

RIF: J 30647247-9



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN  
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

**Diseño de un evento para el lanzamiento de la metodología de trabajo NESTLÉ® Continuous Excellence (NCE) para los colaboradores de la unidad Ventas Alimentos & Bebidas Región Capital de NESTLÉ® Venezuela S.A.**



**Integrantes:** Verónica Isabel García Brito

María Corina Roldán Robles

**Tutor:** Marianna Moreno

**Asesor:** Gilberto Méndez

Caracas, 11 de marzo de 2014

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe *Marianna Moreno*, profesor coordinador del Trabajo Final de Grado **Diseño de un evento para el lanzamiento de la metodología de trabajo NESTLÉ® Continuous Excellence (NCE) para los colaboradores de la unidad Ventas Alimentos & Bebidas Región Capital de NESTLÉ® Venezuela S.A.**, elaborado por *Verónica García y María Corina Roldán*, considera que el mismo reúne los requisitos exigidos por la Universidad Monteávila, y tiene méritos suficientes como para ser sometido a la presentación y evaluación por parte del jurado examinador que sea designado.

En la ciudad de Caracas, a los 11 días del mes de Marzo de 2014

Nombre: \_\_\_\_\_

(Firma) \_\_\_\_\_

Tutor

## DERECHO DE AUTOR

Quien suscribe, en condición de autor originario del trabajo titulado **Diseño de un evento para el lanzamiento de la metodología de trabajo NESTLÉ® Continuous Excellence (NCE) para los colaboradores de la unidad Ventas Alimentos & Bebidas Región Capital de NESTLÉ® Venezuela S.A.**, declara que: cedo a título gratuito, y en forma pura y simple, ilimitada e irrevocable para todos los territorios del mundo a la Universidad Monteávila, el derecho autor de contenido patrimonial que me corresponde sobre el trabajo señalado. Conforme con lo anterior, esta cesión patrimonial comprenderá el derecho para la Universidad de comunicar públicamente la obra, divulgarla, publicarla y reproducirla en soportes analógicos o digitales en la oportunidad que ella así lo estime conveniente, así como, la de salvaguardar mis intereses y derechos morales que me corresponden como autor de la obra antes señalada. La Universidad en todo momento deberá indicar que la autoría o creación del trabajo corresponde a mi persona, salvo los créditos que se deban hacer al tutor o a cualquier tercero que haya colaborado, citado o fuere hecho algún aporte intelectual en la realización de la presente obra.

Autor(es)

Nombre:

Apellido:

En la ciudad de Caracas, a los 11 días del mes de Marzo del año

*A Dios que siempre nos acompaña, a la Santísima Virgen que siempre nos bendice y a nuestra hermosa Venezuela, nuestro hogar, el país que siempre nos hará felices.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Primordialmente debo agradecer a Dios y a la Santísima Virgen Milagrosa por acompañarme y protegerme siempre, en todo momento.

A mi hermosa familia, esa que es más dura que un roble, por el esfuerzo, la lucha, el empeño, el apoyo incondicional y el amor profundo que me han dado y que me siguen dando día tras día. Mamá, papá, Ce ¡LOS AMO INFINITO!

A mi compañera de tesis, Verónica, que más que mi compañera es de esas amigas que ya la consideras parte de tu familia y parte esencial de tu vida ¡AMIGA, LO LOGRAMOS!

A la Universidad Monteavila, nuestra próxima Alma Mater. No hay otra universidad de la cual me sentiría más orgullosa de ser egresada.

A nuestro tutor, Gilberto Méndez. Más que un guía, es un hermano para mi que me ha brindado su apoyo incondicional siempre ¡En las buenas y las malas, SIEMPRE!

A nuestra tutora, Marianna, por apoyarnos en este proyecto siempre con una sonrisa y con las mejor disposición.

Y por último pero no menos importante, a NESTLE® Venezuela por ser parte importante en mi formación profesional y personal, por su hermosa gente que más que compañeros son amigos que brindaron a este proyecto un apoyo incondicional y desinteresado gigantesco, especialmente a Dustin Camejo, Alejandra Trujillo, Aland Montbrun y Ricardo Solano. ¡LOS QUIERO MUCHISIMO A TODOS!

**María Corina Roldán Robles**

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a Dios porque cada vez que deposito en sus manos una preocupación o meta me ayuda a alcanzarla y superarla. Él siempre me facilita todas las herramientas y coloca estratégicamente a las personas a mi alrededor.

Le doy gracias a mi querida mami porque siempre en todo momento, no importaba cual me acogía en sus brazos y me mostraba ese amor benevolente y puro incondicionalmente, dejando en mis enseñanzas morales y espirituales. Guiándome en el camino de la bondad e inocencia y recordándome que sobre todo siempre siguiera mi corazón. A Mi padre que sembró en mi la fuerza y la astucia, enseñándome en todo momento que sobre todas las cosas a pesar de que estén un poco turbias siempre va a existir detrás de todo eso la justicia.

Mi madrina que me recibió con los brazos abiertos sin condiciones , me condujo por los caminos de la lógica y el temple, repitiéndome constantemente que siempre hay que dar sin pensar en el recibir, y que absolutamente nada en la vida es imposible, los límites se los crea uno mismo. Esas personas que estuvieron en esos momentos de llantos y que tan solo son sus palabras y lealtad me motivaron a seguir adelante mi pequeño hermanito, mi hermana y mis primas.

Mi compañera de tesis, que me brindó su amistad durante éstos últimos años de carrera, mostrándome el mundo desde una perspectiva diferente a la que conocía.

Nuestros tutores Mariana Moreno y Gilberto Méndez, que se convirtieron en nuestras guías en este viaje del aprendizaje.

A mi querida Universidad que más que un centro de estudio fue un lugar de deliberación y descubrimiento personal para mi.

**Verónica Isabel García Brito**

## INDICE

### Índice de Contenido

Dedicatoria.....	i
Agradecimientos.....	ii
Resumen.....	v
<b>CAPÍTULO I: Formulación del Problema .....</b>	<b>1</b>
1.1. Introducción.....	1
1.2. Planteamiento del Problema.....	3
1.3. Justificación.....	5
1.3.1. Relación con estudios anteriores.....	6
1.4. Limitaciones.....	7
1.5. Objetivo General y Objetivos Específicos.....	8
1.5.1 Objetivo General.....	8
1.5.2 Objetivos Específicos.....	8
<b>CAPITULO II: Marco Teórico.....</b>	<b>9</b>
2.1 Tema a Tratar y Sustento Teórico.....	9
2.1.1 Comunicación.....	9
2.1.2 Organizaciones.....	9
2.1.2.1 Comunicación dentro de las Organizaciones.....	9
2.1.2.1.1 Comunicación Corporativa Interna y Externa.....	11
2.1.2.1.1.1 Problemas en la Comunicación interna.....	12
2.1.2.1.1.2 Evento Corporativo.....	16
2.1.2.2 Cultura Organizacional.....	18

2.1.3 NESTLÉ®.....	21
2.1.3.1 Filosofía de gestión.....	21
2.1.3.1.1 Misión.....	21
2.1.3.1.2 Visión.....	21
2.1.3.1.3 Valores.....	21
2.1.3.2 Metodología NESTLÉ® Continuous Excellence – NCE.....	22
2.1.3.2.1 Desperdicios.....	23
2.1.3.2.2 Las 3 C´s.....	24
2.1.3.2.3 Módulos Fundacionales.....	24
2.1.4 NCE en NESTLÉ® Venezuela.....	28
<b>CAPÍTULO III: Marco Metodológico.....</b>	<b>29</b>
<b>3.1 Workshop de NCE Venezuela 2013.....</b>	<b>29</b>
3.1.1 Status de NCE en Fábrica El Tocuyo.....	29
3.1.2 Status de NCE en Fábrica Santa Cruz.....	30
3.1.3 Status de NCE en Supply Chain.....	31
3.1.4 Análisis del Workshop de NCE Venezuela 2013.....	31
<b>3.2 Focus Group de NCE en fábricas.....</b>	<b>31</b>
3.2.1 Objetivos Específicos y Muestra.....	32
3.2.2 Diagnóstico General.....	32
3.2.3 Métodos de Comunicación en Fábricas.....	35
3.2.4 Estudio FODA.....	36
3.2.5 Experiencia de NCE en Fábricas.....	36
<b>3.3 Encuestas de NCE en Oficina Central.....</b>	<b>37</b>



3.3.1 Estudio FODA de la Encuesta NCE.....	37
3.4 Análisis de resultados.....	38
<b>Capítulo IV: Diseño del Evento.....</b>	<b>39</b>
4.1 Cronograma.....	39
4.1.1 Cronograma del Pre – Evento.....	39
4.1.2 Cronograma del Evento.....	39
4.2 Pre – Evento.....	40
4.2.1 Público Meta.....	40
4.2.2 Fecha, Día y Lugar del Evento.....	40
4.2.3 Patrocinios y Proveedores.....	40
4.2.4 Programa del Evento.....	41
4.2.5 Identidad Gráfica.....	46
4.2.6 Presupuesto Final.....	46
4.2.7 Comunicación y Promoción.....	46
4.3 Evento.....	47
4.4 Post – Evento.....	47
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>48</b>
Referencias Bibliográficas.....	50
Referencias Electrónicas.....	51
Anexos.....	52
<b>Anexos 1: Video didáctico acerca de</b>	
<b>NCE.....</b>	<b>52</b>

<b>Anexo 2: Glosario de Términos de NCE para Ventas.....</b>	<b>53</b>
<b>Anexo 3: Principios Corporativos.....</b>	<b>58</b>
<b>Anexo 4: Sistema de Gerencia Operacional.....</b>	<b>63</b>
<b>Anexo 5: Resultados de la encuesta realizada en Oficina Central.....</b>	<b>64</b>
<b>Anexo 6: Resultados de los Focus Group en Fábricas.....</b>	<b>76</b>
<b>Anexo 7: Brief enviado a proveedores durante la licitación.....</b>	<b>88</b>
<b>Anexo 8: Presupuesto de la agencias que participaron en la licitación.....</b>	<b>89</b>
<b>Anexo 9: CD con manuales de NESTLÉ® y de NCE utilizados para realizar el PF.....</b>	<b>94</b>
<b>Anexo 10: Manual de Identidad Gráfica.....</b>	<b>95</b>

## RESUMEN

**Autores:** Verónica Isabel García Brito y María Corina Roldán Robles

**Título:** Diseño de un evento para el lanzamiento de la metodología de trabajo NESTLÉ® Continuous Excellence (NCE) para los colaboradores de la unidad de Ventas Alimentos & Bebidas Región Capital de NESTLÉ® Venezuela S.A.

**Tutor interno:** Mariana Moreno

**Tutor Externo:** Gilberto Méndez

NESTLÉ® Venezuela posee una cultura organizacional donde las personas que la conforman deben aprender metodologías de trabajo para lograr un progreso en el desempeño laboral. Una unidad se encarga de esto último. La metodología conocida como NCE (NESTLÉ® Continuous Excellence) es bastante avanzada y productiva. Pero debido a su nivel de complejidad los colaboradores de NESTLÉ® Venezuela no logran ponerla en práctica en un 100% por no entenderla completamente.

Una de las desventajas que se presentan es por el idioma, y la gran variedad de información, como solución a ello se propone un diseño para un evento corporativo compuesto por actividades lúdicas que sea dirigido a la unidad de “Ventas Alimentos & Bebidas Región Capital” enfocándose en resaltar los beneficios que puede traer para los colaboradores de NESTLÉ® Venezuela poner en práctica dicha metodología. Se aspira lograr evocar la motivación necesaria para que deseen aprender el modo de llevarla a cabo, a través de un modo lúdico e interactivo, facilitándole también la traducción de los términos. Los colaboradores de la unidad de Ventas Alimentos & Bebidas Región Capital internalizarán y captarán los procesos y conceptos, y se logrará que ellos conozcan los beneficios otorgados por la metodología NCE para alcanzarlos, generando en ellos un mejoramiento tanto laboral como personal, que al mismo tiempo traerá muchas ganancias a nivel productivo en la empresa NESTLÉ® Venezuela.

## **CAPÍTULO I: Formulación del Problema**

### **1.1 Introducción**

En todas las empresas del mundo existe un nivel de cultura que las caracterizan y las diferencian unas de otra. En la actualidad NESTLÉ® Venezuela S.A. es una empresa muy importante en el país que ha tratado de mantener un nivel laboral y personal óptimo en los trabajadores que conforman la empresa. Para esto existe una unidad que busca implementar una metodología de trabajo que consiste en el perfeccionamiento del desempeño de los colaboradores dentro de la empresa.

Se han realizado reiteradas conferencias y actividades buscando explicar la esencia de NESTLÉ® Continuous Excellence (NCE), pero esta metodología maneja una terminología anglosajona, tiene una alta gama de complejidades y procesos que al ser explicados de un modo directo no se puede comprender; entre las limitaciones que hay, podemos tomar en cuenta que algunos colaboradores no manejan completamente el idioma y la sobrecarga de información puede estar presente al intentar entender la multiplicidad de términos, conceptos y modos que buscan impartir en el momento.

Actualmente la empresa busca aplicar una estrategia comunicacional según cada unidad que conforme la empresa, debido a que los intentos de implementación no han traído resultados completamente favorables.

Si esta metodología logra ser internalizada por los colaboradores de la empresa en un 100%, el desempeño laboral y personal de los mismos sería impecable, sin contar la gran cantidad de beneficios que recibirían.

Hasta entonces la unidad encargada de dar a conocer la metodología NCE, solo se ha enfocado en explicar sus conceptos y sus procesos, sin hacer énfasis en los beneficios que tiene, con el mismo lenguaje técnico y anglosajón, o sin profundizar de un modo acorde al entendimiento adecuado de los colaboradores.

Por esto, se propone elaborar un diseño para la realización de un evento corporativo enfocado a un sector de la empresa en particular, la unidad de “Ventas Alimentos & Bebidas Región Capital”, donde se explicará a través de actividades dinámicas, interactivas, creativas y lúdicas toda esta compleja metodología con sus procesos y conceptos, resaltando de un modo explícito los beneficios que se obtienen al poner en práctica la metodología de NCE.

Para cubrir las dudas de los colaboradores, respecto a los términos usados en la metodología se creará un glosario y para hacerlos vivir la experiencia NCE se idearán los juegos dinámicos y prácticos con la finalidad de hacer que los colaboradores de la empresa internalicen el complejo contenido de dicha metodología por medio de actividades dinámicas, generando la motivación necesaria de ponerlo en práctica en su vida diaria con la finalidad de alcanzar el perfeccionamiento a nivel laboral en NESTLÉ® Venezuela S.A. como empresa y mejorar la vida personal de los colaboradores de la unidad de “Ventas Alimentos & Bebidas Región Capital” que la conforman.

En el **Capítulo I** de las investigación se formulará el problema, con su respectiva justificación, limitaciones y objetivos.

En el **Capítulo II** se expondrá el marco teórico de la investigación.

En el **Capítulo III** se hará un análisis profundo de las investigaciones de campo, formando así el marco metodológico.

En el **Capítulo IV** se plasmará el diseño del evento propuesto y en el **Capítulo V** expondremos nuestras conclusiones con sus respectivas recomendaciones.

## 1.2 Planteamiento del Problema

Actualmente en NESTLÉ® Venezuela S.A. se halla una unidad que se encarga de implementar una metodología de trabajo en la cual se busca el mejoramiento sustancial del desempeño continuo, dando como resultado índices de resultados de gestión altamente positivos, llevando por nombre NESTLÉ® Continuous Excellence (NCE) **(Ver Anexo 1)**. La filosofía NCE llegó a Venezuela hace cuatro (4) años, implementándose por primera vez en la unidad de Supply Chain y Fábrica El Tocuyo, para luego ser ejecutado en las cuatro (4) fábricas restantes (Fábrica Valencia, Fábrica La Encrucijada, Fábrica Piñal y Fábrica Santa Cruz) y la unidad de Finanzas & Control.

A lo largo de estos años se han evidenciado grandes escollos para la implementación de NCE, entre los cuales podemos encontrar, a grandes rasgos y entre otros, una complicada terminología, falta de información y rechazo por parte de los colaboradores hacia esta filosofía.

En el año 2013 la unidad de “Ventas Alimentos & Bebidas Región Capital” entró en la nueva metodología

¿Cómo podemos evitar que esta unidad sufra los mismos traspiés que han experimentado los colaboradores que ya tienen años trabajando en NCE?

Se pretende realizar el diseño de un evento corporativo en el cual se les explique a los colaboradores la filosofía, terminología y sistema de ejecución a través de juegos didácticos, talleres y con un léxico adecuado al vocabulario utilizado frecuentemente por los colaboradores.

Para llevar a cabo el evento es necesario realizar dos (2) estudios previos, el primero es acerca de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (estudio FODA) de las unidades que trabajan actualmente con NCE y el segundo acerca de la situación actual de NCE en las unidades que utilizan el sistema; se busca obtener estos resultados bajo encuestas y focus groups realizados a los colaboradores que ya trabajan bajo esta metodología para afinar las estrategias subsiguientes.

Es importante también realizar un glosario con los términos adecuados al lenguaje técnico de los colaboradores de Ventas Alimentos & Bebidas, para así con esta información estructurar la logística, concepto y estrategias pertinentes para organizar y ejecutar el evento corporativo cubriendo así todas las necesidades que puedan presentar.

Se decide realizar el diseño de un evento corporativo con actividades dinámicas y didácticas en vista de que las unidades, que ya entraron a NCE, recibieron charlas de inducción con una terminología sumamente compleja y poco pedagógica creando así rechazo en los colaboradores para lograr el aprendizaje y el cambio deseado en la forma de realizar las actividades.

### **1.3 Justificación**

El proyecto planteado no sólo está destinado a mejorar el ámbito laboral de la unidad de “Ventas Alimentos & Bebidas Región Capital” de NESTLÉ® Venezuela S.A., sino que también va dirigido al crecimiento de la empresa, debido a que no solo impacta directamente en sus ingresos sino que también lo hace en el crecimiento personal de los colaboradores y los hace más efectivos en el desarrollo de sus competencias.

Se puede inferir que los colaboradores, que actualmente usan la herramienta, no han evolucionado a gran escala en el ámbito laboral debido a los obstáculos previamente expuestos, ocasionando así que no cumplan con la correcta metodología del sistema al no tener la pericia adecuada ni el conocimiento óptimo para el correcto desempeño del mismo.

Por esta razón es relevante ejecutar un proyecto de este talante y con estos fines, en busca de obtener mejores resultados en la implementación de NCE para una unidad tan trascendental y neurálgica como “Ventas Alimentos & Bebidas Región Capital”, que se encarga de generar los ingresos a la institución, quien debe comprender e iniciar a trabajar en ella con premura, eficacia y con el mínimo de errores posibles.

El financiamiento del evento será a través del departamento de NCE de la unidad de Ventas Alimentos & Bebidas de NESTLÉ® Venezuela S.A., así como se cuenta con el apoyo del departamento de Market Intelligence al realizar las encuestas y entrevistas a los colaboradores que trabajan bajo la metodología de NCE, facilitando los resultados para tener una mayor profundidad en la investigación; también toda la información requerida de las necesidades serán adquiridas por parte del NCE Champion de Ventas Alimentos & Bebidas y la Analista de Comunicaciones NCE.

Es por esto que la motivación principal en realizar el diseño de un evento radica en hacer un lanzamiento adecuado, óptimo y pedagógico, en una unidad primordial de NESTLÉ® Venezuela, y así ayudar a los colaboradores a tener una mejor comprensión del nuevo método de trabajo que van a utilizar, logrando agilizar el proceso de aprendizaje y comprensión



y así buscar minimizar el impacto que es un cambio de hábito en las estructuras mentales de los individuos en cuanto a sus rutinas de trabajo, brindando mejores resultados a la empresa y siendo un ejemplo para futuras unidades al momento de adentrarse a esta filosofía de vida. Por otro lado, también hay gran motivación por el crecimiento personal, laboral e intelectual que nos pudo brindar vivir esta experiencia.

### **1.3.1 Relación con estudios anteriores**

No existe un PFC realizado previamente en la UMA que tenga relación con NESTLÉ® Venezuela S.A. ni con la metodología de NCE. De todas formas se revisaron tres (3) PFC de ex alumnos de la Universidad Monteávila que realizaron eventos que trabajaban en realizar algún lanzamiento y/o que buscaban inculcar alguna filosofía.

Los PFC consultados fueron:

- “Evento para presentar la emisora digital Radio UMA a la comunidad de la Institución e Impulsar su posicionamiento”
- “Diseño de un evento para concientizar a los jóvenes de la Universidad Monteávila sobre el consumo responsable de bebidas alcohólicas apoyado por la cámara de Industrias Venezolana de Especies alcohólicas”
- “Diseño y planificación estratégica y comunicacional de una carrera 10K- caminata 5k para promover la labor de la Fundación Venezolana Pro-Cura de la parálisis”

#### **1.4 Limitaciones**

Actualmente la unidad de Ventas y la unidad de NCE de NESTLÉ® Venezuela S.A. son conscientes de los beneficios que puede traer este evento pero lastimosamente no se encuentran en la posibilidad presupuestaria de hacerlo ahora. De todas formas están conscientes de la necesidad imperante de realizarlo, es por esto que se comprometen a ejecutarlo cuando tengan las posibilidades económicas de hacerlo.

## **1.5 OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

### **1.5.1 Objetivo general**

- Realizar el diseño de un evento corporativo dirigido a los colaboradores de la unidad de Ventas Alimentos y Bebidas pertenecientes a la Región Capital de NESTLÉ® Venezuela S.A., para el lanzamiento del sistema “Nestlé Continuous Excellence (NCE) en esta unidad”

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Recopilar la información acerca de las fallas que se han detectado en el proceso de implementación del sistema de NESTLÉ® Continuous Excellence (NCE) en la forma de trabajo de los colaboradores de NESTLÉ® Venezuela S.A.
- Analizar los resultados de los estudios de campo que se han realizado entre los colaboradores de NESTLÉ® Venezuela S.A. que se encuentran laborando bajo el sistema NCE para determinar el grado de conocimiento y el nivel de aceptación de la metodología de trabajo.
- Establecer un proceso de comunicación de transferencia de información más simple al momento de implementar NCE en los colaboradores de la unidad de Ventas Alimentos y Bebidas pertenecientes a la región capital de NESTLÉ® Venezuela S.A.
- Realizar el cronograma del día del lanzamiento de NCE en la unidad de Ventas Alimentos & Bebidas Región Capital, especificando las actividades adecuadas al perfil psicológico de la unidad que pretenden realizarse a lo largo de la jornada.

## **CAPITULO II: Marco Teórico**

### **2.1 Tema a Tratar y Sustento Teórico**

En el Proyecto Final de Carrera (PFC) se planteó realizar una propuesta de diseño para un evento referente al lanzamiento de una metodología de trabajo llamada NESTLÉ® Continuous Excellence (NCE) en la unidad de Ventas Alimentos & Bebidas de la Región Capital de NESTLÉ® Venezuela.

#### **2.1.1 Comunicación**

Para lograr el objetivo final de este proyecto es necesario utilizar una estrategia basada en la comunicación. La etimología de “comunicación” proviene del término latino *comunicare*, con el cual se referían a la acción de “poner en común”. Según Dance y Larson (1936) la comunicación tiene aproximadamente 126 definiciones pero el concepto más íntegro y el que más se adecua a la palabra es: “un proceso de intercambio que se completa o perfecciona cuando se han superado todas las fases que intervienen en el mismo”.<sup>1</sup>

#### **2.1.2 Organizaciones**

“Las organizaciones se definen como colectividades que se han establecido para la consecución de objetivos relativamente específicos a partir de una base más o menos continua”<sup>2</sup>. Todas las organizaciones están conformadas por elementos que los distinguen entre sí. Muchas se conforman con normas, autoridad, sistemas de motivación o de comunicación con individuos participantes que poseen diferentes metas individuales que trabajan juntos por metas comunes.

##### **2.1.2.1 Comunicación dentro de las Organizaciones**

De *Sociología de las Organizaciones* podemos resaltar que en la actualidad la humanidad se ha transformado en una sociedad de la

---

<sup>1</sup> Espinoza Serrano, R. (2011). *Didáctica de la Educomunicación*. Libro digital.

<sup>2</sup> Hall R. H., (1996). *Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados*. Meximo: PRENTICE HALL HISPANOAMÉRICA. C.A.

información. Ha ocurrido un cambio social que logró transpolar el interés de la industrialización por el de la comunicación y el intercambio de símbolos, haciéndolo parte de la cotidianidad del ser humano.<sup>3</sup>

“Las organizaciones son un componente dominante de la sociedad contemporánea”<sup>4</sup> que tiene un rol importante en la cotidianidad, debido a que son sistemas de procesamiento de información, por esto Richard H. Hall en su libro Organizaciones, toma la metáfora hecha por Morgan en 1986 para explicar cómo se da la comunicación en las organizaciones, estas últimas se desenvuelven como un cerebro, porque toman y filtran la información, la asocian con lo previamente aprendido utilizando la interpretación, el criterio y el cambio de ser necesario para actuar sobre ella. También compara la pérdida de memoria, los estimulantes y depresores con las altas y bajas de las organizaciones.

Esto demuestra que el proceso comunicacional, dentro de las instituciones, no solo contienen elementos organizacionales sino también propios. Es importante debido a que sin individualidad no existiría la diversidad.

“El insumo organizacional en el proceso de comunicación, proviene de los canales de comunicación estructurados y de la posición que la gente ocupa”<sup>5</sup>. Esto se refiere a que cada persona o grupo posee una perspectiva diferente en el momento de decodificar la información. Esta opinión es generada o influenciada por su cotidianidad, jerarquía, y ambiente que lo rodea.

Varios analistas organizacionales le han brindado un gran grado de importancia a lo que es la comunicación, debido a que el trabajo del personal está influenciado en gran medida por el procesamiento de información, tal como afirma Barner (1938) “En un teoría exhaustiva de la organización, la comunicación tendría un lugar central, porque la estructura, extensión y

---

<sup>3</sup> Martin y García Ruiz (2002). Sociología de las Organizaciones. Madrid: Mc Graw Hill/Interamericana de España.

<sup>4</sup> Hall R. H., (1996). Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados. Meximo: PRENTICE HALL HISPANOAMÉRICA. C.A.

<sup>5</sup> Idem.

alcancé de la organización están casi enteramente determinados por las técnicas de comunicación”.<sup>6</sup>

Existen factores que diagnostican la relevancia que tienen las comunicaciones para las organizaciones:

1. El ambiente externo que rodea la organización, influenciándola tanto de modo positivo o de modo negativo dependiendo de su nivel de eficiencia (tomando en cuenta las relaciones gubernamentales).
2. El nivel de dependencia que posee una organización de sus unidades internas y del apoyo que éstas reciben.
3. El modo en el que están internalizadas las operaciones internas y el ambiente externo, donde se puede determinar que estaban planeadas previamente, para generar ciertas consecuencias.
4. La diversidad de los miembros que la conforman y las distintas metas en ella, su nivel de autoridad y por último su tamaño y la estructura que puede tener dicha organización.<sup>7</sup>

Las comunicaciones dentro de las organizaciones son complejas debido a que las mismas están llenas de individuos que poseen prejuicios, debilidades, una idiosincrasia determinada, jerarquía o una especialización. A pesar de esto no se puede dejar de lado por ser elemental para los procesos de poder, liderazgo y tomas de decisiones. Las comunicaciones se adecuan a la estructura organizacional de dicha empresa la cual se va a ver afectada o remodelada por la propia comunicación.

#### **2.1.2.1.1 Comunicación Corporativa Interna y Externa**

“La comunicación corporativa es la totalidad de recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente

---

<sup>6</sup> Hall R. H., (1996). Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados. Meximo: PRENTICE HALL HISPANOAMÉRICA. C.A.

<sup>7</sup> Idem.

a sus públicos”<sup>8</sup>, es decir, la comunicación corporativa es dar a entender la esencia y la imagen de la empresa al receptor requerido.

El mundo corporativo tiene públicos variados a los cuales enviar su mensaje, es por esto que las comunicaciones corporativas tienen reiteradas ramificaciones según el público al que se van a dirigir. Los dos tipos de comunicación corporativa más significativos son la interna y la externa.

La comunicación corporativa externa “es la relación que establece la empresa con actores del exterior, como medios de comunicación, asociaciones civiles, el gobierno, entre otros.”<sup>9</sup>

La comunicación corporativa interna “busca obtener la adhesión y la integración de las personas que trabajan en la empresa a los fines y metas globales de la organización.”<sup>10</sup> La forma que tienen las empresas de lograr esto es por los medios internos, congresos, talleres, workshops y eventos.

Aún se está buscando ese modelo de comunicación “perfecto” que pueda calar en todas las organizaciones con éxito, pero esto es una meta utópica debido a que cada organización es completamente distinta en su esencia. Es por esto que para el lanzamiento que se quiere realizar, se debe hacer una estrategia adecuada a la empresa y a la unidad a la que se va a dirigir.

#### **2.1.2.1.1 Problemas en la comunicación interna**

En ninguna organización existe la comunicación perfecta, sobre todo en las más grandes y muchas veces se cae en el error de transmitir un mensaje sin estudiar el perfil psicológico del grupo al que se está dirigiendo, por lo tanto no suelen cubrir las necesidades del receptor. “Las

---

<sup>8</sup> Capriotti P., (1999). Comunicación Corporativa: Estrategia de Éxito a Corto Plazo. Universidad Rovira i Virgili Tarragona (España).

<sup>9</sup> [www.losrecursoshumanos.com/contenidos/202-comunicaciones-corporativas-definicion.html](http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/202-comunicaciones-corporativas-definicion.html). Consultado el 10 de marzo de 2014.

<sup>10</sup> Capriotti P., (1999). Comunicación Corporativa: Estrategia de Éxito a Corto Plazo. Universidad Rovira i Virgili Tarragona (España).

consecuencias básicas de los sistemas existentes de comunicación es que los mensajes son transformados o modificados al pasar por el sistema”<sup>11</sup>.

Como trata de expresar Richard Hall en su libro, en el momento en el que ocurre una transformación en el mensaje significará que irremediamente el receptor finalmente internalizará algo diferente a lo que se estaba destinado, destruyendo así la intención de lo que se quiere comunicar.

Según Richard Hall hay dos formas principales de transformación: la omisión y la distorsión.

La omisión como "eliminación de aspectos en los mensajes"<sup>12</sup> es un problema muy común, sucede en el momento que las personas al cumplir el rol de receptores, en algunas ocasiones no comprenden el mensaje completamente, y como consecuencia solo aceptan la información que ellos creen entender. Esto genera un vacío de contenido, dando como resultado un malentendido final.

La omisión se da de forma ascendente. Las personas que se encuentran en cargos altos suelen recibir mensajes varios provenientes de unidades inferiores a su jerarquía; la omisión se da en el momento en el que estas personas con jerarquías altas aceptan cierta información debido a sus grandes responsabilidades. También es común la omisión en el momento en el que los cargos altos asumen que los trabajadores que están bajo su cargo ya entendieron el mensaje y no se crea el feedback necesario.

En el caso de NCE NESTLÉ® Venezuela, los NCE Champions<sup>13</sup>, son preparados en el exterior por lo tanto es sumamente común el uso de un léxico bastante complejo en el que predominan los términos en otro idioma, el inglés. La complicación ocurre cuando éstos últimos asumen por defecto que al explicar la metodología de NCE bajo estos términos, los receptores la entenderán. Es en este instante cuando ocurre omisión por parte de los

---

<sup>11</sup> Hall R. H., (1996). Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados. Mexico: PRENTICE HALL HISPANOAMÉRICA. C.A.

<sup>12</sup> Idem.

<sup>13</sup> Líder NCE de una unidad y/o de un mercado.



líderes. Se debe tomar en cuenta que NCE es un tema complejo y utilizar términos en inglés dificulta aún más la comprensión, además de que genera rechazo, principalmente por parte del personal que no tiene conocimientos del idioma o bien no tiene dominio del mismo.

La distorsión “se refiere a la alteración de los significados del mensaje al pasar por la organización”<sup>14</sup> se puede entender que las personas son selectivas sobre lo que reciben como mensajes. Este tipo de transformación puede ocurrir en comunicaciones tanto horizontales como verticales dado que todas las unidades de las organizaciones poseen valores y objetivos diferentes. Esto puede o no ocurrir en cualquier sistema de comunicación, es decir, puede ocurrir en la familia y en la sociedad global. Estas diferentes percepciones de las diferentes personas que conforman las unidades son cruciales para la toma de decisiones explica Richard Hall. De este modo se puede estudiar lo que se necesita para mejorar las comunicaciones y así la vida laboral o personal de dichas organizaciones.

Para evitar la distorsión dentro de NCE en NESTLÉ® Venezuela es imperante hacer un estudio sociológico y/o psicológico de las unidades para poder adecuar la información selectivamente a cada grupo o unidad.

De todas formas son muchos los colaboradores que han omitido gran parte de la información por el rechazo que le generan los conceptos en inglés y el exceso de información.

En el caso particular de Ventas el grupo además de ser dinámico y espontáneo, se puede encontrar 4 perfiles psicológicos distintos. El perfil de negociación responde a diferentes estímulos y el vendedor debe planificar su venta basándose en el mismo. Los perfiles son:

1. Perfil de Seguridad: El vendedor con este perfil busca satisfacer las necesidades del comprador con hechos apalancándose en la idea de que al comprador le gusta tomar decisiones basadas en lógica,

---

<sup>14</sup> Hall R. H., (1996). Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados. Meximo: PRENTICE HALL HISPANOAMÉRICA. C.A.

números, argumentaciones sólidos y hechos. Suelen usar presentaciones con números y/o mapas de ideas.

2. Perfil Conceptual: El vendedor con este perfil suele lograr sus objetivos con el comprador brindando ideas innovadoras y para esto utiliza ayudas audiovisuales y visuales respaldadas de argumentaciones nuevas, diferenciadoras.
3. Perfil Social: Este tipo de vendedor suele presentar el objeto a vender haciendo énfasis en todos los beneficios que puede brindar el producto; evita presionar y e invita al comprador a “darse un tiempo para dar respuesta”. Suelen recibir respuestas afirmativas por parte del comprador. Suele utilizar estímulos sociales, preguntas sobre el entorno, la familia, la política y detalles que hagan al cliente sentirse importante.
4. Perfil de poder: El vendedor con este perfil suele ir al grano y deja que el comprador sienta que tiene el control completo de la negociación. Suele estimular al vendedor haciéndole quedar bien.

Otro problema comunicacional que muy característico en las organizaciones es la sobrecarga esta “conduce a la omisión y contribuye a la distorsión” <sup>15</sup> . Cuando ocurre la sobrecarga en las personas de la organización se tiende a caer en la omisión y la distorsión de modo defensivo, estas reacciones son totalmente normales en los ámbitos laborales, debido a la gran cantidad de información que se maneja, sobre todo en las grandes empresas.

Según Richard Hall, otro método que se utiliza cuando ocurre una sobrecarga es la cola. La metodología de NCE además de su complejidad, es abundante al transmitirla a los colaboradores es común caer en el error de sobresaturarlos de información, esto genera rechazo y poca receptividad de la metodología.

---

<sup>15</sup> Hall R. H., (1996). Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados. Meximo: PRENTICE HALL HISPANOAMÉRICA. C.A.

### 2.1.2.1.1.2 Evento Corporativo

Según las Real Academia Española un evento es un “suceso importante y programado de índole social, académica, artística o deportiva” pero desde el punto de vista corporativo va un poco más allá, ya que, “es una excelente oportunidad para tomar contacto directo y personalizado con una parte de nuestra audiencia objetivo, para afianzar lazos y vínculos y para transmitir determinados conceptos y valores como cordialidad, calidez en el trato, interés por nuestros públicos, organización y profesionalismos y muchos otros.”<sup>16</sup>

Se optó por realizar el diseño de un evento corporativo enfocado en la modalidad de lanzamiento buscando principalmente dar a conocer los conceptos básicos de NCE y todos los beneficios que esta metodología les puede traer, con un overview previo de la metodología para participar en juegos lúdicos y didácticos, haciendo del aprendizaje algo dinámico, dirigido a la Fuerza de Ventas de Alimentos y Bebidas de la Región Capital de NESTLÉ® Venezuela. El evento se realizara específicamente a los colaboradores de Ventas Alimentos y Bebidas de la Región Capital por ser el grupo piloto de toda la unidad.

“Hablar de límites es referirse a las dificultades para una transmisión eficaz de información”<sup>17</sup> NESTLÉ® Venezuela, como toda empresa tiene ciertas limitantes en la comunicación corporativa interna. Actualmente la filosofía que se quiere transmitir con NCE a los colaboradores de NESTLÉ® Venezuela es muy compleja, por esta razón no muchos entienden la importancia de su aplicación y los beneficios que trae a la vida laboral como en la personal.

En años anteriores NESTLÉ® Venezuela estaba constituido por tres países Venezuela, Colombia y Bolivia y se conocía como NESTLÉ® Región Bolivariana. Al ser Región Bolivariana no se organizaron campañas, ni gran

---

<sup>16</sup><http://www.redrrpp.com.ar/portal/modules.php?name=News&file=article&sid=1239>. Consultado el 10 de marzo de 2014.

<sup>17</sup> Martín y García Ruiz (2002). Sociología de las Organizaciones. Madrid: Mc Graw Hill/Interamericana de España.

cantidad de actividades o eventos relevantes que generaran gran impacto en la implementación y el entendimiento de la NCE.

En el 2011, NESTLÉ® Venezuela ya no pertenecía a la Región Bolivariana y se realizó la primera campaña de NCE como lanzamiento para toda la empresa que influyó de modo positivo en los colaboradores de fábrica, Puntos de Traslado (PT's) y Centros de Distribución (CD's); hasta el momento sólo se habían realizado actividades aisladas en cada unidad. La campaña consistía en un concurso donde los empleados tenían que aprenderse los módulos fundacionales, si lo lograban se ganaban una beca. Hasta ahora ésta ha sido una de las actividades didácticas que se han realizado a nivel nacional.

Para el año 2013 NESTLÉ® Venezuela tomó la iniciativa de llamar a concurso a varias agencias publicitarias para realizar un relanzamiento a nivel nacional sobre la herramienta; hubo grandes fracasos debido a que ninguna agencia aportaba ideas lo suficientemente concretas para cubrir las necesidades, pero finalmente lograron toparse con una agencia que cumplía con las expectativas. La estrategia que se desarrolló engloba NESTLÉ® Venezuela, y no se enfoca en las unidades específicamente, cada unidad debe realizar su estrategia comunicacional según sus necesidades, siempre apegada a la línea gráfica de la campaña nacional. A pesar de que para muchos líderes esto pueda representar una desventaja es un modo de obtener mejores resultados ya que crea sintonía y sinergia suficiente entre unidades.

Es por lo cual que para poder llevar a cabo con éxito la estrategia de diseñar un evento especializado a este grupo de personas en específico es necesario esclarecer los objetivos del evento. Entre los objetivos del evento está el dar conocer los conceptos básicos de NCE de una forma didáctica y con un léxico adecuado al que ellos utilizan en el día a día; también es importante crear una conexión emocional con la metodología dando a conocer los beneficios laborales y personal que NCE puede brindarles a cada uno de ellos. Para ayudarlos a entender un poco más la metodología y para hacerla más cercana a ellos se ha ideado un glosario con los términos

comunes en NCE explicado con ejemplos aplicables a su cotidianidad laboral. Este glosario será un cuaderno interactivo y creativo, que capte la atención de los vendedores de esta unidad.

Sobre este punto se realizó un levantamiento de información acerca del perfil psicológico que poseen los colaboradores de Ventas. Este perfil suele ser particular con respecto a las demás áreas de NESTLÉ® porque el colaborador debe ser una persona dinámica por el ritmo de trabajo que poseen.

Al tener la motivación necesaria se logrará que estén abiertos a la comprensión, de modo que permitirán que se les profundice punto por punto más allá de su definición con juegos interactivos los conceptos de NCE que en sí es lo más complicado de entender.

Todo esto se logrará con juegos didácticos y dinámicos que logren generar en los colaboradores el entendimiento por ser transmitido de un modo más fácil en comparación a como se transmitía normalmente.

Cumpliendo éstos objetivos se logrará influir de modo positivo en la Cultura Organizacional de la empresa, generando así un cambio que traerá como consecuencias la evolución ascendente y mejora de la vida personal y laboral de los empleados dando un beneficio para la empresa y sus colaboradores.

### **2.1.2.1.3 Cultura Organizacional**

Se entiende la cultura como una “característica básica de la sociedad que explica el comportamiento común adquirido por los miembros de una comunidad, a partir de sus experiencias compartidas de carácter cognoscitivo, emocional y moral”<sup>18</sup>. La cultura no es innata, se adquiere en el momento que existen interacciones entre las personas dentro de un grupo o dentro de una sociedad. Se encuentra en todas partes mientras exista un legado que se deje en creencias y tradiciones que pase de generación en generación la cultura existirá.

---

<sup>18</sup> Martin y García Ruiz (2002). Sociología de las Organizaciones. Madrid: Mc Graw Hill/Interamericana de España.

Al expresar que la cultura está en todo, se puede entender que es necesaria también en una empresa y su relevancia a la hora de hablar de las convicciones y los valores de las personas que la conforman. Por esto surge el concepto de la cultura organizacional.

La cultura de una organización “es el conjunto de creencias y valores compartidos, en mayor o menor medida, por sus miembros”<sup>19</sup>. Todo esto que conforma esa cultura se puede percibir en los procedimientos, en el modo de actuar, en las creencias principales, que se encuentran basados sus procedimientos laborales de éstas personas que constituyen la empresa, tanto en su vida diaria como en su vida laboral.

Es importante que exista esta cultura organizacional dentro de la empresa debido a que actúa como “factor de cohesión interna”<sup>20</sup>, porque genera en los miembros de la empresa una meta colectiva, creando compromisos y valores individuales en cada uno, para lograr así la unión y eliminar esa necesidad de continuos incentivos al ser un factor de motivación y estabilidad muy poderoso.

Cuando se implanta del modo correcto los colaboradores se sienten en familia, por lo tanto se sentirán parte de la empresa. Gracias a esto cada vez que se necesite presentar soluciones para ciertos problemas o simplemente para mejorar, ellos querrán participar.

“En el campo de la administración de empresas, cada cierto tiempo surgen conceptos de moda que prometen la solución de todos los problemas de las organizaciones, si se siguen las indicaciones de las herramientas de gestión que los acompañan”<sup>21</sup>

En ciertos casos cuando se trata de implantar una buena metodología para la mejora laboral de los colaboradores; no siempre son buenos resultados pero no siempre logran absorber el conocimiento necesario para llevar a cabo éstas soluciones. Aquí es donde interviene la cultura

---

<sup>19</sup> Martin y García Ruiz (2002). Sociología de las Organizaciones. Madrid: Mc Graw Hill/Interamericana de España.

<sup>20</sup> Idem.

<sup>21</sup> Idem.

organizacional; si ésta existe realmente, el compromiso y motivación que generó individualmente en las personas que constituyen la empresa será necesario para que estén abiertas a crecer personalmente y mejorar sus conocimientos para llevar a cabo las soluciones y traer más beneficios a la organización.

“Mientras más fuerte es la cultura, más difícil es cambiarla”<sup>22</sup>, en NESTLÉ® Venezuela existe una cultura organizacional muy estable y fuerte, por lo tanto al influenciarla, se logra generar ligeros cambios en la base y los pilares de la empresa.

“Proteger la organización contra las imposiciones de las modas pasajeras y las fluctuaciones a corto plazo”<sup>23</sup>. Por esta buena cultura que existe, los vendedores de la unidad de Ventas Alimentos & Bebidas de la Región Capital de NESTLÉ® Venezuela, estarán abiertos a cualquier posibilidad de entendimiento respecto a la metodología de NCE debido a que ésta es interna y fue creada por la empresa.

Ellos desde siempre han estado comprometidos, con los valores, normas y creencias que se les presentan en NESTLÉ® Venezuela. Esto crea ese espíritu de hermandad y los colaboradores llegan a sentir su entorno laboral como una gran familia, debido a que la empresa les expresa lo necesarios que son para la organización y lo mucho que se desea la mejora individual del personal para generar así una evolución positiva colectiva.

De modo que la estrategia del diseño del evento es influir de forma positiva; este no busca generar un cambio drástico, ya que es una metodología que tiene varios años gestándose, y es creada por NESTLÉ® Venezuela. Sólo se quiere lograr que los colaboradores lo internalicen y por lo tanto crezca en ellos la empatía para que la lleven a cabo.

---

<sup>22</sup> Deal y Kennedy (1982) Culturas Corporativas. E.U.A FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO

<sup>23</sup> Idem.

## **2.1.3 NESTLÉ®**

### **2.1.3.1 Filosofía de gestión**

“En el campo de la administración de empresas, cada cierto tiempo surgen conceptos de moda que prometen la solución de los problemas de las organizaciones si se siguen las indicaciones de las herramientas de gestión que los acompañan”.<sup>24</sup>

Tal como plantearon Marín y García Ruíz en su libro “Sociología de las Organizaciones”, NESTLÉ® es una de esas empresas que tiene una estructura social y cultural como organización que amerita la búsqueda de la excelencia. Esto se puede notar en su filosofía de gestión.

#### **2.1.3.1.1 Misión**

“Exceder con servicios, productos y marcas, las expectativas de Nutrición, Salud y Bienestar de nuestros clientes y consumidores.”<sup>25</sup>

#### **2.1.3.1.2 Visión**

“Evolucionar de una respetada y confiable compañía de alimentos a una respetada y confiable compañía de alimentos, nutrición, salud y bienestar.”<sup>26</sup>

#### **2.1.3.1.3 Valores**

“Fuerte compromiso con productos y marcas de calidad. Respeto de otras culturas y tradiciones. Relaciones personales basadas en la confianza y el respeto mutuo. Alto nivel de tolerancia frente a las ideas y opiniones de los demás. Enfoque más pragmático de los negocios. Apertura y curiosidad frente a futuras tendencias tecnológicas dinámicas. Orgullo de contribuir a la reputación y los resultados de la Compañía. Lealtad a la Compañía e identificación con ella.”<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> Martin y García Ruiz (2002). Sociología de las Organizaciones. Madrid: Mc Graw Hill/Interamericana de España.

<sup>25</sup> <http://www.nestle.com.ve/cvc>. Consultado el 9 de febrero de 2014.

<sup>26</sup> <http://www.nestle.com.ve/cvc>. Consultado el 9 de febrero de 2014.

<sup>27</sup> <http://www.nestle.com.ve/cvc>. Consultado el 9 de febrero de 2014.



### 2.1.3.2 Metodología NESTLÉ® Continuous Excellence – NCE

Para encontrar la excelencia se basan en la metodología LEAN<sup>28</sup>. Esta metodología tuvo sus inicios en los años 80 por la empresa Toyota. Esto generó consecuencias positivas a gran escala por lo que sirvió de ejemplo para otras grandes empresas.

“LEAN – *the NESTLÉ® way*” es la forma en la que la empresa acopla la metodología a su forma de trabajo buscando cubrir sus necesidades, dándole por nombre *NESTLÉ® Continuous Excellence*, o mejor conocido por sus siglas “NCE”.

“La eficiencia de las organizaciones depende en gran medida de su capacidad aprendizaje de la mejora permanente de las personas que la integran”<sup>29</sup> es por esto que se debe buscar hacer de la metodología algo cercano para los colaboradores de la empresa y lo suficientemente necesario en el día a día de su trabajo y su cotidianidad.




*NESTLÉ® Continuous Excellence*, o mejor conocido como NCE es una metodología basada en LEAN. La organización buscó adecuarla a sus necesidades para generar un cambio en el “Modelo Operacional” de NESTLÉ®, tratando de implementar una cultura de excelencia continua en todas las operaciones y todas las unidades.

---


<sup>28</sup> LEAN es el termino que se utilizó para definir la metodología de trabajo utilizada por Toyota en los 80's. Esta metodología buscaba maximizar el valor del consumidor y minimizar los desperdicios del trabajo.

<http://www.lean.org/whatslean/> . Consultada el 23 de enero de 2014.


<sup>29</sup> Martin y García Ruiz (2002). Sociología de las Organizaciones. Madrid: Mc Graw Hill/Interamericana de España.

- 1  **COMPROMETIENDO A LA GENTE**  
Desarrollar, Impulsar e Involucrar a nuestra gente en el apoyo para crear valor para Consumidores y Clientes.


---

- 2  **ENTENDIENDO EL VALOR**  
Cómo se percibe por los Consumidores y Clientes


---

- 3  **EVALUANDO CUÁLES ACTIVIDADES AGREGAN VALOR Y CUÁLES NO**  
Viendo todos los procesos dentro de la Cadena de Valores

---

- 4  **ELIMINANDO LAS ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR**  
Tiempo libre y los recursos para Actividades de Valor Agregado

---

- 5  **MEJORANDO CONTINUAMENTE LA CREACIÓN DE VALOR**  
Perseguir sin detenerse la eliminación de las Actividades que No Agregan Valor y Optimización de las que sí agregan

30

Tal como se expuso previamente LEAN es una filosofía de gestión enfocada a la creación de procesos capaces de entregar el máximo valor para los clientes, utilizando los mínimos recursos necesarios.

#### 2.1.3.2.1 Desperdicios

Para crear esos flujos o procesos la organización se debe focalizar en la reducción de los ocho tipos de "desperdicios":

- **Sobreproducción:** Producir en exceso y/o de forma apresurada.
- **Inventarios:** Mantener el inventario por debajo del mínimo necesario para satisfacer los requerimientos del cliente.
- **Sobreprocesos:** Agregar complejidad innecesaria.
- **Conocimiento inutilizado:** Mal uso del talento y compartir adecuadamente la información.
- **Transporte:** Todos los movimientos de material entre procesos.
- **Movimiento:** El movimiento de cualquier persona que no agrega valor.
- **Espera:** El tiempo de espera a que alguien complete el proceso para poder realizar el trabajo propio.
- **Defectos:** No hacerlo exitosamente a la primera.

---

<sup>30</sup> Cuadro referente a LEAN – *The NESTLÉ® way.*

Para lograr la reducción de desperdicios es importante que la empresa sea un equipo y esto se logra alineando las metas entre los negocios y operaciones, cascadeando objetivos consistentes y revisiones a través de todos los niveles.

Un aspecto que no se puede dejar de lado al ser un equipo que busca eliminar el desperdicio es estar comprometido, es por esto que para cumplir la meta se busca desarrollar la excelencia en el liderazgo y el compromiso de todos los colaboradores para mejorar el desempeño.

#### **2.1.3.2.2 Las tres (3) C's**

Los resultados que ofrece NCE a la empresa se resumen tres:

1. **Deleitar a los Consumidores:** Mejorar lo que los consumidores realmente aprecian, para esto se busca entender sus necesidades y elaborar productos que los satisfagan.
2. **Ofrecer Ventajas Competitivas:** Asegurar la mejor oferta del mercado garantizando disponibilidad de productos y servicios de alta calidad un precio competitivo.
3. **Excelencia en Cumplimiento:** Ser confiables para los accionistas, cumplimiento de políticas establecidas, estándares, lineamientos, especificaciones y buenas prácticas; así como estándares locales e internacionales.

#### **2.1.3.2.3 Módulos Fundacionales**

Para poder llegar al objetivo final de NCE, que se resume en una empresa con “0 Desperdicio, 1 Equipo, 100% Comprometido”, NESTLÉ® se fundamentó en tres módulos fundacionales esenciales:

- **Cumplimiento Normativo:** Es el primer módulo fundacional y busca adoptar medidas adecuadas para garantizar que la organización y sus empleados cumplan con los principios corporativos (**Ver anexo 3**), las políticas, las normas internas y externas, y las leyes nacionales e internacionales que afecten según la localidad de la empresa y sus respectivas unidades.

- **Desarrollo de Liderazgo:** Es el segundo módulo fundacional y busca proveer lineamientos para el cambio de comportamiento entre nuestra gente y para desarrollar la competencia de liderazgo por medio del diseño de:
  - Perfiles de Éxito - Evaluación del Liderazgo.
  - Liderazgo y Coaching – Cierre de Brechas a través del Plan de Desarrollo.
  - Plan de Sucesión – Proceso Implementado y Evaluado.

Para inspirar la excelencia es necesario acrecentar el liderazgo. Es por esto que la misión del pilar<sup>31</sup> se puede resumir en 4 puntos:

- Crear las condiciones para un mayor rendimiento en el trabajo.
- Darle a todos la oportunidad de crecer y aprender.
- Atraer y retener el talento.
- Sostener un desarrollo continuo de la cultura.

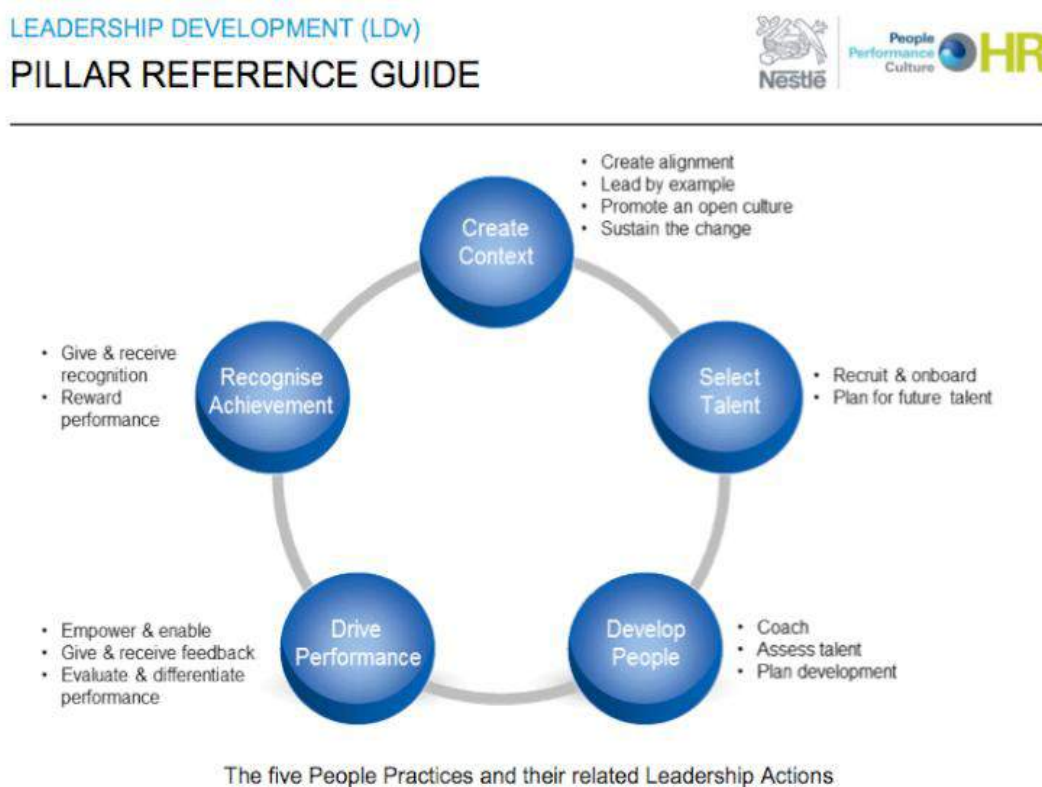
La forma de esparcir la metodología del pilar a lo largo de la organización es por medio de 4 actividades:

1. Metodología: Este paso se refiere al diseño de las prácticas específicas del pilar de Desarrollo de Liderazgo. Los miembros del equipo necesitan empoderarse lo suficiente para el uso de la metodología para desarrollar con eficacia los líderes en todos los niveles.
2. Entrenamiento: Este paso se enfoca en enseñar conceptos, transferir conocimientos y permitir que los colaboradores experimenten y practiquen las competencias adquiridas.
3. Coaching: Este paso ayuda a los colaboradores a reflejarse en cómo aplicar sus competencias adquiridas, conocimiento y/o comportamiento para explotar su potencial al máximo.

---

<sup>31</sup> Según el Operational Framework de NCE es un equipo de personas que tiene la experiencia suficiente en la metodología y la herramientas para implementar el pilar y/o módulo que le compete.

4. Assessment (Evaluaciones): Este paso proporciona una forma de controlar y calibrar la correcta aplicación de los métodos y herramientas del pilar. El equipo debe evaluar funciones y unidades de forma regular y continua.



32

- **Alineación de Objetivos:** Serie de prácticas que alinean a los colaboradores y sus acciones con las prioridades de la organización, asegurando una ejecución confiable de las mismas.

Alineación de Objetivos es donde se funda la metodología de NCE debido a que es donde se incluyen todos los procesos que se realizan para lograr los objetivos. Dentro del módulo se contemplan:

- Plan operativo: Alineación con los negocios y unidades.

<sup>32</sup> En este cuadro se representan las 5 prácticas que debe asumir todo colaborador relacionadas a las acciones de liderazgo que lo desarrollan.

- Medición de Desempeño: KPI's (indicadores de desempeño) y Cascadeo de Objetivos.
- Revisiones Operacionales: DOR (Reuniones Operacionales Diarias), WOR (Reuniones Operacionales Semanales) y MOR (Reuniones Operacionales Mensuales).
- Implementación de Metodologías de Resolución de Problemas: DMAIC, IVPH (Ir, Ver, Pesar y Hacer) y SMED.

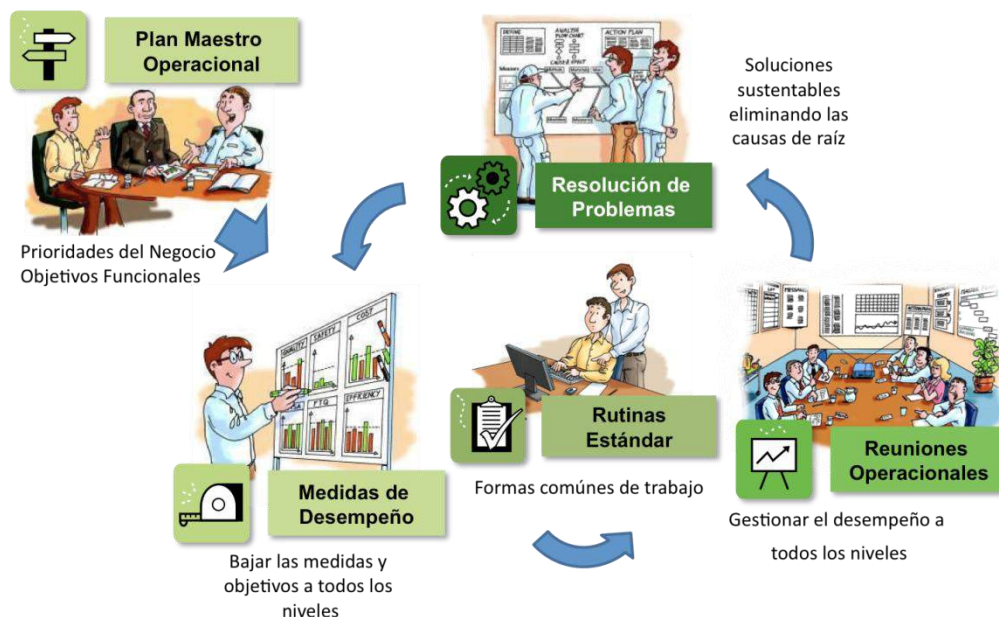
Los objetivos del negocio deben estar alineados y en cascada a través de toda la cadena de valor. La alineación de objetivos es un proceso en el cual se hacen claras las áreas de oportunidad para el mejoramiento y aún más importante, se crea sentido de responsabilidad a través de todos los niveles del negocio asegurando la exitosa ejecución.

El proceso comienza definiendo el Plan Maestro Operacional, incorporado a través de 4 módulos principales:

1. Rutinas Estándar que aseguran la constante ejecución de tareas.
2. Medidas de desempeño en cascada a todos los niveles.
3. Revisiones efectivas de la operación.
4. Un apropiado uso de la técnica de solución de problemas (GSTD)

## Alineación de Objetivos

Crea integración con el negocio y lo baja a todos los niveles.



Una vez implantados los módulos fundacionales la unidad o fábrica se somete a una auditoría llamada Gate, y al aprobar la auditoría (comúnmente llamado como “la apertura del Gate”) comienza a trabajar en la construcción y consolidación de los pilares. Mientras se trabaja en los pilares, de igual forma se debe mantener el funcionamiento óptimos y continuo de los Módulos Fundacionales debido a que la auditoria se realiza anualmente y en caso de que se haya fallado en alguno de los módulos se reprueba la auditoria, por lo tanto se cierra el gate y la unidad o fábrica debe comenzar el proceso de cero. **(Ver Anexo 4)**

#### **2.1.4 NCE en NESTLÉ® Venezuela**



La implementación de NCE en NESTLÉ® Venezuela comenzó hace 5 años, en el año 2009. La primera localidad que se inició en esta metodología fue Fábrica El Tocuyo (FET) para después ir esparciéndose paulatinamente en las 4 fábricas restantes: Fábrica Santa Cruz (FSC), Fábrica La Encrucijada (FLE), Fábrica Valencia (FVAL) y Fábrica El Piñal (FEP). En el 2010 NCE entra en Supply Chain (SCh) y en 2012 entra en Finanzas & Control (FiCo). Para el año 2013 estaba planificado la entrada de Ventas en la metodología pero la unidad es sumamente extensa es por esto que se empezó con un grupo piloto que comprende a los colaboradores de Ventas Alimentos & Bebidas (A&B) de la Región Capital.

NCE es una metodología que busca un cambio en los patrones de conducta y culturales de la organización, durante los primeros años de la implementación, se podía notar que varios colaboradores de distintas jerarquías presentaban cierto rechazo a trabajar bajo los lineamientos de NCE y no conforme con eso, no se tuvo el éxito esperado en la implementación. Es por esto que a mediados del año 2013 se optó por realizar focus groups y encuestas para poder cuantificar la aceptación y el entendimiento de la metodología.

## **CAPÍTULO III: Marco Metodológico**

NCE es una metodología que busca un cambio en los patrones de conducta y culturales de la organización, durante los primeros años de la implementación, se podía notar que varios colaboradores de distintas jerarquías presentaban cierto rechazo a trabajar bajo los lineamientos de la metodología y no conforme con eso, no se tuvo el éxito esperado en la implementación. Es por esto que a mediados del año 2013 la empresa optó por realizar focus groups y encuestas para poder cuantificar la aceptación y el entendimiento de la metodología.

Previo a esto, el 23, 24 y 25 de enero de 2013, se llevo a cabo un evento llamado “Workshop” que se realiza anualmente para hacer el “Plan Maestro Operacional” o mejor conocido como OMP<sup>33</sup> en este evento los gerentes de fábrica tuvieron la oportunidad de exponer el status de NCE dentro de su localidad.

### **3.1 Workshop de NCE Venezuela 2013**

En el Workshop participaron la mayoría de los miembros del equipo NCE Venezuela, la Vicepresidencia Técnica (VP Técnica) y los directores de las fábricas. En el evento se revisó la estructura o equipo encargado de la implementación de los Módulos Fundacionales y los pilares, y se vio un status de la implantación en los *sites* y áreas que ya se iniciaron en NCE.

#### **3.1.1 Status de NCE en Fábrica El Tocuyo**

Durante las distintas exposiciones se hicieron numerosos comentarios sobre las necesidades comunicacionales de NCE. La Fábrica el Tocuyo, por ejemplo, resaltó como uno de los mayores retos el hablarle de NCE a toda la organización, procurando que todos los trabajadores de la compañía manejen un nivel de información adecuado con relación a este Modelo Operacional y en qué consiste, pero entendiendo que hay distintos niveles de conocimiento y preparación sobre el tema entre los trabajadores. Esta misma fábrica planteó la necesidad de construir el sentido de pertenencia en sus

---

<sup>33</sup> Es un plan trianual de cada unidad dónde se contemplan de 3 a 4 prioridades con los planes de acción necesarios y sus responsables para lograr los objetivos.



trabajadores, “que se sientan felices de venir a la fábrica y de pertenecer a Nestlé”, concibiendo esto como un elemento necesario para generar el compromiso de la gente con este nuevo Modelo Operacional que se les está presentando.

### 3.1.2 Status de NCE en Fábrica Santa Cruz

En el caso de Fábrica Santa Cruz, se proyectó como una de sus prioridades el “rescate del liderazgo en el piso de planta”, es decir, la presencia de los líderes de las operaciones, el intercambio con los trabajadores y el desarrollo de la capacidad de influir en ellos para alcanzar los resultados trazados. En ese sentido ya vienen adelantando acciones con unas charlas de seguridad o *SHE*<sup>34</sup> *Talks*, en las que el staff de la fábrica recorre las líneas de producción, hacen observaciones de seguridad y propician conversaciones sobre estos temas con los trabajadores. También manejan un programa denominado “Conquistando tu Presencia” en el que cada supervisor conversa con el trabajador que no asiste a sus labores, para entender las razones de su falta y establecer compromisos futuros. Sin embargo, manifestaron la necesidad de estructurar un plan de acción orientado a fortalecer el liderazgo en la instalación.

Para Fábrica Santa Cruz el mayor reto es llevar la filosofía NCE a los trabajadores de base, lograr que se apasionen con él y se comprometan con el logro de las metas.

Con relación a los pilares incluidos en el templo de NCE (**Ver anexo 4**), se hace especial énfasis en el Pilar de Mejora Enfocada, orientado a la ejecución de proyectos de mejora y de resolución de problemas, empleando DMAIC. Para la ejecución de los proyectos los trabajadores cuentan con un guía capacitado en estas herramientas. Se considera el pilar más importante porque con él se logra la captura de valor que la empresa requiere, se resuelven problemas identificados eliminando los desperdicios y mejorando la rentabilidad del negocio.

---

<sup>34</sup> *Security, Health & Environment* o Seguridad, Salud y Ambiente. Es el programa de NESTLÉ® que vela por la seguridad, la salud y la integridad de los colaboradores, el cumplimiento de la LOPCYMAT y el cuidado del ambiente.

### **3.1.3 Status de NCE en Supply Chain**

El área de Supply Chain, que tuvo varias dificultades para avanzar en la implementación de los Módulos Fundacionales, asegura que un elemento crítico ha sido que los líderes no estaban comprometidos con NCE. Consideraban que el éxito pasa por sensibilizar a los líderes y lograr que se comprometan con el Modelo. Algunos comentaron la necesidad de que el MANCOM<sup>35</sup> se involucre más en el tema. De todas formas, esta unidad tuvo grandes mejoras en su liderazgo y en su equipo a lo largo del año 2013, logrando abrir gate en el mes de octubre.

### **3.1.4 Análisis del Workshop de NCE Venezuela 2013**

Durante la construcción del OMP o Plan Maestro Operacional, todo el grupo estuvo de acuerdo en que el objetivo más importante está asociado a gente. Lo definieron como “Generar Pasión por NCE”, lo cual se entiende como el desarrollo de una nueva cultura basada en los principios de NCE, para hacerlo sostenible en el tiempo. Asimismo, señalaron que esta cultura debe permear a todos los niveles de la organización, por lo cual se deben planificar acciones para todas las audiencias. El tema fue catalogado en el encuentro como hito fundamental para la implantación y sostenibilidad del Modelo Único Operacional NCE en el Mercado a mediano y largo plazo, y el responsable definido fue el Vicepresidente (VP) de Asuntos Corporativos.

### **3.2 Focus Group de NCE en fábricas**

A pesar de este análisis, para ese momento aún no se tenía algún estudio cualitativo que midiera el nivel de aceptación de la metodología por parte de los colaboradores, es por esto que NESTLÉ® Venezuela realizó una serie de Focus Group a los trabajadores de las fábricas debido a que éstos fueron los pioneros laborando bajo la metodología NCE.

---

<sup>35</sup> Grupo de Vicepresidentes (VP's) de NESTLÉ® Venezuela encabezado por el presidente.

### 3.2.1 Objetivos Específicos y Muestra

Estos estudios se realizaron en el mes de julio y agosto de el año 2013. Los objetivos específicos de la investigación fueron:

1. Identificar el nivel de awareness o claridad de NCE.
2. Indagar sobre la comprensión del mensaje de NCE.
3. Explorar el nivel de relevancia y alcance de NCE.
4. Indagar sobre la credibilidad de NCE.
5. Conocer los elementos positivos y negativos de NCE: conectores emocionales.
6. Conocer los medios a través de los cuales se ha comunicado NCE y relevancia asociada.
7. Detectar áreas de oportunidad para la comunicación de NCE.

La muestra se dividió de la siguiente forma:

	FSC	FET	FLE	Total
<b>Mandos Medios</b>	1	1	1	3
<b>Operarios</b>	2	2	1	5
<b>Total</b>	3	3	2	8

### 3.2.2 Diagnóstico General

En el diagnostico general se pudo detectar tres aspectos relevantes y comunes en las tres fábricas visitadas (FSC, FET y FLE):

- **Apertura Hacia La Metodología:** Describe un ambiente o contexto de aceptación en la que los aspectos positivos asociados tienden a ser dominantes. No excluye la percepción de áreas de dificultad o conflicto, pero son sobrepasadas por una cuota de receptividad y reconocimiento hacia NCE.

- **Desnivel en Términos de Involucramiento:** Hace referencia a desigualdad en cuanto a conocimiento y compromiso emocional con NCE. Da la impresión que NCE introduce una importante segmentación al interior de la corporación.
- **Carga Subjetiva:** Más allá del compromiso emocional, pareciera haber una sobrecarga, un exceso asociado en tiempo y esfuerzo que, en no pocos casos, dificulta la total conexión con la metodología.

NCE genera una visión positiva en algunos colaboradores pero hay cierta resistencia debido a una barrera emocional. Pudimos destacar ciertos comentarios dichos por los colaboradores durante el estudio:

- *“Lo primero que escribí fue ‘resistencia al cambio’, hay gente que está comprometida con eso, pero no lo aplica como debería aplicar, no ven que las cosas complejas se les podrían hacer sencillas”*<sup>36</sup>
- *“Se puede simplificar el trabajo de incidencias diarias, ahora es más tedioso que antes”*.<sup>37</sup>
- *“Los formatos son muy cuadrados, a los operadores les parecen difíciles”*.<sup>38</sup>
- *“Hay cosas que hay que revisar; debilidad en la distribución de cargas, cinco reuniones y cada una dura una hora. Es demasiado”*.<sup>39</sup>
- *“Tocar el tiempo de la gente durante tanto tiempo es un problema, ya son 3 años”*.<sup>40</sup>
- *“Los beneficios se ven, pero es una carga adicional y un esfuerzo”*.<sup>41</sup>
- *“Los indicadores que llevas a la reunión tienes que prepararlos antes, no sólo es el tiempo de la reunión, sino el de la preparación”*.<sup>42</sup>

Dentro del estudio se buscaron ciertas palabras que pueden demostrar asociaciones relevantes que hicieron los trabajadores con la metodología. Es importante destacar que aunque las asocien, no generalmente las comparten.

---

<sup>36</sup> Operario de FET durante el Focus Group.

<sup>37</sup> Operario de FSC durante el Focus Group.

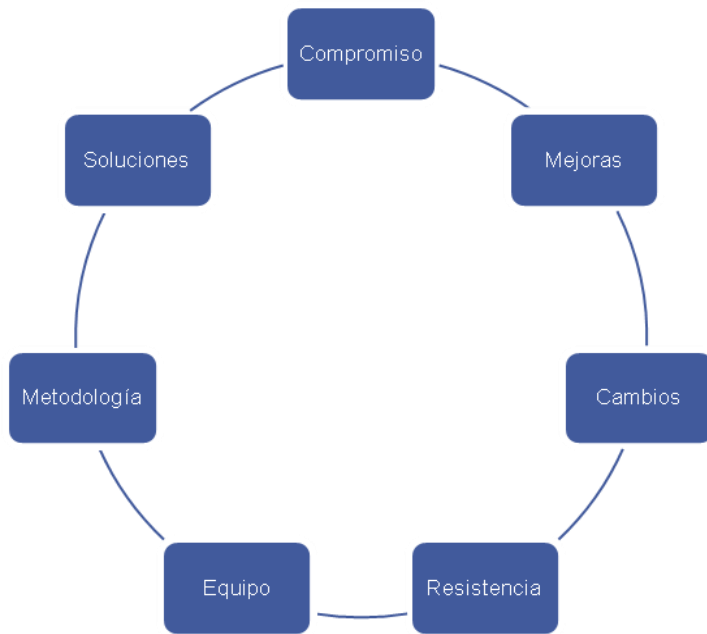
<sup>38</sup> Mando medio de FSC durante Focus Group.

<sup>39</sup> Mando medio de FLE durante Focus Group.

<sup>40</sup> Mando medio de FLE durante Focus Group.

<sup>41</sup> Mando medio de FET durante el Focus Group.

<sup>42</sup> Mando medio de FLE durante Focus Group.



También durante el estudio se pudo palpar que hay un gran desnivel en el involucramiento de los trabajadores con la metodología según el área de trabajo. Entre los comentarios relevantes durante el Focus Group resaltaron los siguientes:

- *“Yo soy del área de Recursos Humanos y realmente sí he escuchado, pero no tengo tanto conocimiento como otros compañeros aquí”.*<sup>43</sup>
- *“Yo creo que es necesario un refrescamiento porque a mí las cosas se me van olvidando”*<sup>44</sup>
- *“Aquí hay una gran diferencia entre la parte de logística y la de producción, nosotros que somos de producción no tenemos tanta participación en esas actividades”.*<sup>45</sup>
- *“He visto esas palabras pero no sé muy bien qué es. Él (refiriéndose a un compañero) si sabe más porque está en un área que tiene que poner eso en práctica”*<sup>46</sup>

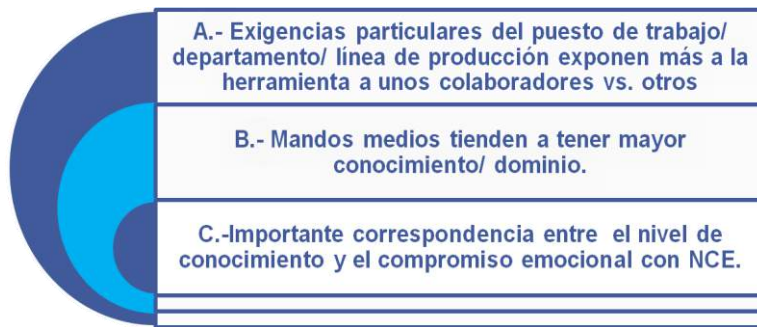
---

<sup>43</sup> Mando medio de FSC durante Focus Group.

<sup>44</sup> Operario de FSC durante Focus Group.

<sup>45</sup> Operario de FLE durante Focus Group.

<sup>46</sup> Operario de FET durante Focus Group.



A raíz de esto se crearon 3 segmentos según el nivel de involucramiento con NCE:



### 3.2.3 Métodos de Comunicación en Fábricas

Las formas de comunicación de NCE en las fábricas es por medio de charlas, reuniones operacionales, carteleras, publicidad institucional, paradas activas o breaks y folletos. Esto no ha causado el impacto deseado por lo que al preguntarles a los colaboradores durante el estudio como preferirían recibir la información mencionaron que esperaban actividades asociadas a la diversión, la integración, al dinamismo de la fábrica y que fuese sectorizado.

*“Que los líderes vayan a las líneas de producción a dar charlas o intercambiar, por ejemplo, durante el cambio de turno”<sup>47</sup>*

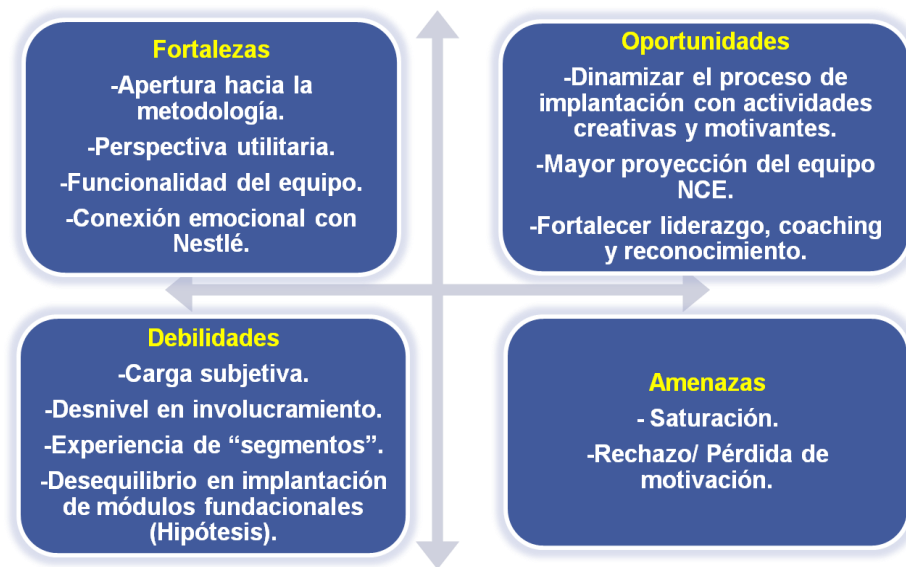
*“Hay que ajustarse a la dinámica de la fábrica y a las características de la gente”<sup>48</sup>*

<sup>47</sup> Operario de FSC durante el Focus Group

<sup>48</sup> Mando medio de FET durante el Focus Group.

### 3.2.4 Estudio FODA

Al finalizar se realizó un estudio FODA, resaltando los aspectos positivos y los negativos.



### 3.2.5 Experiencia de NCE en Fábricas

Finalmente se pudo concluir tres aspectos de la experiencia NCE en las fábricas visitadas:

1. Predomina un ambiente de apertura.
2. No existe una nivelación respecto al involucramiento.
3. Más allá del compromiso, hay un exceso de exigencias NCE que pueden resultar perturbadoras.

### 3.3 Encuestas de NCE en Oficina Central

Este estudio no podría estar completo sin tomar en cuenta la población de colaboradores que trabajan bajo la metodología NCE a pesar de no encontrarse en fábricas. Es por esto la empresa optó por realizar un estudio cuantitativo por medio de una encuesta a los trabajadores de Supply Chain y Finanzas & Control de Oficina Central. Es importante resaltar que esta encuesta se realizó en el mes de octubre del año 2013; en este momento Supply Chain estaba trabajando para recibir la auditoría necesaria para abrir gate. Se obtuvieron 212 encuestas efectivas, para ver las preguntas realizadas y el porcentaje de sus respuestas ver tablas anexas (**Anexo 5**).

#### 3.3.1 Estudio FODA de la Encuesta NCE

Al culminar la encuesta y ponderar sus resultados se pudo realizar un estudio FODA con el cual se pudo llegar a las conclusiones necesarias.





### **3.4 Análisis de resultados**

Después de ver los resultados de ambos estudios y el status de las fabricas expuesto durante el Workshop NCE, se pudo palpar ciertos aspectos importantes que se deben tomar en cuenta al momento de realizar el diseño del evento para el lanzamiento de NCE en Ventas A&B Región Capital.

1. Promover conocimiento y liderazgos. Implementar actividades relacionadas a NCE en el día a día de los colaboradores y profundizar en ellas.
2. Priorizar actividades que contribuyan a modificar los aspectos negativos de la imagen de NCE. Las actividades testimoniales, originales, divertidas con transmisión de información tienen mayor impacto y receptividad.
3. El reconocimiento es esencial para la implementación de NCE, es el punto con mayor empatía por parte de los colaboradores de la metodología. Las actividades que lo promueven dan apertura emocional para la transmisión de información y la enseñanza.
4. Buscar la forma de simplificar la metodología y los formatos con un lenguaje técnico que sea más cercano a los trabajadores. Sobre este punto se promueve un glosario.

## Capítulo IV: Diseño del Evento

### 4.1 Cronograma

#### 4.1.1 Cronograma del Pre - Evento

CRONOGRAMA DEL EVENTO		
8:00 - 9:00	Desayuno	
9:00 - 9:30	Video y Bienvenida	Palabras NCE Champion Ventas
9:30 - 10:30	Actividad 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenar equipos</li> <li>• Actividad Rompe-Hielo</li> <li>• Definir conceptos creativamente y reflexión</li> <li>• Presentación de prioridades</li> <li>• Explicación tabla</li> </ul>
10:30 - 10:50	Break - Merienda	
10:50 - 12:30	Actividad 2: Circuitos Simultáneos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alineación de Objetivos (4 actividades)               <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Escuadrón: Resolución de Problemas.</li> <li>• Los indios (2 equipos): Reuniones Operacionales y KPI's.</li> <li>• Nudo Humano: OMP.</li> <li>• Dibuja el Puerco: Rutinas Estándar.</li> </ul> </li> <li>2. Desarrollo de Liderazgo: Juego Arcoiris.</li> </ol>
12:30 - 1:30	Almuerzo	
1:30 - 3:10	Actividad 3: Circuitos Simultáneos	Las mismas actividades. Se cambian los equipos de circuito.
3:10 - 4:00	Actividad 4: Juego de las 7 Maravillas	Todos los equipos juntos
4:00 - 5:00	Premiación, reflexión y despedida	

#### 4.1.2 Cronograma del Evento

CRONOGRAMA DEL PRE-EVENTO		
Enero 2013	Levantamiento de Información del status de NCE en localidades y unidades.	Workshop NCE 2013
Abril 2013	Evento: Overview a Ventas A&B Region Capital.	Presentación teórica de NCE a Ventas A&B Región Capital
Agosto 2013	Focus Group acerca de NCE en fábricas.	Ver anexo 6
Octubre 2013	Encuesta acerca de NCE a SCh y FiCo de Oficina Central.	Ver anexo 5
Octubre - Noviembre 2013	Definición de necesidades para la realización de un brief explicativo para proveedores que participarían en la licitación.	Ver anexo 7
Noviembre - Diciembre 2013	Licitación con proveedores para presupuestos del evento.	Ver anexo 8
Noviembre - Diciembre 2013 y Enero - Febrero 2014	Desarrollo del concepto creativo para el diseño del evento.	
2 semanas previas al evento	Campaña de intriga digital	

## **4.2 Pre - Evento**

### **4.2.1 Público Meta**

Para la realización de este evento, es necesario la presencia de los aproximados sesenta (60) colaboradores (esto puede variar según la nómina de trabajadores que se tenga al momento en el que la empresa opte por realizar el evento) de la unidad de Ventas Alimentos & Bebidas de la Región Capital de NESTLÉ® Venezuela. Las localidades de donde provienen estos colaboradores son Oficina Central, PT Boleita y PT La Yaguara y cumplen con la siguientes características demográficas.

- Sexo: masculino y femenino
- Clase social: A, B y C.
- Edad: comprendida entre 23 y 60 años
- Educación: Bachilleres, pre-grado y post-grado.

### **4.2.2 Fecha, Día y Lugar del Evento**

Este proyecto se le será entregado a NESTLÉ® Venezuela, con la finalidad de que se ponga en práctica. La fecha será pautaada por la empresa.

La localidad debe poseer el espacio necesario para realizar actividades recreativas al aire libre y un espacio adaptable para realizar una presentación de bienvenida, de clausura y comedor.

Esta localidad debe estar dentro de Caracas o zonas aledañas. Se recomienda para el desempeño óptimo del evento: Hacienda La Vega, Casa de Tejas o Hacienda Caicaguana.

### **4.2.3 Patrocinios y Proveedores**

NESTLÉ® Venezuela se compromete a cubrir los costos que puedan acarrear este evento. Los proveedores que participaron en la licitación realizada en el mes de noviembre y diciembre del año 2013 son: Publicis, Piso Creativo y Yacambu Recreaciones. (Anexo 8)

#### 4.2.4 Programa del Evento

- **8:00 - 9:00 a.m. Desayuno:** Para el desayuno se requiere destinar una (1) hora en vista de que además de ser un momento en el cual los colaboradores van a disfrutar de la comida, en muchos casos, varios de ellos suelen destinar unos minutos a poner en orden ciertos asuntos laborales para no verse interrumpidos a lo largo de la jornada. El desayuno se estipula sea temático, se recomienda que sea criollo, relacionado a la Vinotinto, apegándose a la campaña comunicacional nacional.

Es importante destacar que para este momento seguiríamos en una campaña de intriga que se viene dando desde dos (2) semanas previas al evento, por lo tanto la decoración puede hacer alusión a NCE con la línea gráfica sin decir explícitamente que el evento es de NCE.

- **9:00 - 9:30 a.m. Video y Bienvenida:** Al finalizar el desayuno, se les invitara a los participantes a entrar a un salón el cual va a estar decorado con la misma línea gráfica de NCE en colores, telas, luces, entre otras. Al sentarse en sus respectivos puestos, se va a sintonizar un video en el que se presentarán fotos, micros y estadísticas que hagan referencia a los logros obtenidos por la unidad para dar un corte en el cual aparezca una imagen con un mensaje motivacional que les indique que aún pueden dar más. Después de este mensaje, el video da un giro y muestra a NCE como el camino para lograr esto con fotos, micros y una musicalización que logre motivarlos. Al finalizar el video, el NCE Champion de Ventas, Dustin Camejo, da la bienvenida y los invita a salir del salón para realizar la primera actividad del día.
- **9:30 -10:30 a.m. Actividad 1:** Al salir del salón, se les va a pedir a los colaboradores que hagan un gran circulo y que se enumeren del 1 al 8, al terminar de enumerarse, cada colaborador debe buscar al grupo de personas que poseen su número para formar el equipo con el que van a realizar las actividades a lo largo del día; los equipos llevarán por nombre los productos que ellos suelen vender como unidad. Al estar todos los participantes con sus respectivos equipos se realizará

una actividad rompe-hielo por medio de la cual se integren con su equipo. Esta parte de la actividad no debe tomar mas de 5 minutos.

Al finalizar la actividad rompe-hielo se le solicitará a el equipo 1 que se una con el 2, el equipo 3 con el 4, el equipo 5 con el 6 y el equipo 7 con el 8, quedando 4 equipos a los que se les otorgara una de las prioridades de la unidad realizadas en el OMP. Ellos deben buscar definir la prioridad que les toco para presentarla de una forma creativa al resto de los equipos, además deben agregar una breve reflexión de cómo dicha prioridad afecta su cotidianidad laboral y personal. El equipo que presente la prioridad de la forma más creativa y completa se gana el puntaje de esta actividad.

Cuando culminen las presentaciones se dará paso a la explicación de la tabla de puntuación la cual va a contener los 8 equipos y 4 columnas que van a representar los puntos a evaluar en cada actividad a realizar durante la jornada. Cada columna es una prioridad. Las prioridades de Ventas son:

- Gente
- Eficiencia Operacional
- Ventaja Competitiva
- Nestlé +1 (Sinergia entre unidades de negocio)

Terminando cada posta, el guía debe otorgarles su puntuación que estará basada en el cumplimiento de estas 4 prioridades en el desempeño del equipo a lo largo de la actividad. Según la prioridad o las prioridades con las que se cumplió van a recibir unas pelotitas de fútbol de papel para pegarlas en la tabla justo en el tramo que le corresponde como equipo.

- **10:30 - 10:50 Break/Merienda**
- **10:50 - 12:30 Actividad 2/Circuitos Simultáneos:** En esta actividad se va a realizar un circuito de juegos simultáneamente a un juego de campo. En esta oportunidad los equipos 1, 2, 3 y 4 van a participar en el circuito y los equipos 5, 6, 7 y 8 van a participar en el juego “Arcoiris”. En cada posta de cada actividad van a haber dos papel

bond, uno con el título “Beneficio Personal” y el otro “Beneficio Laboral”.

- **Circuito:** El circuito va a tener 4 actividades y todas van a ir enfocadas en fortalecer los conceptos del módulo fundacional, Alineación de Objetivos y los beneficios que traen a la vida laboral y personal.

La primera actividad se llamará “El Escuadrón” y consistirá en dividir al grupo en parejas o tríos, otorgarles 3 hojas blancas (no tienen derecho a pedir más hojas) y solicitarles que creen un avión de papel que sea lo suficientemente eficiente para volar 5 metros. Cuando terminen se les pedirá que vuelen el avioncito y que pase por un aro (puede ser un *ula ula* colgado de un árbol). Al finalizar la actividad se hará una reflexión de cómo se puede asemejar esta actividad con el punto de “Resolución de Problemas” en el módulo fundacional de Alineación de Objetivos, una vez hecha la reflexión deben escribir en los papel bond, como equipo, el beneficio personal y laboral que concluyeron esto podría brindarles.

La segunda actividad del circuito se llamará “Los Indios”. En este juego participarán 2 equipos del circuito. Cada equipo se dividirá en dos, formando 4 sub-equipos y cada sub-equipo poseerá un color que los caracterice; los colores serán amarillo, azul, rojo y verde. Se pueden utilizar pinturas para identificarse o telas. Los rojos buscarán atrapar a los azules; los azules a los amarillos; los amarillos a los verdes y los verdes a los rojos. Si alguien es capturado será encarcelado en la esquina de los opuestos, pero pueden ser salvados por sus compañeros. Los equipos pueden aliarse, de forma que si un verde tiene que capturar a un rojo, éste se puede aliar con un amarillo, que captura al verde, así al verde le cuesta más capturar al rojo. Los que son capturados y están en la cárcel no pueden escaparse, hasta que uno de sus compañeros lo libere. Cuando todos los equipos estén encarcelados y ya no queden casi indios en el

terreno de juego, culminará la actividad. Ganará el que más contrarios tenga en su esquina. Cuando el juego termine se reflexionará acerca de cómo se puede asociar lo aplicado en el juego con los puntos del módulo fundacional, Alineación de Objetivos correspondiente a las Reuniones Operacionales y los KPI's. Una vez hecha la reflexión deben escribir en los papel bond, cada equipo, el beneficio personal y laboral que concluyeron esto podría brindarles.

La tercera actividad del circuito se llamará “Nudo Humano” y consistirá en poner al equipo en un círculo agarrados de las manos, una vez listos deben buscar enredarse pasándose entre ellos sin soltarse de las manos. Cuando se encuentren hechos un nudo deben buscar desenredarse y volver al punto inicial sin soltarse de las manos. Cuando termine este juego van a destinar unos minutos a la reflexión de cómo puede asemejarse este juego al Plan Maestro Operacional u OMP, presentes en el módulo fundacional, Alineación de Objetivos. Una vez hecha la reflexión deben escribir en los papel bond, como equipo, el beneficio personal y laboral que concluyeron esto podría brindarles.

La cuarta y última actividad del circuito se llamará “Dibuja el Puerquito” y consistirá en entregarles una hoja y un lápiz a cada una de las personas que conforman el equipo, donde deben dibujar un puerquito, cuando todos terminen de dibujar podrán apreciar que aunque todos los puerquitos son distintos, se entiende a simple vista que son puerquitos. El guía sacará una hoja en posición horizontal segmentada por 12 cuadros dónde se muestra línea a línea como dibujar un puerquito estándar, seguido a esto los integrantes del equipo deben dibujar otro puerquito pero siguiendo los lineamientos presentada en la hoja segmentada. Al culminar la actividad van a destinar unos minutos a la reflexión de cómo puede asemejarse este juego a las Rutinas Estándar, presente dentro del módulo fundacional Alineación de Objetivos. Una vez hecha

la reflexión deben escribir en los papel bond, como equipo, el beneficio personal y laboral que concluyeron esto podría brindarles.

- **Juego Arcoíris:** Esta gincana es un juego de postas que estará destinado a reforzar los conceptos del módulo fundacional Desarrollo de Liderazgo y los beneficios que traen a la vida laboral y personal. Los materiales necesarios para realizar este juego son pinturas estilo pinta dedo de los colores del arcoíris, blanco y negro.

A lo largo de un terreno van a haber postas escondidas que los equipos deben asegurarse de encontrar, en cada posta se les hará una pregunta referente a los puntos dentro del módulo fundacional Desarrollo de Liderazgo, después de contestar correctamente deben escribir como equipo en los papel bond los beneficios que les trae laboral y personalmente el punto que acaban de contestar. Al hacer esto, el encargado de la posta les pondrá una línea de la pintura en el brazo, indicando que ya pasaron por ahí. En el caso de que les toque el color negro, deben comenzar de cero. El negro anula todos los colores. Y en el caso de que les toque el color blanco, sumarán más puntos, es por esto que esta debe ser la posta más difícil de conseguir.

- **12:30 - 1:30 p.m. Almuerzo:** El almuerzo se estipula sea temático, se recomienda que sea con una decoración que contenga banderas y objetos típicos de otros países, sobretodo si es buffet, relacionando con el mundial de fútbol para apegarse a la campaña comunicacional nacional de NCE.
- **1:30 - 3:10 p.m. Actividad 3/Circuitos Simultáneos:** En esta actividad se va a llevar a cabo la misma dinámica que en el Actividad 2. Sólo van a cambiar los equipos; el 1, 2, 3 y 4 van a realizar el juego “Arcoíris” y el 5, 6, 7 y 8 van a participar en el circuito.



- **3:10 - 4:00 p.m. Actividad 4/Las 7 Maravillas:** Esta actividad será relacionada con el primer módulo fundacional, Cumplimiento Normativo y van a participar todos los equipos compitiendo entre si.

A cada equipo se le entregará una lista de cierta cantidad de cosas que deben conseguir en un tiempo estimado (aproximadamente 20 o 25 minutos). Los objetos a conseguir van a estar relacionados con el módulo fundacional Cumplimiento Normativo (pueden ser leyes, camisa Nestlé, botas de seguridad, entre otras) y el equipo que logre obtener la mayor cantidad de objetos antes de que el tiempo se acabe, será el equipo ganador. Al finalizar la reflexión se hará entre todos y deben escribir en sus papel bond el beneficio que les brinda este modulo en su vida laboral y personal.

- **4:00 - 4:30 Premiación, reflexión y despedida:** Una vez culminadas todas las actividades se realizará la contabilización de puntos en la tabla y se premiará al equipo ganador, una vez premiado se hará una reflexión general de lo aprendido focalizando en los objetivos de NCE: el 0, 1, 100 y las 3 C's. Se leerá los beneficios que cada equipo vio en lo aprendido durante las actividades y finalmente se dará por culminado el evento.

#### **4.2.5 Identidad gráfica**

Se trabajará con la identidad gráfica ya definida internamente por NESTLÉ® Venezuela para NCE en el *Visual Identity Guidelines* (**Ver en Anexo 10**), el color predominante será el verde. También se debe recalcar que nos apegaremos a la campaña nacional de NCE que está enfocada al deporte, específicamente al fútbol.

#### **4.2.6 Presupuesto Final**

Para poder apreciar los presupuestos presentados en la licitación realizada, **ver anexo 8**.

#### **4.2.7 Comunicación y Promoción**

Dos semanas antes del evento se realizará una campaña de intriga digital donde se les bloqueará en la agenda Outlook el día del evento sin

hacer referencia de que la invitación es por parte de NCE, después de bloquearles la agenda se les enviarán comunicados con mensajes motivacionales e invitaciones del evento a lo largo de las dos semanas. La intriga y el misterio creará expectativa y emoción entre los colaboradores.

#### **4.3 Evento**

El evento será realizado por NESTLÉ® Venezuela cuando tengan los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

#### **4.4 Post – Evento**

Se le recomienda al NCE Champion de Ventas solicitarle al departamento de Market Intelligence el apoyo necesario para realizar un estudio cualitativo y cuantitativo una vez culminado el evento para poder medir su impacto. En caso de ser positivo, esto podría ser un *best practice* para futuras unidades que deban comenzar a trabajar bajo la metodología NCE.

## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

Después de algunos estudios realizados se puede percibir que existe un leve desnivel en la estrategia comunicacional al comienzo de la implementación de la metodología de NCE en NESTLÉ® Venezuela. Entre las conclusiones de estos de estudios y el levantamiento de información realizado se obtuvo las siguientes conclusiones y recomendaciones:

1. Para poder transmitir e implantar una ideología se debe primero estudiar al público en el cual se quiere causar una influencia, por lo tanto al fijarse en sus fortalezas y debilidades, en el momento de querer promulgar aquello que los ayudará para su perfeccionamiento y mejora, se cubrirán sus necesidades, que es el principal objetivo cuando se quiere alcanzar una meta. Es por esto que en el levantamiento de información logramos copilar el perfil psicológico de los colaboradores de Ventas para así adecuar el desarrollo del evento a las características particulares que poseen como grupo.
2. Los líderes que conforman NESTLÉ® Venezuela cuando implantan la metodología de NCE, lo dirigen de un modo simple, pero por lo complejo de la metodología, a los colaboradores no se les brinda la oportunidad de asimilar toda la información y el mensaje del modo correcto. Por esta razón para facilitar la comprensión de la terminología a la unidad de Ventas, se realizó un glosario (**Ver Anexo 2**) que define los términos de forma sencilla y en los casos que aplica con ejemplos adecuados a su cotidianidad laboral. En futuras oportunidades esto podría ser un *best practice* para las futuras unidades que deban entrar a NCE.
3. En los Focus Group y en el *Workshop* se hizo énfasis en hacer ciertos cambios al momento de implementar NCE y se pudo corroborar que los las actividades diferentes, divertidas, con juegos lúdicos e interactivos que los sacaran de la rutina diaria causan un efecto positivo en el aprendizaje de los colaboradores. De este modo se le

brindará a los colaboradores de la unidad de “Ventas Alimentos & Bebidas Región Capital”, una oportunidad de internalizar los beneficios, procesos y conceptos de la metodología NCE de una forma distinta a la usual, lo cual es necesario por la costumbre que tienen este grupo de colaboradores al tener un ritmo laboral mucho más dinámico.

4. En el momento que se le brinda la oportunidad a los colaboradores de la unidad de “Ventas Alimentos & Bebidas Región Capital” de conocer los beneficios, a través de un modo más fácil con juegos dinámicos y lúdicos, se les está enseñando la finalidad de esta metodología, que es el mejoramiento de todos en conjunto, cubriendo sus necesidades básicas de modo que se generará en ellos la motivación necesaria y apartarán el rechazo que, en un principio, surgió en la experiencia de otros colaboradores al trabajar bajo la compleja metodología de NCE. Al internalizarla la aplicarán en su vida diaria para poder disfrutar los beneficios que esta les brinda, dando mejores resultados a la empresa.
5. Con esta propuesta innovadora, siguiendo el cronograma realizado para el evento, se podrá contrastar el avance de la metodología implantada en la unidad de “Ventas Alimentos & Bebidas Región Capital” con experiencias pasadas en otras unidades. Si el resultado es positivo, sería un avance en los métodos de implementación, mejorarían lo suficiente para lograr el avance en las unidades donde ya se trabaja bajo NCE y es una oportunidad de mejora para las futuras unidades que deben iniciarse en esta metodología, obteniendo una nueva información para mejorar la transmisión de conocimientos y metodología entre aquellas personas que conforman NESTLÉ® Venezuela generando estabilidad, beneficios personales, intelectuales, económicos y laborales en la empresa y sus trabajadores. De todas formas, en el post evento se debe realizar un estudio que califique los resultados del evento.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

- Espinoza Serrano R. (2011). *Didáctica de la Educomunicación*. Libro digital.
- Martin y García Ruiz (2002). *Sociología de las Organizaciones*. Madrid: Mc Graw Hill/Interamericana de España.
- Hall R. H. (1996). *Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados*. México: PRENTICE HALL HISPANOAMÉRICA. C.A.
- Deal y Kennedy (1982) *Culturas Corporativas*. E.U.A FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO
- Bartolomé F, Borgeous III L.J. Eisenhardt K, Kahwajy J. L. Jey A. Larkin T.J. McCaskey M. Nichols R. Prince G. Stevens L. Larkin S. (2000). *Harvard Business Review Comunicación Eficaz*. España. EDICIONES DEUSTO S. A.
- NESTLÉ®. (2011). *Communication Framework 2011*.
- NESTLÉ®. (2013). *Goal Alignment: Pillar Reference Guide*.
- NESTLÉ®. (2013). *Leadership Development: Pillar Reference Guide*.
- NESTLÉ®. (2013). *NCE Foundations Governance for Markets*.
- NESTLÉ®. (2013). *NCE Foundations Implementation Strategy*.
- NESTLÉ®. (2011). *NCE Glossary*.
- NESTLÉ®. (2012). *NCE Key Messages and Supporting Points*.
- NESTLÉ®. (2012). *NCE Visual Identity Guidelines*.
- NESTLÉ®. (2012). *Nestlé Brand Communication and Identity Standard*.
- NESTLÉ®. (2012). *Nestlé Brand Essence*.
- NESTLÉ®. (2011). *NCE Operating Framework*

## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- <http://www.lean.org/whatslean/> Consultado el 23 de enero de 2014.
- <http://www.nestle.com.ve/cvc>. Consultado el 9 de febrero de 2014.
- <http://pastoraldejuventud.org.ar/instituto/sitio/attachments/article/335/200%20Juegos%20y%20Dinamicas%20de%20Grupos%20para%20Campamentos.pdf> Consultado el 10 de febrero de 2014.
- <http://salesianoscout.galeon.com/productos1722396.html> Consultado el 10 de febrero de 2014.
- <http://www.redrrpp.com.ar/portal/modules.php?name=News&file=article&sid=1239> Consultado el 10 de marzo de 2014.
- [www.losrecursoshumanos.com/contenidos/202-comunicaciones-corporativas-definicion.html](http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/202-comunicaciones-corporativas-definicion.html). Consultado el 10 de marzo de 2014.

## **ANEXOS**

**Anexo 1: Video didáctico acerca de NCE.**

## **Anexo 2: Glosario de Términos de NCE para Ventas**

### **A**

#### **A3**

Reporte donde se refleja el análisis, acciones correctivas y el plan de acción, a menudo con el uso de gráficos sobre una sola hoja de papel de 297 milímetros de ancho y 420 milímetros de largo. Toyota fue pionero en ponerlo en práctica.

#### **Acceleration (ACC)**

Significa “Aceleración” es una prioridad Nestlé. Se trata de acelerar nuestro desempeño para crear brechas competitivas. NCE con la ejecución del OMP nos permitirá hacerlo.

#### **Action Plan (5W´s 2H´S) o Plan de Acción**

Significa Plan de Acción; es una serie de pasos a seguir para la resolución de problemas. Se presenta en un documento que ofrece orientación, evita la desviación establece roles y responsabilidades de las personas en la implementación de soluciones.

"5W y 2H" son las siglas que se basan en las siguientes siete interrogantes: ¿Por qué, Qué, Quién, Cuándo, Dónde, Cómo y Cuánto?.

#### **EJEMPLO:**

- **Problema:** Falla de alcance del objetivo de la Venta como consecuencia de altos de inventario en clientes claves.
- **Plan de acción:** Repartir faltante de Ventas entre clientes restantes ofreciendo un 2% de descuento por la compra por volumen. A esto se le asignan responsables y fecha.

### **B**

#### **Behaviour – based quality (BBQ)**

Es el comportamiento basado en la calidad. Esto se logra trabajando con una participación activa y anticipando los problemas que afecten el alcanzar los objetivos cualitativos y cuantitativos que a largo plazo no permitan el desarrollo y acercamiento con el cliente.

#### **Behavior – based safety (BBS)**

El comportamiento basado en la seguridad es un reporte que indica los comportamientos inseguros de los colaboradores y las condiciones inseguras dadas para el trabajo. Este reporte puede ser levantado por cualquier colaborador.



## **Black Belt (BB)**

Es la persona con el más alto nivel de conocimientos y competencias necesarias para resolver problemas complejos utilizando la metodología DMAIC. Esta forma de resolución de problemas se encuentra dentro de Alineación de Objetivos.

## **C**

### **Cumplimiento Normativo o Compliance**

Uno de los tres módulos fundacionales de NCE. Se busca que Fuerzas de Ventas de NESTLÉ® logre objetivos y los exceda cumpliendo con todas las políticas, normas y requisitos internos de la empresa como también los requisitos externos, relacionado con leyes, decretos y/o tratados internacionales.

## **D**

### **DMAIC**

Corresponde a Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar.

Procedimiento que se usa como método para la resolución de problemas.

### **Driver o Conductor**

Es el camino que se usa para alcanzar la prioridad definida en el OMP.

### **EJEMPLO:**

- **Prioridad:** Colocar las marcas nestlé en todos los establecimientos de la zona uno (acomodar problema de semántica)
- **Driver:** Llegar al mayor número de clientes de la región de ventas uno.
- **KPI:** Efectividad: % de activación de clientes. (activación es vender a un determinado cliente, un determinado producto, en un determinado espacio de tiempo, por lo general mensual)

## **F**

### **Five "S" o Las 5 "S"**

Es un principio de eliminación de desperdicio a través de la organización del trabajo. Las cinco "S", se derivan de 5 palabras japonesas que son: SEIRI, SEITON, SEISO, SEIKETU, y SHITSUKE, que llevadas al español corresponden a: Acuerdo, Enderezar, Barrido, Estandarizar y Auto-disciplina.

### **Foundation NCE o Módulos Fundacionales NCE**

1.-**Cumplimiento Normativo:** el cumplimiento de las normas internas y externas con el fin de obtener la confianza de todos nuestros clientes. "Ser brillante en lo básico".

**2.-Desarrollo de Liderazgo:** utilizar nuevas habilidades de liderazgo para inspirar, capacitar y entrenar a los colaboradores.

**3.-Alineación de Objetivos:** alinear a toda la organización en objetivos comunes.

#### **Four "M" o 4 "M"**

Las 4M son: Man, Machine, Material, and Methods. (Hombre, Máquina, Material y Métodos).

#### **G**

##### **Gate**

Es parte del modelo NCE. Es una evaluación que garantiza el funcionamiento óptimo de los módulos fundacionales. Sólo entonces se puede empezar otras iniciativas NCE. Esta auditoría se realiza una (1) vez al año para asegurar que siguen siendo sólidos y se mejoran continuamente las bases. El abrir el Gate NO significa que no puede ser cerrado en evaluaciones futuras.

##### **Go, See, Think, Do (GSTD) o Ir, Ver, Pensar, Hacer (IVPH)**

Ir, Ver, Pensar y Hacer forma parte del módulo fundacional Alineación de Objetivos. Es una metodología por medio de la cual se busca solucionar problemas, basado en cuatro pasos.

##### **Goal Alignment o Alineación de Objetivos**

Uno de los tres módulos fundacionales. Es un conjunto de prácticas que permite alinear a las personas y sus actividades, con las prioridades de la empresa y asegura una ejecución confiable de las acciones.

#### **K**

##### **Key Performance Indicator (KPI)**

Son medidas cuantificables que se pueden utilizar para monitorear el progreso hacia los objetivos importantes de la compañía.

#### **L**

##### **Lean Enterprise**

Una organización LEAN es una organización donde todo su personal está comprometido a la creación de valor para los consumidores, buscando eliminar los desperdicios.

## **M**

### **MOR (Monthly Operational Review)**

Reunión Operacional Mensual. En esta reunión se realiza la revisión de los indicadores claves de resultado (KPI), las prioridades y las acciones de los últimos 30 días, como también la preparación para los próximos 30 días.

## **N**

### **NIMS (Nestlé Integrated Management System)**

Este es un elemento del módulo fundacional Cumplimiento Normativo. Se integra el Sistema de Gestión de Seguridad Nestlé (NSMS), Sistema de Gestión de Calidad Nestlé (NQMS), el Sistema de Gestión Ambiental Nestlé (NEMS) y las directrices de Nestlé en un único sistema de gestión. NIMS es esencial para garantizar un ambiente seguro para nuestros empleados y productos seguros para nuestros consumidores.

## **NCE**

Es una iniciativa de NESTLÉ® que ofrece un enfoque centrado en el consumidor de mejora continua y está basado en "Lean Thinking – A la manera Nestlé". Proporciona un conjunto de prácticas comunes que nos permitan evolucionar hacia una empresa Lean. Se desarrolla un nuevo comportamiento, el pensamiento y las habilidades para crear valor para los consumidores, clientes y demás partes interesadas.

Es Nestlé excelencia continua, que busca ser brillantes en lo básico

### **NCE Pillars o Pilares de NCE**

Un pilar NCE es un grupo de empleados de Nestlé que utiliza la formación, entrenamiento y evaluaciones para difundir las prácticas NCE a las personas dentro de un área asignada. Se compone de un líder y los miembros que, como parte de sus actividades normales de trabajo, asumen un papel de Pilar. Aseguran una aplicación sostenible de prácticas NCE.

## **O**

### **OMP (Plan Maestro Operacional)**

El OMP es un punto dentro del módulo fundacional de Alineación de Objetivos de NCE. Se usa para alinear la dirección y las prioridades de los negocios y para evaluar el estado actual de las prácticas y el desempeño.

### **OMS (Sistema de Manejo de Operaciones)**

Es un sistema de gestión común que apoya las operaciones en el Camino NCE.

## **OCAP (Out of Control Action Plan)**

Es una herramienta que se utiliza, junto con gráficos de control que ayuda a identificar problemas crónicos que deben abordarse, mejorando así el proceso.

## **P**

### **Performance Measures o Medidas de Desempeño**

Las medidas de desempeño son una parte de el módulo fundacional de Alineación de Objetivos. Se inicia con indicadores de desempeño (KPI's) relacionados con el Plan Maestro operacional (OMP) y la fijación de objetivos.

## **R**

### **Risk Map o Mapa de Riesgo**

El Mapa de Riesgo es una representación visual de una pieza de equipo o área que identifica los peligros.

**EJEMPLO:** Manejar bajo condiciones adversas.

## **S**

### **Scope**

Es el nombre que se le da a un área delimitada para revisión y acción.

### **SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities Threats)**

También llamado FODA o DOFA. Es una herramienta de analisis donde en un cuadrante se desarrollan las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

## **W**

### **WOR (Weekly Operations Review)**

Reunión Operacional Semanal donde se realiza la revisión de los indicadores clave de resultado(KPI), las acciones de los últimos 7 días y la preparación para los próximas 7 días.

### Anexo 3: Principios Corporativos



**1** *Nutrición, Salud y Bienestar.*  
**Hacemos que Nestlé sea *Balancedo***  
*Mejorando la nutrición y la salud de nuestros consumidores.*



Good Food, Good Life



**2** *Garantía de Calidad y Seguridad de los productos.*  
**Hacemos que Nestlé sea *Confiable***  
*Produciendo alimentos de calidad certificada.*



Good Food, Good Life





M. JAVIEROZGA

**3** *Comunicación con el Consumidor.*  
**Hacemos que Nestlé sea *Transparente***

*Comunicándonos de forma clara y abierta con nuestros consumidores.*



Good Food, Good Life



**4** *Derechos Humanos en nuestra actividad empresarial.*  
**Hacemos que Nestlé sea *Justo***

*Apoyando las prácticas laborales justas y velando por los Derechos Humanos.*



Good Food, Good Life

M. JAVIEROZGA

5 Liderazgo y responsabilidad personal.  
 Hacemos que Nestlé sea **Ejemplar**  
 Liderando con responsabilidad y siendo ejemplo.

 **Nestlé**  
 Good Food, Good Life

NE-1-2017-0014-6

6 Seguridad y Salud en el trabajo.  
 Hacemos que Nestlé sea **Seguro**  
 Ofreciendo un ambiente de trabajo sano y seguro.

 **Nestlé**  
 Good Food, Good Life

NE-1-2017-0014-6



**7** Relaciones con proveedores y clientes.  
 Hacemos que Nestlé sea **Cercano**

Desarrollando sociedades responsables.

 **Nestlé**  
 Good Food, Good Life

**8** Agricultura y desarrollo rural.  
 Hacemos que Nestlé sea **Comprometido**

Cuidando a las comunidades y el desarrollo rural donde estamos presentes.

 **Nestlé**  
 Good Food, Good Life





**9** Sostenibilidad medioambiental.  
Hacemos que Nestlé sea **Ecológico**

Respetando y preservando el medio ambiente.

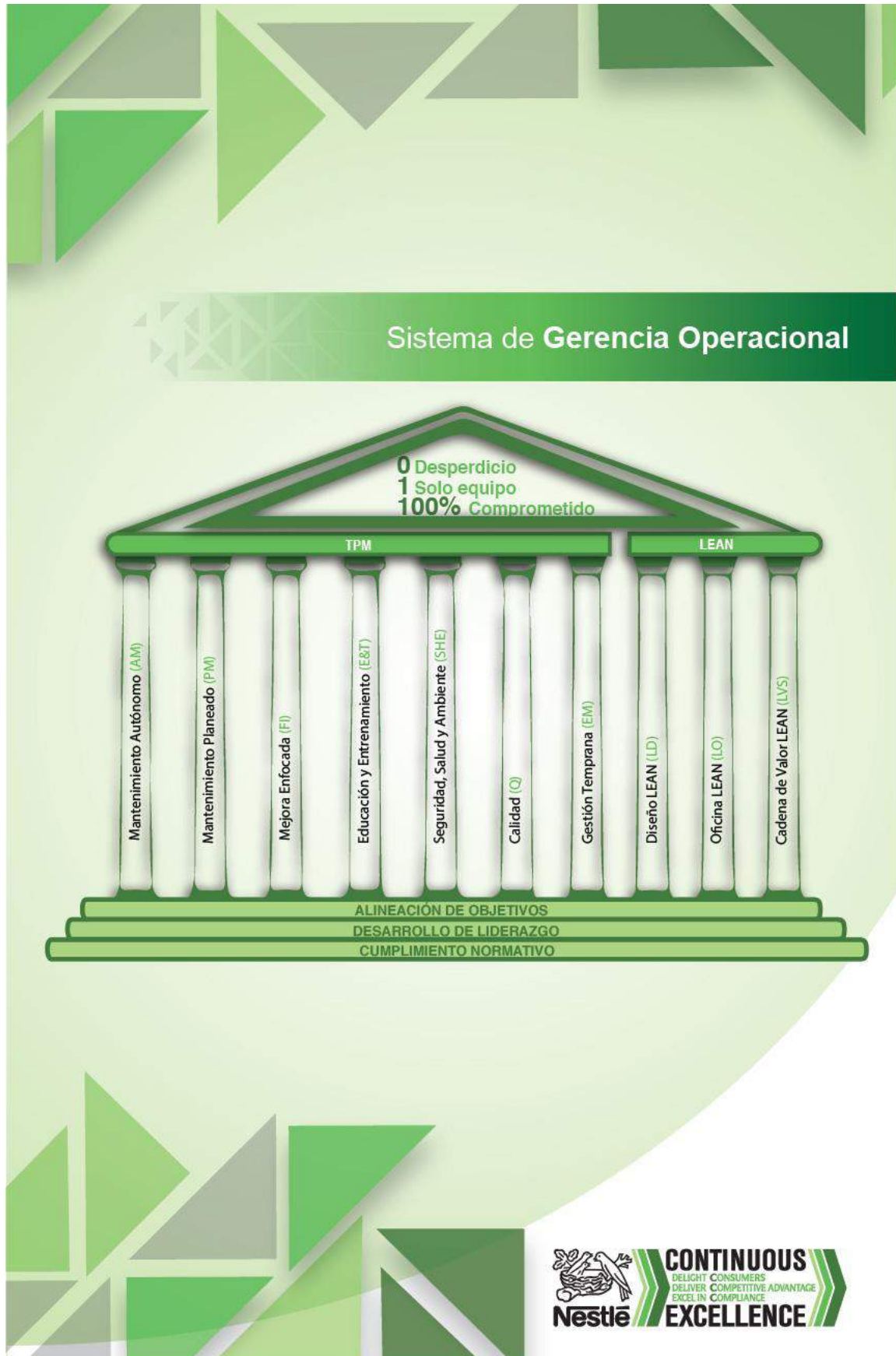


**10** El agua.  
Hacemos que Nestlé sea **Consciente**

Haciendo uso adecuado del agua.



## Anexo 4: Sistema de Gerencia Operacional

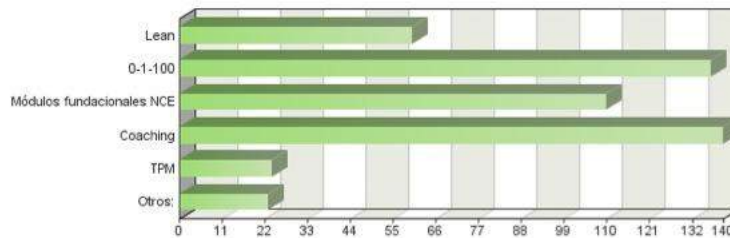


## Anexo 5: Resultados de la encuesta realizada en Oficina Central



### Question 4

De la siguiente lista de conceptos relacionados con NCE, marque aquellos con los que usted considera que está realmente familiarizado:



Frequency table

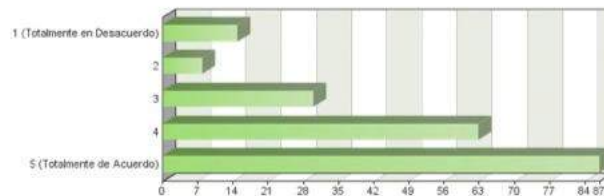
Choices	Absolute frequency	Relative frequency	Adjusted relative frequency
Lean	60	12,15%	29,41%
0-1-100	137	27,73%	67,16%
Módulos fundacionales NCE	110	22,27%	53,92%
Coaching	140	28,34%	68,63%
TPM	24	4,86%	11,76%
Otros:	23	4,66%	11,27%
<b>Sum:</b>	<b>494</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Venezuela



### Question 5

Si hablamos del alcance práctico de NCE, ¿diría usted que tiene un impacto real y concreto sobre sus operaciones / funciones diarias?



Frequency table

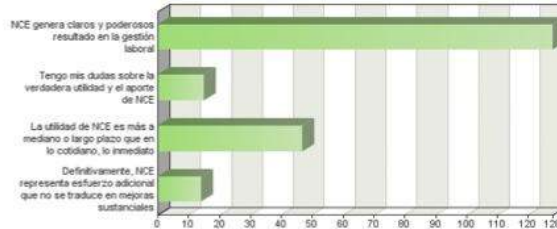
Levels	Absolute frequency	Relative frequency	Adjusted relative frequency
1 (Totalmente en Desacuerdo)	15	7,35%	7,39%
2	8	3,92%	3,94%
3	30	14,71%	14,78%
4	63	30,88%	31,03%
5 (Totalmente de Acuerdo)	87	42,65%	42,86%
Not answered:	1	0%	-
<b>Sum:</b>	<b>204</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Venezuela



**Question 6**

¿Cuál de las siguientes frases expresa mejor su idea respecto a los resultados que, hasta este momento, se han generado con NCE?

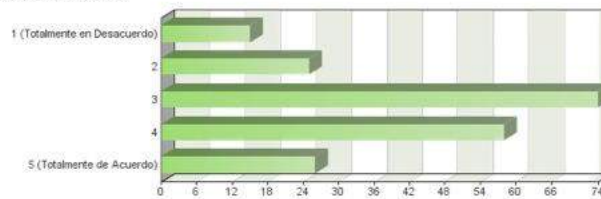

**Frequency table**

Choices	Absolute frequency	Relative frequency	Adjusted relative frequency
NCE genera claros y poderosos resultado en la gestión laboral	128	62,75%	62,75%
Tengo mis dudas sobre la verdadera utilidad y el aporte de NCE	15	7,35%	7,35%
La utilidad de NCE es más a mediano o largo plazo que en lo cotidiano, lo inmediato	47	23,04%	23,04%
Definitivamente, NCE representa esfuerzo adicional que no se traduce en mejoras sustanciales	14	6,86%	6,86%
Not answered:	0	0%	-
<b>Sum:</b>	<b>204</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Venezuela

**Question 7**

¿Cree usted que NCE ha dado con el siguiente resultado? DELEITAR A LOS CONSUMIDORES

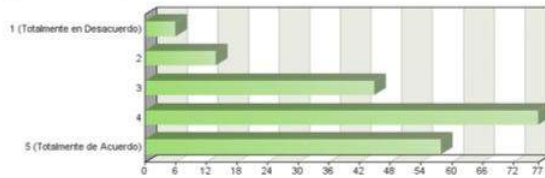

**Frequency table**

Levels	Absolute frequency	Relative frequency	Adjusted relative frequency
1 (Totalmente en Desacuerdo)	15	7,35%	7,58%
2	25	12,25%	12,63%
3	74	36,27%	37,37%
4	58	28,43%	29,29%
5 (Totalmente de Acuerdo)	26	12,75%	13,13%
Not answered:	6	0%	-
<b>Sum:</b>	<b>204</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Venezuela

**Question 8**

¿Cree usted que NCE ha dado con el siguiente resultado? OFRECER VENTAJAS COMPETITIVAS



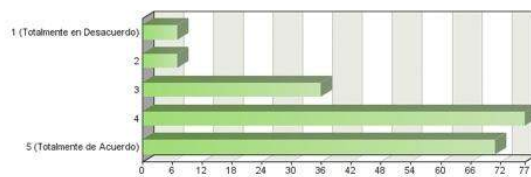
**Frequency table**

Levels	Absolute frequency	Relative frequency	Adjusted relative frequency
1 (Totalmente en Desacuerdo)	6	2,94%	3%
2	14	6,86%	7%
3	45	22,06%	22,5%
4	77	37,75%	38,5%
5 (Totalmente de Acuerdo)	58	28,43%	29%
Not answered:	4	0%	-
<b>Sum:</b>	<b>204</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Venezuela

**Question 9**

¿Cree usted que NCE ha dado con el siguiente resultado? EXCELENCIA EN CUMPLIMIENTO



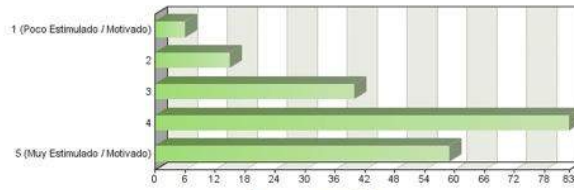
**Frequency table**

Levels	Absolute frequency	Relative frequency	Adjusted relative frequency
1 (Totalmente en Desacuerdo)	7	3,43%	3,54%
2	7	3,43%	3,54%
3	36	17,65%	18,18%
4	77	37,75%	38,89%
5 (Totalmente de Acuerdo)	71	34,8%	35,86%
Not answered:	6	0%	-
<b>Sum:</b>	<b>204</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Venezuela

### Question 10

En una escala del 1 al 5, donde 1 es “Poco Estimulado/Motivado” y 5 “Muy Estimulado/Motivado”, y en un sentido más emocional, ¿Cómo se siente con respecto al estímulo o motivación que le genera NCE?



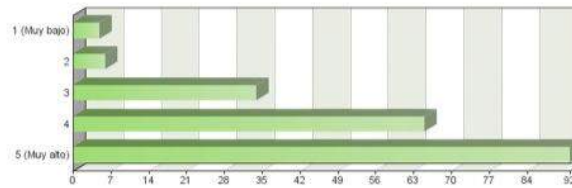
Frequency table

Levels	Absolute frequency	Relative frequency	Adjusted relative frequency
1 (Poco Estimulado / Motivado)	6	2,94%	2,96%
2	15	7,35%	7,39%
3	40	19,61%	19,7%
4	83	40,69%	40,89%
5 (Muy Estimulado / Motivado)	59	28,92%	29,06%
Not answered:	1	0%	-
<b>Sum:</b>	<b>204</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Venezuela

### Question 11

En una escala del 1 al 5, donde 1 es “Muy bajo” y 5 “Muy alto” ¿Cómo percibe usted el Nivel de Compromiso con el equipo NCE por parte de los líderes de esta iniciativa?



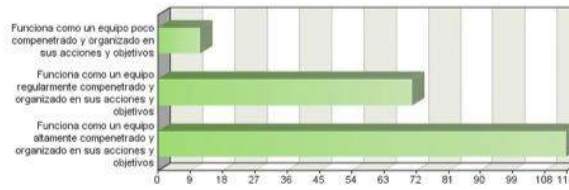
Frequency table

Levels	Absolute frequency	Relative frequency	Adjusted relative frequency
1 (Muy bajo)	5	2,45%	2,48%
2	6	2,94%	2,97%
3	34	16,67%	16,83%
4	65	31,86%	32,18%
5 (Muy alto)	92	45,1%	45,54%
Not answered:	2	0%	-
<b>Sum:</b>	<b>204</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Venezuela

### Question 12

¿Cómo cree usted que es el funcionamiento del equipo de NCE?



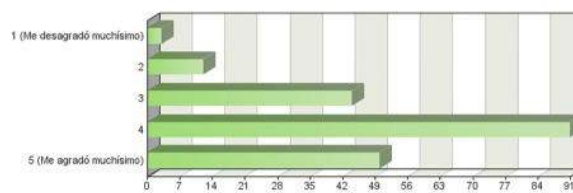
Frequency table

Choices	Absolute frequency	Relative frequency	Adjusted relative frequency
Funciona como un equipo poco compenetrado y organizado en sus acciones y objetivos	12	5,88%	6,09%
Funciona como un equipo regularmente compenetrado y organizado en sus acciones y objetivos	71	34,8%	36,04%
Funciona como un equipo altamente compenetrado y organizado en sus acciones y objetivos	114	55,88%	57,87%
Not answered:	7	0%	-
<b>Sum:</b>	<b>204</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Venezuela

### Question 14

En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Me desagradó muchísimo" y 5 "Me agradó muchísimo", ¿Cuál fue su nivel de agrado con respecto al medio/vía/método de comunicación de NCE?



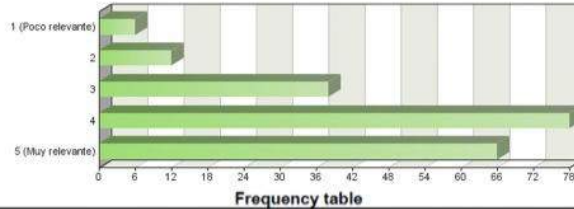
Frequency table

Levels	Absolute frequency	Relative frequency	Adjusted relative frequency
1 (Me desagradó muchísimo)	3	1,47%	1,5%
2	12	5,88%	6%
3	44	21,57%	22%
4	91	44,61%	45,5%
5 (Me agradó muchísimo)	50	24,51%	25%
Not answered:	4	0%	-
<b>Sum:</b>	<b>204</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Venezuela

**Question 15**

En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Poco relevante" y 5 "Muy relevante", y en términos de la utilidad que genera en el trabajo del día a día, ¿Qué tan relevante considera que es el contenido comunicado acerca de NCE?



Levels	Absolute frequency	Relative frequency	Adjusted relative frequency
1 (Poco relevante)	6	2,94%	3%
2	12	5,88%	6%
3	38	18,63%	19%
4	78	38,24%	39%
5 (Muy relevante)	66	32,35%	33%
Not answered:	4	0%	-
<b>Sum:</b>	<b>204</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Venezuela

**ASOCIACIONES ESPONTÁNEAS**

En el Top of Mind de los encuestados, NCE se emplaza en un territorio predominantemente racional, acentuando el enfoque sobre resultados



La casi totalidad de las menciones espontáneas en relación a NCE, orbitan alrededor de una **metodología que construye continuamente sobre la excelencia.**

En menor medida, los encuestados vinculan espontáneamente a NCE con el desarrollo y la atención sobre la gente que le da vida a esta metodología.

Interesante destacar algunas menciones aisladas que apuntan a:

*"Una misma forma de hacer las cosas, un lenguaje en común"*  
*"Ser brillantes en lo básico"*

Q: Al nombrarle "NCE", mencione: ¿Cuál es la primera palabra o frase que se le viene a la mente?

Venezuela



## ELEMENTOS DE MAYOR AGRADO DE NCE

### Estructura y Empoderamiento...

#### DIMENSIÓN INSTRUMENTAL / RACIONAL

- ☑ Organización / Planificación
- ☑ Alineación con los objetivos de la empresa
- ☑ Efectividad
- ☑ Solución de problemas
- ☑ Mejora de la gestión diaria
- ☑ Optimización de recursos
- ☑ Eliminación del re-trabajo
- ☑ Trabajo en equipo
- ☑ Una forma de Ir, Ver, Pensar y Hacer
- ☑ Profundidad
- ☑ Estrategia
- ☑ Valor agregado en el corto plazo a la gestión
- ☑ Priorización
- ☑ Acciones preventivas y correctivas



#### DIMENSIÓN EMOCIONAL

- ☑ Compromiso de todos los colaboradores de NESTLÉ
- ☑ Conocimiento de mi propio rol en el proceso
- ☑ Manejo de un solo lenguaje / Metas comunes
- ☑ Constante comunicación



Q: En términos generales, ¿qué es lo que más le agrada de NCE?

Venezuela

## OBJETIVOS EN LOS QUE SE TRADUCE NCE



  
**CONTINUOUS EXCELLENCE**  
 "Lograr un cambio de mindset en el colaborador con la premisa de brillar desde lo básico"

Q: Quisiéramos que nos comentara, según su opinión, ¿cuál es el Objetivo Principal de NCE, el "deber ser" de la misma?

Venezuela

## CONCEPTOS NCE

Buena parte de la muestra consultada, reporta mayor familiaridad con aquellos conceptos que tal vez han tenido mayor difusión, independientemente del nivel de involucramiento con los mismos. Tal es el caso de 0-1-100, Módulos Fundacionales y Coaching.



LEAN	29,2%
0-1-100	66%
MÓDULOS FUNDACIONALES	53,3%
COACHING	68,8%
TPM	11,7%
OTROS	10,8%

### OTROS (10,8%)

- Reuniones MOR, WOR
- OMP
- Ingeniería de procesos
- Early Management Pillar
- IVPH
- Rutina estándar
- GGSD
- Goal Alignment

Base: 212

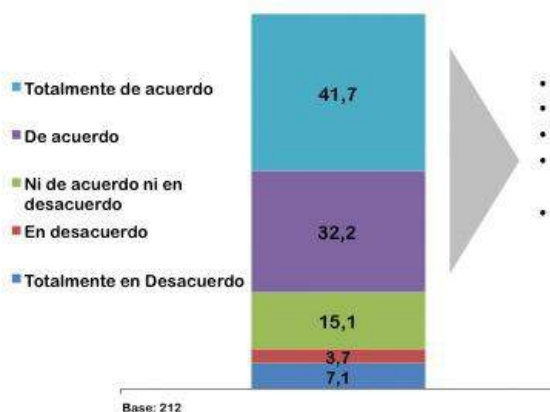
Q: De la siguiente lista de conceptos relacionados con NCE, marque aquellos con los que usted considera que está realmente familiarizado (DATA BASADA EN % SOBRE RESPUESTA MÚLTIPLE)

Venezuela

## IMPACTO PERCIBIDO SOBRE LA OPERACIÓN DIARIA

El 73,9% de los encuestados reconoce el impacto de NCE sobre la gestión diaria:

*“NCE ayuda a conocer qué debemos hacer, cómo lo debemos hacer y qué queremos con eso”*



Base: 212

- Mejor anticipación y planificación
- Direccionamiento de esfuerzos
- Seguimiento de gestión
- Optimización del desempeño en un entorno cambiante
- GENERACIÓN DE SOLUCIONES EN EQUIPO

Aproximadamente la cuarta parte de la muestra resiente el tiempo invertido y la falta de difusión sobre las ventajas de NCE...

OPORTUNIDAD COMUNICACIONAL

Q: Si hablamos del alcance práctico de NCE, ¿diría usted que tiene un impacto real y concreto sobre sus operaciones / funciones diarias?

Venezuela

## PERCEPCIÓN SOBRE LOS RESULTADOS DE NCE

Poco más del 60% de la muestra establece un vínculo directo entre NCE y RESULTADOS; existe una noción sólida sobre el alcance de la metodología.



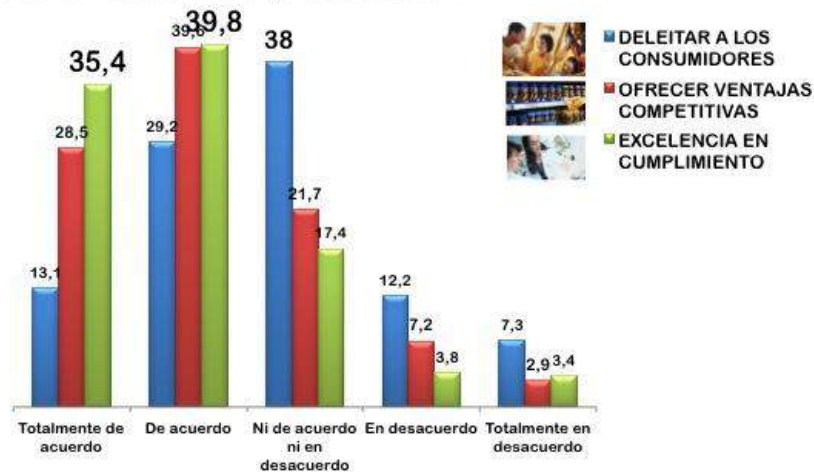
Base: 212

Q: ¿Cuál de las siguientes frases expresa mejor su idea respecto a los resultados que, hasta este momento, se han generado con NCE?

Venezuela

## PERCEPCIÓN SOBRE LOS RESULTADOS DE NCE

Excelencia en Cumplimiento aventaja al resto de los resultados de NCE, reforzando el vínculo de esta metodología con la gestión eficiente de soluciones. El reconocimiento del alcance de NCE es hasta ahora "puertas adentro".



Base: 212

Q: ¿Cree usted que NCE ha dado con los siguientes resultados?

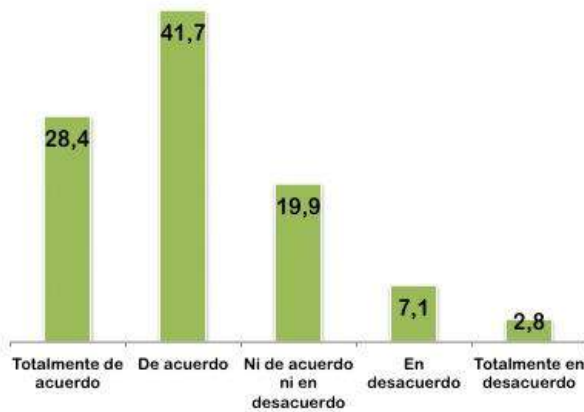
- DELEITAR A LOS CONSUMIDORES
- OFRECER VENTAJAS COMPETITIVAS
- EXCELENCIA EN CUMPLIMIENTO

Venezuela



## MOTIVACIÓN HACIA NCE

La mayoría de los consultados se siente movilizado por NCE, bien sea en un nivel fáctico (porque está involucrado con la metodología) o perceptual.



Base: 212

Q: ¿En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Poco Estimulado/Motivado" y 5 "Muy Estimulado/Motivado", y en un sentido más emocional, ¿Cómo se siente con respecto al estímulo o motivación que le genera NCE?

Buena parte de esta motivación responde a elementos emocionales que pudieran categorizarse en dos planos:

### INDIVIDUAL

- Confianza y reto
- Empoderamiento que motiva
- Convicción sobre la excelencia

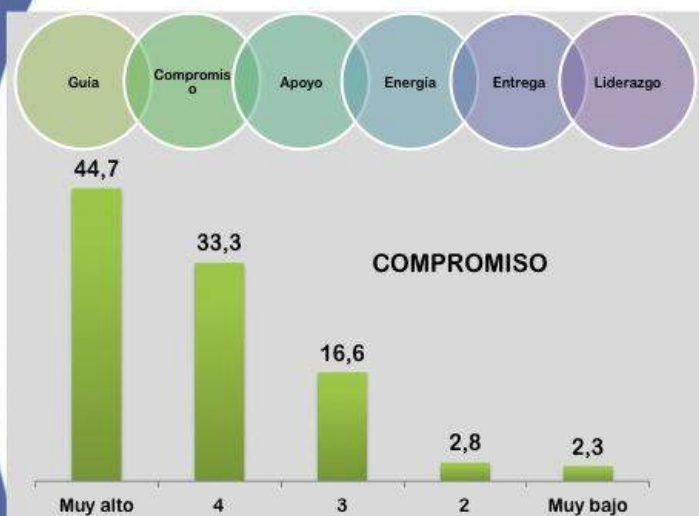
### GRUPAL

- Pertenencia a Nestlé
- Rol de los líderes como comunicadores del cambio

Venezuela

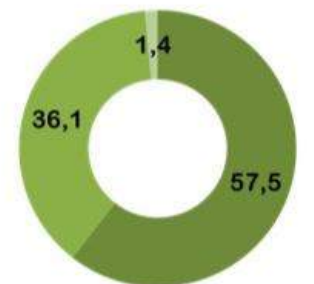
## COMPROMISO Y FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO NCE

Involucramiento, enfoque y acompañamiento del Equipo NCE son reconocidos por un poco más de las tres cuartas partes de los consultados. No obstante, se devela una interesante área de oportunidad en términos de la interacción entre los miembros del Equipo NCE.



Q: En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Muy bajo" y 5 "Muy alto" ¿Cómo percibe usted el Nivel de Compromiso con el equipo NCE por parte de los líderes de esta iniciativa?

Q: ¿Cómo percibe usted que es el funcionamiento del equipo de NCE?



### FUNCIONAMIENTO

- Altamente compenetrado y organizado
- Regularmente compenetrado y organizado
- Poco compenetrado y organizado

Base: 212

Venezuela

## FORMAS DE COMUNICAR NCE

Buena parte de las menciones alude a vías formales para establecer contacto con NCE, demostrando un aceptable nivel de agrado hacia las mismas. Sin embargo, no debe desestimarse que casi un tercio de la muestra se muestra indiferente o alejado del modo como han accedido a NCE.



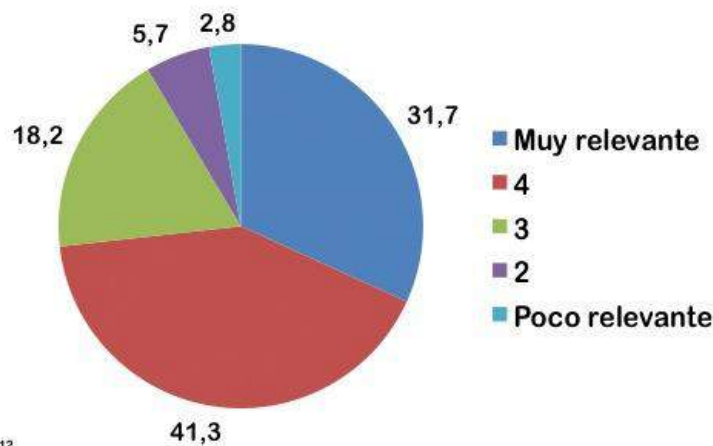
Base: 212

Q: ¿Cuál ha sido la forma de comunicar NCE? ¿A través de qué medios/vías/métodos tuvo conocimiento usted sobre NCE?  
 Q: En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Me desagradó muchísimo" y 5 "Me agradó muchísimo", ¿Cuál fue su nivel de agrado con respecto al medio/via/método de comunicación de NCE?

Venezuela

## RELEVANCIA DEL CONTENIDO COMUNICADO SOBRE NCE

73% de los encuestados reporta utilidad en el contenido de esta comunicación.



Base: 212

Q: En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Poco relevante" y 5 "Muy relevante", y en términos de la utilidad que genera en el trabajo del día a día, ¿Qué tan relevante considera que es el contenido comunicado acerca de NCE?

Venezuela

## SUGERENCIAS SOBRE LA COMUNICACIÓN DE NCE

Darle vida a NCE entre los colaboradores, a través de una comunicación mucho más experiencial. Pareciera oportuno modificar el rol del colaborador desde el de receptor pasivo al de constructor activo de la vivencia NCE

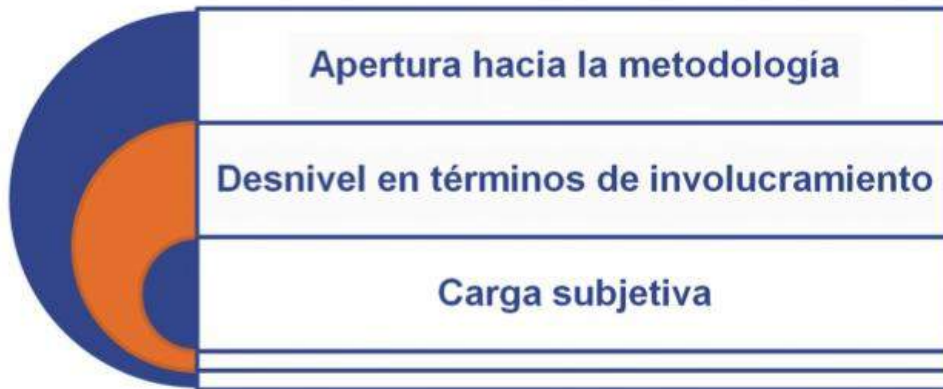
-  Ser más interactivo y amigable
-  Digital y práctica
-  Guías de bolsillo
-  Newsletter con logros
-  Chatter
-  Premiaciones
-  Testimoniales sobre los beneficios para las personas que no han entrado, ejemplos concretos

*“Que la gente lo sienta como parte de sí misma y viva NCE para posibilitar un cambio de mindset de forma regular”*

Q: En términos generales, ¿Qué recomendaciones/sugerencias concretas pudiese ofrecer con respecto a la comunicación de NCE? (Sobre todo en relación a: medios, vías de comunicación, involucramiento de los colaboradores, etc.)

## Anexo 6: Resultados del Focus Group realizado en fábricas.

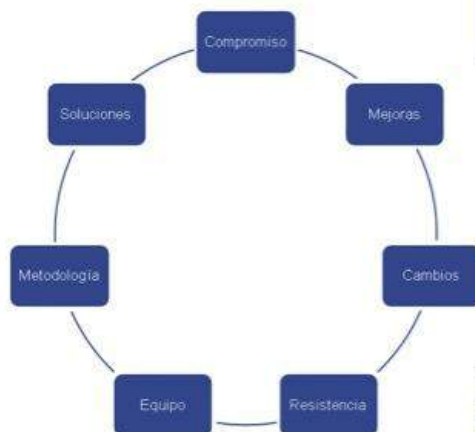
### Diagnostico General



### Apertura hacia NCE



#### Asociaciones relevantes:



✓ En líneas generales, NCE genera evocaciones positivas tanto racionales como emocionales.

✓ No obstante, el tema de la “resistencia”, si bien no contradice que se pueda hablar de apertura hacia la herramienta, sí apunta hacia una posible barrera emocional.

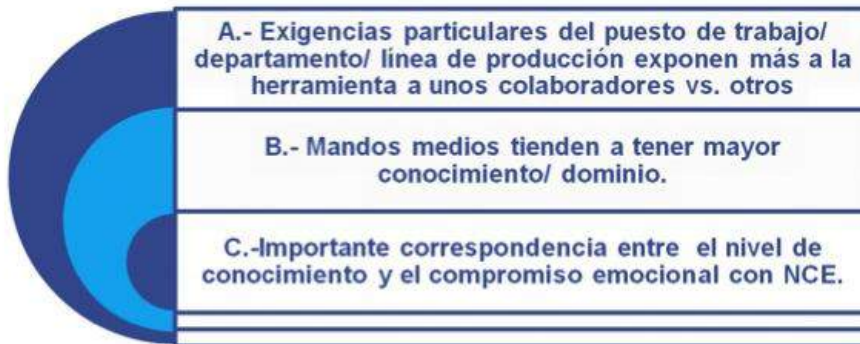
“Lo primero que escribí fue “resistencia al cambio”, hay gente que está comprometida con eso, pero no lo aplica como debería aplicar, no ven que las cosas complejas se les podrían hacer sencillas” (Operario FET).



## Desnivel en involucramiento



Consideremos “involucramiento” como un término que expresa el vínculo entre el nivel de conocimiento y el compromiso emocional con lo conocido.



## Desnivel en involucramiento



**A**

“Yo soy del área de recursos humanos... realmente sí he escuchado, pero no tengo tanto conocimiento como otros compañeros aquí”. (Mando Medio, FSC).

“Yo creo que es necesario un refrescamiento porque a mí las cosas se me van olvidando” (Operario, FSC).

Ciertos colaboradores, según las exigencias propias de su puesto o contenido de trabajo, están más expuestos a CNE.

Proyectan mayor conocimiento y compromiso emocional diferenciándose notoriamente de aquellos otros menos involucrados o expuestos.

CNE pareciera más una experiencia de “segmentos” o grupos que de la corporación como tal.

“Aquí hay una gran diferencia entre la parte de logística y la de producción, nosotros que somos de producción no tenemos tanta participación en esas actividades”. (Operario, FLE).

“He visto esas palabras pero no sé muy bien qué es... él sí sabe más porque está en un área que tiene que poner eso en práctica”. (Operario, FET).



## Desnivel en involucramiento



✓ Podría presumirse la existencia de tres segmentos diferenciados según el involucramiento con NCE.

<b>Segmento I</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alto nivel de conocimiento y alto compromiso emocional.</li><li>• Probablemente, más frecuente entre mandos medios.</li><li>• Fuertemente expuestos a NCE.</li></ul>
<b>Segmento II</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bajo conocimiento vs. apertura hacia NCE.</li><li>• Baja o moderada exposición a NCE.</li><li>• Probablemente sea un segmento representativo dentro de la empresa.</li></ul>
<b>Segmento III</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bajo nivel de conocimiento y bajo compromiso emocional.</li><li>• Probablemente, más frecuente entre operarios.</li><li>• Baja o moderada exposición a NCE.</li></ul>

## Carga Subjetiva



✓ Una tendencia dominante que acepta y reconoce la metodología y sus beneficios que, no obstante, posee una carga contraria en términos de la pérdida subjetiva asociada.

## Principales Mensajes



## Principales Mensajes



### Excelencia continua

Clara visión respecto a que NCE remite a:



“Es una cultura de trabajo, lo mismo que veníamos haciendo pero ahora más estricto, parte del estilo de trabajar de Nestlé”. (Operario, FLE).

“Es la costumbre de resolver tus problemas haciendo reportes, entonces cuando ves el formato es muy tedioso, pero cuando lo entiendes te das cuenta que es más fácil llegar a la solución del problema”. (Operario, FET).

“Deficiencias con materias primas y empaque, entonces tenemos oportunidades de mejorar allí... involucramos a personal de calidad, producción, compras, entonces allí estamos mitigando el problema, allí se generan plan de soluciones, se buscan soluciones, se hace un proceso, accionamos...”. (Mando medio, FSC).

## Principales Mensajes



### Compromiso y trabajo en equipo

Comunicación

Objetivos comunes

Logros

“Nosotros tenemos objetivos organizacionales, donde trabajamos en conjunto, independiente no logramos ningún resultado, se trabaja con un equipo multidisciplinario, para poder encontrar la raíz del problema”. (Mando medio, FSC).

“A veces por lo menos en la masa, los estándares que nos dan los jefes, nosotros nos comprometemos con ellos para que la máquina trabaje como ellos quieren, entonces trabajamos como un equipo, buscamos dejar la masa como el otro quiere verla”. (Operario, FET).

“Nuestro trabajo lo vemos como un equipo, siempre tenemos una buena comunicación, si falla uno fallamos todos”. (Mando medio, FLE).

## Principales Mensajes



### Aprendizaje/ Conocimiento

Metodologías

Formatos

Formación

“Es una manera de superarse en las prácticas de la empresa”. (Operario, FET).

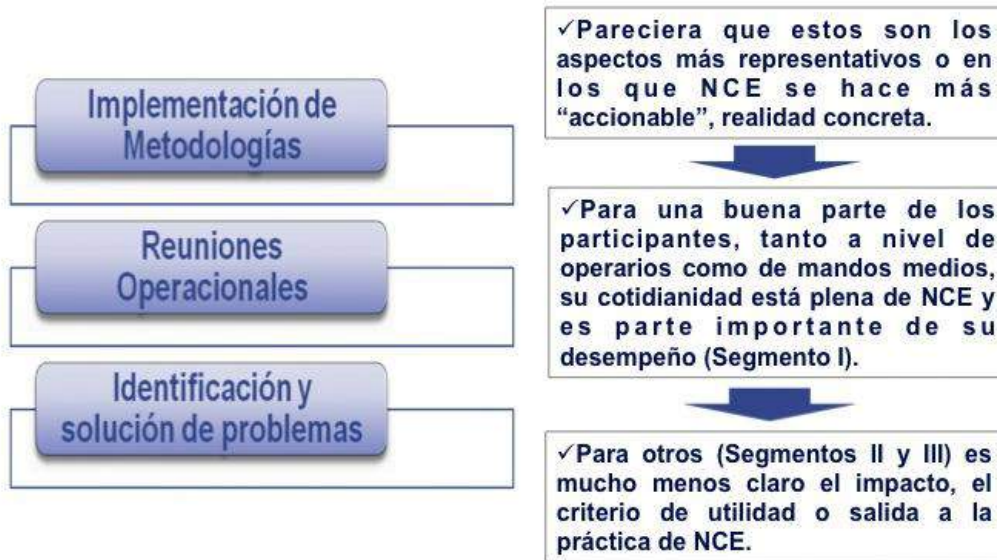
“Es un proceso de entrenamiento constante, estamos en ese camino de aprendizaje, pero comparado con tres años atrás se ha avanzado”. (Operario, FLE).

“Nosotros en planta cuando estamos de arrumadores no tenemos que ver con las líneas, entonces no tenemos que ver nada con la máquina, pero quien dirige la máquina sí y si tiene la falla hace un informe en una cartelera y hacen reuniones y allí buscan la solución... Son métodos y aprendizajes para resolver los problemas”. (Operario, FLE).

“Se trata de una formación en metodologías concretas, alineación de objetivos, es un proceso para irse perfeccionando y hay que estar abierto al aprendizaje”. (Mando medio, FSC).



## Relevancia e Impacto



## Relevancia e Impacto



“Se puede comprobar en el día a día, por ejemplo, el derrame de tinta que es contaminante, se hizo una evaluación y se llegó a la conclusión. Eso es un recurso de NCE”. (Operario, FET).

“Antes trabajábamos con un exceso de calor y gracias a las reuniones operacionales se puso unos extractores, se puso un área de descanso y se han logrado muchas mejores en las áreas”. (Operario, FLE).

“Por lo menos en mi experiencia cuando hay sacos rotos, de allí surge NCE, entre nosotros surge la solución mediante las reuniones. Cuando llegué a la organización no sabía cómo era, pero fui viendo y gracias a NCE mejoré por su información, los formatos”. (Operario, FLE).

“Hay un problema y se puede implementar una metodología: Ir, Ver, Pensar, Hacer, y si se puede ver el resultado porque es algo que está más estructurado y te va guiando”. (Mando medio, FSC).

“En las reuniones diarias, semanales, mensuales... esa es la mejor manera de aplicar NCE y de comprobar los resultados”. (Mando medio, FET).

## Equipo NCE



✓ En todas las fábricas existe una percepción favorable respecto al equipo NCE, tanto en términos de formación como de compromiso con la metodología.

No obstante...



✓ Moderadamente, y especialmente entre operarios, no parece existir un cabal conocimiento de quiénes forman parte del equipo.



"Conozco a algunos, pero no sé qué hacen". (Operario, FSC).

"Sé que hay personas dedicadas pero no puedo recordarlos". (Operario, FSC).

"Si los conozco, pero no sé qué pilares representan". (Operario, FET).

## Formas de Comunicación NCE



- Charlas/Talleres
- Reuniones operacionales/ Wor/ Dor
- Paradas activas
- Carteleras/ Publicidad institucional
- Folletos

## Expectativas (Comunicación)



✓ Esperan actividades de transmisión/ comunicación de NCE asociadas con:

<b>Diversión</b>	
<b>Integración</b>	
<b>Acompañamientos</b>	
<b>Dinamismo de la fábrica</b>	
<b>Personalización/ Sectorización.</b>	

“Que los líderes vayan a las líneas de producción a dar charlas o intercambiar, por ejemplo, durante el cambio de turno”. (Operario, FSC).

“Hay que ajustarse a la dinámica de la fábrica y a las características de la gente”. (Mando medio, FET).

## Expectativas (Contexto)



<b>Reforzar reconocimiento</b>	
<b>Potenciar comunicación y trabajo en equipo.</b>	
<b>Retroalimentación de resultados/ logros.</b>	
<b>Acelerar solución a problemas/ Implementar soluciones.</b>	

“Propuse un plan de mejoras para el área de hablar por celulares en almacén, pero no se implementó”. (Operario, FLE).

“Reconocer al empleado cuando lo está haciendo bien... hacer lo que hacía José Manuel Trujillo”. (Operario, FSC).

## Expectativas (Herramienta)



## Expectativas (Herramienta)



- “Se puede simplificar el trabajo de incidencias diarias, ahora es más tedioso que antes”. (Operario, FSC).
- “Los formatos son muy cuadrados, a los operadores les parecen difíciles”. (Mando medio, FSC).
- “Hay cosas que hay que revisar... debilidad en la distribución de cargas... cinco reuniones y cada una dura una hora es demasiado”. (Mando medio, FLE).
- “Tocar el tiempo de la gente durante tanto tiempo es un problema, ya son 3 años”. (Mando medio, FLE).
- “Los beneficios se ven, pero es una carga adicional y un esfuerzo”. (Mando medio, FET).
- “Los indicadores que llevas a la reunión tienes que prepararlos antes, no sólo es el tiempo de la reunión, sino el de la preparación”. (Mando medio, FLE).



## Conectores NCE



### Positivos

- Metodologías/ procedimientos reaseguran desempeño.
- Soluciones/ mejoras/ identificación de problemas actúan como reforzadores.
- Sentido de pertenencia y liderazgo potenciados vía trabajo en equipo.

### Negativos

- Extra/ plus/ carga/ esfuerzo.
- Exceso de tecnicismo/ tedio/ aburrimiento.
- Cambios/ resistencia.

## FODA



### Fortalezas

- Apertura hacia la metodología.
- Perspectiva utilitaria.
- Funcionalidad del equipo.
- Conexión emocional con Nestlé.

### Oportunidades

- Dinamizar el proceso de implantación con actividades creativas y motivantes.
- Mayor proyección del equipo NCE.
- Fortalecer liderazgo, coaching y reconocimiento.

### Debilidades

- Carga subjetiva.
- Desnivel en involucramiento.
- Experiencia de "segmentos".
- Desequilibrio en implantación de módulos fundacionales (Hipótesis).

### Amenazas

- Saturación.
- Rechazo/ Pérdida de motivación.



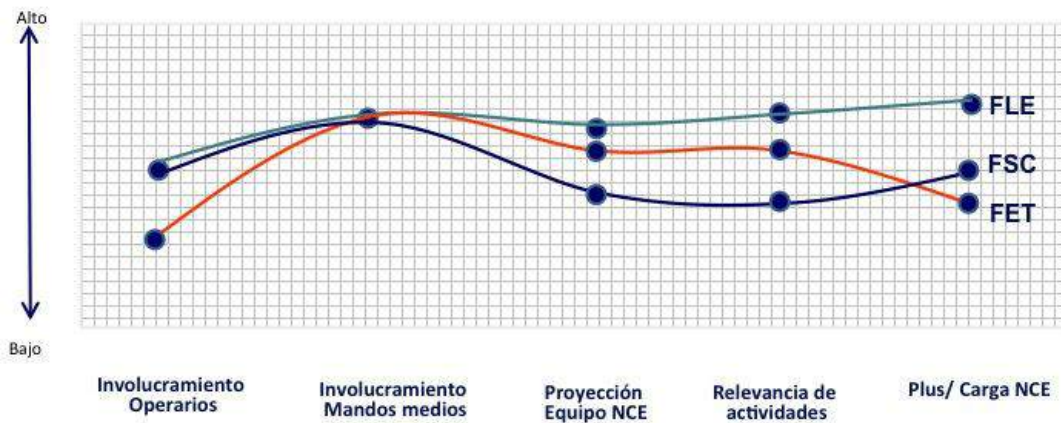
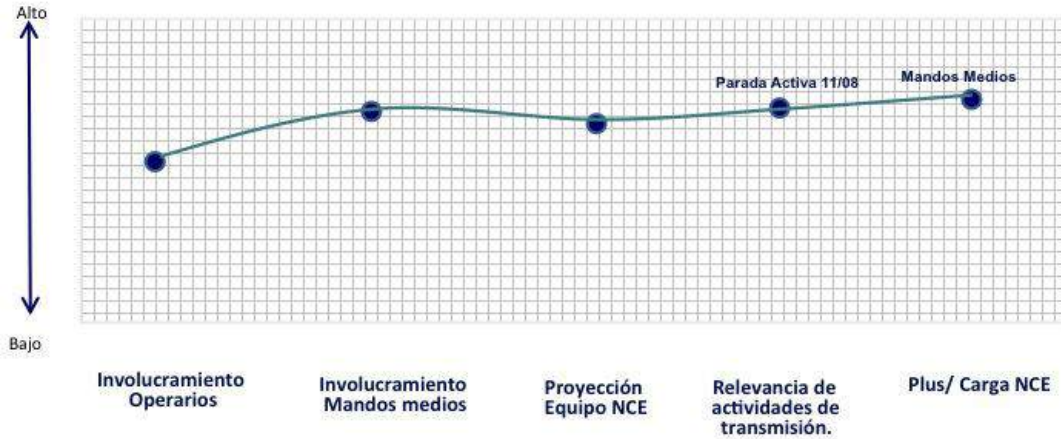
# FSC



# FET



# FLE




## Anexo 7: BRIEF ENVIADO A PROVEEDORES DURANTE LICITACIÓN.

FECHA: 23/10/2013  
 NOMBRE DEL SOLICITANTE: María Corina Roldán  
 UNIDAD: NCE  
 LOCALIDAD: Oficina Central

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA	
¿Qué?	<p>Lanzamiento de NCE en Ventas A&amp;B región capital.</p> <p>Alineación de las prioridades de la Dirección Nacional de Ventas hacia los colaboradores de Oficina Central y Región Capital.</p> <p>El objetivo de este evento corporativo es realizar un lanzamiento formal de NCE para los colaboradores de Ventas A&amp;B región capital y reforzar los conceptos básicos la metodología por medio de actividades dinámicas y recreativas.</p>
¿Quiénes?	<p>Ventas A&amp;B región capital: PT Yaguara, PT Boleita y Oficina Central.                      Aproximadamente 60 personas.</p>
¿Cómo?	<p>Se va a iniciar con un traslado desde los respectivos PTs y de OC en autobuses hacia el sitio donde se va a realizar el evento, una vez que lleguen al lugar se darán unas palabras de bienvenida junto a la transmisión de un video motivacional.</p> <p>Después de esto vamos a dar paso a las actividades recreativas al aire libre, que van a consistir en juegos de integración, gincanas, competencias, entre otras.</p> <p>Para finalizar se hará un cierre en el mismo lugar donde se realizó la bienvenida y se entregará el material POP correspondiente.</p> <p>Es importante considerar que los colaboradores van a desayunar, merendar (en la mañana) y almorzar en el evento, por lo que es importante tomar en cuenta el catering.</p>
¿Cuándo?	<p>Miércoles, 19 de febrero de 2014. De 08:00 am a 4:00 pm</p>
¿Dónde?	<p>Hacienda La Vega o cualquier localidad que tenga el espacio necesario para realizar actividades recreativas al aire libre y un espacio adaptable para realizar una presentación de bienvenida y clausura y comedor.                      Esta localidad debe estar dentro de Caracas o zonas aledañas.</p>
¿Por qué?	<p>Los colaboradores de la FFVV de A&amp;B son personas que llevan un ritmo de trabajo muy dinámico, por lo tanto se propone un evento recreativo donde puedan aprender por medio de juegos y actividades los conceptos básicos y la metodología de trabajo que demanda NCE.</p>
¿Para qué?	<p>Los colaboradores de Ventas A&amp;B región capital están comenzando a trabajar en NCE y este evento busca que conozcan todo lo necesario de la herramienta para trabajar con ella bajo el lenguaje técnico utilizado por ellos y así asegurar la comprensión de la metodología, un trabajo más eficiente y lograr que se adapten de una forma más rápida.</p>

## Anexo 8: Presupuestos de las agencias que participaron en la licitación



**YACAMBU RECREACIONES**  
ASOCIADOS

**INVERSIONES S.V.V.S, C.A**  
**RIF.: J-31540524-5**  
Calle T, Res. Valentina, Piso 3, Apto 3-A  
Urb. La Alameda  
Caracas / Venezuela  
[Teléfono: 512-426-29-6110414-247-17-03](tel:512-426-29-6110414-247-17-03)  
[Email: yacambu.recreaciones@gmail.com](mailto:yacambu.recreaciones@gmail.com)

Evento: Lanzamiento Especialidad Nacional  
 Cliente: NESTLÉ VENEZUELA S.A  
 Persona Contacto: Astrid Aviláneda  
 Teléfono: 0212-6268044  
 MAIL: Ariba Sourcing & Mail  
 Número de Proveedor Nestlé: 100939775

**PRESUPUESTO 210-1**  
**FECHA 27/11/2013**

**Dirección:**  
Casa de Tejas, La Lagunita


**Fecha:**  
22 de Enero de 2014

**Horario:**  
De 8:00 am a 4:00 pm

Cant.	Descripción	1 DIA		Total a pagar \$=:	
1	Recurso Humano: 1 Director, 2 Coordinadores, 12 recreadores, 2 logísticos y 1 animador	20.000,00	0,00	0,00	20.000,00
1	Transporte: PT Yaguara, PT Boleíta y Oficina Central hasta las instalaciones, ida y vuelta	19.800,00	0,00	0,00	19.800,00
1	Actividad recreativa: Adaptación actividad, impresiones gráficas, facilitador, vestuario, materiales, transporte de equipos y materiales	20.000,00	0,00	0,00	20.000,00
1	Instalaciones (Incluye desayuno, coffee break AM, almuerzo e hidratación, Uso de espacios, Ambulancia con paramédicos, Decoración, Display, Actividades de cuentas altas)	214.000,00	0,00	0,00	214.000,00
<b>SUB TOTAL PROPIUESTA</b>					<b>273.800,00</b>
<b>TODOS NUESTROS SERVICIOS SE ENCUENTRAN GARANTIZADOS. LA VALIDEZ DE ESTE PRESUPUESTO ES DE 10 DIAS A PARTIR DE LA FECHA DE ENVIADO Y CONFIRMADA SU RECEPCIÓN.</b>					<b>FEE 15% 41.070,00</b>
					<b>TOTAL EVENTO 314.870,00</b>
					<b>IVA 12% 37.784,40</b>
					<b>MONTO TOTAL 352.654,40</b>

EN CASO DE CUALQUIER DUDA O CONSULTA FAVOR COMUNICARSE AL 04141306161-NELSON FELIVERTT

Elaborado



Director de Proyectos Corporativos  
Nelson Felivert González

Aprobado

Cliente

INVERSIONES S.V.V.S, C.A  
 Caracas/Recreaciones  
 Calle T, Res. Valentina  
 piso 3, apto 3-A, La Alameda  
 Caracas - Venezuela  
 Teléfono: 512-426-29-61  
 Oficina - Avenida Teresa  
 de la Parroquia Teresa  
 Guzmán de Cádiz  
 Urbanización - Urbanización B-1



**INVERSIONES S.V.S. CA**  
**RIF.: J-31540524-5**  
 Calle T. Res. Valentina, Piso 3, Apto 3-A  
 Urb. La Alameda  
 Caracas / Venezuela  
 Teléfonos: 0212-429-28-61/0414-247-17-03  
 Email: yacambu.recreaciones@gmail.com

Evento: Lanzamiento Especialidad Nacional  
 Cliente: NESTLE VENEZUELA, S.A  
 Persona Contacto: Astrid Aveleda  
 Telefono: 0212-4208044  
 MAIL: Ariba Sourcing & Mail  
 Número de Proveedor Nestlé: 100939775

**PRESUPUESTO 210-1**  
**FECHA 27/11/2013**

Dirección:  
 Hacienda Caicaguana. El Hatillo

Fecha :  
 22 de Enero de 2014

Horario:  
 De 8:00 am a 4:00 pm

		1 DÍA			
Cant	Descripción				Total a pagar Bs.
<b>A-</b>					
1	Recurso Humano: 1 Director, 2 Coordinadores, 12 recreadores, 2 logísticos y 1 animador	20,000.00	0,00	0,00	20,000.00
1	Transporte: PT Yaguara, PT Boleíta y Oficina Central hasta las instalaciones. Ida y vuelta	16,500.00	0,00	0,00	16,500.00
1	Actividad recreativa. Adaptación actividad, impresiones gráficas, facilitador, vestuario, materiales, transporte de equipos y materiales	20,000.00	0,00	0,00	20,000.00
1	Instalaciones (Incluye desayuno, coffee break AM, almuerzo e hidratación, Uso de espacios, Atracciones)	81,600.00	0,00	0,00	81,600.00
1	Decoración	15,000.00	0,00	0,00	15,000.00
1	Sonido: cometas, parales, consola, DJ.	10,000.00	0,00	0,00	10,000.00
1	Ambulancia con paramédicos	8,000.00	0,00	0,00	8,000.00
<b>SUB TOTAL PROPUESTA</b>					<b>171.100,00</b>
TODOS NUESTROS SERVICIOS SE ENCUENTRAN GARANTIZADOS. LA VALIDEZ DE ESTE PRESUPUESTO ES DE 10 DÍAS A PARTIR DE LA FECHA DE ENVIADO Y CONFIRMADA SU RECEPCIÓN.					FEE 15% <b>25.665,00</b>
					<b>TOTAL EVENTO 196.765,00</b>
					IVA 12% 23.511,80
					<b>MONTO TOTAL 220.376,80</b>
EN CASO DE CUALQUIER DUDA O CONSULTA FAVOR COMUNICARSE AL 04141306161-NELSON FELIVERTT					

Elaborado  
*Nelson Felivert González*  
 Director de Proyectos Corporativos  
 Nelson J Felivert González

Aprobado  
 Cliente



### Lanzamiento NCE A&B Región Capital

Piso Creativo Publicidad c.a  
 Dirección Fiscal  
 Avenida Paseo Eraso, cruce con calle Chivacoa  
 Torre Tamanaco Piso 5, Local 5-c Urb. San Roman  
 Zona Postal 1060 - Rif: J-30401935-1

Caracas 29 de Noviembre, 2013

#### PRESUPUESTO

Proyecto: Lanzamiento NCE A&B Región Capital

Señores: Nestlé

Estimados señores:

Por medio de la presente sometemos a su consideración el siguiente presupuesto, referente a su solicitud:

Descripción	Cant.	Precio Unit. (Bsf.)	Precio Total (Bsf.)
<b>Lanzamiento NCE A&amp;B (Región Capital) - Quinta Samambaya</b>			
Actividad día 1: Traslado desde PT Boleita, PT Yaguara y Oficina Central (3 Coasters) ida solamente	3	8,500	25,500.00
Alquiler de Quinta Samambaya - salon y areas verdes	1	23,000	23,000.00
Desayuno criollo para 60 personas de 8:00-9:00am	60	375	22,500.00
Coffe break liquido + pasteleria tipo 10:45am	60	190	11,400.00
Hidratación para salón y actividades al aire libre (hielo, agua, refrescos, jugos)	60	135	8,100.00
Almuerzo tipo buffet (gourmet)	60	525	31,500.00
Mobiliario: Mesas, sillas, mesones, manteleria y centros de mesa, traslados de material (catering)	60	425	25,500.00
Personal de Servicio: Coordinador de eventos por parte de La Quinta, Chef, cocineros, mesoneros, personal de montaje, personal de limpieza	60	320	19,200.00
Actividades al aire libre manejando los concepto de NCE - contamos con la asistencia de Jose Manuel Hernandez para realizar estas actividades que tienen como fin internalizar y realmente entender los conceptos y objetivos de NCE para que la FFV lo ponga en practica en su día a día dentro de la organización / material para actividades y mesas de trabajo	1	44,000	44,000.00
Impresión & equipos audiovisuales - 2 Pendones, 1 pancarta, micrófonos, cornetas, DJ, video Beam y 2 plasmás.	60	400	24,000.00
Supervisión, coordinación, traslados y viaticos por parte de la agencia (2 personas)	2	3,500	7,000.00
<i>Sub - Total</i>			241,700.00
Comisión de Agencia	15%		36,255.00
<b>Total</b>			<b>277,955.00</b>





### Lanzamiento NCE A&B Región Capital

Piso Creativo Publicidad c.a.  
 Dirección Fiscal  
 Avenida Paseo Eraso, cruce con calle Chivacoa  
 Torre Tamanaco Piso 5, Local 5-c Urb. San Roman  
 Zona Postal 1060 - Rif: J-30401935-1

Caracas 29 de Noviembre, 2013  
**PRESUPUESTO**

**Proyecto:** Lanzamiento NCE A&B Región Capital

Señores: Nestlé

Estimados señores:

Por medio de la presente sometemos a su consideración el siguiente presupuesto, referente a su solicitud.

Descripción	Cant.	Precio Unit. (Bs.f.)	Precio Total (Bs.f.)
<b>Lanzamiento NCE A&amp;B (Región Capital) - Hacienda La Vega</b>			
Actividad día 1: Traslado desde PT Boleíta, PT Yaguara y Oficina Central (3 Coasters) ida solamente	3	8,500	25,500.00
Alquiler de Hacienda La Vega - salon y areas verdes	1	20,500	20,500.00
Desayuno criollo para 60 personas de 8:00-9:00am	60	260	15,600.00
Coffe break liquido + pasteleria tipo 10:45am	60	150	9,000.00
Hidratación para salón y actividades al aire libre (vuelo, agua, refrescos, jugos)	60	110	6,600.00
Almuerzo tipo buffet (gourmet)	60	460	27,600.00
Mobiliario: Mesas, sillas, mesones, manteleria y centros de mesa	60	220	13,200.00
Personal de Servicio: Coordinador de eventos por parte de La Hacienda, Chef, cocineros, mesoneros, personal de montaje, personal de limpieza, personal de seguridad, y zona protegida de Rescarven	60	300	18,000.00
Actividades al aire libre manejando los concepto de NCE - contamos con la asistencia de Jose Manuel Hernandez para realizar estas actividades que tienen como fin internalizar y realmente entender los conceptos y objetivos de NCE para que la FFV lo ponga en practica en su día a día dentro de la organización / material para actividades y mesas de trabajo	1	44,000	44,000.00
Impresión & equipos audiovisuales - 2 Pendones, 1 pancarta, micrófonos, cometas, DJ, video Beam y 2 plasmas	60	350	21,000.00
Supervisión, coordinación, traslados y viaticos por parte de la agencia (2 personas)	2	3,500	7,000.00
<b>Sub - Total</b>			<b>208,000.00</b>
Comisión de Agencia	15%		31,200.00
<b>Total</b>			<b>239,200.00</b>



**PUBLICIS · DIALOG - VENEZUELA**  
**Eventos y Promociones 2013**

Evento: Evento NCE Región Capital  
Lugar del Evento: Casa Las Tejas - Caracas  
Fecha: 22/02/2014  
Cliente: Nestle  
Eventos: Jessica Martínez

Fecha Solicitud Evento  
Fecha Envío de Presupuesto 26/11/2013

Concepto:	Descripción:	Cantidad	Precio Unitario	Sub Total	Total
Lugar	Casa de Tejas (Incluye comidas, espacios para actividades, salones)	1	Bs 130.000,00	Bs 0,00	Bs 130.000,00
Pendones	Pendones con información de NCE de 0,90 x 1,80	3	Bs 800,00	Bs 0,00	Bs 2.400,00
Transporte para 60 personas	Transporte desde los lugares de origen hasta la Casa de Tejas	1	Bs 30.000,00	Bs 0,00	Bs 30.000,00
Actividades especiales de integración	Desarrollo del concepto para las actividades especiales	1	Bs 40.000,00	Bs 0,00	Bs 40.000,00
Material de apoyo	Bolígrafos, Blocks	60	Bs 17.100,00	Bs 0,00	Bs 17.100,00
STAFF	1 Productor General (por 1 día)	1	Bs 6.000,00	Bs 0,00	Bs 6.000,00
	Viáticos para productor	1	Bs 1.500,00	Bs 0,00	Bs 1.500,00
Observaciones: Presupuesto elaborado por Publicis Dialog Venezuela 2013, válido por 3 días. Este Presupuesto no Incluye la Permisología					Bs 227.000,00
Este presupuesto según disponibilidad del Cliente es totalmente discutible y modificable directamente con el Dpto de Promociones y Eventos de Publicis Dialog de Venezuela con el Director de Proyectos Asignado				5% Agenc	Bs 34.050,00
				Sub Total	Bs 261.050,00
				IVA 12 %	Bs 31.326,00
				Total	Bs 292.376,00

**NOTA IMPORTANTE**

\* Una vez aprobados estos costos se procederá a elaborar presupuesto formal de la actividad en Sistema M-Plus.

No incluye Permisología, NI Negociación de Espacios con Punto de Venta



**Anexo 9: CD con manuales de NESTLÉ® y de NCE utilizados para el PFC.**

**Anexo 10: Manual de Identidad Gráfica de NCE.**