



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DOBLE GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y DERECHO

**Estudio de la estrategia empresarial de Pepsico Inc. a través de los Portfolio
Models y la matriz Ansoff.**

Trabajo Fin de Grado presentado por Dña. Míryam Barrionuevo Lozano, siendo el tutor del mismo el profesor D. Antonio Genaro Leal Millán.

Vº. Bº. del Tutor:

Alumno/a:

D. Antonio Genaro Leal Millán

Dña. Míryam Barrionuevo Lozano

Email: mirybal@gmail.com

Convocatoria de Junio. Curso 2016-2017

Sevilla. Junio de 2017

PRÓLOGO Y AGRADECIMIENTOS.

El siguiente trabajo forma parte de la asignatura que lleva el mismo nombre, Trabajo de Fin de Grado, cursada en el último año de carrera del Doble Grado en Derecho y Administración y Dirección de Empresas, en la Universidad de Sevilla.

Este trabajo se realiza de forma individual. La tarea de los estudiantes dentro de esta asignatura es llevar a cabo una investigación un poco más profunda sobre un tema que les resulte de interés. En este caso, el tema elegido forma parte del campo de la Dirección Estratégica, asignatura que he tenido el placer de cursar durante seis meses en inglés, en mi estancia en la Fontys University of Applied Sciences, como parte del programa de International Marketing, lo que me ha permitido ahondar en el tema con más profundidad de lo que habría hecho en un principio.

El interés que adquirí por las matrices estudiando esta asignatura, y el interés que he ido adquiriendo sobre la estrategia empresarial durante toda mi carrera, me han llevado a culminar mis estudios con el análisis de una empresa internacional como Pepsico, buscando forjar mi carrera alrededor de este campo. Además, la motivación de este trabajo ha sido observar cómo en muy pocas ocasiones se utilizan estos estudios estratégicos, siendo lo más común, figuras como las de Porter, de generalizada aplicación.

El estudio se desarrolla en una parte de desarrollo teórico y una aplicación práctica posterior, y va dirigido a toda la comunidad universitaria, así como a todos los interesados en el campo y a posibles empresas interesadas, y la propia Pepsico.

Me gustaría agradecer a Isabel María Lozano Linares, por la continua información proporcionada sobre la empresa Pepsico durante todos estos años, lo que despertó mi interés, y que me ha llevado a realizar el trabajo de esta compañía.

También me gustaría agradecer con un especial interés al Departamento de atención al cliente y al Departamento de comunicación de la empresa Pepsico por mostrar su interés sobre mi trabajo y su disponibilidad para cualquier duda.

Por último, agradecer también a Antonio Leal Millán, tutor del trabajo, sin cuya ayuda y buen hacer hubiera sido complicado definir los puntos a seguir para su realización.

Míryam Barrionuevo, Sevilla, 1 de junio de 2017.

RESUMEN.

El trabajo presentado, al que se ha llamado "Estudio de la estrategia empresarial de Pepsico Inc a través de Portfolio Models y la matriz Ansoff".

El estudio se estructura en dos partes. En el marco teórico se repasan con gran fluidez las matrices y se desarrolla de forma minuciosa qué pasos deben seguirse para elaborar la matriz singular de una empresa.

El fundamento de la explicación tan detallada del marco teórico está en la importancia de tener un gran conocimiento de la materia para entender el posterior desarrollo práctico, así como entender la metodología de su aplicación posterior.

El punto clave del estudio es, sin embargo, su aplicación práctica.

El mercado que se ha elegido para el estudio, en el caso de las matrices del producto, al ser imposible realizar el estudio con datos mundiales por no disponer de cifras completas, ha sido de Estados Unidos, basándonos en que es su mercado más exitoso y desarrollado.

Tras el estudio de los Portfolio Models para Pepsico, se puede observar claramente la diferencia que existe entre la actuación en el mercado de sus productos en la industria de las bebidas y sus productos en la industria de los alimentos o snacks. Pepsico cuenta con una gran variedad de productos y esto hace que muy fácilmente no todos ellos sean exitosos, a pesar de que muchos de ellos lo sean. En la industria de las bebidas Pepsico debería invertir en los productos fuertes e intentar sostener aquellos que les dan beneficios, pero no merecen la inversión, como por ejemplo Pepsi. Por otro lado, debería invertir en productos con mercados en gran crecimiento como es toda la gama de snacks.

En la aplicación a la matriz Ansoff, se puede observar, de otro lado, la gran diversificación de Pepsico a mercados de todo tipo, basándose en los últimos tiempos en mercados en expansión, pero llegando incluso al mercado de las nuevas tecnologías.

En conclusión, este estudio hace un claro repaso a las estrategias de Pepsico desde el punto de vista de sus marcas más importantes y aporta nuevas ideas de mejora de éstas. Se podría decir a grandes rasgos, que Pepsico debería enfocarse a mercados líderes y dejar de diversificarse.

ÍNDICE.

1. Introducción	4
2. Objetivos	4
3. Estructura y Metodología	5
4. Revisión teórica	6
4.1 Análisis estratégico interno	6
4.1.1 Unidad de negocio estratégico (Strategic Business Unit)	6
4.1.2 Portfolio Models	7
4.1.2.1 Matriz Boston Consulting Group	7
4.1.2.2 Matriz General Electric/McKinsey	12
4.1.2.3 Matriz Shell	16
4.1.2.4 Matriz de estrategia orgánica o de ciclo de vida del producto	18
4.1.3 Otras herramientas de análisis interno	23
4.1.3.1 Cadena de valor	23
4.1.3.2 Parenting Matrix	24
4.2 Análisis de ventajas competitivas	25
4.2.1 Matriz Ansoff	25
4.2.2 Otras herramientas de análisis de ventajas competitivas	30
4.2.2.1 The advantage matrix	30
4.2.2.3 The strategy clock	31
5. Discusión práctica	31
5.1 Breve introducción de la compañía	31
5.2 Presentación de datos	32
5.3 Aplicación de las herramientas de análisis interno	33
5.3.1 Elección de las unidades estratégicas de negocio	33
5.3.2 Aplicación del modelo BCG	34
5.3.3 Aplicación del modelo de General Electric	37
5.3.4 Aplicación de la matriz Shell	41
5.3.5 Aplicación de la matriz de estrategia orgánica	42
5.3.6 Aplicación de la matriz Ansoff	45
6. Conclusiones finales	48
7. Valoración personal y recomendaciones	49
8. Bibliografía	49

1. INTRODUCCIÓN.

La teoría de la decisión ha sido tratada por campos tan dispares como filosofía, psicología, matemática y economía.

Sin embargo, en el mundo de la empresa, el problema estratégico está en decidir en qué clase de negocio está la empresa y en qué clases busca entrar.

Para ello, durante años se han desarrollado decenas de métodos para ayudar a la decisión, llegando a la conclusión de que el análisis del catálogo de productos de una compañía puede tomar dos formas, análisis de productos o análisis de negocios. Esto se debe, a que la empresa busca una posición producto-mercado con un resultado combinado que es mayor que la suma de sus componentes: La estrategia competitiva se consigue cuando una compañía formula con éxito e implementa una estrategia creadora de valor.

Al resultado mayor que la suma de sus componentes se le llama sinergia, y un gran método para la visualización de los mercados o productos de la compañía en los que existe esta sinergia, son las matrices. Las matrices son el resultado de medidas cuantitativas de distintos componentes estratégicos, cuya suma o posición dan como resultado una visualización rápida en ellas de los negocios de una compañía.

Pese a su gran aplicación práctica y utilidad para una visualización general de la posición estratégica de la compañía en el mercado, éstas no son tan empleadas en el mundo de la estrategia de empresas como podrían ser los análisis de Porter.

El trabajo teórico que aquí se presenta tiene gran relevancia en cuanto a la actualización teórica y posterior aplicación práctica de las matrices al mundo de la empresa, en idioma español, ya que no existen en la actualidad grandes recopilaciones del estudio de estas matrices en español, algo muy diferente a la información que se puede encontrar en otros idiomas como el inglés. La posterior aplicación práctica a un caso real como el de Pepsico, permite acercarnos al estudio de un caso multinacional y conocido como es el de esta empresa.

2. OBJETIVOS.

Con este trabajo se pretende un desarrollo teórico actualizado de la materia que se va a aplicar en el estudio práctico, dado que la materia es ampliamente desconocida en el campo

de la organización empresarial universitaria, y no se lleva a cabo su inclusión como materia clave en la enseñanza.

Con el análisis práctico se pretende un mayor acercamiento al estudio estratégico de la empresa Pepsico, que a pesar de ser conocida mundialmente no se estudia comúnmente como organización en su conjunto y estrategia empresarial. Se pretende ilustrar los pros y contras de la estrategia seguida por la empresa, desde el punto de vista de las matrices que se estudian, y buscar el por qué del éxito a medias de la empresa en algunos campos.

3. ESTRUCTURA y METODOLOGÍA.

El estudio se ha dividido en dos partes. La primera parte consiste en una intensa revisión teórica de los conceptos que, posteriormente, se desarrollarán en una segunda parte práctica o aplicada. La necesidad de un desarrollo de los fundamentos teóricos de las matrices estratégicas es necesaria dado que la materia que abordamos en este TFG no es excesivamente conocida, y mucho menos los métodos de su aplicación. La segunda parte del trabajo se corresponde, por consiguiente, con una aplicación de los modelos y matrices estratégicas a un caso real de estudio: la compañía Pepsico, Inc.

Los datos utilizados para el análisis estratégico de la compañía Pepsico Inc, han sido extraídos de informes anuales oficiales (2016 y algunos datos de 2015), que se pueden encontrar en la página web de la compañía, así como numerosos informes realizados por la compañía, entre otros: *Presentation to Consumer Analyst Group of New York* (February 18, 2016), *Pepsico Full Year Performance 2016*, *Pepsico Barclays presentation*, *Portfolio of Pepsico products*.

Además, para una mayor comprensión y precisión de los datos contenidos en el informe anual, se han tenido en cuenta webs como *Forbes.com*, *Statistics.com* o *Trefis.com*, páginas webs con estadísticas oficiales como cuotas de mercado o ventas por producto y/o marca, que provienen de datos oficiales extraídos por esas compañías después de estudios de mercado de la empresa, y que no se pueden obtener de los informes comentados anteriormente.

4. REVISIÓN TEÓRICA.

4. 1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO.

4. 1. 1 UNIDAD DE NEGOCIO ESTRATÉGICO (STRATEGIC BUSINESS UNIT).

"Se entiende por unidad estratégica de negocio, el conjunto homogéneo de actividades o negocios desde el punto de vista estratégico, de modo que es posible formular una estrategia común, pero no independiente de las otras, ya que se integran en una misma empresa" (Mezzguzzato y Renau, 1991).

El concepto de Unidad Estratégica de Negocio (SBU de ahora en adelante, por sus siglas en inglés) se origina en el año 1973, cuando la empresa General Electric, debido al grado de complejidad y diversidad de productos, implementa este concepto para facilitar el proceso de planificación estratégica. Este concepto comúnmente se refiere a diferentes negocios dentro de una compañía, pero a veces también se puede referir a pequeños negocios como una mercería o una pescadería.

Establecer las SBU de la compañía (Gerry Johnson, 2014) ayuda a:

- -Identificar los factores clave para conseguir el éxito en cada una de las actividades diferenciadas, así como identificar a sus competidores con más claridad, los clientes y los productos relacionados.
- -Establecer las similitudes y diferencias dentro y fuera de los diferentes negocios.
- -Implementar varias estrategias de negocio de acuerdo con las diferentes necesidades de los segmentos a los que sirve, así como implementar una misión única y diferenciada para cada una de ellas.

La empresa debe seguir dos criterios básicos para implementar una SBU (Gerry Johnson, 2014):

- -Basado en el mercado: Las diferentes partes de la compañía pueden ser vistas como una misma SBU si tienen el mismo tipo de cliente, los mismos canales y la misma competencia.
- -Basado en las capacidades: Se dividen las SBU de la empresa dependiente de las capacidades estratégicas de cada una de ellas.

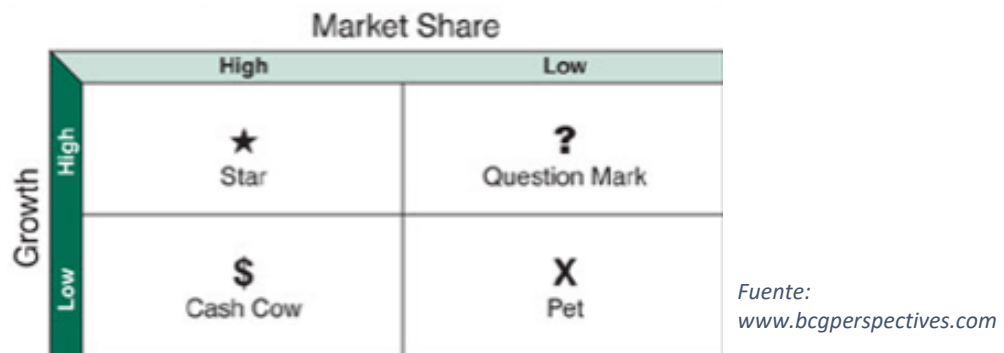
4.1.2. PORTFOLIO MODELS.

4.1.2.1. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP.

La primera matriz que presentamos, estudia la posición estratégica de los productos o unidades de negocio de una compañía.

También conocida como Matriz de crecimiento-participación (*Growth-share matrix*, *BCG Matrix*, *Boston Box* y *Portfolio Diagram* en inglés), fue publicada por el fundador de la empresa que da nombre a esta matriz (Boston Consulting Group), Bruce D. Henderson en el año 1970, a través de un estudio llamado "*The product Portfolio*". Este modelo es inferior a otros como pueden ser la matriz Shell o General Electric, pero para algunas empresas puede ser la forma más simple hoy en día de plasmar la cartera de negocios de la empresa estratégicamente.

"Para ser exitosa, una compañía debe tener un catálogo de productos con diferentes cuotas de mercado, con diferentes grados de crecimiento. La composición del catálogo es una función del balance entre cash flows. Productos con gran crecimiento de mercado requieren entradas de dinero para crecer. Productos con bajo crecimiento deben generar exceso de dinero. Los dos tipos se necesitan a la vez" (Bruce Henderson, trad. 1970).



Para conocer el rol que cada unidad de negocio juega en la empresa, Bruce D. Henderson, divide la matriz en 4 casillas como vemos en la ilustración. En el eje vertical se ilustra el crecimiento del mercado en el que la unidad de negocio opera (indicador de atractivo de la industria) y en el eje horizontal la cuota de mercado relativa de la unidad de negocio (capacidad competitiva de la empresa).

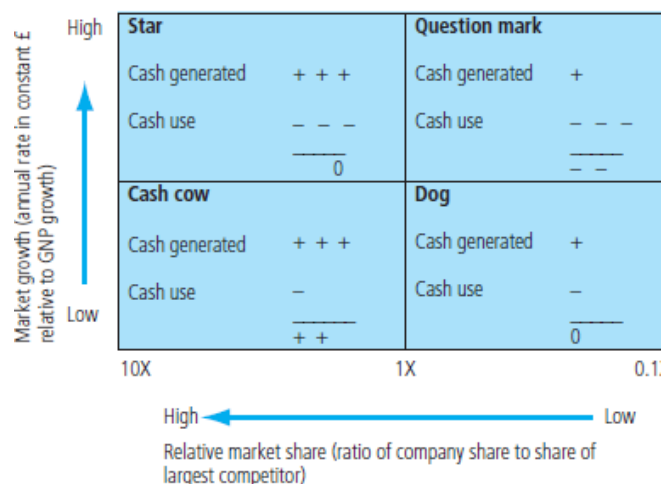
Según esta matriz, la unidad de negocio estratégico puede tomar cuatro posiciones en el mercado o segmento, basadas en los dos ejes de la matriz.

Esta matriz advierte que, mercados con alto crecimiento, como dijo su creador, demandan también alta inversión para expandir sus capacidades o desarrollar la marca. Por ello, de la creación de la matriz de estudio del catálogo de productos, se debe hacer un balance: que

haya algunos con bajo crecimiento pero que generen suficiente dinero para invertir en los que lo necesiten.

Dependiendo de la posición que pueden tomar los productos en la matriz, encontramos (Bruce Henderson, 1967):

- -Estrellas/Stars: Unidades de negocio o productos en un mercado o segmento con alto crecimiento y con alta cuota de mercado. Para mantener su cuota normalmente será necesario una alta inversión para mantenerse con el crecimiento del mercado, pero la cuota será lo suficientemente alta como para dar beneficios que le permitan ser más o menos autosuficiente.
- -Interrogantes/Question Mark/ Wildcat/ Problem Child: Unidades de negocio en un mercado en el que el crecimiento es alto pero el negocio aún tiene una cuota baja en él. Para desarrollar estos negocios y que ganen más cuota, es necesario invertir en ellos. No todos consiguen sobrevivir al mercado en crecimiento, por lo que se recomienda tener varios negocios en esta casilla al mismo tiempo.
- -Vaca/Cash cow: Un negocio en un mercado que no está en crecimiento elevado y puede ser maduro, pero que tiene una cuota alta de mercado. Como su nombre indica, es un proveedor de dinero, ya que, al no estar el mercado en crecimiento, necesita menores inversiones y a la vez es beneficioso, por lo que puede proveer dinero a otros negocios que lo necesiten, como por ejemplo los interrogantes.
- -Perros/Dogs: Mercados maduros o en declive en los que el negocio tampoco llega a tener una cuota alta de mercado, pero puede que generen dinero suficiente para auto-mantenerse dado que no necesitan gran inversión.



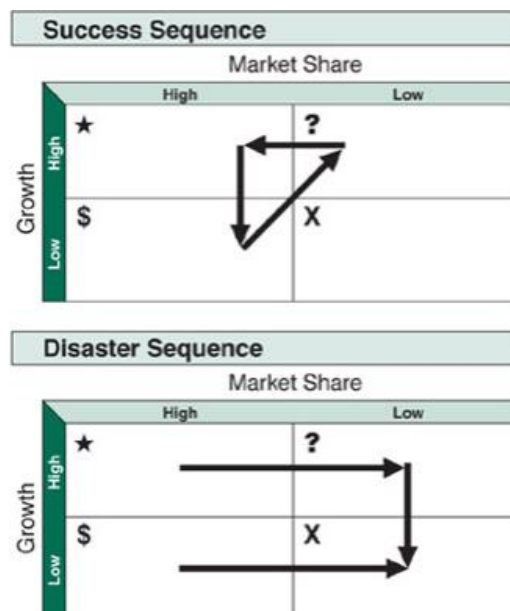
Fuente: Drummond, G., Ensor, J., Ashford, R. (2008)

Tras conocer la posición del negocio en el mercado, la compañía debe decidir qué estrategia usar para cada uno de ellos, pues esta matriz también ilustra el movimiento de dinero entre los diferentes negocios. Bruce D. Henderson sugiere cuatro:

1. -Construir/Build: Apropiaada para negocios que quieren aumentar la cuota de mercado, como interrogantes que quieren llegar a ser estrellas.
2. -Mantener/Hold: Para negocios que quieren mantenerse en cuota, ya sean vacas o estrellas.
3. -Cosechar/Harvest: Para negocios que quieren generar dinero a corto plazo para invertirlo a largo, como son vacas pobres o perros.
4. -Desinvertir/Divest: Para negocios que no ganan suficiente dinero como pueden ser interrogantes o perros, se recomienda vender el negocio o liquidarlo por completo.

Cada negocio dentro de la empresa debe basar sus estrategias en la posición que ostente en la matriz. Según la opinión del autor, normalmente los negocios empiezan como interrogantes, pero con una dirección exitosa, se pueden convertir en estrellas. Si el nivel de crecimiento del mercado comienza a bajar, puede que se conviertan en vacas, pero si además pierden cuota de mercado acabarán por convertirse en perros.

Sin embargo, los negocios no siempre siguen la secuencia de interrogante → estrella → vaca → perro. Puede que la compañía se dé cuenta demasiado tarde de que el mercado tiene un crecimiento muy superior al de su cuota y no pueda mantenerse, por lo que se convierta directamente en perro.



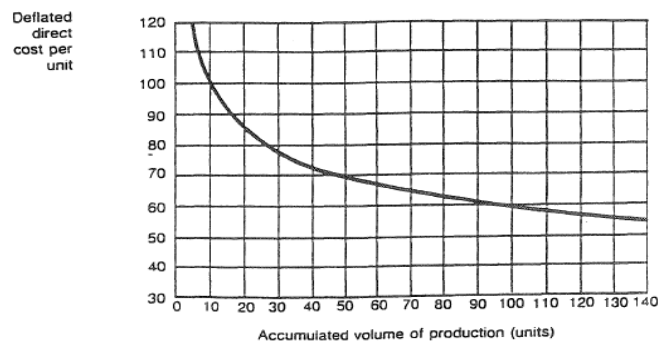
Fuente: www.bcgperspectives.com

El desarrollo de esta matriz por varios autores (West, Ford y Ibrahim, 2015) con el paso del tiempo, ha llevado a que pueda ser usada con el concepto de ciclo de vida del producto, y es que, se toma el crecimiento del mercado como indicador del atractivo de la industria, algo que viene del concepto de ciclo de vida del negocio. Este concepto parte de que un negocio sigue

en su vida un proceso de evolución con etapas de introducción, crecimiento, madurez y decrecimiento.

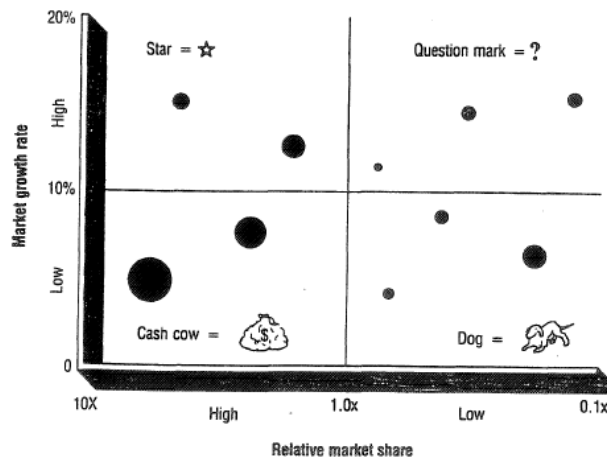
Varios son los pasos a seguir e implicaciones para crear este modelo para una empresa (Costa, 2012):

- -Primero se debe elegir la unidad de negocio: Unidad estratégica de negocio es la más común, pero también se pueden estudiar por marcas, productos o la compañía en sí.
- -Segundo se debe definir el mercado en el que opera la unidad.
- -Se debe calcular la cuota de mercado relativa, es decir, la cuota de mercado del negocio dividida por la del mayor competidor en el mismo mercado. La porción de cuota de mercado de cada negocio se presenta en la matriz en una escala semi-larga, porque la cuota de mercado se liga al volumen acumulado y se relaciona con la curva de la experiencia.



. Fuente: Drummond, G., Ensor, J., Ashford, R. (2008)

- El decline de costes que resulta de esta curva sigue una relación lineal con esta escala, porque la teoría de ésta es que los costes de productos y servicios declinan con cada duplicación de la experiencia, es decir: Si sube la cuota de mercado, sube el volumen acumulado, bajan los costes unitarios y sube el beneficio.
- -Conocer la tasa de crecimiento del mercado en el que se opera. Existen otros factores, pero la tasa de crecimiento es el indicador clave para describir el atractivo externo del negocio, según Bruce D. Henderson. El punto de corte en la matriz entre alto y bajo crecimiento se suele poner en el 10%, pero eso dependerá en realidad del crecimiento medio de la industria.
- -Dibujar los círculos en la matriz según la proporción de beneficios del negocio. El área del círculo representa las ventas de productos relativas a las ventas de otros de la organización.



Fuente: Drummond, G.,
Ensor, J., Ashford, R.

A pesar de ser una matriz mundialmente conocida por los estrategas de la empresa, llegando a ser una parte icónica del pensamiento empresarial, la matriz se enfrenta a varios inconvenientes.

- -Si los fondos generados por una unidad no pueden ser transferidos a otra libremente, la matriz será de poca ayuda a la organización.
- -El crecimiento del mercado es sólo uno de los indicadores del atractivo de la industria (no considera banderas de entrada, fuerza de clientes y proveedores o niveles de inversión), así como la cuota de mercado es una medida inadecuada de habilidad para generar dinero (otros factores como posicionamiento, imagen de marca y acceso a canales de distribución no se consideran).

Además, los escépticos se quejan de que estas simplificaciones omiten detalles críticos, pero esto sólo ocurre cuando se viole alguna de las premisas básicas del modelo (West, Ford y Ibrahim, 2015; Drummond, Ensor y Ashford, 2008):

1. -Cuota de mercado como efecto directo en el beneficio.
2. -Mercados con mayor crecimiento son más atractivos.
3. -El Cash Flow está sistemáticamente relacionado con la posición y dirección del
4. negocio
5. en la matriz.
6. -Las independencias entre negocios son limitadas para la generación y el uso del
7. dinero.
8. -El objetivo de la creación de la matriz es conseguir el balance de dinero en la
9. compañía.
10. -Puede ser complicado decidir cuál es el mercado en el que opera la compañía. Los directivos suelen decidir mercados más pequeños sin tener en cuenta la internacionalización u otros segmentos, haciendo así que la cuota de la compañía se refleje mayor de la que realmente es. Esto provoca además el peligro en las medidas,

y es que el grado de agregación de un negocio puede causar diferentes matrices porque la compañía no participe totalmente en la industria sino en segmentos atractivos.

11. -No todos los productos de la compañía tienen el mismo ciclo de vida.

Dejando a un lado todo lo anterior, han sido numerosos los autores que han considerado este modelo como una herramienta para medir la consistencia de los productos o negocios de una compañía, con las consiguientes ventajas:

- -Ayuda a planificar el movimiento deseado del negocio en el tiempo y planear los movimientos de fondos de un negocio a otro.
- -Es una excelente forma de visualizar fácilmente las diferentes necesidades y el potencial de los diferentes negocios de la compañía.

Por último, es necesario señalar que han sido numerosas las revisiones de este modelo durante estos años para acomodar diferentes factores a esta matriz, pero una llama la atención expresamente (McDonalds, 1985) por la actualidad del factor, como es la investigación y el desarrollo, que sólo necesitan inversión y generan 0 cash. El modelo quedaría de la siguiente forma (Drummond, Ensor y Ashford, 2008):

	← High ← Our competitive position → Low		
Market attractiveness ↑ High ↓ Low	Stars	Question marks	Research and development
	Cash generated + + +	Cash generated +	Cash generated 0
	Cash used - -	Cash used - - -	Cash used - - -
	Net +	Net - -	Net - - -
	Cash cows	Dogs	
	Cash generated + + +	Cash generated +	
	Cash used -	Cash used -	
Net + +	Net 0		

Fuente: Drummond, Ensor y Ashfor, 2008)

4.1.2.2. MATRIZ GENERAL ELECTRIC/MCKINSEY.

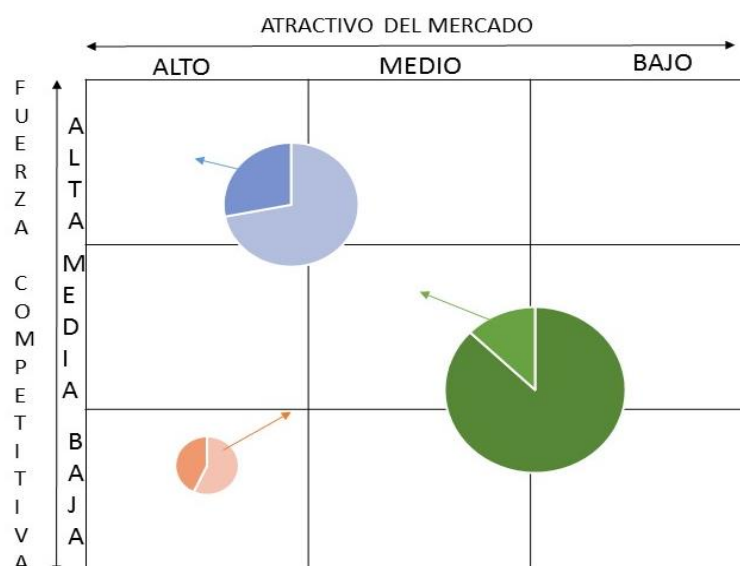
La Matriz de General Electric (también conocida como McKinsey Matrix o Directional Policy Matrix en inglés), fue desarrollada por McKinsey & Co Consultores, para ayudar a la empresa a dirigir el catálogo de sus negocios.

En un principio, se creó para sobrepasar las conocidas limitaciones del modelo BCG, siendo ésta una matriz que posiciona las SBU de acuerdo con el atractivo del mercado en el que opera y la fuerza competitiva del SBU en el mercado. Por lo tanto, estamos ante un modelo multifactorial, ya que la definición de atractivo de la industria cubre la cuota de crecimiento del mercado y además el retorno medio de la industria, el tamaño de la industria u otros, y la fuerza competitiva incluye factores como los resultados, tamaño, calidad e imagen del producto etc. El valor principal de la matriz, sigue siendo, como la de BCG, ayudar a los directivos a invertir en los negocios que parecen más rentables.

La matriz consiste en dos ejes: el atractivo de la industria en el eje horizontal (factores externos en principio no controlables) y la fuerza competitiva de la SBU (factores críticos internos).

- Factores internos: cuota de mercado, fuerza de ventas, marketing, servicio al cliente, producción, distribución, recursos financieros, imagen, línea de productos, calidad y confianza y competencias direccionales.
- Factores externos: Tamaño del mercado, tasa de crecimiento del mercado, estructura competitiva, barreras de entrada, beneficios de la industria, tecnología, inflación, legislación, factores sociales, factores medioambientales, factores políticos y legales.

La matriz se presenta en dos ejes con el atractivo del mercado como alto, medio o bajo y la fuerza competitiva como fuerte, media o pobre. Esto la divide en 9 celdas, con 3 categorías para las que se necesita una estrategia diferente de negocio. En los círculos, en este caso, se representa el tamaño del mercado y en los espacios en negro la cuota de mercado de esa SBU en concreto. Además, algunos autores añaden flechas que señalan la posición que se espera que ocupe la SBU en el futuro.



Este método (MCKinsey, 1970) ofrece un total de 3 estrategias diferentes según la posición de la SBU en la matriz. Sugiere que los negocios con un mayor potencial de crecimiento y fuerza competitiva son aquellos en los que invertir para crecer y los más débiles aquellos en los que desinvertir.

INVERTIR PARA CRECER	INVERTIR PARA CRECER	SELECCIONAR
INVERTIR PARA CRECER	SELECCIONAR	COSECHAR/ DESINVERTIR
SELECCIONAR	COSECHAR/ DESINVERTIR	COSECHAR/ DESINVERTIR

- -Invertir/Crear: Las compañías deben invertir en estos negocios porque son los que prometen mejores resultados en un futuro. Al mismo tiempo, requieren de mucha inversión por operar en industrias en crecimiento, teniendo que intentar mantener o aumentar su cuota de mercado al mismo tiempo. A las SBU en estas casillas es necesario darles todos los recursos que necesiten, por ejemplo a través de publicidad, adquisiciones o productividad.
- -Seleccionar: La empresa debe invertir sólo si tiene dinero suficiente después de invertir en otros con mayores necesidades, y si además ve la clara posibilidad de que puedan generar beneficio en el futuro. Suelen ser SBU con cierta incertidumbre y por ello debe invertir si no existe mucha competencia para que la inversión haga ganar fácilmente cuota de mercado.
- -Cosechar/Desinvertir: Si genera suficiente dinero, al SBU se le debe tratar como a las Cash Cow o vacas en la matriz BCG, invertir en ellas lo suficiente para seguir operando e invertir el dinero que genere en otros negocios. Si sólo genera pérdidas o no es autosuficiente, se considera desinvertir.

Cada una de las 3 estrategias tiene, además, unas implicaciones estratégicas interiores, sugeridas por AT. Kearney.

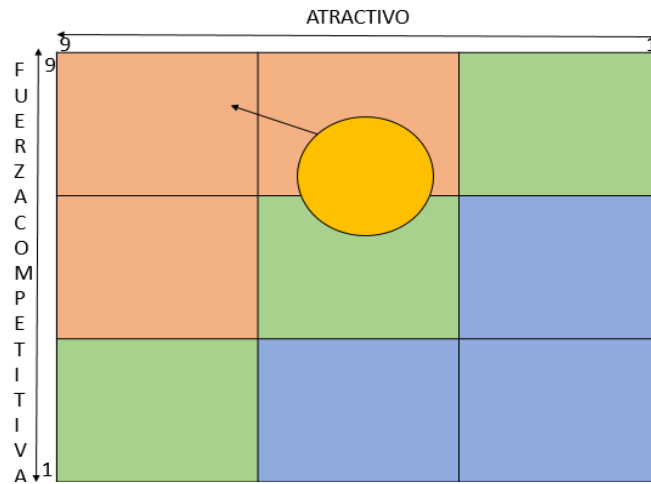
Crecimiento Dominación Maximizar inversión	Identificar sectores en crecimiento Invertir más Mantener la posición	Mantener la posición Más cash flow Invertir para mantener
Evaluar el potencial Segmentar Identificar debilidades Construir fortalezas	Identificar sectores en crecimiento Especializar Invertir selectivamente	Cortar líneas de producto Minimizar inversión Desinvertir
Especializar Encontrar nichos Considerar adquisiciones	Especializar Encontrar nichos Considerar salida	Confiar en el líder Salir o desinvertir

Según algunos autores ("The GE-McKinsey Matrix") para crear la matriz de cada SBU se deben seguir estos pasos:

1. Definir los factores críticos internos y externos, a través de una selección de la dirección de la empresa.
2. Evaluar los factores externos. Para determinar la contribución de cada uno de los factores, los cuadros PESTL pueden ser de gran ayuda visual, pero a la hora de calcular, parece más conveniente asignar pesos cuantitativos a cada factor:
 - Se eligen los factores en un proceso subjetivo.
 - Se asigna un peso a cada factor, debiendo sumar todos, un total de 1.
 - Se puntúa cada unidad de cada factor entre 1 y 9.
 - Se multiplica y se suma el total de cada uno.

FACTOR EXTERNO	PESO	PUNTOS	TOTAL
Inflación	0,2	5	1
Proveedores de materia prima	0,5	7	3,5
Impuestos	0,3	3	0,9
TOTAL SBU	1		5,4
FACTOR INTERNO	PESO	PUNTOS	TOTAL
Cuota de mercado	0,3	8	2,4
Servicio al cliente	0,4	7	2,8
Distribución	0,3	6	1,8
TOTAL SBU	1		7

3. Evaluar los factores internos. Se puede hacer a través de un cuadro como el anterior o a través del proceso de asignar pesos a los factores.
4. Se posiciona el negocio en la matriz.



A pesar de que esta matriz sea más compleja de entender que la anterior, puede tener varias ventajas: (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin y Regnér, 2014):

- -Con 9 celdas, la matriz da la posibilidad de medir un ambiente más dificultoso.
- -Los dos ejes no están basados en medidas singulares, sino que la fuerza del negocio y el atractivo del mercado derivan de muchos otros factores.
- -Ayuda a priorizar recursos limitados para conseguir óptimos beneficios.

De otro lado, se pueden encontrar límites:

- -Gran complejidad de cálculo.
- -No es preciso, es ambiguo o subjetivo si los directores eligen los pesos de los factores. Se requiere de una persona con experiencia en la empresa y el mundo de los negocios para determinar lo más preciso posible los pesos de los factores.
- -No considera las sinergias que puedan existir entre dos negocios, al igual que la matriz BCG.

4.1.2.3 MATRIZ SHELL.

La matriz de Shell (*Directional Policy Matrix* en inglés), fue desarrollada en 1975 por la empresa que le da nombre, como una variante más precisa de la matriz de General Electric. Este método utiliza dimensiones un poco distintas de las anteriores: Las capacidades competitivas de la empresa en el eje vertical y las perspectivas de rentabilidad del sector en el eje horizontal. Cada eje lo divide en tres medidas: débiles, medias y fuertes para el eje vertical, y no atractivas, medias y atractivas para el horizontal.

Las variables de rentabilidad del sector pueden ser el tamaño del segmento o del mercado, la tasa de crecimiento del mercado o del segmento, el margen de resultados medio de la competencia, el poder de compra de los clientes o la cuota de mercado que se requiere para llegar al punto muerto.

Entre las variables de las capacidades competitivas podemos encontrar la capacidad competitiva de la empresa contra el marketing-mix de la competencia, el acceso a los canales de distribución, la inversión requerida en capital humano y monetario o la cuota de mercado actual y futura ("Making good strategic choices-Directional Policy Matrix")

Las SBU se insertan en la matriz para permitir a los directivos la identificación de las estrategias de inversión más apropiadas para cada una de ellas (West, Ford y Ibrahim, 2015).

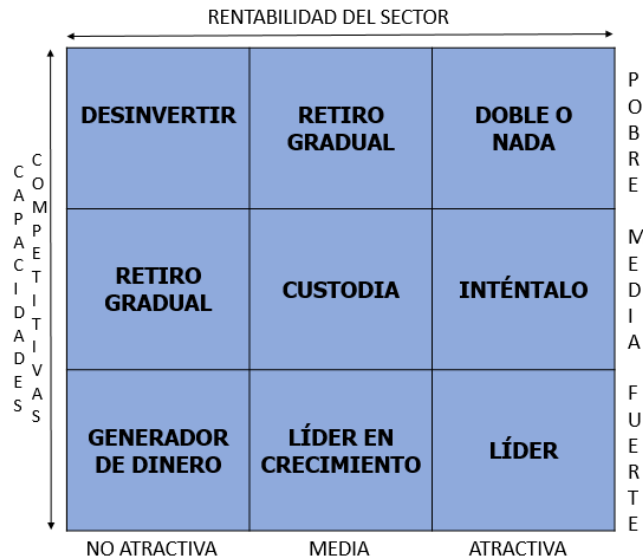
Según el cuadro que ocupe una SBU en la matriz, esta técnica nos sugiere una táctica u otra ("Making good strategic choices-Directional Policy Matrix"):

- -Líder: La empresa debe invertir en estas SBU los recursos más fuertes que tenga.
- -Líder en crecimiento: El SBU debe crecer concentrando los recursos sólo necesarios en estas SBU.
- -Generador de dinero: Genera dinero con el que es autosuficiente y permite pasar el dinero sobrante para invertir en otras SBU más rentables.
- -Retiro gradual: Ir poco a poco dejando este negocio y movimiento los recursos a otros sectores con mayor crecimiento.
- -Custodio: En principio la compañía debería de dejar de invertir recursos en estas unidades.
- -Inténtalo más fuerte: La empresa debe determinar si existen formas de mejorar la inversión en este sector.
- -Doble o nada: Invertir en la capacidad de la unidad si se cree en ella o si no, no invertir más recursos.
- -Desinversión: La organización debería liquidar o mover los activos a otro lado tan rápido como pueda.

Para implantar esta matriz a la estrategia de las SBU de una compañía, los gerentes deben saber el objetivo de cada una de ellas en el mercado. Las pautas a seguir son ("Making good strategic choices-Directional Policy Matrix"):

1. -Medir la importancia relativa o peso de cada factor hasta que sumen 1.
2. -Dar a cada factor una puntuación de la importancia, de 1 a 9 y multiplicarlo por el peso.

3. -Sumar todos los factores para cada eje hasta que surja la posición en la matriz de la unidad de negocio estratégico.
4. -Posicionar los círculos en la matriz al igual que en la de General Electric, con círculos que reflejen el tamaño del mercado y la cuota del SBU en ese segmento concreto.



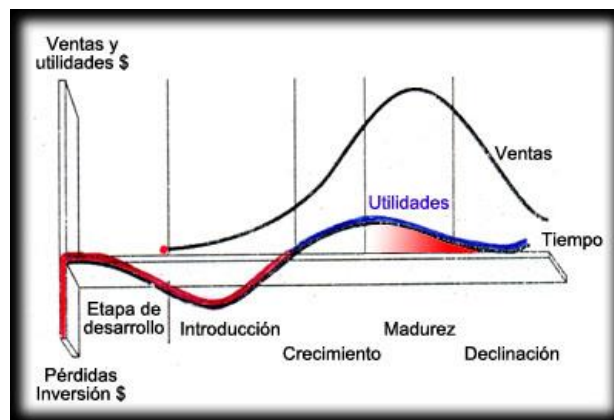
Como hemos comentado con anterioridad, este modelo está desarrollado a partir de el de General Electric. En los dos modelos las celdas son las que contienen las recomendaciones de estrategias para los negocios y los dos se basan en la opinión subjetiva de los gerentes. Sin embargo, esta habilidad de usar su opinión basada en su conocimiento de los mercados, permite a los directivos adaptar el modelo a la situación específica que enfrente la organización.

4.1.2.4. MATRIZ DE ESTRATEGIA ORGÁNICA O DE CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.

La matriz de estrategia orgánica, mayormente conocida como la Matriz del Ciclo de Vida, fue presentada a mitad de los setenta por la consultora norteamericana a la que dio nombre: Arthur D. Little, en la publicación titulada "*A management system for the 1980s*". Esta consultora en estrategia, creó la matriz como respuesta a las necesidades de reducción de riesgos en las actividades empresariales de las empresas multinacionales. (Matriz Arthur D. Little, 2011).

Según Arthur D. Little, el ciclo de vida debería ser reconocido como una valiosa herramienta para analizar la evolución de los productos o industrias en el mercado. Así, esta matriz introduce como novedad el grado de madurez de un mercado como una de las dimensiones

de la matriz a analizar, considerando que a medida que crece un sector, cambian las condiciones de él y con ello la competencia y las posibilidades estratégicas de la empresa (Matriz Arthur D. Little, 2011).



Esta figura representa el comportamiento más generalizado de un producto en su ciclo de vida. En él se ve cómo el cash-flow aún es negativo en su etapa de introducción y cuando se alcanzan mayores resultados es en la madurez. Un negocio en introducción se caracteriza por un mercado de crecimiento rápido, con una gran búsqueda de clientes, cuotas de mercado fragmentadas y compartidas y grandes cambios tecnológicos. Una industria en crecimiento es la que aún crece rápido, pero los clientes, cuotas de mercado y tecnologías utilizadas son mejor conocidas y entrar en la industria se empieza a hacer más complicado. En la madurez, el mercado se caracteriza por la estabilidad, con conocimiento de los clientes y cuotas estables en el mercado. Por último, en el declive, la demanda cae, baja el número de competidores y en algunos mercados la variedad de producto.

Ninguna etapa es peor que otra, pero según el autor *"cualquier etapa se convierte en mala si se eligen estrategias erróneas, o si las expectativas son inconsistentes con esa etapa"* (Arthur D. Little).

Siguiendo el ciclo de vida del negocio, Arthur D. Little desarrolló un modelo estructural de matriz para guiar a los directivos en la elección de estrategias basadas en este concepto.

Arthur D. Little llama a las SBU "centros estratégicos". Por lo demás, se trata de un modelo bi-dimensional que utiliza las etapas del ciclo de vida como fuerzas externas del mercado, y la posición competitiva de la empresa como fuerzas internas.

Los factores que afectan al ciclo de vida del producto, según el autor, son: el ratio de crecimiento, el potencial de la industria, las líneas de producto, el número de competidores, la estabilidad de la cuota de mercado, la facilidad de entrada en el mercado y las tecnologías.

Etapas	INTRODUCCIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLIVE
Posición competitiva				
DOMINANTE	DESARROLLO NATURAL			
FUERTE				
FAVORABLE				
SOSTENIBLE				
DÉBIL	SALIR DEL MERCADO			
NO VIABLE				

DESARROLLO SELECTIVO
PROBAR VIABILIDAD

Las posiciones competitivas en esta matriz se distinguen en:

- -Dominante: Posición que no suelen ocupar la mayoría de las compañías porque resulta de un mercado de un monopolio, totalmente protegido por un producto líder.
- -Fuerte: Suelen seguir estrategias a su elección. Se cuota de mercado relativa es más de 1.
- -Favorable: Se da esta situación cuando existen industrias fragmentadas, sin ningún competidor líder en el sector.
- -Sostenible: La posición competitiva de la compañía empieza a tener síntomas de erosión. El negocio merece toda la atención y tiene buenos resultados para llegar a una posible recuperación.
- -Débil: La posición de la empresa está en una situación en la que, o se apuesta por ella recursos o se sale del mercado. Los competidores puede que sean demasiado pequeños como para que el negocio sobreviva con independencia, o por otro lado pueden ser fuertes y con competencias en las que el negocio de la empresa tenga debilidades.
- -No viable: Se recomienda totalmente que la empresa abandone este negocio. No existe estrategia posible para la supervivencia.

Una vez que el catálogo ha sido seleccionado, Arthur D. Little introduce las "familias" para ayudar a los directivos en el proceso de identificar una estrategia que se apropiada para cada SBU o centro estratégico en este caso. Según la posición del negocio en la matriz, pertenecerá a una familia u otra:

- -Desarrollo natural: Negocio que, por la madurez de la industria y su fuerza competitiva, se merece un fuerte soporte para asegurar su crecimiento.

- -Desarrollo selectivo: Negocio que requiere la concentración de recursos en industrias particularmente atractivas o donde la organización tiene una habilidad especial a explotar.
- -Probar viabilidad: El negocio está pasando una situación transitoria que no puede ser sostenida, se necesitan acciones inmediatas para solucionarla antes de tener que salir del negocio.
- -Retirada: El negocio no tiene más remedio que salir del mercado.

Cuando se define "familia" más apropiada para el negocio, el directivo debe seleccionar un "empuje" para esa familia. Existen diferentes empujes según la familia, que darán lugar al desarrollo de una serie de estrategias para cada uno de ellos.

Los empujes son:

- -Desarrollo natural: startUp, crece con la industria, gana posición gradualmente, ser agresivos para ganar posición, defender cuando se es dominante, cosechas y recoger en épocas de decline.
- -Desarrollo selectivo: encuentra un nicho, explota el nicho, mantiene el nicho.
- -Probar la viabilidad: ponte a la altura, renuévate, cambia de posición, mantente y prolonga.
- -Retirada: retírate, desinvierte, abandona.

Habiendo seleccionado uno de estos empujes dentro de la familia, Arthur D. Little propone 24 estrategias genéricas que la empresa puede elegir para su unidad de negocio y ayudar e desarrollar el empuje. Estas estrategias son, entre otras, según el empuje:

1. StartUp: Exceso de capacidad, desarrollo inicial del mercado y penetración en el mercado.
2. Crece con la industria: Integración, desarrollo del negocio, desarrollo de producción, exportar el producto, integración con otros negocios, licensing, métodos y funciones de eficiencia, nuevos productos en los mismos mercados, mismos productos en nuevos mercados, mantenerse en la posición.
3. Gana posición gradualmente: Integración, penetración en el mercado e introducir los mismos productos en nuevos mercados.
4. Ser agresivos para ganar posición: Desarrollo del negocio, desarrollo de la producción, exceso de capacidad, integración, métodos y funciones de eficiencia, nuevos productos en nuevos mercados, nuevos productos en mismos mercados, eficiencia tecnológica.

5. Defender cuando se es dominante: Integración, desarrollo de la producción, desarrollo de la eficiencia, mantenerse, eficiencia tecnológica, eficiencia en costes.
6. Cosechar y recoger: Racionalizar distribución, duda sobre la viabilidad del producto, pequeña cuota, racionalización del mercado, racionalización de la producción, racionalización de la línea de productos, eficiencia tecnológica, eficiencia en costes.
7. Encontrar un nicho: Integración, penetración en el mercado, desarrollo inicial del mercado, racionalización del mercado, racionalización de la línea de productos, mismos productos en nuevos mercados.
8. Explotar el nicho: Desarrollo del negocio, desarrollo de la producción, exceso de capacidad, penetración en el mercado, métodos y funciones de eficiencia, nuevos productos en los mismos mercados, mantenerse, eficiencia tecnológica.
9. Mantener el nicho: Desarrollo de la producción, racionalizar la distribución, métodos y funciones de eficiencia, racionalización de la producción, mantenerse.
10. Ponerse a la altura: Racionalizar distribución, exceso de capacidad, penetración en el mercado, racionalización del mercado, nuevos productos en los mismos mercados, racionalización de la producción, racionalización de la línea de productos.
11. Renovarse: Racionalizar la distribución, racionalización del mercado, nuevos productos en nuevos mercados, racionalización de la producción, racionalización de la línea de productos.
12. Cambiar de posición: Racionalizar la distribución, penetración en el mercado, racionalización del mercado, métodos y funciones de eficiencia, racionalización de la producción, racionalización de la línea de producto, eficiencia tecnológica, eficiencia de costes.
13. Prolongar: Racionalizar la distribución, exportar el producto, licensing, pequeña joya, racionalización del mercado, métodos y funciones de eficiencia, racionalización de la producción, racionalización de la línea de producto, pura supervivencia, mismos productos en nuevos mercados, eficiencia en costes.
14. Retirarse: Racionalizar la distribución, racionalizar los mercados, racionalizar la producción, racionalizar las líneas de producto, eficiencia en costes.
15. Desinvertir: Racionalizar la distribución, pequeña joya, racionalizar la distribución, racionalizar la línea de productos, pura supervivencia.
16. Abandonar: Abandonar la unidad de negocio.

Este modelo tampoco se ha librado de críticas. Las más fuertes han venido de la mano de Porter. Según este reputado autor de estrategia de empresa (Porter):

- -La duración de las etapas del ciclo de vida de un producto varía ampliamente según la industria y es difícil especificar qué etapa prevalece en una industria en un momento determinado del tiempo.
- -La industria en etapa madura no siempre sigue un patrón en forma de S. En algunas ocasiones, las industrias rejuvenecen después de un periodo de decline.
- -Las compañías pueden afectar a la forma del ciclo de vida a través de innovación y posicionamiento. Cada estrategia seguida por la empresa afecta a su ciclo de vida.

Esta crítica de Porter al modelo de Arthur D.Little, le llevó a renovar el modelo del autor y extender las consideraciones de la matriz de ciclo de vida hacia una relación entre el desarrollo de la etapa de la industria en la que se mueve la unidad de negocio y la posición estratégica de la organización (Porter), siendo ésta:

	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLINE
LÍDER	MANTENERSE AL FRENTE	1. LÍDER EN COSTES 2. PONER BARRERAS 3. DETENER A LOS COMPETIDORES	1. REDEFINIR 2. DESINVERTIR 3. SALIR
SEGUIDOR	1. IMITACIÓN CON MENORES COSTES 2. JOINT VENTURES	1.DIFERENCIACIÓN 2.CENTRARSE EN EL MERCADO	1. DIFERENCIACIÓN 2. NUEVAS OPORTUNIDADES (NICHOS)

4.1.3. OTRAS HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS INTERNO.

4.1.3.1. CADENA DE VALOR.

La cadena de valor (*Value Chain* en inglés), es una herramienta de análisis estratégico interno muy valiosa para las compañías.

Desarrollada por Porter en la década de los 80 del pasado siglo, esta matriz categoriza la organización como una serie de procesos que generan cierto valor para los clientes o inversores de la compañía. Examinando cada valor, es posible identificar recursos para potenciar la diferenciación o el liderazgo de la compañía en producción y costes. (Drummond, Ensor y Ashford, 2008).

Michael Porter desarrolla esta matriz como una forma de examinar la naturaleza y extensión de las sinergias existentes entre las unidades estratégicas de negocio de una compañía (algo que no tienen en cuenta las otras matrices estudiadas).

La idea principal de esta "cadena" es la de examinar las actividades primarias y de apoyo y cómo interactúan entre ellas para diferenciar las unidades de las de sus competidores.



4.1.3.2. PARENTING MATRIX.

Desarrollada por los consultores Michael Goold y Andrew Campbell, la parenting matrix, también conocida como Ashridge Portfolio Display, introduce el ajuste parental como un criterio importante para estudiar el catálogo de productos o unidades de negocio de una compañía.

Siguiendo a estos autores, los negocios pueden ser atractivos en términos de la matriz BCG o GE, pero si la compañía o "Padre" no puede añadir valor a esta unidad de negocio, debe ser cuidadoso en adquirir otros o retener los actuales.

Esta matriz estudia dos dimensiones principales:

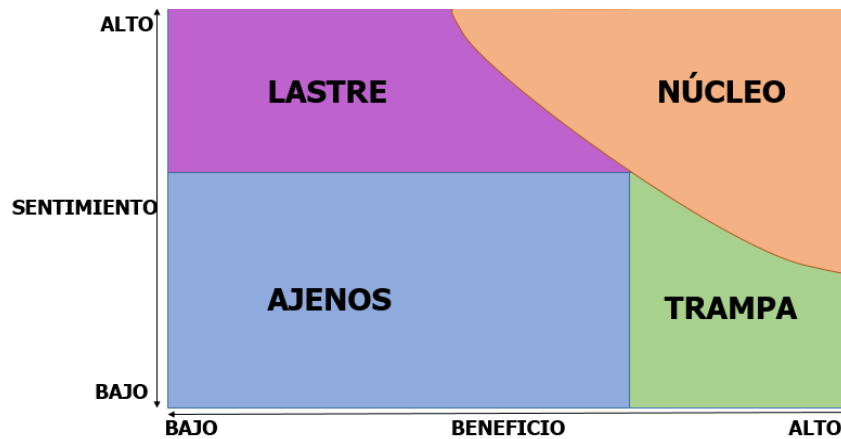
-Feel (sentimiento): Es una medida del ajuste entre los factores de éxito de cada negocio y las capacidades de su progenitor o "padre". Se mide el entendimiento de la unidad de negocio que tiene la organización de éste.

-Benefit (beneficio): Este factor mide el ajuste entre las oportunidades y las capacidades de la compañía.

Cuatro son las posibles posiciones del producto o negocio en esta matriz:

1. Núcleo empresarial: El progenitor, la empresa, entiende perfectamente el negocio y puede continuar añadiendo valor en él. Deben centrar sus estrategias en estos negocios.
2. Negocios lastre: La organización entiende el negocio, pero puede hacer poco por él con los recursos disponibles.

3. Negocios con trampa: Estos negocios son peligrosos. Atractivos a simple vista, las organizaciones no suelen conocer la clave para mejorar su posición.
4. Negocios ajenos: Existen claros desajustes en estas unidades. Ofrecen pocas oportunidades para añadir valor y la organización desconoce cómo mejorarlos. La mejor estrategia suele ser la salida de este mercado.



4.2. ANÁLISIS DE VENTAJAS COMPETITIVAS.

4.2.1 MATRIZ ANSOFF.

El matemático y economista Igor Ansoff, desarrolló en la década de los 50 del pasado siglo la matriz que actualmente se conoce como "Matriz Ansoff", en su artículo "Strategies for diversification". A partir de este momento y con sus posteriores teorías sobre la estrategia de la empresa, se le conocería como el padrino de la administración estratégica.

"Aquí está el método para medir el resultado potencial de estrategias alternativas de producto-mercado, empezando con la presentación de tendencias y contingencias y trabajando después sobre las necesidades y objetivos a largo plazo de la compañía" (Ansoff, trad. 1957)

Para el desarrollo de la matriz, I. Ansoff se basa en conceptos como ventaja competitiva, sinergia, objetivos y estrategias de la empresa. Una ventaja competitiva se obtiene a través del proceso de identificar una base fundamental y sostenible desde la que competir. Este concepto se desarrolla con el de sinergia, ya que ésta última, en palabras de I. Ansoff, es la medida de la aptitud de la empresa de alcanzar el éxito con una nueva entrada producto-mercado. Por último, estrategia y objetivos, según el autor, describen el concepto de negocio de la empresa, especifican el ritmo de crecimiento, el área de crecimiento, las direcciones en las que va a crecer, los puntos fuertes y objetivos de rentabilidad.

Con la base de estos conceptos primarios en la estrategia de la empresa, I. Ansoff desarrolla una matriz con cuatro combinaciones de producto-mercado, cada una de las cuales sugiere una estrategia de crecimiento para la compañía. En un primer momento desarrollaría la matriz para las empresas americanas, pero con la globalización actual, este modelo se podría aplicar a cualquier empresa del mundo, ya que trata de retener la posición relativa o aumentarla, a través del cambio y el crecimiento continuo.

En un primer momento, I. Ansoff desarrolla la matriz que podemos ver en la ilustración, la cual se simplificaría con el paso del tiempo.

Según el autor, en su artículo *Strategies for Diversification*, 4 son las alternativas básicas de crecimiento para una empresa:

-Penetración en el mercado: Trata de aumentar las ventas de la compañía sin alejarse de la estrategia inicial que siguen en cuanto a producto y mercado, ya que siguen en mercados en los que ya estaban posicionados y con productos existentes. Con esta alternativa, la empresa busca mejorar la actuación del negocio, bien incrementando el volumen de ventas a sus clientes actuales o encontrando nuevos clientes en otros segmentos, con sus productos actuales.

Mercado					
Línea de productos	EXISTENTE	NUEVO	NUEVO	NUEVO	NUEVO
EXISTENTE	PENETRACIÓN EN EL MERCADO	DESARROLLO DEL MERCADO			
NUEVO	DESARROLLO DEL PRODUCTO	DIVERSIFICACIÓN			
NUEVO					
NUEVO					

Por tanto, sus objetivos principales con esta alternativa son mantener o incrementar la cuota de mercado, asegurar su liderazgo en mercados en crecimiento, reestructurar un mercado maduro y/o incrementar la lealtad de los clientes actuales.

El potencial de este mercado es limitado, pues esta serie de objetivos son alcanzables a través de estrategias agresivas de marketing, con factores como precios competitivos, promociones de ventas o publicidad, pero quizá la empresa requiera además de otras opciones a seguir.

La elección de esta estrategia puede traer como consecuencia:

- -Incremento de la rivalidad en el mercado o segmento. Los competidores van a intentar defender su cuota de mercado frente a la empresa. Esto puede conllevar guerras de precios o batallas de publicidad que quizá conlleven más inversión de lo que se gana con esta alternativa.

- -Restricciones legales: Algunos países se ven desbordados por este tipo de políticas empresariales e imponen restricciones legales a las compañías, que les alejen de ostentar demasiado poder en el mercado.

-Desarrollo del mercado: La organización intenta adaptar su producto presente (quizá con alguna pequeña modificación) a nuevos mercados o misiones. Estos nuevos sectores o mercados no sólo pueden ser geográficos, sino expansión de canales de distribución o nuevos segmentos. Es decir, a través de la atracción de nuevos usuarios en otros mercados geográficos.

-Desarrollo del producto: Se trata de introducir en un mercado en el que la compañía opera en la actualidad, un nuevo producto. En este caso, se retiene la misión presente, pero se desarrollan nuevos productos con nuevas características para los clientes.

El autor de la matriz considera que las compañías deben actualizar su catálogo de productos para ser competitivas a largo plazo. Deben contar con un catálogo equilibrado de productos, con productos asentados generando cash para invertir en el desarrollo de nuevos negocios.

El desarrollo de productos se puede dar con diferentes líneas o marcas de un mismo producto, o bien diferentes calidades, pero puede ser arriesgado por encontrarse con (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin y Regnér, 2015):

- -Necesidad de nuevas capacidades estratégicas en la compañía: La creación de nuevos productos envuelve nuevos procesos y tecnologías que puede que no sean familiares para la empresa.
- -Riesgos en el proyecto: El proyecto de creación de nuevos productos está sujeto a riesgos de retraso en la producción por el requerimiento de nuevos procesos e incremento de costes por las complejidades del proyecto.

Según I. Ansoff, cada una de las alternativas describe una forma de crecimiento futuro para la compañía. En situaciones actuales, con la globalización, un negocio seguiría varias de las estrategias al mismo tiempo. Si siguen estas 3 primeras se dice que es un signo de progreso, esencial para sobrevivir si la competencia en el mercado es dura.

Tras el paso de los años y las distintas simplificaciones del modelo de la matriz, la más conocida quedaría de la siguiente forma:

PRODUCTO MERCADO	ACTUAL	NUEVO
ACTUAL	PENETRACIÓN EN EL MERCADO	DESARROLLO DEL PRODUCTO
NUEVO	DESARROLLO DEL MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

La última alternativa que Ansoff nos describe en su matriz, es algo muy discutido por una gran variedad de autores y campos científicos de la empresa a lo largo de los años por su gran amplitud y juego en una empresa.

-Diversificación: La empresa decide salir de mercados y productos existentes y embarcarse en nuevos espacios y negocios diferentes a los actuales. Puede venir a través de joint-ventures, mergers, adquisiciones o inversiones.

"Yo no conozco problema de dirección más difícil que la diversificación. La diversificación es excelente como principio abstracto, pero puede dar como resultado el tener huevos tan diferentes en el cazo que no salga nada de ninguno de ellos" (Joseph T. Wright).

Igor Ansoff nos dice en su libro "La estrategia de la empresa" (Ansoff, 1965), que los cambios estratégicos son tan rápidos que las empresas continuamente deben vigilar el entorno del producto-mercado a la búsqueda de oportunidades de diversificación. Ninguna empresa puede considerarse inmune a las amenazas y la vigilancia del entorno debe ser un proceso continuo, con revisiones periódicas de su estrategia producto-mercado.

Para decidir si se diversifica y cómo, los directivos deben analizar cuidadosamente sus previsiones de crecimiento futuro.

La intensidad de la revisión vendrá limitada a los recursos de la empresa. Se deben tener en cuenta tendencias a largo plazo (económicas, políticas, fuerza de la competencia o costes de producción) y contingencias (cambios tecnológicos, recesiones o depresiones económicas, guerras...). Sin embargo, las características de las tendencias o contingencias y sus efectos suelen ser inciertos y por ello la habilidad real de la empresa para actuar en el mercado, difícil de conocer.

La empresa puede basarse en distintas razones para diversificar (Ansoff, 1965):

- No poder alcanzar sus objetivos dentro del ámbito producto-mercado por la vía de la expansión. Esto se puede deber a saturación del mercado, declive de la demanda, presiones competitivas u obsolescencia.
- Si quedan disponibles oportunidades de expansión y los objetivos parece que se cumplen, quizá le convenga diversificar porque disponen de recursos que exceden las necesidades de expansión.
- Las oportunidades de diversificación prometen mayor rentabilidad que las expansivas, compensando su menor sinergia. Sinergia se refiere a los beneficios ganados donde las actividades y/o activos se complementan entre ellos dando como resultado de su combinación algo mayor que la simple suma de sus partes.
- La información disponible no es lo suficientemente fiable para hacer una comparación que sea concluyente entre expansión y diversificación y la empresa prefiere arriesgar.
- A la empresa le interesa explotar economías de escala, aplicar el potencial humano del que disponen o incrementar el poder que ostentan en el mercado, además de repartir el riesgo entre diferentes negocios. También puede resultar de la simple ambición directiva.

Una vez que los directivos se han decidido a optar por la diversificación, existen diferentes alternativas:

NUEVOS PRODUCTOS			
NUEVAS MISIONES	PRODUCTOS CLIENTES	TECNOLOGÍA AFÍN	TECNOLOGÍA DIFERENTE
	MISMO TIPO	DIVERSIFICACIÓN HORIZONTAL	
	LA EMPRESA ES SU CLIENTE	DIVERSIFICACIÓN VERTICAL	
	TIPO SIMILAR	COMERCIALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA RELACIONADAS	COMERCIALIZACIÓN AFÍN
	NUEVO TIPO	TECNOLOGÍA AFÍN	DIVERSIFICACIÓN EN CONGLOMERADO

-Diversificación vertical: La compañía produce componentes de sus propios productos, convirtiéndose en su propio proveedor de materiales y haciendo que no se dependa de otros proveedores externos. Esto contribuye al proceso tecnológico y puede ir en dos direcciones:

- -Integración hacia atrás: Desarrollo de actividades que conciernen a los negocios actuales de materiales para el montaje de productos de la compañía.
- -Integración hacia adelante: Desarrollo de actividades y servicios post-venta, como reparación de productos o productos auxiliares.

Este tipo de diversificación incrementa la dependencia de la empresa de un segmento.

La sinergia es fuerte si la tecnología es afín.

-Diversificación horizontal: La organización introduce nuevos productos que no contribuyen a la línea presente de productos, pero ayudan al conocimiento y la experiencia de la organización. Existe sinergia de comercialización porque la empresa vende en los canales de distribución y a los clientes ya establecidos.

-Diversificación lateral: La empresa se aleja totalmente de la industria en la que opera, algo que puede estabilizar los ingresos en caso de recesión económica. Existen dos tipos:

- -Diversificación concéntrica: Aún existe cierto lazo común con la empresa, ya sea a través del tipo de cliente similar y tecnología afín, sólo con tecnología afín o sólo con cliente similar. Parece la forma más simple de diversificación.
- -Diversificación en conglomerado: No existe ningún tipo de lazo común con la empresa. Las organizaciones pueden elegir este tipo por las oportunidades de rentabilidad-riesgo que les aporta.

Los directivos deben tener en cuenta varios factores antes de decantarse por un tipo de diversificación en concreto:

- -Si la compañía diversifica porque su tendencia en ventas indica que ha bajado el volumen de demanda, no sería inteligente considerar la integración vertical porque sería como mucho una mejora temporal del declive del negocio.
- -Si la industria muestra signos de crecimiento saludable, diversificación vertical y sobre todo horizontal serían deseables para fortalecer la posición en un campo donde el conocimiento y la experiencia son muy valiosos.
- -Si lo que los directivos desean es estabilizar el negocio frente a una contingencia, las oportunidades están en la diversificación lateral, ya que el resto no aporta estabilidad por tratarse de negocios o clientes afines.

Numerosos son los autores que, a lo largo de los años, han querido renovar la matriz. Quizás el caso más conocido sea el de Bruce D. Buskirk y Edward D. Popper, que en 1998 la adaptaron para el mercado de las nuevas tecnologías. Este modelo no tuvo demasiado éxito y hoy en día las empresas siguen utilizando como una herramienta básica para la estrategia el modelo básico modificado de I. Ansoff.

4.2.2. OTRAS HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE VENTAJAS COMPETITIVAS.

4.2.2.1. THE ADVANTAGE MATRIX.

Matriz desarrollada por el Boston Consulting Group que mide la posición en el campo estratégico de las conocidas Unidades Estratégicas de Negocio.

A través de dos ejes (formas de conseguir ventajas competitivas y tamaño de las ventajas), el BCG divide la matriz en 4 casillas:

- -Industrias con límites: Pocas formas de conseguir ventajas y pequeñas.
- -Industrias de volumen: Pocas formas de conseguir ventajas, pero grandes.
- -Industrias fragmentadas: Cantidad de formas de conseguir ventajas, pero pequeñas.
- -Industrias especializadas: Cantidad de formas de conseguir ventajas y grandes.

4.2.2.2. THE STRATEGY CLOCK.

Desarrollada por D. Faulkner y C. Bowman en su libro "The Essence of Competitive Strategy", esta matriz proviene una forma de acercamiento a las estrategias genéricas de Porter, a través de los ejes de beneficios percibidos por el cliente y precio. Según la posición que el negocio ocupe en la empresa, así será su estrategia a seguir, que podemos distinguir entre diferenciación, bajo precio, estrategia híbrida (el stuck in the middle del que nos habla Porter) y estrategias no competitivas (negocios con bajos beneficios y precios altos).



5. DISCUSIÓN PRÁCTICA.

5.1. BREVE INTRODUCCIÓN DE LA COMPAÑÍA.

Los comienzos de la compañía Pepsico Inc. se remontan al año 1965, a través de la unión de Pepsi-Cola (creada en 1890s por Caleb Bradham) con Frito-Lay (nacida en 1961 por la unión de Frito Company fundada en 1932 y Lay Company, de 1932). De esta unión nacería

Pepsico, una compañía multimarca, con productos para todos los segmentos y casi todos los mercados posibles.

Hoy en día las marcas de Pepsico pueden dividirse en Pepsi-Brands, Frito-Lay Brands, Gatorade Brands, Tropicana Brands y Quaker Brands, cada una de ellas con infinitas submarcas en el mercado. Entre ellas, existen varias llamadas "marcas TOP" o "Billion brands", es decir, marcas que generan más de un billón de ventas anuales.



Sus productos, todos relacionados con el campo de la alimentación, se venden alrededor de todo el mundo (en más de 200 países), a través de una red de divisiones globales, comprendida por: Bebidas Norte América, Frito-Lay Norte América, Quaker Foods Norte América, Latino América, Europa y África Subsahariana y Asia, Oriente Medio y Norte de África. Todas las divisiones siguen un propósito común, bajo el lema "Performance with Purpose", con el que se han marcado el objetivo a largo plazo de un crecimiento sostenible, uniendo "lo que es bueno para el negocio con lo que es bueno para la sociedad"

Esta estrategia ha llevado a Pepsico a transformar su catálogo de productos con la introducción algunos para una dieta saludable, dividiendo sus productos en 3 categorías:

- -Good for you: Productos con ingredientes 100% naturales como Aquafina o Sunbites.
- -Better for you: Productos con ingredientes bajos en calorías, grasas o sin azúcares añadidos como AlValle, Baked Lay's o Pepsi Next.
- -Fun for you: Productos de toda la vida como Fritos, Mountain Dew, Cheetos, Pepsi o Doritos.

5.2. PRESENTACIÓN DE DATOS.

En la actualidad, según Pepsico en su Informe Anual para Inversores (2016), la empresa está bien posicionada en 5 de los mercados TOP del mundo, esto es:

-Número 1 en snacks y bebidas en Estados Unidos, Canadá, Reino Unido y Rusia.

-Número 2 en snacks y bebidas en México.

Estos datos le convierten en líder mundial en snacks, donde compite con marcas como Nestlé o Kraft, y en líder secundario en bebidas sólo por detrás de Coca-Cola Company.

En España ocupa el número 1 en snacks (líder claro con Matutano) y el número 2 en bebidas, por detrás de Coca-Cola, muy desmarcada, como en la mayoría de países europeos.

En cuanto a estrategia, según se extrae de la "Presentation to Consumer Analyst Group of New York, February 18, 2016", Pepsico sigue 5 prioridades principales, de mayor a menor, las 5 c's:

- -Costes: Ahorro, racionalización y tecnología puntera. Gasto inteligente.
- -Capital: Implementación de modelos de negocio de bajo coste.
- -Capacidad: Buscar un diseño sostenible, un comercio justo, y potenciar el análisis de datos.
- -Cultura: Realzar los valores de la compañía.
- -Comercio: Búsqueda de nuevas alianzas y oportunidades de negocio.
- Estas prioridades forman parte de su lema "Performance with Purpose", con el que buscan invertir para crecer.

En cuanto a resultados, según el informe del cuarto trimestre de Pepsico, los beneficios habrían crecido para la compañía un 6% con respecto al año anterior, aunque su cifra de negocio fuese de un 0,4% menos, lo que nos lleva a concluir que su propósito de ahorro en costes se está llevando a cabo, pues se ha obtenido un mayor beneficio con unas menores ventas. Asimismo, se prevé para 2017 un crecimiento de al menos un 3% de beneficio.

5.3. APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS INTERNO.

5.3.1. ELECCIÓN DE LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO.

Para realizar el análisis interno, dentro de la división de Estados Unidos, que es la más desarrollada, interesante y de la que se puede disponer de más datos dentro de la compañía, es posible clasificar 5 "subdivisiones" o "subcompañías": Frito-Lay, Pepsico, Gatorade, Tropicana y Quaker. Se elige Estados Unidos porque las marcas no compiten mundialmente

contra el mismo competidor en todos los países, sino que en cada uno de ellos se enfrentan a distintas marcas, por lo que el análisis interno mundial no sería demasiado ilustrativo.

Cada una de las anteriores, se dedica claramente a un tipo de producto y público, pero dentro de éstas encontramos también multitud de marcas. Por poner un ejemplo, en Frito-Lay podemos encontrar marcas tan diferentes como Lay's, Doritos, Cheetos, Tostitos, Fritos o Ruffles. Aunque bien es verdad que todas estas marcas pertenecen a la industria del snack, cada una de ellas tiene un público o segmento objetivo y un mercado al que atender.

Es por ello por lo que, siguiendo la teoría de la división de las SBU según el mercado, se ha dividido la compañía Pepsico Inc. en distintas unidades estratégicas según la marca y no según la división o compañía a la que pertenezcan dentro de Pepsico.

Tomando como ejemplo Frito-Lay, se puede decir que son distintas SBU las marcas Lay's y Doritos, porque cada una de ellas pertenece a un mercado diferente, las primeras al mercado de las patatas fritas y las segundas al mercado de las tortillas o nachos.

Bien es verdad que cada marca luego adaptará sus productos a distintos tipos de clientes dentro del mismo segmento, como son cambiando sabores o tamaños, pero todas tienen esas dos características en común.

La elección de las marcas a desarrollar en este estudio, se ha basado en las marcas que según Pepsico Inc. pertenecen al *TOP 22 brands* de la compañía, es decir, aquellas con un valor mayor al billón de dólares en el mercado.

Por otro lado, el análisis estratégico de la compañía, no se centra tanto en divisiones territoriales o por marca sino en la forma en la que la compañía desarrolla y mantiene sus ventajas competitivas a partir del desarrollo de nuevos productos, adaptándolos a todo tipo de clientes a lo largo de los 200 países en los que opera, con el fin de atraer al mayor número de consumidores del mercado.

5.3.2. APLICACIÓN DEL MODELO BCG.

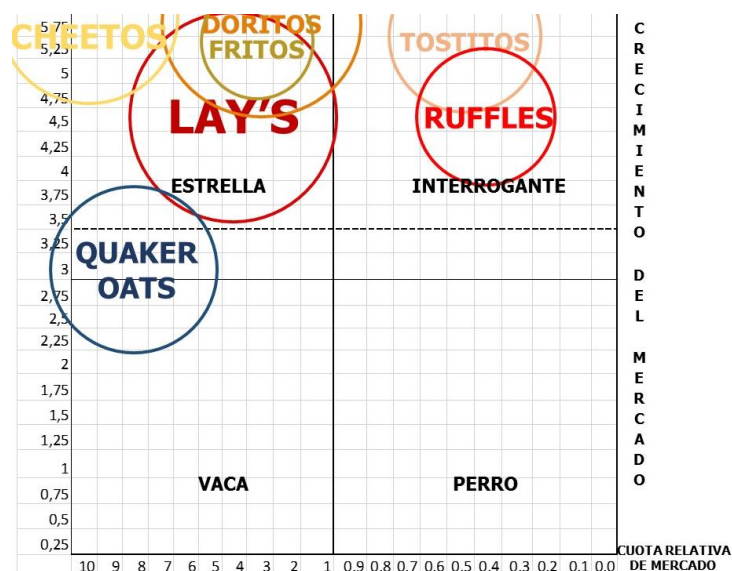
Para la aplicación del modelo BCG son necesarios una serie de datos.

*La marca Walkers aunque pertenece a las 22 TOP brands, no se comercializa en Estados Unidos, sino en Reino Unido, por lo que no lo analizamos.

C=Crecimiento CM=Cuota de mercado (M)=Millones

MARCA	INDUSTRIA	C.INDUSTRIA	MERCADO	C. MERCADO	CM MARCA	COMPETIDOR Y CM	CM RELATIVA	VENTAS (M)
PEPSI	BEBIDAS	1,30%	REFRESCOS	1,06%	8,60%	COCACOLA CLASSIC 17,7%	0,059887006	1243,1
MTN DEW	BEBIDAS	1,30%	REFRESCOS	1,06%	6,80%	SPRITE 6,2%	0,170967742	931,5
GATORADE	BEBIDAS	1,30%	B. DEPORTIVAS	1,57%	77%	POWERADE 20%	3,85	410,42
TROPICANA	BEBIDAS	1,30%	ZUMOS	0,20%	34%	SIMPLY ORANGE 27%	1,259259259	930,64
DIET PEPSI	BEBIDAS	1,30%	REFRESCOS	1,06%	4,10%	DIET COKE 8,1%	0,50617284	574,1
7UP	BEBIDAS	1,30%	REFRESCOS	1,06%	5%	MTN DEW 6,8%	0,735294118	570
MIRINDA	BEBIDAS	1,30%	REFRESCOS	1,06%	2%	FANTA 2,4%	0,833333333	310
LIPTON	BEBIDAS	1,30%	TÉ	1,40%	16%	ARIZONA 20%	0,8	430
AQUAFINA	BEBIDAS	1,30%	AGUA EMB.	1,10%	9,60%	PRIVATE LABEL 21,3%	0,450704225	1044,64
PEPSI MAX	BEBIDAS	1,30%	REFRESCOS	1,06%	4,21%	DIET COKE 8,1%	0,519753086	41,8
BRISK	BEBIDAS	1,30%	TÉ	1,40%	10%	ARIZONA 20%	0,5	8,5
SIERRA MIST	BEBIDAS	1,30%	REFRESCOS	1,06%	7%	MTN DEW 6,8%	1,029411765	150,7
DIET MTN DEW	BEBIDAS	1,30%	REFRESCOS	1,06%	2%	MTN DEW 6,8%	0,294117647	269,3
STARBUCKS RTD	SNACKS	1,30%	RTD	2%	20%	JAVA MONSTER 12,4%	1,612903226	130,1
LAY'S	SNACKS	3,44%	PATATAS FRITAS	4,50%	29,70%	PRINGLES 9,3	3,193548387	1696
DORITOS	SNACKS	3,44%	NACHOS	5,50%	41%	TOSTITOS 18%	2,277777778	1423,8
CHEETOS	SNACKS	3,44%	SNACKS QUESO	5,50%	77%	UTZ 7,7%	10	969,5
RUFFLES	SNACKS	3,44%	PATATAS FRITAS	4,50%	9,20%	LAY'S 29,7%	0,30976431	527,2
TOSTITOS	SNACKS	3,44%	NACHOS	5,50%	18%	DORITOS 41%	0,43902439	617,1
FRITOS	SNACKS	3,44%	SNACKS MAIZ	5,50%	43%	FRITOS SCOOPS 20,4%	2,107843137	475,2
WALKERS*	SNACKS	-	PATATAS FRITAS	-	-	-	-	-
QUAKER OAT	ALIMENTOS	2,83%	CEREALES	2,92%	71%	B&G FOODS 9%	7,888888889	771

En base a estos datos, se ha dividido el estudio estratégico en dos matrices. Una dedicada a la industria de las bebidas y otra dedicada a la industria de la comida (alimentos y snacks). De esta forma, se colocará el crecimiento medio de cada industria como eje horizontal en cada una de las matrices.



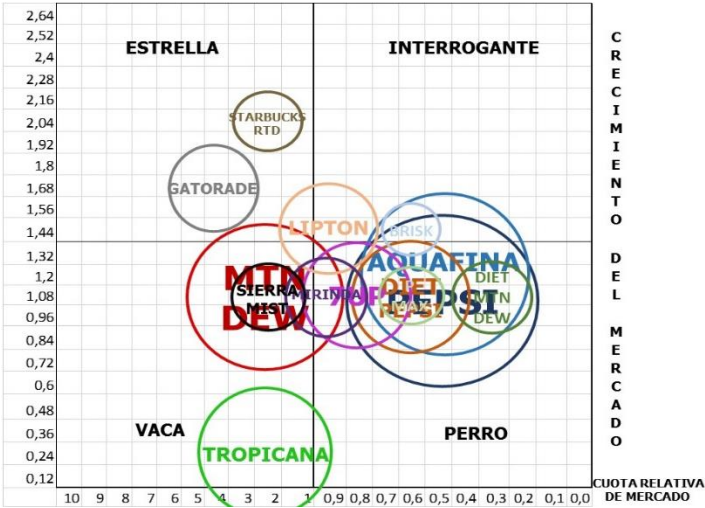
En esta primera matriz, dedicada a alimentos y snacks, se puede observar que existen dos ejes horizontales. Esto es debido a que se tratan dos industrias en la misma matriz y el crecimiento medio de cada una de ellas difiere. El crecimiento medio de la industria de snacks es la línea intermitente y el de los alimentos la línea continua.

En esta matriz se puede observar que Pepsico coloca a la mayoría de sus productos de snacks en mercados en continuo crecimiento, en los que, además, es líder en el sector ya que su cuota relativa es superior al 1, es decir, es mayor que la de la competencia. La división Frito-Lay lidera, como "estrella", los mercados de patatas fritas, nachos, snacks de maíz y de queso, en los que el crecimiento supera el 4%, algo que, acompañado de una gran ventaja en cuota de mercado hace que Pepsico se vea "obligado" a invertir una gran cantidad de recursos en publicidad, promoción y ventas en estos productos para mantener o ganar cuota en estos mercados en crecimiento. Estas inversiones se pueden ver con claridad al examinar el gasto publicitario en estas marcas. Un buen ejemplo de ello es el acuerdo con Champions League, de la que son principales patrocinadores marcas como Lay's o Doritos.

En el mercado de los snacks, las dos marcas que se sitúan como "interrogantes" son Ruffles y Tostitos. Son marcas que dan grandes beneficios a la compañía, pero compiten en el mismo mercado que sus compañeras Lay's y Doritos, por lo que su cuota relativa es menor. Para ganar cuota de mercado sería necesario desmarcarse un poco de sus marcas competidoras e invertir en marketing y publicidad.

En la industria de la alimentación, se coloca Quaker Oats, con un crecimiento del mercado de los cereales por encima de la media, debido a las tendencias de una mayor vida saludable de los clientes estadounidenses, que llevan a un mayor consumo de la marca. Quaker Oats consigue expandirse con facilidad en un mercado en el que no tiene demasiada competencia más allá de B&G Foods, por lo que se podría considerar un producto estrella con gran beneficio y no necesaria inversión, lo que le lleva a colocarse entre "Estrella" y "Vaca". Los beneficios sobrantes se aplicarían a marcas de snacks que requieren grandes inversiones.

La matriz BCG de la división de bebidas de la compañía, proyecta un posicionamiento de marcas muy distinto de la compañía.



Como se puede observar en la matriz, la gran mayoría de las marcas están en la casilla llamada Dog o Perro, es decir, son marcas que se mueven en mercados con un crecimiento menor que el de la industria de las bebidas, que hace que no tengan grandes prospectos de crecimiento, y con cuotas de mercado más bajas que las de sus competidores principales. Es el caso de las marcas Pepsi y sus variantes (Diet Pepsi y Pepsi Max), Diet Mountain Dew, 7UP, Aquafina o Mirinda. Todas son marcas en las que sus beneficios, que no son pocos, mantienen las no importantes inversiones que la empresa hace en ellos.

Las marcas que dan más beneficio y permiten invertir en otras en este caso son Tropicana y Mountain Dew, líderes de sus sectores, en los que mantienen altas cuotas de mercado en un mercado de menor crecimiento.

Por otro lado, las marcas estrellas son Gatorade, que se encuentra en un sector líder en crecimiento como es el de las bebidas deportivas, que le permiten obtener a la compañía grandes resultados, pero a la vez con el esfuerzo de grandes campañas publicitarias (por ejemplo, anuncios en la Super Bowl), y Starbucks Ready To drink, líder en el sector con mucha diferencia, pero con el requerimiento de una gran inversión por el desconocimiento y recelo del cliente a este tipo de bebidas.

Por último Lipton, se coloca como marca interrogante de la compañía en el sector de bebidas. Esta marca es una de las líderes de la empresa, pero sin embargo, Pepsico invierte poco en ella dado que se debe a un Joint-Venture con la compañía UniLever, y con la marca consigue pocos beneficios.

5.3.3. APLICACIÓN DEL MODELO DE GENERAL ELECTRIC.

A la hora de aplicar la matriz de General Electric, se sigue un proceso muy subjetivo, pues la empresa es la que, a través de sus directivos, elige los factores internos y externos que van a conformar la medida de su fuerza competitiva y el atractivo de mercado respectivamente.

Para la elección de los factores en este caso, se han elegido los contenidos tanto en "*Presentation to Consumer Analyst Group of New York*" como en el *Annual Report* de 2015, asignando un peso u otro según la importancia que se les da en los textos.

Para la asignación de los puntos en cada una de las marcas, se han seguido los criterios de cuota de mercado para factor interno (asignando menores puntuaciones a los que mayor cuota de mercado tienen) y crecimiento de mercado para factores externos (mayor puntuación para marcas con un crecimiento menor del mercado).

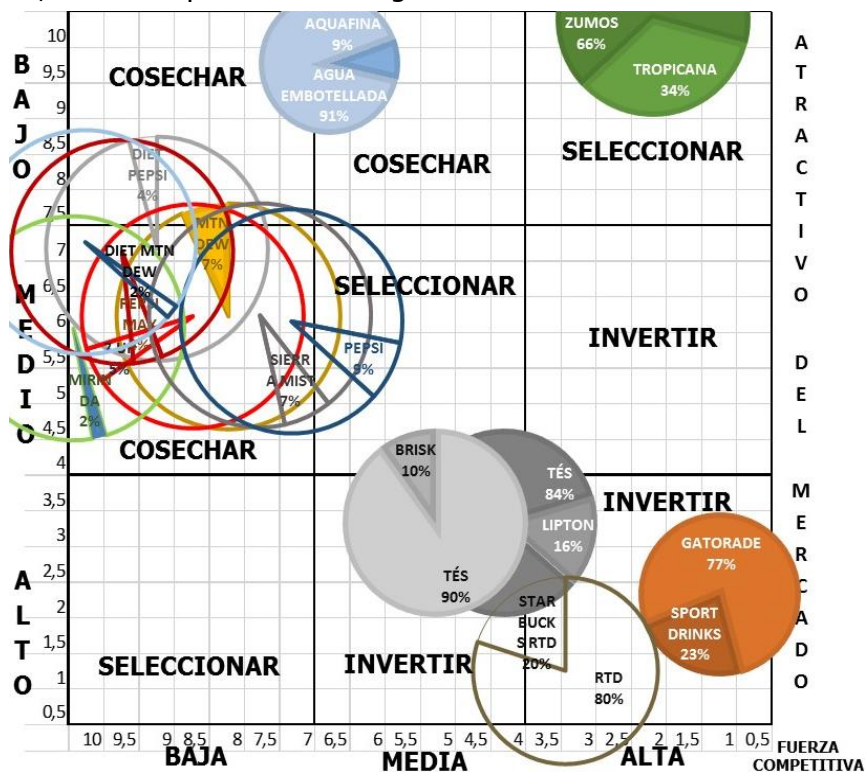
Estos criterios llevan, por ejemplo, a que se asigne a las bebidas *Soft* una puntuación de 6, por tener un crecimiento ligeramente menor que el de la industria, y por otro lado a Tropicana 10, por tener un crecimiento mucho menor que el de la industria.

Una vez asignadas las puntuaciones generales, se han cambiado algunos criterios, por ejemplo, para Aquafina el cambio climático es muy importante por la escasez de agua y por ello se le asigna una puntuación de 10, o para Pepsi Max, dirigida al público joven, el modo de compra es crucial, por ello se le da más importancia, así como a las bebidas Light se les da una mayor puntuación en cambios del consumidor (por las tendencias actuales de vida sana). Lo mismo ocurre en el caso de los factores internos. Después de las puntuaciones generales, se bajan las puntuaciones de estacionalidad en las Soft drinks, en las que este factor no es tan importante, y se suben en marcas como el agua, mucho más consumida en verano.

El cuadrante quedaría del siguiente modo:

F.EXTERNO	PESO PUNTOS														
	PEPSI	MTNDEW	GATORADE	TROPICANA	DIETPEPSI	ZUP	MIRINDA	LIPTON	AQUAFINA	PEPSIMAX	BRISK	SIERRAMIST	DIETMTNDEW	STARBUCKS	RTD
RECESIÓN	0,1	6	6	2	10	6	6	6	3	9	6	3	6	6	1
POLÍTICA	0,05	6	6	2	10	6	6	6	3	9	6	3	6	6	1
CAMBIOS LEY	0,05	6	6	2	10	6	6	6	3	9	6	3	6	6	1
CAMBIOS CONSUMIDOR	0,25	6	6	2	10	9	6	6	3	9	6	3	6	9	1
MODO COMPRA	0,25	6	6	2	10	6	6	6	3	9	10	3	6	6	1
CAMBIO CLIMÁTICO	0,3	6	6	2	10	6	6	6	3	10	6	3	6	6	1
TOTAL	1	6	6	2	10	6,75	6	6	3	9,3	7	3	6	6,75	1
F.INTERNO															
ESTACIONALIDAD	0,05	6	7	1	2	8	7,5	9	3	10	8,5	4	6,5	8,75	3
SERVICIO AL CLIENTE	0,15	7	8	1	2	9	8,5	10	4	6	9,5	5	7,5	9,75	3
DISTRIBUCIÓN	0,2	7	8	1	2	9	8,5	10	4	6	9,5	5	7,5	9,75	3
COSTES	0,3	7	8	1	2	9	8,5	10	4	6	9,5	5	7,5	9,75	3
CAPACIDAD	0,2	7	8	1	2	9	8,5	10	4	6	9,5	5	7,5	9,75	3
CULTURA	0,1	7	8	1	2	9	8,5	10	4	6	9,5	5	7,5	9,75	3
TOTAL	1	6,95	7,95	1	2	8,95	8,45	9,95	3,95	6,2	9,45	4,95	7,45	9,7	3

Con estos datos, la matriz quedaría de la siguiente forma:



El resultado de la matriz es muy parecido al anterior al estudiar el caso de las marcas de las bebidas en la matriz BCG, pues, aunque los ejes cambien, los datos llevan a los mismos resultados.

En este caso, la matriz es un poco más ilustrativa. Se vuelve a dar la circunstancia de que una gran parte de las marcas de bebidas de Pepsico Inc, se encuentran en la parte baja de la matriz, ocupando el cuadrante de "cosechar". Según este cuadrante, la compañía debería aprovechar los beneficios que dan esas marcas o incluso desinvertir en las que están más alejadas, como sería el caso de Diet Mountain Dew, Mirinda, Pepsi Max o Diet Pepsi. En el caso de otras como Pepsi, que se coloca entre dos cuadrantes, se debería recoger resultados y seleccionar muy bien las oportunidades de inversión de la compañía, pues el atractivo del mercado es bajo y la fuerza competitiva es media, algo que hace que no merezcan la pena grandes esfuerzos de inversión.

En el caso de Aquafina, la marca se desmarca a la baja en un mercado que no es atractivo, pero en el que no mantiene una cuota de mercado demasiado baja, por lo que se recomienda seguir recogiendo los beneficios obtenidos, pero no invertir demasiado en la marca.

En cuanto a Tropicana, marca líder en el mercado de zumos en Estados Unidos, se recomienda seleccionar los productos e inversiones que realmente merezcan la pena, dado que el mercado en el que se encuentra tiene un crecimiento muy por debajo de la media del sector, por lo que no sería recomendable un gran esfuerzo de inversión.

De nuevo, las marcas Gatorade y Starbucks Ready To Drink, líderes absolutos en sus mercados, están muy desmarcados de la competencia, y en mercados en crecimiento, lo que hace totalmente recomendable según esta matriz, la inversión total en estas marcas.

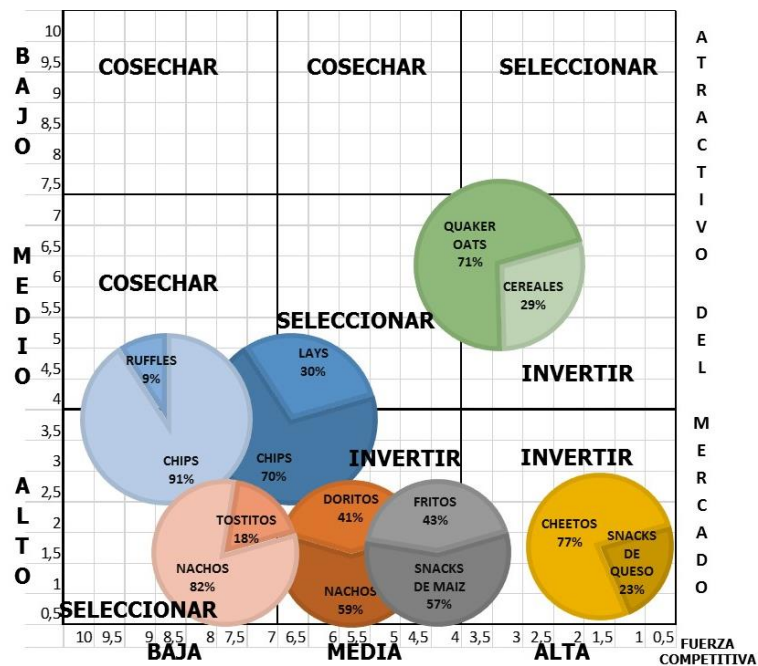
Parecido es el caso de Brisk y Lipton, con una buena fuerza competitiva de marca y en un mercado en crecimiento, pero en el que sería necesario posicionar o seleccionar las estrategias seguidas por la compañía en dos marcas que se encuentran en el mismo mercado y con posiciones muy parecidas en él.

A continuación, se presentan los factores que afectan a las divisiones Frito-Lay y Quaker Oats. Para la puntuación de los factores se ha seguido de nuevo el mismo criterio, ya que no se conocen mayores datos, sumando un punto a cada una de las marcas por la importancia del cambio climático. Además, a Quaker Oats, producto de alimentación, se le ha subido la puntuación en el factor de modo de compra, ya que al tratarse de un cereal (alimento básico) se ve afectado por las tendencias actuales de compra-online. No así tanto los snacks, que forman parte de compras para ocio y recreo.

F.EXTERNO	PESO	PUNTOS							
		LAY'S	DORITOS	CHEETOS	RUFFLES	TOSTITOS	FRITOS	QUAKER OATS	
RECESIÓN	0,1	3	1	1	3	1	1	5	
POLÍTICA	0,05	3	1	1	3	1	1	5	
CAMBIOS LEY	0,05	3	1	1	3	1	1	5	
CAMBIOS CONSUMIDOR	0,25	3	1	1	3	1	1	5	
MODO COMPRA	0,25	3	1	1	3	1	1	7	
CAMBIO CLIMÁTICO	0,3	4	2	2	4	2	2	6	
TOTAL	1	3,3	1,3	1,3	3,3	1,3	1,3	5,8	
F.INTERNO									
ESTACIONALIDAD	0,05	7	6	2	9	8	5	1	
SERVICIO AL CLIENTE	0,15	6	5	1	8	7	4	3	
DISTRIBUCIÓN	0,2	6	5	1	8	7	4	3	
COSTES	0,3	6	5	1	8	7	4	3	
CAPACIDAD	0,2	6	5	1	8	7	4	3	
CULTURA	0,1	6	5	1	8	7	4	3	
TOTAL	1	6,05	5,05	1,05	8,05	7,05	4,05	2,9	

En la matriz GE resultante de las puntuaciones, podemos observar de nuevo la similitud con la matriz BCG.

De nuevo, las marcas de snacks se desmarcan con puntuaciones muy favorables que colocan a casi todas en posiciones de inversión o selección.



En las marcas Cheetos, Fritos, Doritos y Lay's (en menor medida) se da una situación de liderazgo indiscutible, en las que la alta-media fuerza competitiva de la marca, unida a un alto crecimiento del mercado, hacen que se recomiende una inversión total en las marcas. Pepsico parece recoger esta recomendación en sus inversiones de marketing y publicidad, con grandes campañas enfocadas a estas marcas (Super Bowl / Champions League).

En el caso de Tostitos y Ruffles, que compiten en los mismos mercados que otras marcas líderes de la organización, se recomendaría seleccionar con mayor ahínco los esfuerzos de inversión y los productos añadidos a su cartera, dado que no se posicionan claramente como otras marcas diferentes sino como sustitutos de Doritos y Ruffles respectivamente.

Por último, en el caso de Quaker Oats, la marca se encuentra en un mercado con atractivo medio como es el de los cereales y con una fuerza competitiva alta que le lleva a tener una cuota de mercado mucho mayor que la de la competencia. En este caso se aconseja invertir en la marca para crecer con el mercado.

5.3.4. APLICACIÓN DE LA MATRIZ SHELL.

La matriz Shell, como ya se comentó en la parte teórica de este trabajo, es un desarrollo de la matriz creada por McKinsey para General Electric.

Debido a ello, en la aplicación de esta matriz, con los datos de los que se dispone, no hay cambios significativos en la posición de las marcas dentro de la matriz, que se colocan exactamente del mismo modo que en la matriz anterior.

Sin embargo, es interesante comentar es la estrategia que se recomienda a cada una de las marcas debido su posición en la matriz, más desarrollada y diferente que en la anterior.

- **BEBIDAS:**

Para marcas como Diet Pepsi, Diet Mountain Dew, Pepsi Max, 7UP, Mirinda o Aquafina , se recomienda el retiro gradual ya que, aunque el crecimiento del mercado sea medio, su cuota de mercado dentro de éste se mantiene baja.

Por otro lado, para marcas como Mountain Dew, Pepsi o Sierra mist, más consolidadas en sus respectivos mercados, se da la posibilidad de "custodia", es decir, la compañía tendría la posibilidad de desinvertir en estas marcas o la de mantenerse en el mercado ya que su cuota no es demasiado baja y les reporta buenos beneficios.

Pasando a otro lado de la matriz, observamos que las marcas Brisk y Lipton se colocan en el cuadrante "inténtalo", lo que significa que se recomienda a Pepsico Inc que haga crecer estas insignias intentando determinar las formas de mejorar la inversión en el sector para que sea eficaz.

Este es el caso de Starbucks Ready to Drink y Gatorade, marcas "líderes", en las que la empresa debe invertir los recursos más fuertes que posea ya que concentran un gran potencial y cuota en un mercado en gran crecimiento como es las bebidas RTD y sport.

- **SNACKS Y ALIMENTOS:**

Las marcas Ruffles y Tostitos se posicionan en "doble o nada". Lo que esta posición indica es, como se ha comentado en las otras matrices, que Pepsico debería invertir en estas marcas si de verdad cree que pueden desbancarse de sus "hermanas" Lay's y Doritos, que compiten en

el mismo mercado. Si no cree que se pueda llegar a competir mejor, debe desinvertirse en estas marcas.

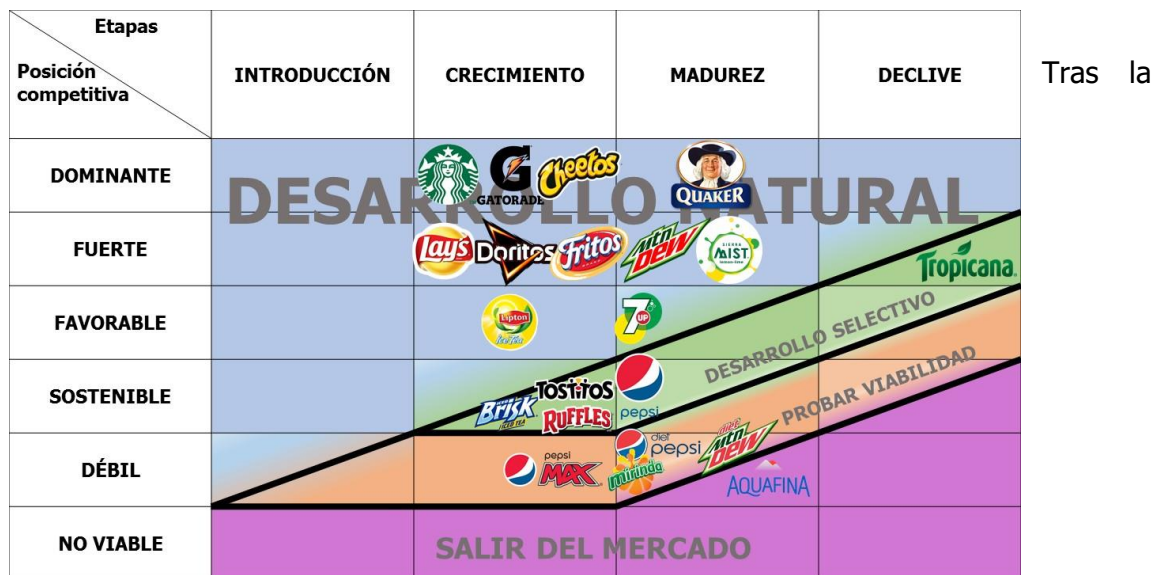
Lay's, Doritos y Fritos ocupan la posición "inténtalo", que aconseja que sigan invirtiendo recursos en estas marcas que parece que tienen un futuro prometedor.

La marca Cheetos es sin duda la mejor posicionada de todas, como "líder" indiscutible, donde se deben invertir todos los recursos necesarios para el crecimiento porque esta inversión devolverá buenos resultados.

Por último, en la industria de la alimentación, Quaker Oats se consolida como líder de crecimiento, lo que significa que esta unidad debe utilizar con astucia los recursos que necesite para la generación de resultados, sin concentrarlos todos.

5.3.5. APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE ESTRATEGIA ORGÁNICA.

Para la presentación de la matriz de estrategia orgánica se han seguido los mismos criterios que para la aplicación de las anteriores matrices, ya que, lo que afecta al eje del ciclo de vida es el crecimiento del mercado, potencial de la industria o desarrollo de los productos, y lo que afecta a la posición competitiva es, básicamente, la cuota relativa de la marca con respecto a los competidores.



presentación de esta matriz, los productos quedan divididos en familias, lo que ayuda a la identificación de una estrategia apropiada para cada SBU o marca en este caso.

Dentro de cada familia existen diferentes empujes y estrategias disponibles, dependiendo de la marca y condiciones que se traten. Para la presentación de las estrategias adecuadas para cada marca, parece conveniente estudiar caso por caso:

- Desarrollo natural, merecen un fuerte soporte que asegure el crecimiento:

-Starbucks RTD, Gatorade y Cheetos: Son marcas dominantes en un mercado que aún está en etapa de crecimiento. Se encuentran en mercados con crecimientos por encima de la media de la industria y además se les considera básicamente monopolios, ya que sus cuotas de mercado son muy altas en comparación con las de la competencia, sobrepasando en todos los casos el 70% de cuota de mercado.

En el caso de las tres marcas los empujes más inteligentes serían los de defender su cuota de mercado y crecer con la industria. Estos empujes consisten en desarrollar el negocio en los aspectos posibles, explotar al máximo la marca, introducir nuevos productos en el mercado o en nuevos mercados para mantener la posición de la marca con el crecimiento de la industria. Además, deberían pensar en la eficiencia en costes para poder llevar a cabo una política agresiva de precios si apareciera competencia.

-Quaker Oats: Es una marca dominante en un mercado maduro como es el de los cereales y la alimentación, en el que ya se conoce al cliente y la competencia. En este mercado maduro, la marca actúa de manera eficaz consiguiendo prácticamente el monopolio en el mercado de cereales, con una cuota que sobrepasa el 70% en Estados Unidos.

Al ser marca dominante, la estrategia más inteligente sería la de defender su posición, llevando a cabo acciones de integración y desarrollo de procesos de producción más eficientes en costes.

-Lay's, Doritos y Fritos: Se trata de marcas fuertes en un mercado en crecimiento. Sus cuotas relativas de mercado son mayor a 1 y el mercado aún está creciendo con rapidez. Su ventaja en cuota relativa les permite seguir estrategias a su elección y liderar el crecimiento del mercado de los snacks. En este caso se recomienda un empuje que les lleve a crecer con la industria, llevando a cabo estrategias de integración de marca, desarrollo de distintos negocios con nuevos productos en mercados ya existentes, así como exportando su producto para ganar cuota de mercado y mantener posiciones mientras la industria crece a gran rapidez.

-Lipton: En esta marca se da una situación favorable, es decir, no existe un líder indiscutible en el mercado de té en Estados Unidos porque la diferencia entre esta marca y su competidora es sólo de 4 puntos en un mercado aún en crecimiento, en el que las cuotas de mercado pueden cambiar con rapidez debido al ritmo de crecimiento del mercado.

Se recomienda en este caso un empuje de agresividad para ganar posición y alejarse con respecto a cuota de mercado de la competencia.

Este empuje consta de estrategias como desarrollo de nuevos productos, desarrollo de una producción más eficiente con la creación de métodos y funciones de eficiencia y la introducción de nuevos productos en los mercados ya existentes.

-Mountain Dew y Sierra Mist: Son marcas fuertes en sus segmentos, en un mercado que se encuentra en una etapa de madurez como es el mercado de los refrescos. Su cuota de mercado relativa es mayor a 1, lo que le lleva a merecer un fuerte soporte que asegure que siga creciendo con el mercado. Se recomienda defender y cosechar en un mercado que produce grandes beneficios para una compañía como Pepsico Inc, con estrategias que conlleven el desarrollo de la eficiencia de sus actividades productivas, así como racionalizar la línea de productos de la marca e invertir en aquellas que realmente dan beneficios.

-7UP: marca favorable dentro de un mercado maduro, en el que el crecimiento empieza a estancarse y es menor que el crecimiento medio de la industria.

El empuje que se recomienda es ser agresivo para ganar la posición que se quiere en el mercado, desarrollando el negocio con nuevos productos que puedan ser beneficiosos para la marca y exportando a mercados en los que el crecimiento sea mayor de la media, como por ejemplo mercados en desarrollo o emergentes.

- Desarrollo selectivo, se deben seleccionar los productos y segmentos atractivos e invertir en ellos:

-Tropicana: Marca fuerte en un mercado que se encuentra en declive como es el de los zumos, con un crecimiento que no es nada significativo (0,2%) y muy por debajo de la media de la industria. A pesar de ello, su cuota de mercado relativa es mayor a 1, por lo que la organización debe elegir qué productos explotar y en cuáles invertir dentro de la marca. En este caso lo que se recomienda es una estrategia de cosecha, racionalizando la distribución de los productos en los supermercados con mayor cuota de mercado y eliminando los productos que no son eficientes en cuanto a beneficios para la compañía.

-Brisk, Tostitos y Ruffles: Se trata de marcas sostenibles en un mercado en crecimiento. Son marcas que merecen la atención porque tienen buenos resultados para poder llegar a una posible recuperación de la marca. Lo que se recomienda a estas marcas es la estrategia de encontrar un nicho que explotar, ya que en la actualidad se desarrollan en mercados en los que la compañía ya posiciona otras marcas- Una buena estrategia sería desarrollar los mercados desde el inicio y posicionar los productos actuales en nuevos mercados en los que puede ganar cuota de mercado.

-Pepsi: Marca que es sostenible porque presenta síntomas de erosión, pero con una buena estrategia es posible que se llegue a la recuperación. Se encuentra en un mercado maduro, pues el mercado de las bebidas refrescantes no posee un gran crecimiento.

La marca debería encontrar un nicho en el mercado en el que desarrollarse y diferenciarse de su principal competencia, que es Coca-Cola Classic.

- Probar viabilidad, la situación actual del negocio no se puede sostener por mucho tiempo, se necesitan acciones inmediatas para solucionar la marca.

-Pepsi Max: Es una marca débil en un mercado que se encuentra en crecimiento. En este caso se considera cambiar la posición de la marca, con una mayor racionalización de los mercados a los que va dirigida.

-Diet Pepsi, Mirinda, Diet Mountain Dew y Aquafina: Son marcas muy débiles en un Mercado que ya es Maduro. Se les recomienda cambiar de posición, con una racionalización de la línea de productos con ayuda de eficiencia en costes.

5.3.6. APLICACIÓN DE LA MATRIZ ANSOFF.

Pasando a un plano estratégico, se puede estudiar con una mayor facilidad la estrategia de la compañía en todo el mundo.

En este caso, las Unidades de Negocio Estratégico que se estudian no son las marcas, sino los productos de cada una de las marcas que Pepsico Inc. mantiene en el mercado, que es lo que los aspectos de la matriz recogen.

Según el último informe corporativo de Pepsico Inc. La compañía sigue seis estrategias clave para conseguir el crecimiento:

- Desarrollar el catálogo mundial de macrosnacks de la compañía.
- Incrementar de forma responsable y rentable el negocio de bebidas de la compañía.
- Utilizar la fuerza del "The Power of One" para aportar valor a los clientes.
- Construir y expandir el negocio de nutrición de la compañía.
- Cuidar a los empleados.
- Conseguir unos resultados excepcionales.

A la hora de presentar la matriz de estrategia de Ansoff, parece más conveniente presentar los productos en desarrollo teórico, más que en la propia matriz, por la complejidad visual de presentación que eso requeriría.

El desarrollo de los productos, así como campañas publicitarias y otras imágenes ilustrativas de lo que se explica, se encuentran a modo de anexo al final del documento, dado que insertarlas en el texto conllevaría una gran extensión del mismo.

1. Penetración de mercado: Pepsico inc. es una compañía siempre activa en lo que a publicidad y promociones se trata. Está presente en los mayores eventos mundiales, publicitando y promoviendo sus marcas.

Con estas promociones y publicidad, Pepsico consigue que sus clientes consuman más productos por el hecho de aprovechar las promociones, incluso consigue que consuman productos relacionados de la compañía a la vez, como son Pepsi y Lays, refresco y snack ambos relacionados con el ocio.

Algunos ejemplos de sus campañas y promociones más sonadas son:

- Gana tickets de la UEFA Champions League comprando Pepsi y Lay's.
- Gana tickets para la Super Bowl comprando Pepsi en lata.
- Campana "rechazados", que unió a Pepsi y Burger King, conocida mundialmente, y que creó un efecto de crecimiento de ventas en ambas compañías.
- 1 euro, 1 "Pesi".
- Juntando 5 tapas de Pepsi o 7UP te llevas una botella de 2,25L gratis.
- Compra Tropicana y entra en el concurso de una batidora gratis.
- Compra el 3PACK de Gatorade y llévate un Squeezer.
- Compra 2 Quaker y llévate 1 gratis.
- Compra el mix pack de snacks Pepsico y ahorra.

2.Desarrollo del mercado: Pepsico Inc. intenta penetrar en diferentes mercados a los ya existentes con cambios no muy significativos en sus actuales productos (tamaños, nombres...), para ganar nuevos clientes en diferentes segmentos como familias o lujo. Además desarrolla sus propios canales de distribución.

Algunos ejemplos actuales de ello son:

- 1893 Pepsi Cola. Bebida "con la receta original de Pepsi Cola" y un nuevo packaging para atraer al sector de la coctelería.
- Pepsi Max. Bebida de Cola prácticamente idéntica en cuanto características a la Pepsi Light, pero con diferente nombre y packaging, dirigida a segmentos jóvenes.
- Mini Lata de Pepsi. Pepsi Cola en lata tamaño avión para sectores como la coctelería o mini bares de hoteles.
- Lays tamaño fiesta. Bolsas de las chips de siempre en tamaño doble para barbacoas o familias numerosas.
- Walkers. Es el nombre que adopta la marca Lays en Reino Unido. En México adoptan el nombre de Sabritas, y en Australia Smiths.

3.Desarrollo del producto: Uno de los objetivos más recientes e impulsados de Pepsico es la diversificación de sus productos a través del lanzamiento de líneas saludables, debido a la preocupación latente en la población mundial por la dieta saludable. Algunos ejemplos de nuevos productos lanzados son:

- Life Water: Agua de mineralización muy debil que encaja en el sector de aguas Premium.
- Simply Organic Tostitos: Nachos realizados con los ingredientes más naturales y sin grasas saturadas.
- Tropicana Probiotics.
- Mountain Dew Kickstart.
- Quaker Gluten Free.
- Pop Works: Palomitas Gourmet.

4.Diversificación: A pesar de ser una compañía muy centrada en las industrias de snacks y bebidas, Pepsico siempre ha buscado enlaces con otras compañías o nuevas aventuras empresariales en las que sumergirse para aumentar sus beneficios. Un gran ejemplo de ello es, que la propia compañía surgió de la fusión de dos grandes como eran Frito-lay y Pepsi. En los últimos años ha llevado a cabo grandes y exitosas Joint ventures, que han dado como resultado productos tan conocidos como Lipton (con Unilever) y Starbucks RTD (con Starbucks).

Su última gran adquisición fue Quaker Oats, con la que se adentró en el mundo de la alimentación.

Dentro de la diversificación que lleva a cabo Pepsico de sus actividades, según diferenció Ansoff, se encuentran:

- Vertical:

Hacia atrás, con la fusión de la compañía con los grupos de fabricación de sus bebidas en todo el mundo. Un ejemplo de ello es su unión con Pepsi Bottling Group, Inc. y PepsiAmericas, Inc.

Hacia adelante, con la creación de sus propios canales de distribución, fabricando las Hello Goodness Vending Machines, máquinas expendedoras que venden productos de todas las gamas de la compañía.

-Horizontal:

Salsas Sabritas: El mercado de las salsas de aderezo no pertenece a la industria en la que tiene su actividad Pepsico, pero son productos con tecnologías afines y consumidores afines.

Doritos Loaded: Nuggets de pollo con aderezo sabor Doritos. De nuevo no es el mercado de actividad de la compañía pero sí es afín y es útil para experimentar.

-Lateral:

Concéntrica: Pepsico Inc. adquirió gracias a su política de diversificación, restaurantes como Taco Bell o Pizza Hut. Además sus últimas creaciones son, siguiendo las tendencias, un food truck llamado "Pepsico Nspire" y un club llamado "Kola House".

En conglomerado: Pepsico se adentró en el mundo tecnológico hace unos años de la mano de un productor japonés, creando el "Pepsi Smartphone".

6. CONCLUSIONES FINALES.

El estudio teórico de las matrices sirve como actualización teórica en español de cómo entenderlas y cómo aplicar posteriormente, por cualquier departamento estratégico de la empresa con la ayuda del propio director, estas matrices a partir de datos basados en la posición y el rendimiento de la empresa.

En el análisis práctico se puede observar con facilidad una gran similitud en el resultado que arrojan todas ellas sobre los productos y divisiones de la compañía.

Las divisiones que realiza la compañía en materia de tipo de productos (bebidas o snacks) se ilustra igualmente en las matrices a la hora de resultados.

En la industria de las bebidas, donde Pepsico cuenta con una mayor cantidad de marcas, parece que la gran división de la compañía hace que no se cuenten con recursos suficientes como para desarrollar una buena actuación en el mercado, lo que hace que la mayoría de los productos de bebidas se encuentren en posiciones bajas, de desinversión o necesario y radical cambio de estrategia.

Sin embargo, en la industria de los snacks, Pepsico actúa con éxito en todos y cada uno de sus mercados, lo que trae como consecuencia la posición de sus productos en mercados con gran potencial de crecimiento.

7. VALORACIÓN PERSONAL Y RECOMENDACIONES.

Pepsico invierte en creación de nuevos productos e innovaciones constantemente y quizá lo lleva demasiado lejos. Para una mayor productividad de sus inversiones, debería centrarse más en productos con potencial de crecimiento como son los snacks o bebidas saludables.

Una buena solución para la industria de las bebidas en Pepsico, sería desinvertir en los productos que menos cuota de mercado obtengan y menos potencial de crecimiento, como es, por ejemplo, Pepsi Max, e invertir en otros que siempre van a ser consumidos como Pepsi Diet.

En el área de los snacks, Pepsico podría posicionar más claramente sus snacks Ruffles y Tostitos para que no acaben compitiendo en el mismo mercado que Lay's y Doritos, robándose cuota de mercado unos a otros.

8. BIBLIOGRAFÍA.

- 2016 Annual Report. (2017). Recuperado de <http://www.pepsico.com/docs/album/annual-reports/pepsico-inc-2016-annual-report.pdf>
- Ansoff, I. (1965). Corporate Strategy (1ª ed.). US: McGraw-Hill. Inc.
- Ansoff, I. (1965). Strategies for Diversification.
- BCG- Growth share matrix. (Mayo, 2013). Recuperado de <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/bcg-matrix-growth-share.html>
- Drummond, G., Ensor, J., Ashford, R. (2008). Strategic Marketing: Planning and Control (3ª ed.). Oxford, US: Butterworth-Heinemann.
- Edward Ferguson (Febrero, 2017). Pepsico's Generic and Intensive Growth Strategies. Recuperado de <http://panmore.com/pepsico-generic-strategy-intensive-growth-strategies>
- GE McKinsey Matrix (Agosto, 2014). Recuperado de <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/ge-mckinsey-matrix.html>
- Haberberg, A., y Rieple, A. (2008). Strategic Management: Theory and Application (1ª ed.). Oxford, US: Oxford University Press.
- Henderson, B. (1970). The Product Portfolio. Recuperado de https://www.bcgperspectives.com/content/classics/strategy_the_product_portfolio/
- Henderson, B. (1973). The experience curve -Reviewed: IV. The growth share matrix or the product portfolio. Recuperado de http://www.bcg.com.cn/en/files/publications/timeless_pdf/Experience_Curve_IV_Growth_Share_Matrix_1973.pdf

Hitt, M., Ireland, D., y Hoskisson, R. (2013). Strategic Management: Competitiveness and Globalization (11º ed.). Stamford, US: Cengage Learning.

Johnson, G., Whittington, R. (2014). Exploring Strategy: Text and cases (10º ed.). Edinburgh, UK: Pearson Education Limited.

Johnston, H., y Compton, J. (2015). The Pepsico Advantage. Recuperado de https://www.pepsico.com/docs/album/Investor/barclays_bts_presentation.pdf?sfvrsn=0

Justin Young (Febrero, 2017). Pepsico SWOT Analysis & Recommendations. Recuperado de <http://panmore.com/pepsico-swot-analysis-recommendations>

Making good strategic choices-Directional Policy Matrix (s.f). Recuperado de <http://www.changefactory.com.au/our-thinking/articles/making-good-strategic-choices-directional-policy-matrix/>

McKinsey, Q (Septiembre, 2008). Enduring Ideas: The GE McKinsey nine-box matrix. Recuperado de <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix>

Olea Porcel, A. (2007): Dirección estratégica de la empresa, Copicentro Granada S.L., Granada.

Página web de Statista. Recuperado de <https://www.statista.com/>

Página web de Trefis. Recuperado de <https://www.trefis.com/>

Pepsico Announces Strategic Investments to Drive Growth. (2012). Recuperado de <http://www.pepsico.com/live/pressrelease/PepsiCo-Announces-Strategic-Investments-to-Drive-Growth02092012>

Pepsico full year performance 2016 and 2017 Outlook. (2016). Recuperado de http://www.pepsico.com/docs/album/Investor/q4_2016_pep_infographic_p5wlr2kp7n6vzwr.pdf?sfvrsn=0

Pepsico gana 6 000 millones en 2016, un 16% más. (Febrero, 2017). Recuperado de <http://www.europapress.es/economia/noticia-pepsico-gana-6000-millones-2016-16-mas-20170215141757.html>

Portfolio models (2005).

Presentation to Consumer Analyst Group of New roup of New York (Febrero, 2016). Recuperado de <http://www.pepsico.com/docs/album/Investor/pepsico-cagny-2-18-10am.pdf?sfvrsn=0>

Strategic Analysis of Pepsico. Inc. (s.f). Recuperado de <http://www.ivoryresearch.com/writers/allen-mccarthy/>

The GE-McKinsey Matrix: Determining Investment Priorities (s.f). Recuperado de https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_62.htm

West, D., Ford, J y Ibahim, E. (2015). Strategic marketing: Creating Competitive Advantage (3ª ed.). Oxford, UK: Oxford University Press.

Who We Are. (2017). Recuperado de <http://origin-www.pepsico.com/company>