tendrá que hacer y cómo puede lograr PepsiCo asegurar su sobrevivencia en el mercado dadas las nuevas tendencias?

Soluciones propuestas

- PepsiCo debe abarcar economías más pequeñas con rápido crecimiento, en las cuales también mejore su cartera global (diferenciación) para acelerar su crecimiento sin perder de vista la regionalización.
- La rentabilidad de PepsiCo no tiene relación con el tamaño de sus negocios unos pueden generar mayor o menor rentabilidad, por lo tanto debe identificar claramente cuáles son sus entidades que aseguran una mayor combinación en crecimiento en ventas, participación de mercado, rentabilidad y principalmente satisfacción de clientes.
- Debe considerar a sus competidores como todas las empresas que compiten por el mismo valor de consumo, por el valor agregado que ofrecen a sus clientes, y no solo los que ofrecen productos y servicios similares.
- Estados Unidos ha perdido competitividad internacional, por lo tanto debe aprovechar el crecimiento de sus ventas en alimentos en países Europeos y de Asia/Pacíficos, transfiriendo sus eficiencias basado en su fortaleza regional.
- Identificar mercados potenciales y a nuevos clientes como estrategia, que verdaderamente le permitan generar valor asegurando su permanencia.
- Uso de consorcios y empresas conjuntas (“join ventures”) para capturar el resto de los mercados.
- Distribuir de forma uniforme sus ventas en el exterior, y no concentrar sus ventas en una sola área geográfica para generar auténticamente productos globales para todos los clientes.
- La posición de la empresa debe ser global, lograr penetrar en los mercados anfitriones con una profundidad similar a la conseguida en la propia región.
- Seguir manteniendo esta posición aprovechando la apertura de nuevos mercados importantes, como son China, Europa Oriental y de los países árabes.
- Crear nuevos nichos en mercados potenciales y localizarse en ellos, debido a que las economías globales tienden a disminuir sus exportaciones y esto representa menores márgenes. Además se ha visto en años recientes una demanda en desaceleración en muchas economías avanzadas y un nivel de creciente de inflación en todo el mundo, especialmente en las economías emergentes y en desarrollo.
- Aprovechar sus fortalezas y orientar estos elementos hacia las oportunidades actuales que representan los mercados. Es decir, debe aprovechar sus habilidades para crear nichos en sus negocios más rentables, abrir nuevos mercados en países con alto desarrollo que le permitan un mayor crecimiento a largo plazo. Además, en lugar de tratar de enfocarse a todo para todos los consumidores, debe eficazmente tomar decisiones estratégicas, de Marketing, Investigación y Desarrollo, Manufactura y Distribución y Finanzas en cuanto a la forma en que su organización pueda satisfacer mejor las prioridades competitivas de sus clientes y después, ajustar sus operaciones en consecuencia, si quiere asegurar su permanencia en el mercado a futuro.

Conclusión

En muchas ocasiones grandes compañías han logrado descubrir necesidades que inclusive los mismos clientes no habían descubierto, a través de cambios constantes que se pueden establecer en nuevas definiciones de negocios. No es una garantía solo enfocarse a los clientes actuales y asegurar el crecimiento de la base y enfrentar a los competidores, deben buscarse mercados potenciales como estrategia en otros mercados, principalmente globales y romper los paradigmas, es decir, redefinir el negocio continuamente, volverse esbelto y veloz. Por supuesto dentro de la cadena de valor de la compañía también se requiere ser estratégico como lo se lo planteó PepsiCo, alineando todas sus actividades. Aún así podría cuestionarse esta estrategia, ya que por sí sola no bastaría para evitar que la cultura de la compañía pueda carecer y confundir su identidad, debe saberse reconocer y adaptarse en un mundo globalizado a través de una sola estrategia de redefinición de negocios y aprender por si sola a cambiar constantemente.

Así mismo la empresa puede transformarse en forma predominante en una entidad especializada. En una empresa que pueda considerar sus competidores como todas las empresas que compiten por el mismo valor de consumo, por el valor agregado que ofrecen a sus clientes. Una empresa que ofrece muchas oportunidades de diferenciación, cada una de las cuales puede ser altamente lucrativa. Para segmentos selectos del mercado o de nicho. Las empresas pequeñas pueden ser tan rentables como las grandes. Estas empresas necesitan establecer “rutina”, un proceso de innovación, no tanto con la esperanza de lograr una ventaja importante, sino más bien para descubrir muchas diferencias pequeñas que con el tiempo puedan conseguirle una mayor participación de mercado y sobretodo una gran fuente de rentabilidad, perfectamente identificada y sostenible.

Bibliografía

Kotler, Philip. *Dirección de la Mercadotecnia*. 7ª ed., México. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1993. 843 p.

W. Lambs Jr., Charles et Al; F. Hair, Jr., Joseph; McDaniel, Carl. *Marketing*. 4ª. ed. México. International Thomson Editores. 1998. 692 p.

J. Stanton, William et Al; J. Etzel, Michael. J. Walker, Bruce. *Fundamentos de Marketing*. 10ª ed. México. McGraw-Hill. 1996. 885 p.

Stoner, James A. F. et Al; Freeman R. Edward; Gilberto Jr. Daniel R. *Administración*. 6ª ed. México. Pearson Educación. 1996. 688 p.

J. Fred, Weston; Eugene F. Brigham. *Fundamentos de Administración Financiera*. 10ª ed. México. McGraw-Hill. 1999. 1148 p.

Recursos Electrónicos

PEPSICO. <http://www.pepsico.com/Investors/Annual-Reports.html>

FONDO MONETARIO INTERNACIONAL

<https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2008/update/02/pdf/0708s.pdf>

Anexos

Hojas de balance consolidado de Quaker Oats Company, 1998-2000 (en millones de dólares, excepto en cantidades por acción)

	2000	1999
Activo		
Activo Circulante		
Efectivo	\$ 174.3	\$ 282.9
Valores comerciales	0.3	0.3
Cuentas comerciales por cobrar	298.0	254.3
Inventarios:		
Bienes terminados	213.9	186.6
Materias primas	39.0	50.0
Materiales y suministros de envases/empacado	34.5	29.6
Total de inventarios	287.4	266.2
Otras partidas de activo	253.7	193.0
Total de Activo circulante	1,013.7	996.7
Propiedad, planta y equipo		
Terreno	27.1	28.2
Edificios y mejoras	430.6	407.6
Maquinaria y equipo	1,469.9	1,416.1
Propiedad, planta y equipo	1,927.6	1,851.9
Menos depreciación acumulada	807.6	745.2
Propiedades: neto	1,120.0	1,106.7
Activo intangible: neto de amortización	229.2	236.9
Otras partidas de activo	55.9	55.9
Total Activo	\$ 2,418.8	\$ 2,396.2
Pasivo y capital contable de los accionistas		
Pasivo Circulante		
Deuda corto plazo	81.6	73.3
Parte circulante de la deuda a largo plazo	48	81.2
Cuentas comerciales por pagar	212.3	213.6
Acumulado de nómina, beneficios y bonos	135.9	139.1
Acumulado de publicidad y comercialización	126.7	138.7
Impuestos sobre la renta por pagar	15.6	40.1
Otras partidas de pasivo acumuladas	240.3	252.3
Total del pasivo circulante	860.4	938.3
Deuda a largo plazo	664.1	715
Otras partidas de pasivo	518	523.1
Acciones	100	100
Compensación diferida	-27.2	-38.5
Acciones de la Tesorería preferentes y acciones al costo	-51.2	-39
Capital Contable		
Acciones comunes	840	840
Capital adicional pagado	136.4	100.7
Ganancias reinvertidas	1061.7	854.6
Otros ingresos amplios acumulados	-111.3	-95.1
Compensación diferida	-21.2	-45.5
Acciones comunes de la Tesorería, al costo	-1550.9	-1457.4
Total del capital contable de los accionistas	354.7	197.3
Total del pasivo y capital contable de los accionistas	\$ 2,418.8	\$ 2,396.2
Acciones comunes de la Tesorería, al costo	-1550.9	-1457.4
Total del capital contable de los accionistas	354.7	197.3
Total del pasivo y capital contable de los accionistas	\$ 2,418.8	\$ 2,396.2

PepsiCo Reporte Anual 2007

Puntos financieros importantes

PepsiCo, Inc. y sus subsidiarias
(\$ en millones de dólares, excepto en las cantidades por acción; todas las cantidades por acción suponen una dilución)

	2007	2006	Cambio ^(a)
Resumen de operaciones			
Facturación neta total	\$39,474	\$35,137	12%
Utilidades operativas de las divisiones ^(b)	\$8,025	\$7,307	10%
Utilidades operativas totales ^(c)	\$7,272	\$6,569	11%
Ingresos netos ^(d)	\$5,599	\$5,065	11%
Ganancias por acción ^(d)	\$3.38	\$3.00	13%
Más información			
Flujo de efectivo de operaciones de administración ^(e)	\$4,551	\$4,065	12%
Efectivo neto proporcionado por Actividades de operación	\$6,934	\$6,084	14%
Gastos de capital	\$2,430	\$2,068	17%
Recompra de acciones ordinarias	\$4,300	\$3,000	43%
Dividendos pagados	\$2,204	\$1,854	19%
Deuda a largo plazo	\$4,203	\$2,550	65%

(a) Los cambios porcentuales se basan en montos no redondeados.

(b) No incluye gastos corporativos sin asignar y ni cargos por deterioro y reestructuración.

Véase la página 86 para una conciliación de la medida financiera que puede compararse más directamente de acuerdo con GAAP.

(c) No incluye los cargos por reestructuración y deterioro.

Véase la página 86 para una conciliación de la medida financiera que puede compararse más directamente de acuerdo con GAAP.

(d) No incluye los cargos por reestructuración y deterioro ni ciertos elementos fiscales.

Véase la página 86 para una conciliación de la medida financiera que puede compararse más directamente de acuerdo con GAAP.

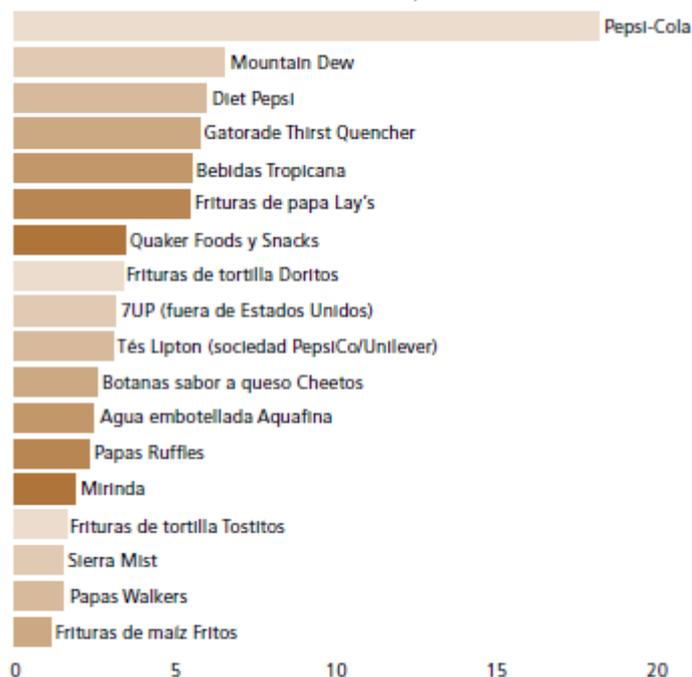
(e) Incluye el impacto del gasto de capital neto. Véase también "Nuestra liquidez y recursos de capital" en Discusión y análisis de la administración.

Cálculo de ventas al menudeo de PepsiCo a nivel mundial: \$98,000 millones*

*Incluye ventas minoristas estimadas de todos los productos de PepsiCo, incluyendo aquellas vendidas por nuestros socios y embotelladoras con franquicia.

Principales marcas de PepsiCo

Cálculo de ventas al menudeo a nivel mundial \$ en miles de millones de dólares



PepsiCo tiene 18 mega marcas que generan, cada una, mil millones o más en ventas al menudeo cada año.

Desempeño con propósito en 2007

Estimados accionistas:

El informe anual de este año se titula "Performance with Purpose: The Journey Continues" (Desempeño con propósito: El viaje continúa). Esto se debe a los grandes avances de PepsiCo en 2007 en los objetivos corporativos de largo plazo que nos impusimos el año anterior: lograr éxito empresarial y financiero, y a la vez dejar una impresión positiva en la sociedad.

Una vez más, el desempeño de nuestros extraordinarios empleados en todo el mundo fue magnífico, por lo que me complace compartir con ustedes los resultados financieros de 2007:

- Los ingresos netos crecieron un 12%, superando casi tres veces el índice de crecimiento del PIB mundial.
- Las utilidades operativas de las divisiones aumentaron un 10%.*
- La ganancia por acción se incrementó en 13%.*
- El rendimiento total para los accionistas fue del 26%.
- El retorno de la inversión de capital fue del 29%.
- El flujo de efectivo de las operaciones fue de \$6,900 millones de dólares.

En 2007 PepsiCo emprendió importantes acciones para asegurar su crecimiento a futuro.

Algo que me enorgullece de manera particular es ver cómo la fortaleza de nuestro desempeño en el 2007 se reflejó no sólo en estos parámetros referenciales de corto plazo, sino también en la visión que hemos tenido a futuro:

- aumentamos nuestros gastos de capital en plantas y equipo en todo el mundo para activar el crecimiento de nuestras marcas centrales y expandirnos hacia nuevas plataformas, como los snacks de pan horneado y tostado y las bebidas sin gas.
- Aumentamos varias filiales en mercados y segmentos claves y también expandimos nuestras exitosas empresas conjuntas de café y té.
- Creamos el puesto de Director científico con el fin de fortalecer nuestras capacidades tecnológicas y mantener el paso que marca la cada vez más sofisticada demanda del consumidor; asimismo, aumentamos la inversión para buscar nuevas oportunidades de investigación y desarrollo.
- Concentrando nuestros esfuerzos para estar siempre al día en el área de sistemas informáticos de nueva generación, el proyecto One Up ha respaldado nuestras expectativas de crecimiento a futuro en todo el mundo.

Ganancia por acción*



*Ver la página 86.

Flujo de efectivo de operaciones de administración**

\$ en millones de dólares



Nuestras marcas han demostrado una vez más tener fuerza competitiva.

En los caminos, ciudades y pueblos de todo el mundo, se implementaron buenas estrategias de marca con excelencia operativa. Quisiera compartir algunos ejemplos notables de los enormes triunfos que disfrutamos en 2007:

- Nuestras marcas de refrescos con gas y marcas de snacks ganaron terreno en la participación de mercado en Estados Unidos y en muchos de nuestros principales mercados internacionales.
- En el Reino Unido, las frituras Baked Walkers fueron reconocidas como "nuevo producto del año" por la revista *Marketing Week*.
- Los snacks SunChips tuvieron un incremento de dos cifras en Estados Unidos gracias a su excelente e innovadora labor de mercadotecnia y distribución en tiendas.
- 7UP H2O! fue nuestra marca de mayor crecimiento en valor y volumen de participación en el mercado brasileño en éste su primer año.
- Pepsi Max maduró como marca global y, tras su éxito en el norte de Europa y Australia y el sobresaliente desempeño en Estados Unidos de Diet Pepsi Max, en 2007 tuvo su lanzamiento en toda Asia.
- Las marcas de bebidas PepsiCo superaron la marca de mil millones de dólares de ventas minoristas en Rusia.
- En cuanto al volumen de crecimiento de bebidas, alcanzamos cifras de dos dígitos en China y de un dígito alto en la India.

Todo esto pudimos lograrlo enfrentando condiciones de inflación continua y mayor volatilidad macroeconómica que en años anteriores.

En las páginas siguientes, los propios líderes de PepsiCo Americas Foods, PepsiCo Americas Beverages y PepsiCo International nos darán a conocer mucho más sobre el desempeño de cada uno de nuestros negocios.

Comité ejecutivo de PepsiCo

Corporativo

25 Indra K. Nooyl
Presidente del consejo directivo y directora general ejecutiva

13 Mitch Adamek
Vicepresidente senior y jefe de adquisiciones

3 Rich Beck
Vicepresidente ejecutivo de PepsiCo Chicago

12 Robert Dixon
Vicepresidente senior, director de información global de PBSG

19 Richard Goodman
Director de finanzas

20 Julie Hamp
Vicepresidente Senior de de comunicaciones PepsiCo

10 Mehmood Khan
Director científico

15 Ronald C. Parker
Vicepresidente Senior de Director de diversidad global y director de inclusión

17 Larry D. Thompson
Vicepresidente senior de asuntos gubernamentales, asesor legal general y secretario

6 Cynthia M. Trudell
Vicepresidente Senior de de recursos humanos de PepsiCo

PepsiCo Americas Foods

22 John C. Compton
Director ejecutivo de PepsiCo Americas Foods

24 Albert P. Carey
Presidente y Director general Frito-Lay North America

28 Mark Schiller
Presidente Quaker Foods y Snacks North America

18 Pedro Padrierna
Presidente región Sabritas

14 José Luis Prado
Presidente Gamesa-Quaker

16 Olivier Weber
Presidente South America Foods

26 Tom Greco
Presidente Departamento de ventas de PepsiCo

PepsiCo Americas Beverages

21 Massimo F. d'Amore
Director general de PepsiCo Americas Beverages

8 Hugh Johnston
Presidente Pepsi-Cola Norte América

23 Todd Magazine
Presidente Gatorade

2 Luis Montoya
Presidente Latin America Beverages

27 Chrs Furman
Presidente PepsiCo Foodservice

5 Nell Campbell
Presidente Tropicana

PepsiCo International

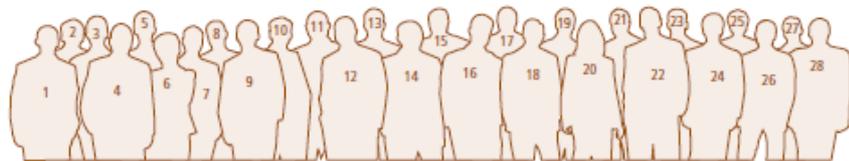
7 Michael D. White
Director general de PepsiCo International Vicepresidente, PepsiCo

1 Tim Minges
Presidente PepsiCo Asia Pacific

9 Zeln Abdalla
Presidente PepsiCo Europe

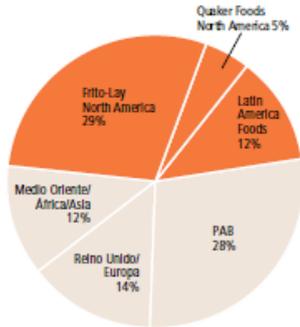
11 Saad Abdul-Latif
Presidente PepsiCo región SAMEA

4 Salman Amln
Presidente PepsiCo Reino Unido



Ingresos netos de PepsiCo: \$39,474

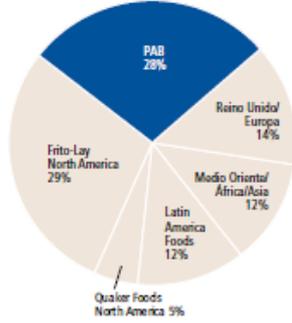
PepsiCo, Inc. y sus subsidiarias
\$ en millones de dólares



El PAF constituye el 46% del ingreso neto de PepsiCo

Ingresos netos de PepsiCo: \$39,474

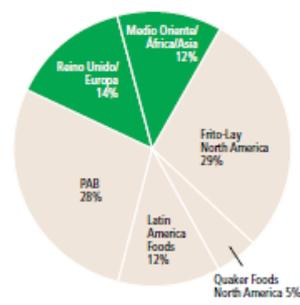
PepsiCo, Inc. y sus subsidiarias
\$ en millones de dólares



El PAB constituye el 28% de los ingresos netos de PepsiCo

Ingresos netos de PepsiCo: \$39,474

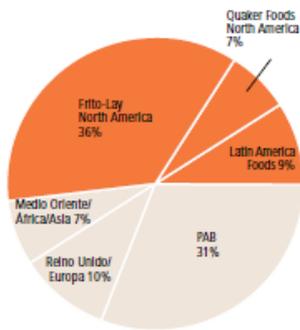
PepsiCo, Inc. y sus subsidiarias
\$ en millones de dólares



PI constituye el 26% de los ingresos netos de PepsiCo

Utilidades operativas divisionales de PepsiCo: \$7,923

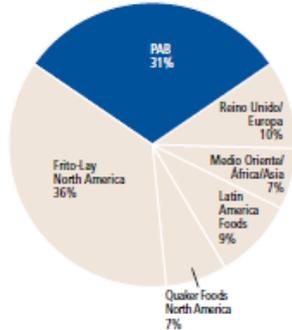
PepsiCo, Inc. y sus subsidiarias
\$ en millones de dólares



El PAF constituye el 52% de las utilidades operativas divisionales de PepsiCo

Utilidades operativas divisionales de PepsiCo: \$7,923

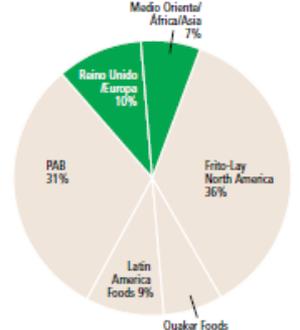
PepsiCo, Inc. y sus subsidiarias
\$ en millones de dólares



El PAB constituye el 31% de las utilidades operativas divisionales de PepsiCo

Utilidades operativas divisionales de PepsiCo: \$7,923

PepsiCo, Inc. y sus subsidiarias
\$ en millones de dólares



PI constituye el 17% de las utilidades operativas divisionales de PepsiCo

Operaciones

Empresa líder en el mercado de snacks y bebidas. Fabrica, comercializa y vende una gran variedad de snacks salados, dulces y basados en cereales, bebidas carbonatadas y sin gas, y alimentos.

Clientes

Embotelladoras autorizadas, distribuidores independientes (que incluyen distribuidores de servicio de alimentos) y minoristas.

Red de Distribución

Los productos se llevan al mercado vía entrega directa en tiendas (DSD), almacenes de comercializadoras, redes de distribución de servicios de comidas y máquinas expendedoras. Los sistemas de distribución usados dependen de las necesidades de los clientes, las características del producto y las prácticas del mercado local.

Competidores

El negocio opera en mercados de alta competitividad. Compite contra productores globales, regionales, locales y marcas privadas en términos de precios, calidad, variedad de producto y distribución.

Consejo de administración de PepsiCo

2 Dina Dublon

Asesora, ex-vicepresidenta ejecutiva y directora de finanzas de JPMorgan Chase & Co.
54. Electo en 2005.

3 Dr. Victor J. Dzau,

canciller para asuntos de salud
Duke University y
presidente y CEO
Duke University Health Systems
62. Electo en 2005.

5 Ray L. Hunt

Director general
Hunt Oil Company
y presidente, director general ejecutivo
y presidente
Hunt Consolidated, Inc.
64. Electo en 1996.

7 Alberto Ibargüen

Presidente y director general ejecutivo John
S. and James L. Knight Foundation
64. Electo en 2005.

9 Arthur C. Martinez

Ex-presidente del consejo, presidente
y director general ejecutivo de Sears,
Roebuck and Co.
68. Electo en 1999.

10 Indra K. Nooyi

Presidente del consejo de administración
y Director general
PepsiCo
52. Electa en 2001.

6 Sharon Percy Rockefeller

Presidenta y directora general ejecutiva
de WETA Public Stations
63. Electa en 1986.

1 James J. Schiro

Director general
Zurich Financial Services
62. Electo en 2003.

8 Daniel Vasella

Presidente del consejo de administración
y Director general
Novartis AG
54. Electo en 2002.

4 Michael D. White

Director general
PepsiCo International
Vicepresidente de
PepsiCo
56. Electo en 2006.



*Los listados incluyen edad y año de
elección como director de PepsiCo.*