

# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA SEP

REGISTRO DE VALIDEZ OFICIAL REVOE 974028

"PEPSI: DESARROLLO DE CAMPAÑA INTERNA DE COMUNICACIÓN PARA REFORZAR LA IDENTIDAD CORPORATIVA"

C A S O  
PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL  
PRESENTA:  
LIC. MILBURGA RODRÍGUEZ RIVERA

ASESOR: CLAUDIA IVETT ROMERO DELGADO

## **ÍNDICE**

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>ANTECEDENTES.....</b>	<b>2</b>
<b>MERCADO EN MÉXICO.....</b>	<b>5</b>
<b>COMUNICACIÓN DEL CAMBIO EN PEPSICO.....</b>	<b>6</b>
<b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>LA NUEVA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>SOLUCIONES.....</b>	<b>10</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>16</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>17</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>18</b>

## **INTORUCCIÓN**

A finales del 2009 la agencia de comunicación y marca Innova con oficinas en el Distrito Federal recibe la propuesta de manos de la directora de comunicación Alicia Martínez de la reconocida marca de bebidas y alimentos PEPSICO para desarrollar una estrategia de comunicación específicamente para el área de refrescos que comunique el lanzamiento de la nueva imagen de este refresco y además renueve la cultura hacia la marca, ya que por ser una compañía tan grande muchos de sus colaboradores aún no lograban sentirse integrados e identificados con la marca que conducen y venden .

Innova es una agencia de comunicación, independiente, nacida en México y que desde hace cinco años se dedica a revitalización de marcas, desarrollo de campañas internas de comunicación, diseño gráfico y arquitectura de marca. Está integrada por un equipo pequeño de trabajo dividido en planeadores, quienes desarrollan las estrategias y diseñadores, que desarrollan la parte visual de las campañas y materiales de comunicación.

## **ANTECEDENTES**

A finales del 2008, La Directora Ejecutiva Indra Krishnamurthy Nooyi de la compañía internacional PEPSICO con oficinas centrales en Purchase, New York, se planteaba el hecho de renovar su comunicación e imagen, que con la crisis económica mundial trajo una serie de replanteamientos, rupturas, ventas bajas y quiebras de empresas internacionalmente. Necesitaban un cambio que además de seguir posicionando a la marca, al interior lograra dar una visión de equipo y concatenación a todas las marcas que conviven bajo la misma gran empresa PEPSICO. La filosofía que traería a PEPSICO ese cambio radical que le hacía falta, sería plasmada en el “Manual de Promesas de PEPSICO” con un cambio, tanto al exterior como al interior, con nuevos medios y sobre todo con nueva imagen, estas promesas se enfocarían hacia diferentes públicos; colaboradores, la sociedad, los proveedores, los clientes, acreedores. El informe anual se desarrolló con más detalle cada promesa. Durante ese año la compañía también tomó la decisión de renovar

algunas de sus marcas para hacerlas más atractivas al público y/o ganar nuevos consumidores como PEPSI que modificó su logo.

PEPSICO nació en 1965 con la fusión de dos empresas, la primera de Donald M.Kendall presidente de Pepsi-Cola y la segunda de Herman W. Lay, presidente de Frito Lay. Posteriormente a lo largo de varios años adquiriría diferentes empresas como Mountain Dew, Pizza Hut, Quaker Oats, Sabritas, Fritos, Gatorade entre otras, hasta llegar a ser dueña de 200 marcas diferentes. Todas aprendieron a convivir como una sola, bajo el nombre de PEPSICO y a trabajar en conjunto a pesar de vender productos totalmente diferentes.

A cinco años de haberse fusionado, PEPSICO registraba ventas de \$1 billón de dólares. Además de que contaba con 36,000 empleados. Con el paso de los años lograba expandirse a diferentes países, lo que la convertía por ejemplo en la primer empresa americana en ser consumida, producida empacada y vendida en la Unión Soviética. PEPSICO se consolidaba como una empresa global, con diferentes áreas y productos .

A partir del 2007 se hizo una reestructuración organizacional que dividía a la empresa en tres unidades en lugar de dos, con la finalidad de que mantuviera su índice de crecimiento y de que desarrollara el talento de liderazgo global, las nuevas áreas serían; PepsiCo Americas Foods (PAF), PepsiCo Americas Beverages (PAB) y PepsiCo International (PI). Debido a las múltiples empresas que conformaban PEPSICO, estas tres unidades pretendían centralizar y dividir las diferentes marcas para un mejor control y trabajo.

Cada año en el informe anual de ésta gran compañía, en el que se presentaban todos los productos vendidos hasta el momento, el refresco Pepsi-Cola siempre salía a la cabeza en las ventas anuales. Éste refresco se convertía en un emblema para la compañía y una asociación directa, tanto en consumidores externos como en internos.

PEPSI es un refresco que comenzó su venta en New Bern en Carolina de Norte, como un remedio para tratar trastornos digestivos, de ahí su nombre por la enzima pepsina. A varios años de su creación y ventas exitosas en 1931, la compañía de dulces "Loft Candy" compra Pepsi-Cola.

La característica principal de éste refresco y la manera en que se ganó a una buena parte de los norteamericanos, es porque su estrategia de ventas se enfocó en un producto de bajo precio, reciclando botellas de cervezas y usándolas para la venta de su refresco. Es por esto que PEPSI logra posicionarse como un refresco para la clases bajas.

A partir de que se estableciera como una de las marcas favoritas en el mercado, desarrolló diferentes variantes como PEPSI Light, PEPSI crystal y más reciente la versión PEPSI kick.

## **MERCADO EN MÉXICO**

México ocupa el segundo lugar a nivel mundial en el consumo de refrescos, una posición abajo de Estados Unidos, por lo que en total suma 300 millones de cajas al año en el país.

Lo que nos da un valor del mercado mexicano de refrescos en 15,500 millones de dólares (mdd) aproximadamente. Existen más de 230 plantas embotelladoras en el país que atienden a más de un millón de puntos de venta.

PEPSICO se consolida como una de las principales plantas refresqueras a nivel mundial. Posicionando diferentes bebidas carbonatadas, Pepsi-Cola es la marca que tiene mayores ventas a menudeo en comparación con todos sus productos, generando 20 mil millones de dólares.

Con la crisis económica en México en el año 2008, pronto se vieron reflejadas las consecuencias en las ventas, los resultados más visibles se plasmaron en el balance financiero de Pepsi Bottling Group (PBG): en los primeros seis meses de operación se reportó una caída en sus ingresos netos de 24%, al reportar 455 millones de dólares, contra 602 millones de dólares que México le aportó a la compañía en el primer semestre del año pasado. En términos globales, PBG reportó una caída de 7% en sus ingresos netos, que se integran por su operación en EU, Canadá, Europa y México, al ubicarse en 3 mil 274 millones de pesos.

Todos estos resultados negativos externos fueron una causa más para que al interior de la

compañía en las oficinas en México de PEPSI se gestara un ambiente de incertidumbre y pesimismo, respecto a su compañía y marca estrella.

## **COMUNICACIÓN DEL CAMBIO EN PEPSICO MÉXICO**

Pepsi-Cola, con el fin de ajustarse a los cambios que se propusieron por Indra, Directora Ejecutiva de la compañía y con el fin de revitalizar la marca y reforzar la identidad corporativa, se embarcó en el viaje de encontrar una propuesta para que los consumidores siguieran comprando refresco y el producto se hiciera a su vez más atractivo, algo que además proporcionara un gran impacto. Modificar el logotipo para reposicionarlo en el mercado y en su público interno, fue la respuesta, deseaban que la marca recuperará el lugar que había perdido en las mentes de los consumidores, además de que ganara nuevos, un target más joven y fresco. Para conocer el proceso de diseño del logo vea el Anexo 1.

En México el cambio de logo y revitalización, llegó a manos de Alicia Méndez directora de comunicación, que se enfrentó a la tarea de comunicar a las tres áreas que conforman PEPSICO: Pepsi Bottling Group (PBG), GEUSA y PEPSI, compartiendo oficinas en bosques de duraznos, el cambio del logo de uno de los refrescos más representativos y los nuevos valores que debían adoptarse para los siguientes años.

Alicia Méndez se enfrentaba a dos problemas, por un lado comunicar la nueva cultura y por otro lado refrescar la marca Pepsi-Cola con el cambio del logo, para lograr al mismo tiempo una vinculación entre filosofía y marca. De acuerdo con la filosofía desarrollada por la nueva CEO, necesitaban despertar el orgullo por la marca, mantener el espíritu PEPSI, generar una mejor experiencia de trabajo viviendo los valores de PEPSI, así como fidelidad y lealtad a la marca.

La situación económica del país había desencadenado un ambiente de incertidumbre que se reflejaba en el clima organizacional, además de otros cambios como la reciente integración de la empresa Gatorade, dejaban una experiencia negativa a la gente que se integraba a la compañía y que compartía lugar con los antiguos trabajadores. No se sentían parte de PEPSICO.

La primera decisión que tomo Alicia fue contratar a una agencia que se encargara de la estrategia de comunicación, apoyo de materiales, mientras ella llevaría la comunicación interior con otras propuestas. La agencia Innova por su parte, una vez que recibió el brief por parte de PEPSICO y después de varias reuniones con Alicia, para conocer los insights de los colaboradores y así aplicar una estrategia de comunicación conveniente para la empresa, realizó una investigación cualitativa tomando como muestra representativa a 60 personas de cada uno de tres segmentos; Altos (Gerencia, dirección y VP), Medios (Administrativos) y Bajos (Operaciones).

Con esta investigación se obtendría de manera general una percepción del ambiente y expectativas de los colaboradores con su empresa.

## **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Los resultados fueron los siguientes: la gente de la empresa percibía que no era divertido trabajar en PEPSI, sentían que los valores de la marca no estaban vinculados con ellos. Estaban sentidos con la marca y no sentían el respaldo correspondiente ante la situación económica del país. Los colaboradores manifestaron que había cambios constantes en la imagen de PEPSI y en sus estrategias. El lanzamiento de productos ya con la nueva imagen en dos categorías confundía a los colegas sobre la marca. No existía un equivalencia entre los valores que comunicaba la marca a una audiencia externa que a la interna. El ambiente organizacional influía negativamente para convertir a los empleados en fieles embajadores.

Los cambios constantes en la estructura eran percibidos como cambios de dirección y poca consistencia para llevar los planes a cabo. La marca no se comunicaba consistentemente a nivel externo e interno. Los colegas se sentían abandonados por la marca, además de que sentían nostalgia por el pasado, pues creían que eran tiempos mejores.

Por otra parte la nueva empresa llegada a las oficinas, Gatorade se sentía excluida de las decisiones en general. Tenían incertidumbre por el futuro, ya que muchos colaboradores habían sido despedidos debido a la reestructuración de la empresa.

La gente sentía que existía una falta de motivación por parte de la marca en plantas y

oficinas externas. Debido al gran número de marcas que posee PEPSICO, los colaboradores sentían confusión por las marcas propias y las de PEPSI para adoptar una postura. Además de que sentían que la marca no se comunicaba consistentemente a nivel externo e interno.

Así como encontraron puntos negativos, los resultados también arrojaron resultados positivos; a pesar de las adversidades se sienten con la capacidad y el compromiso de afrontarla, viven el reto de retomar el liderazgo frente a la competencia, mencionan que pertenecen a una marca internacionalmente reconocida, están abiertos al cambio.

## **LA NUEVA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN**

Como se mencionó anteriormente, Alicia Martínez contrató a la agencia de comunicación Innova para que desarrollara una estrategia de comunicación, que tendría la doble tarea de presentar la nueva imagen del logo de Pepsi-Cola y lograr integrar a los colaboradores con los nuevos valores de la empresa según el Manual de Promesas. Este manual plantea los objetivos, misión, visión y metas que la empresa redirigió a partir de la necesidad de cambio ante la crisis presente.

Este Manual es un compromiso que los colaboradores deben adquirir y cumplir, ya que el cambio no se podrá hacer si no se trabaja en equipo y sobre todo si no se integran los nuevos valores a la cultura interna.

La agencia Innova posterior a varias juntas y con los resultados de la investigación presentó un proyecto que se realizaría en cuatro etapas: ***Kick off (Teaser), Pepsi at job, Pepsi at Heart (embajadores), Pepsi alienados in/out.***

Todo comenzaría con el ***Kick off***, un evento llamado el día D, en el que todos los colaboradores del área de refrescos se reunirían en la entrada principal del edificio para escuchar unas palabras de la directora y un video motivacional. Este video tendría un discurso con los nuevos retos que afronta la empresa, además de reconocer el esfuerzo de los colaboradores. Se colocarían materiales de refuerzo como gigantografías de la lata con la nueva imagen con pantallas al interior para que los colaboradores interactuaran con ellas. Algunos adornos, todos en línea con la nueva imagen, mensajes misteriosos relacionados

con “SI” mensaje rector en la campaña, Por ejemplo: “Ella si lo tiene” “Tú si lo tienes”. Este acontecimiento convertiría a los 300 colaboradores en embajadores y diciendo “SI” se comprometerían a tomar los nuevos valores de la empresa, llevarlos a cabo y compartirlos con los demás.

***Pepsi at job*** consistiría en vestir el piso con materiales impresos como pósters, electrostáticos entre otros materiales, con mensajes divertidos y coloridos usando la nueva imagen y la lata para recordar los nuevos valores: ORGULLO/ PASIÓN/ DIVERSIÓN/ OPTIMISMO.

Se celebrarían algunos eventos como cumpleaños de colaboradores, momentos importantes en su vida como ser papás. Se les otorgaría un reconocimiento con el diseño alienado al cambio de imagen y valores, regalos y reconocimientos.

***Pepsi at Heart*** consistiría en nombrar embajadores para que por un día tuvieran la experiencia de repartir refrescos como un vendedor normal, con el propósito de conocer el esfuerzo que hacen otros colaboradores. A su vez se asignaría por mes a una persona que deseara portar una lata en el toldo de su auto como una manera de presentar su orgullo.

***Pepsi alienados in/ out*** consistiría en reforzar los valores a lo largo del año, en el que dependiendo de las fechas conmemorativas se dirigirían mensajes a los colaboradores, siguiendo el Word play con los logos.

Con éste seguimiento la empresa presentaba una campaña que perduraría por todo el año y que además reforzaría con cada fiesta los valores de la marca. Se pretendía también que haciendo conmemoraciones se viviera un ambiente de festejo y alegría que motivara a los colaboradores, sintieran inclusión y tomados en cuenta.

## SOLUCIONES

En el caso se presentan dos problemas sobresalientes, uno es el cambio de logo de la marca mas representativa de la compañía, Pepsicola, un cambio profundo por ser una marca con muchos años de existencia, con una imagen fuertemente posicionada en la mente de muchos consumidores. El segundo problema es la necesidad del cambio en la cultura organizacional e identidad corporativa de la empresa, que si bien siempre es uno de los problemas más comunes dentro de las organizaciones, es también uno de los causantes de grandes problemas que sin un correcto manejo repercute en muchos otros aspectos, de manera que si se requieren hacer cambios en la empresa podrían inclinarse más a lo negativo que a una adaptación positiva. Para entender mejor, que es lo que llevó a la empresa a tomar estas decisiones, comenzaremos a desmenuzar la problemática, para obtener al final una visión completa sobre todas las áreas. El primer punto es la situación externa, que podría compararse con la chispa que comienza el incendio, lo que realmente obliga a una empresa a responder de manera inmediata ante los cambios y que exige de adaptación a un medio en constante transformación.

México se encontraba en una situación de incertidumbre, se hablaba de una crisis globalizada que ya no sólo afectaba al país con malos manejos sino a todo el mundo y evidentemente con un mayor impacto en los países en desarrollo como México y América Latina. Muchas empresas se fueron a la quiebra y cientos de trabajadores perdieron su ingreso, familias que vivían como clase media alta pasaron a clase con necesidad de pagar todos aquellos préstamos e hipotecas que los consumían hasta la desesperación.

Una crisis económica en el país llevó a una crisis social y como consecuencia a una crisis cultural, México sufría cambios que se reflejaban en el espíritu nacional, en una preocupación colectiva y un replanteamiento de la conciencia social.

“La influencia de la cultura en la conducta de las personas es general, de ahí que la explicación de la conducta de las personas en una organización requiere del estudio de la cultura nacional.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Comunicación estratégica: Yvonne Roehler, President ROEHLER SOLUTIONS 8/1/07 “Gain

Para entender el porque los colaboradores sienten nostalgia por el pasado y porque no sienten su compañía divertida, debemos entender que pasa al exterior, que es el reflejo de lo que ocurre al interior, la gente siente nostalgia por otros tiempos y recuerdan que el pasado era mejor ya que la crisis actual es generadora de incertidumbre en los mexicanos, no hay un futuro seguro, la diversión en las empresas es un tema que no se toma en cuenta, la presión externa genera una tensión interna y sus prioridades se concentran en la crisis, en los números y dejan de lado cuestiones como la comunicación en su empresa.

Precisamente este entorno hostil cambió la manera de relacionarse de los colaboradores, muchas de las cosas que se daban por sentadas tuvieron que transformarse. La apatía se apoderó de las oficinas de PEPSICO y muchos colaboradores ya no estaban a gusto con nada por el miedo y presión que el entorno ejercía sobre ellos.

El resultado de las encuestas muestra como los trabajadores tienen una imagen negativa de PEPSICO que se fabricó en la mente de los trabajadores, hasta sentirse abandonados por su empresa y sin esperanza de crecer. Cuando la compañía decide hacer un cambio al exterior se da cuenta que al interior se necesitan el doble de cambios. Es por esto que al ver lo ocurrido su decisión se basa en replantear nuevos valores que fungirán como rectores para que los colaboradores cumplan sus objetivos en un entorno de crisis e incertidumbre y así puedan reintegrarlos a una compañía optimista por el futuro.

Lo más importante y con necesidad de solución inmediata, se trata de la cultura de la organización y para explicar como funciona la cultura dentro de una empresa cito a María Antonieta Rebeil<sup>2</sup> que menciona “Otra razón, la más compleja, es que a través del estudio de las culturas organizacionales, se pueden enfrentar las demandas que tienen las organizaciones para subsistir y cumplir con sus objetivos.”

Los valores y creencias de las organizaciones forman la cultura organizacional, a partir del

---

competitive advantage. Increase profitability. Make great decisions. Do it now. Ask me how.”, pp. 283.

<sup>2</sup> Maria Antonieta Rebeil, “El poder de la comunicación en las organizaciones”, Colombia 2000, pp. 282 y 284.

cambio de la cultura, otros problemas como sentir incongruente a la empresa entre su actuar y su comunicación quedarían resueltos de manera más puntual. Ya que la empresa necesita más acción que palabras. El entorno puede influir en la cultura de la organización.

Para implementar un cambio de cultura se deben seguir algunos pasos que permitirán transformar la manera de actuar de un colaborador en la deseada por la empresa, antes que realizar una campaña de comunicación con medios impresos, la empresa debe desarrollar a partir de los resultados de la investigación una estrategia que haga llegar a los colaboradores de la empresa la información que necesitan y que satisfaga los huecos de no información. Primero debe desarrollar los valores, dentro de esta estrategia la empresa se debe plantear varias preguntas, como qué desean alcanzar con esos valores, ¿Por qué esos valores?, ¿Cómo esos valores van a cambiar la percepción y actuar de la empresa al exterior? ¿Cómo queremos que estos valores beneficien a la empresa?. Una vez establecido esto, se deben definir cada uno de los valores para dejar en claro a los colaboradores de manera consistente cual debe ser su actuar. De esta forma si habláramos de un valor en específico por ejemplo “ORGULLO” los colaboradores deben tener claro a que se refiere y porqué, no sólo la concepción que ellos puedan tener ya que habrá diferentes.

Ya que tenemos bien definidos cuales serán nuestros valores, comenzamos con la estrategia de cambio de cultura, que debe ser más profunda y planearse de manera muy precisa para alinear misión y visión de la empresa con los valores, así como los principios estratégicos, los principios de decisión y los principios de actuación. Todos deben estar perfectamente sincronizados y pensados para hacer congruente el actuar de los colaboradores y el actuar de la empresa, si cada uno sabe la manera en que debe conducirse, ¿porqué así? y en que beneficia a su empresa, el grado de incertidumbre y pesimismo disminuye pues se tiene mayor seguridad en las decisiones que se toman y en los resultados que se obtendrán ya que están pensados para un bien mayor.

El autor Ángel Aguirre <sup>3</sup> propone una definición de cultura organizacional “ La cultura es un sistema de conocimiento que nos proporciona un modelo de realidad, a través del cual

---

<sup>3</sup> Ángel Aguirre Bazán “Cultura Organizacional”, 1999, León, Guanajuato. pp 7.

damos sentido a nuestro comportamiento. Este sistema está formado por un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por el grupo al cual identifican, por lo que son transmitidos a los nuevos miembros, siendo eficaces en la resolución de problemas.”

Una campaña con mensajes cortos y un día de fiesta no logrará que la empresa modifique su actual situación, porque más allá de ver repetitivamente mensajes, el aprendizaje debe ser de persona a persona, en cascada y con acciones que hagan congruente el decir con el actuar. La gente no necesita sólo palabras de aliento, quieren ver acciones, sobre todo en este tiempo de incredulidad y desaliento. Si se comienza con un pequeño grupo que adopte estos nuevos valores de la empresa y los utilice sobre sus subordinados será más fácil pernear los valores dentro de PEPSICO.

Cada miembro debe mostrar mediante su actuar que ha aprendido los valores y que los aplica en todo momento. Tal vez la campaña debió haber sido apoyada con talleres, reuniones o inducciones, diciendo siempre la verdad de la situación, Marie Jennings <sup>4</sup> dice que “ Aunque existen varios sistemas refinados para realizar comunicación con el personal, como sesiones informativas con grupos de empleados, los de mayor éxito son aquellos en que la gerencia cuenta la verdad al personal” considero que se reforzaría el aprendizaje de los colaboradores si en vez de recibir mensajes aleatoriamente, primero se informara a los gerentes el cambio que está por suceder en la empresa, el por qué de este cambio, cómo fortalecerá a la empresa y cómo resolverá los nuevos retos para posteriormente con alguna campaña comunicar en general a todos los colaboradores los valores, ya que estos a su vez reforzarían con el ejemplo y la buena disposición de sus altos mandos la nueva manera de actuar y afrontar los retos en la empresa. Las cabecillas de área deberán ser los que comiencen con este actuar, ellos son admirados y queridos por sus colaboradores, se necesita que sean una figura confiable y de apoyo para los trabajadores, que se preocupe por ellos y que les transmita los nuevos valores que la empresa quiere adoptar.

---

<sup>4</sup> Marie Jennings, “Como gerenciar la comunicación corporativa”, Colombia 1991, pp. 75.

Al interior existen varios problemas, PEPSICO es una empresa integrada por múltiples marcas que tienen una personalidad totalmente diferente y podría decirse que hasta actúan de manera independiente, todas deben integrarse bajo los lineamientos de una sola y entender que son de un mismo grupo, pero el protagonismo es inevitable en la compañía ya que las marcas con ventas mayores siempre tendrán la mayor atención.

Por esto el clima organizacional no es precisamente de trabajo en equipo, hay mucha competencia entre marcas y entre empleados, que se convierte en una rivalidad negativa. En realidad la gente de diferentes áreas no puede comunicarse de manera exitosa ya que siempre hay alguna interferencia en los canales, por lo que los medios que funcionen para una marca no siempre serán los mismos para la otra, dependiendo de la perspectiva y del clima que vivan cada una de las áreas.

La comunicación de los valores se hizo muy apegada al cambio y nueva imagen de Pepsicola, siendo dos temas totalmente diferentes, es cierto que el desarrollo visual de la campaña es muy creativo y se alinea con los valores, primero debieron haberse comunicado los valores. En muchas áreas la campaña no fue bien recibida ya que la lata de Pepsicola era la protagonista y áreas de alimentos lo primero que veían era competencia, no se abrían a recibir el mensaje, lo rechazaban de inmediato, por lo tanto no había ningún aprendizaje.

En PEPSICO las áreas son tribus diferentes, son grupos formados con distintas necesidades y culturas. Sentirse diferente, dividido por grupos tiene varias características que obligan a las personas a actuar de distintas maneras, como menciona Gerald M. Goldhaber<sup>5</sup> en su libro *Comunicación Organizacional*, hay varias desventajas en los grupos:

- 1.- Presión social (los miembros intentan ser aceptados por los otros miembros del grupo)
- 2.- Bivalencia de las soluciones (comentarios críticos y de apoyo);
- 3.- Dominación individual (uno o dos miembros del grupo pueden hablar más que los demás);

---

<sup>5</sup> Gerald M. Goldhaber “Comunicación Organizacional”, 1999, México, D.F. , pp. 245.

4.- Objetivo secundario conflictivo; ganar en una discusión (algunas veces, el hecho de ganar una discusión adquiere mayor importancia que encontrar la solución idónea)

En este caso para la compañía resulta difícil que todos los trabajadores se integren como un mismo equipo, por lo que la imagen de la campaña es errónea, ya que no hace sentir a todos bajo una imagen neutral, comunicar los valores con la imagen de una sola marca solo separa a las áreas y hace más difícil que el mensaje llegue al público deseado, y si el grupo no acepta el cambio, la campaña no impactará como se pretendían.

La estrategia propuesta se enfoca en una sola marca, no es incluyente, el protagonismo del nuevo logo opaca la importancia de los nuevos valores y del cambio positivo, más que una campaña de comunicación se asemeja a una campaña de marketing.

Para no confundir a los colaboradores tendría que comunicarse de manera general la nueva cultura de Pepsi bajo una imagen neutral e incluyente, por ejemplo la del manual de promesas, que no sólo logre transmitir el mensaje de manera neutral si no que prepare a la compañía para ver los logros de cada área como un éxito de toda la empresa y así posteriormente el cambio de imagen del logo como una propuesta de innovación que la empresa realiza hábilmente ante el cambio del exterior, es posible que viéndolo desde esta perspectiva los colaboradores se sientan orgullosos de que su empresa está haciendo cambios para enfrentar la crisis y beneficiar a todos los que laboran en ella.

Bajo este concepto de promesas se puede desarrollar toda la campaña y diseño, los colaboradores pueden alinearse bajo alguna promesa que cumplan en un plazo, por ejemplo se podría empezar con la promesa del “ORGULLO” que como mencionamos anteriormente es un valor que la empresa desea adoptar, a partir de este se pueden desarrollar varias propuestas de promesas, como sentirse orgulloso de la empresa o de los demás compañeros.

Así continuar hasta abarcar todos los valores, en un año podrían tocarse por separado cada uno y ser conocidos enteramente por todos. De desarrollar este plan anual se pretendería que todos los colaboradores terminarán conociendo a la perfección cada uno de los valores y además reproduciéndolos en sus actividades diarias para lograr un cambio efectivo en la empresa y en sus resultados.

## CONCLUSIONES

- La estrategia propuesta para la comunicación del cambio de imagen del logo se confunde con el cambio de cultura y no se ve claro cual es el cambio fundamental.
- La estrategia de comunicación debe estar enfocada primero a la cultura y posteriormente de manera más independiente al cambio de imagen .
- No existe una estrategia para el cambio de cultura, los valores no quedan puntualizados ni descritos, por lo que se puede tomar a interpretaciones erróneas por parte de los colaboradores.
- Es necesario realizar dos campañas distintas, priorizando la del cambio de cultura para solucionar todos estos problemas internos y así posteriormente los colaboradores reciban la campaña del cambio de imagen con una mentalidad distinta y positiva al cambio.

## **BIBLIOGRAFÍA WEB**

Advertising age "http://adage.com/agencynews/article?article\_id=134552"  
[http://adage.com/agencynews/article?article\\_id=134552](http://adage.com/agencynews/article?article_id=134552)

PEPSICO "http://www.pepsico.com/Company/Our-History.html"  
<http://www.pepsico.com/Company/Our-History.html>

CNN "http://www.cnnexpansion.com/economia/2007/5/29/mexico-segundo-consumidor-de-refrescos" <http://www.cnnexpansion.com/economia/2007/5/29/mexico-segundo-consumidor-de-refrescos>

PROFECO "*Briújula de compra de Profeco*" [www.profeco.gob.mx](http://www.profeco.gob.mx)

El siglo de Torreón “ <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/451284.crisis-afecta-consumo-de-refrescos-en-mexico.html> ”

## **BIBLIOGRAFÍA IMPRESA**

Comunicación estratégica: Yvonne Roehler, President ROEHLER SOLUTIONS 8/1/07  
“Gain competitive advantage. Increase profitability. Make great decisions. Do it now. Ask me how.”

María Antonieta Rebeil Corella “ El poder de la comunicación en las organizaciones” , 2000, Colombia.

Gerald M. Goldhaber “Comunicación Organizacional”, 1999, México.

Marie Jennings, David Churchill “Como gerencias la comunicación corporativa”, 1991, Colombia.

Gerald M. Goldhaber “ Comunicación Organizacional”, 1999, México, D.F.

Ángel Aguirre Bazán “Cultura Organizacional”, 1999, León, Guanajuato.

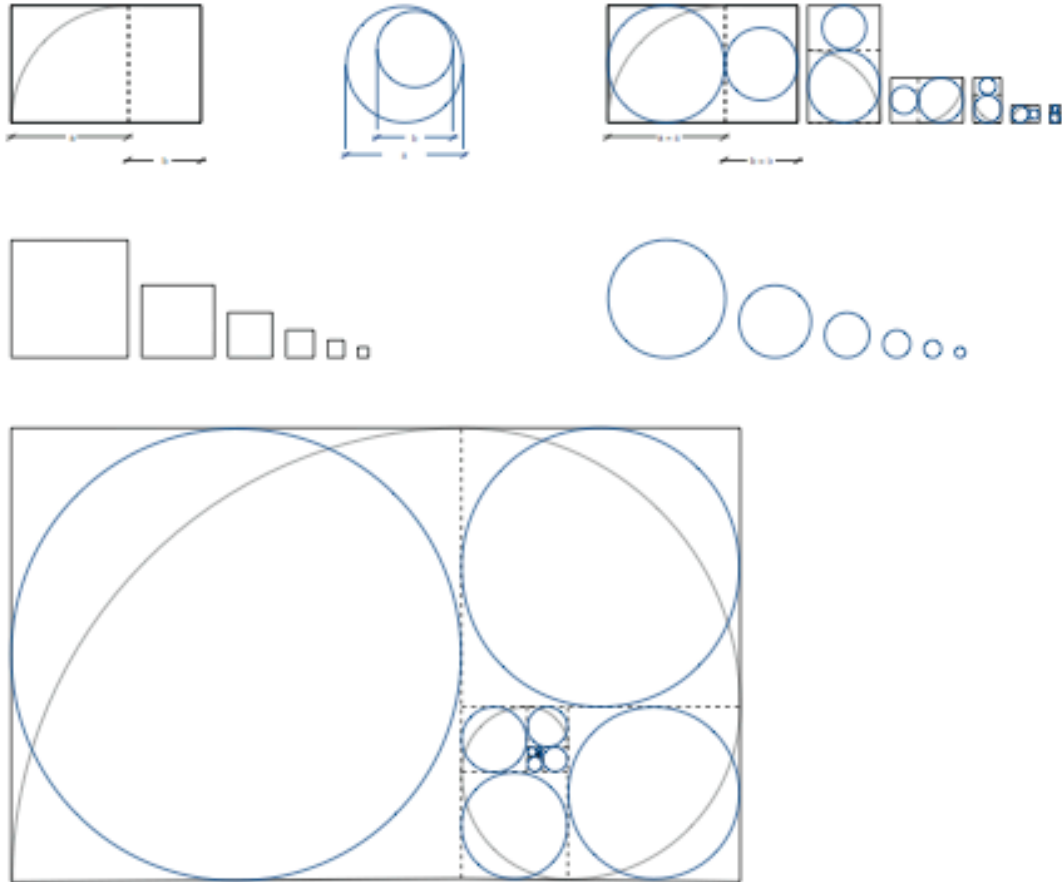
## **ANEXO 1**

## BREATHTAKING

### Creation of Identity: Scales and Dynamic Relationships

#### A. Geometry of Aesthetics: Proportion

The Golden Ratio establishes a proportion of one part (a) relative to another (b). Playing by these rules produces an aestheticism that is universally accepted to be in balance and harmony. The Pepsi aesthetic respects these rules: The brand identity can be derived from two circles, that have a set relation to each other.



#### B. Geometry of Aesthetics: Dynamics

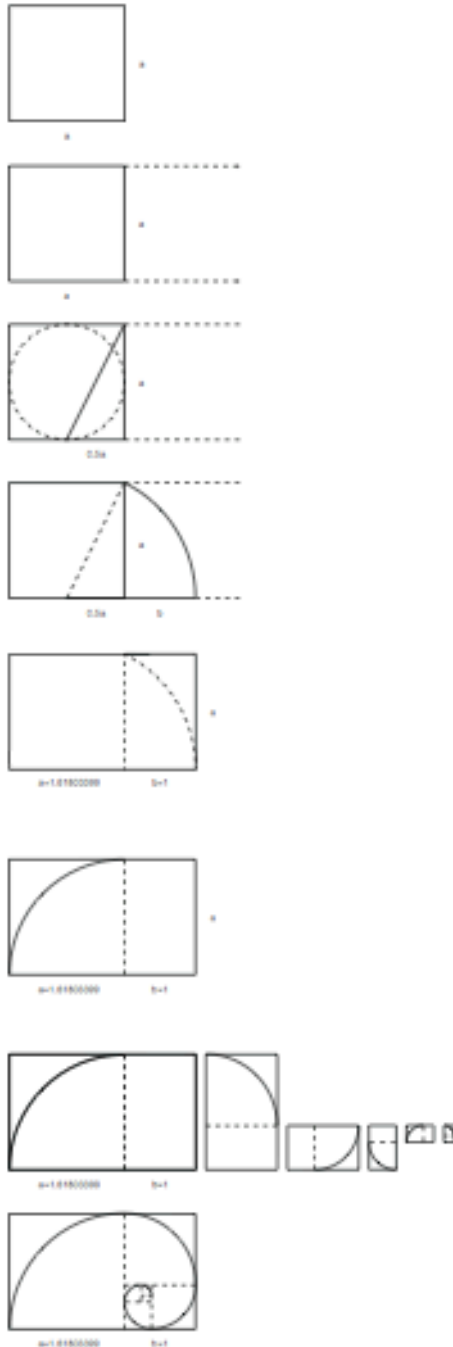


# BREATHTAKING

## Creation of Identity: A Blueprint for Proportions

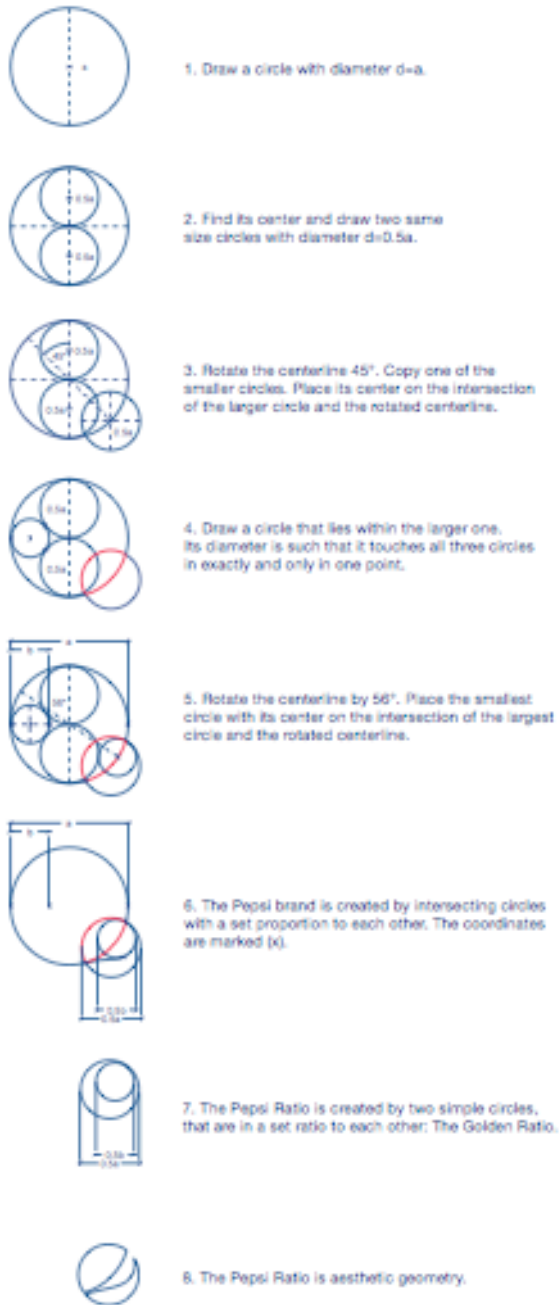
### A. The Golden Ratio

It starts with a square.



### B. The Pepsi Ratio

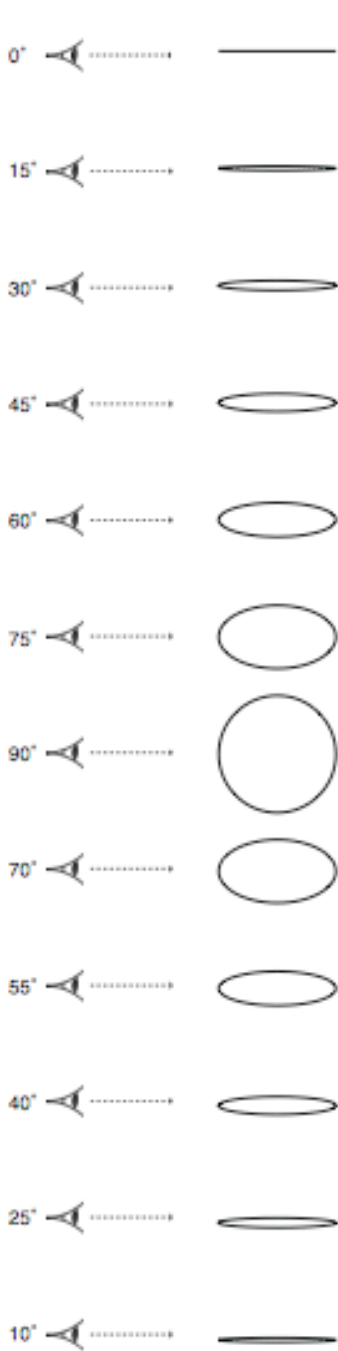
It starts with a circle.



**BREATHTAKING**

Creation of Identity: Multiple Perspectives

Multiple point of views, One Object



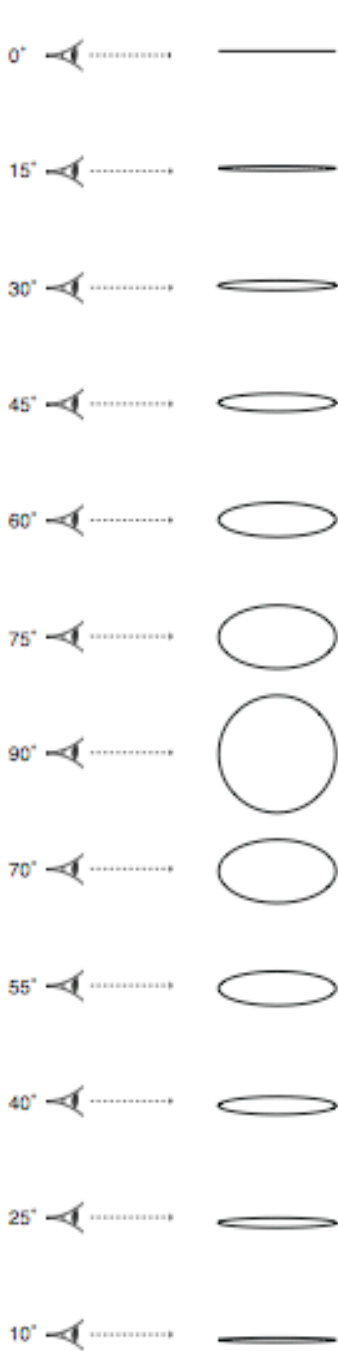
One Identity, Multiple Emotions



# BREATHTAKING

## Creation of Identity: Multiple Perspectives

Multiple point of views, One Object



One Identity, Multiple Emotions



**BREATH-taking**

Creation of Identity: The Face of a New Generation

