



**HARVARD TYPE CASE**

**PEPSICO Y LA  
TRANSFORMACIÓN DE SU  
CORE BUSINESS**

## Objetivos de aprendizaje

- **Analizar la estrategia de PepsiCo en la diversificación de su core business**

Los estudiantes evaluarán cómo PepsiCo ha equilibrado su crecimiento en múltiples categorías de productos, desde bebidas hasta snacks y productos saludables. Se analizará si esta diversificación es una fortaleza o una amenaza para la identidad de marca y la eficiencia operativa de la empresa. También se reflexionará sobre si PepsiCo debería seguir expandiendo su portafolio o enfocarse en consolidar sus líneas de negocio más rentables.

- **Comprender la importancia del forecasting en la planificación estratégica de PepsiCo.**

A través del estudio del caso, los alumnos explorarán cómo PepsiCo ha implementado herramientas de inteligencia artificial y análisis de datos para mejorar sus predicciones de demanda, optimizar su producción y reducir desperdicios. Se evaluarán los desafíos que enfrenta la empresa en la precisión de su forecasting y las estrategias para mejorar su efectividad en un mercado en constante cambio.

- **Explorar las diferencias estratégicas entre PepsiCo y Coca-Cola y sus modelos**

Se examinarán las estrategias competitivas de ambas compañías, comparando la diversificación de PepsiCo con el enfoque más centrado de Coca-Cola en bebidas. Los estudiantes identificarán cuál de estas estrategias ha sido más efectiva y cómo PepsiCo puede diferenciarse aún más de su principal rival sin perder foco en su core business.

- **Evaluar los retos y oportunidades de PepsiCo en la expansión a mercados emergentes.**

Los alumnos analizarán los desafíos que enfrenta la compañía al ingresar en mercados con regulaciones estrictas, competencia local fuerte y diferentes hábitos de consumo. Se discutirá cómo la adaptación de productos, la estrategia de distribución y la gestión de marca pueden influir en el éxito de PepsiCo en mercados emergentes.

## Introducción

PepsiCo es una de las corporaciones más influyentes del sector de bebidas y snacks, con un portafolio que abarca marcas icónicas como **Pepsi, Lay's, Gatorade, Quaker y Tropicana**. A lo largo de su historia, la empresa ha logrado expandirse y consolidarse como un actor clave en la industria del consumo masivo, manteniendo una fuerte competencia con Coca-Cola en el segmento de bebidas y con diversas marcas en la categoría de snacks.

A pesar de su éxito, PepsiCo enfrenta **desafíos estratégicos clave**. El mercado de bebidas azucaradas está en declive debido a cambios en las preferencias del consumidor y a regulaciones más estrictas sobre el consumo de azúcar. Además, el crecimiento de marcas enfocadas en salud y bienestar ha forzado a PepsiCo a diversificar su oferta, generando preguntas sobre **cómo debe equilibrar su core business con la innovación en nuevas categorías**.

Otro desafío es el **forecasting y la toma de decisiones basada en datos**. En un mundo donde los hábitos de consumo cambian rápidamente, PepsiCo necesita mejorar su capacidad de prever tendencias y anticiparse a las demandas del mercado. La empresa ha comenzado a invertir en inteligencia artificial y análisis de datos para optimizar su estrategia, pero aún enfrenta retos en la implementación de estas herramientas a gran escala.

En este caso, analizaremos cómo PepsiCo ha gestionado su crecimiento, explorando su **estrategia de forecasting y la evolución de su core business**. También evaluaremos los desafíos que enfrenta para seguir siendo relevante en una industria que está en constante transformación.

## El Core Business de PepsiCo: ¿Un Modelo Sostenible a Largo Plazo?

Desde sus inicios, PepsiCo ha basado su negocio en la venta de bebidas carbonatadas, con Pepsi como su producto estrella. Sin embargo, con el paso de los años, la empresa ha diversificado su portafolio para incluir bebidas no carbonatadas, productos saludables y snacks.

Actualmente, PepsiCo genera aproximadamente **55% de sus ingresos a partir de sus snacks y alimentos**, mientras que su negocio de bebidas representa el 45% restante. Esto contrasta con su principal competidor, Coca-Cola, que sigue dependiendo casi en su totalidad del segmento de bebidas.

El dilema para PepsiCo es **hasta qué punto debe seguir apostando por su core business o si debería acelerar su transición hacia categorías más saludables**. La tendencia global hacia la reducción de azúcar y el crecimiento de opciones como bebidas vegetales y energéticas han puesto presión sobre la empresa para evolucionar su modelo de negocio.

En respuesta, PepsiCo ha lanzado productos como **Pepsi Zero Sugar y LIFEWTR**, además de adquirir marcas como **SodaStream** para capturar consumidores que buscan alternativas más saludables. Sin embargo, estos cambios también han generado el riesgo de diluir su identidad como marca tradicional de refrescos.

## Forecasting en PepsiCo: Prediciendo la Demanda y Adaptándose al Mercado

El forecasting es fundamental para una empresa como PepsiCo, que opera en más de 200 países y vende productos a millones de consumidores diariamente. **La capacidad de prever tendencias y ajustar la producción es clave para mantener la eficiencia operativa y evitar pérdidas por exceso o falta de inventario.**

Tradicionalmente, PepsiCo ha utilizado métodos de forecasting basados en análisis históricos de ventas y tendencias de consumo. Sin embargo, la aceleración del comercio electrónico y el impacto de fenómenos externos, como la pandemia y la inflación global, han hecho que los métodos tradicionales sean insuficientes.

Para mejorar su precisión, PepsiCo ha implementado **inteligencia artificial y machine learning** en sus modelos de forecasting. Estos sistemas analizan datos en tiempo real, considerando variables como clima, hábitos de compra y redes sociales para anticipar cambios en la demanda.

Por ejemplo, PepsiCo ha utilizado análisis predictivo para ajustar su producción de Gatorade según la temperatura y la actividad deportiva en diferentes regiones, asegurando que sus productos estén disponibles donde y cuando más se necesiten.

## PepsiCo vs. Coca-Cola: Estrategias de Competencia en un Mercado Maduro

La rivalidad entre **PepsiCo y Coca-Cola** ha sido una de las más icónicas en la historia del consumo masivo. Ambas empresas han competido durante décadas por el liderazgo en el mercado de bebidas, utilizando estrategias de **marketing agresivo, innovación de productos y expansión global**. Sin embargo, en los últimos años, sus enfoques han tomado caminos divergentes, lo que ha generado dudas sobre cuál es la mejor estrategia para mantenerse competitivos en el futuro.

Mientras que Coca-Cola ha mantenido su enfoque en el **negocio de bebidas**, PepsiCo ha apostado por una **estrategia de diversificación** que le ha permitido expandirse en categorías como **snacks, alimentos saludables y bebidas funcionales**. Actualmente, **aproximadamente el 55% de los ingresos de PepsiCo provienen de su segmento de alimentos**, mientras que Coca-Cola sigue dependiendo casi en su totalidad del negocio de bebidas.

Uno de los puntos clave de esta diferencia estratégica es la forma en que ambas compañías han manejado los **cambios en las preferencias del consumidor**. Con el declive del consumo de bebidas azucaradas, Coca-Cola ha diversificado su portafolio dentro de la industria de bebidas, invirtiendo en productos como **aguas, té, cafés y bebidas energéticas**, mientras que PepsiCo ha expandido su oferta en la categoría de alimentos con marcas como Lay's, Quaker y Sabritas.

Ambas compañías han hecho apuestas estratégicas en **adquisiciones y reformulación de productos**, pero la pregunta clave es cuál de estos modelos será más exitoso a largo plazo. Mientras Coca-Cola ha buscado mantener su **core business intacto**, adaptando su portafolio dentro del mismo segmento, PepsiCo ha optado por diversificarse, lo que le ha permitido generar ingresos en múltiples mercados pero también ha traído consigo **desafíos en términos de enfoque, identidad de marca y gestión de portafolio**.

## La Expansión Global de PepsiCo: Desafíos en Mercados Emergentes

PepsiCo es una de las empresas de alimentos y bebidas más grandes del mundo, con presencia en más de **200 países**. Su estrategia de crecimiento ha estado basada en la **expansión internacional y la adaptación de productos a diferentes mercados**, permitiéndole consolidar su liderazgo en regiones clave como América Latina, Asia y Medio Oriente.

Sin embargo, la entrada en mercados emergentes no ha sido un proceso libre de desafíos. La empresa ha tenido que enfrentar **barreras regulatorias, restricciones gubernamentales y cambios en hábitos de consumo**, que han afectado la forma en que opera y expande su negocio.

Uno de los mayores desafíos ha sido **la regulación de bebidas azucaradas y productos ultraprocesados**, especialmente en países que han implementado **impuestos al azúcar y restricciones en publicidad**. En mercados como **México, Chile y el Reino Unido**, las políticas gubernamentales han obligado a PepsiCo a reformular sus productos para reducir los niveles de azúcar y sodio, lo que ha afectado sus estrategias de marketing y ventas.

Otro reto ha sido **la competencia con marcas locales y productos tradicionales**, que en algunos mercados tienen una conexión más fuerte con los consumidores. Por ejemplo, en **India y China**, PepsiCo ha tenido que enfrentarse a marcas de bebidas y snacks con una base de clientes leales, obligándola a adaptar su portafolio y lanzar productos con sabores más alineados a las preferencias locales.

## PepsiCo y la Sostenibilidad: ¿Está Realmente Comprometida?

A medida que los consumidores exigen cada vez más productos sostenibles y éticos, grandes empresas como PepsiCo han tenido que adaptar sus estrategias para minimizar su impacto ambiental. PepsiCo ha lanzado varias iniciativas enfocadas en reducir su huella de carbono, mejorar la sostenibilidad en su cadena de suministro y apostar por la economía circular, pero aún enfrenta críticas sobre la efectividad de sus esfuerzos.

Una de las estrategias clave de la compañía ha sido el programa "**PepsiCo Positive (pep+)**", cuyo objetivo es transformar toda su cadena de valor hacia un modelo más sostenible. Entre sus compromisos se encuentran:

- Reducir a la mitad sus emisiones de carbono para 2030 y alcanzar la neutralidad de carbono para 2040.
- Hacer que el 100% de sus envases sean reciclables, compostables o biodegradables.
- Asegurar el abastecimiento sostenible de sus materias primas, promoviendo prácticas agrícolas responsables.

Sin embargo, a pesar de estos avances, **PepsiCo sigue enfrentando críticas por el uso de plásticos en sus productos y el impacto ambiental de su cadena de suministro**. La compañía ha intentado reemplazar los envases de un solo uso con alternativas reciclables y ha invertido en iniciativas de economía circular, como programas de reciclaje y reutilización de materiales. No obstante, los resultados han sido mixtos y muchas organizaciones ambientalistas argumentan que estos esfuerzos no son suficientes para compensar el daño ambiental que la empresa ha causado durante décadas.

Otro reto importante es la gestión del **uso de agua en la producción**. PepsiCo ha sido acusada de explotar recursos hídricos en regiones vulnerables, especialmente en mercados emergentes, lo que ha generado controversia y conflictos con comunidades locales. La compañía ha prometido reducir su consumo de agua en un **25% para 2025**, pero aún enfrenta el desafío de mejorar su imagen en este ámbito.

Además, la empresa ha implementado iniciativas de **agricultura regenerativa** para mejorar la sostenibilidad en su cadena de suministro. PepsiCo trabaja con agricultores

para reducir el uso de pesticidas, mejorar la fertilidad del suelo y reducir la deforestación en sus zonas de producción. Sin embargo, la pregunta sigue siendo **hasta qué punto estos esfuerzos son reales o simplemente estrategias de marketing verde ("greenwashing") para mejorar su reputación.**

## Conclusión

PepsiCo ha logrado evolucionar más allá de una simple compañía de bebidas para convertirse en una multinacional diversificada con presencia en diversas categorías de consumo masivo. Sin embargo, el futuro de la empresa depende de su capacidad para **encontrar el equilibrio entre su core business y la necesidad de adaptarse a nuevas tendencias de consumo.**

Por un lado, la compañía debe continuar aprovechando el poder de su marca y su infraestructura global, pero, por otro, debe ser ágil para responder a cambios en la demanda y nuevas expectativas de los consumidores. **El uso efectivo del forecasting y la inteligencia artificial jugará un papel clave en su capacidad para anticiparse a estos cambios** y tomar decisiones estratégicas basadas en datos.

## Preguntas

Ahora que has leído el caso responde a las siguientes preguntas de reflexión y desarrollo:

PepsiCo ha logrado evolucionar más allá de una simple compañía de bebidas para convertirse en una multinacional diversificada con presencia en diversas categorías de consumo masivo. Sin embargo, el futuro de la empresa depende de su capacidad para **encontrar el equilibrio entre su core business y la necesidad de adaptarse a nuevas tendencias de consumo.**

Por un lado, la compañía debe continuar aprovechando el poder de su marca y su infraestructura global, pero, por otro, debe ser ágil para responder a cambios en la demanda y nuevas expectativas de los consumidores. **El uso efectivo del forecasting y la inteligencia artificial jugará un papel clave en su capacidad para anticiparse a estos cambios** y tomar decisiones estratégicas basadas en datos.

1. ¿Cuál debería ser la prioridad estratégica de PepsiCo en los próximos años: fortalecer su core business o acelerar la innovación en nuevas categorías?
2. ¿Hasta qué punto debe PepsiCo arriesgarse a redefinir su identidad como marca en su transición hacia productos más saludables?
3. ¿Cómo puede PepsiCo utilizar forecasting y análisis de datos para mejorar su competitividad?