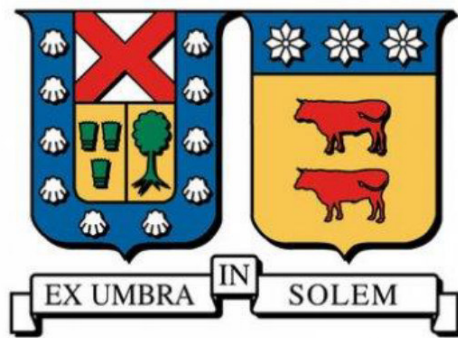




UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EMPRESAS DEL SECTOR DE
MANTENIMIENTO Y MONTAJES INDUSTRIALES. CASO APLICADO:**

EMPRESA DOMINION I&I

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

AUTOR

CRISTÓBAL MARCELO QUINTANA ALVEAR

PROFESOR GUÍA

DR. OSCAR SAAVEDRA R.

PROFESOR CORREFERENTE

TOMAS GRUBESSICH F.

VALPARAÍSO, 15 DE OCTUBRE 2025



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☒ Memoria o trabajo de título ☐ Tesis de Postgrado

Título del trabajo: “Planificación Estratégica en Empresas del Sector de Mantenimiento y Montajes Industriales. Caso Aplicado: Dominion I&I”

Nombre del candidato(a): CRISTÓBAL MARCELO QUINTANA ALVEAR

Carrera / Grado: INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL

Campus: CASA CENTRAL VALPARAÍSO **Departamento:** INDUSTRIAS

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, OSCAR SAAVEDRA RODRIGUEZ, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución.

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL (marcar una opción)

☒ El trabajo **NO contiene** información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (**embargo**) por (**marcar una opción**):

☐ 6 meses ☐ 12 meses ☐ 2 años ☐ 3 años ☐ 5 años ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 24-10-2025

Firma:

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 24-10-2025

Firma:

Agradecimientos

Agradezco profundamente a mi familia, en especial a mis hijos Cristóbal y Agustín, por ser mi pilar y fuente de fuerza en cada etapa de este camino. Extiendo mi gratitud al profesor Óscar Saavedra por su guía y apoyo, así como a todos los docentes que contribuyeron a mi formación profesional. A mis amigos y futuros colegas, gracias por su compañía y respaldo, en especial a Margott V., cuyo apoyo fue fundamental en la conclusión de esta memoria. A todos quienes me acompañaron en este proceso, mi más sincero agradecimiento.

RESUMEN EJECUTIVO

Dominion I&I Applied Engineering S.L., filial del Grupo Dominion, es una empresa de origen español especializada en ingeniería aplicada, consultoría técnica y gestión de proyectos industriales, con una amplia presencia en Chile en sectores estratégicos como energía, telecomunicaciones, infraestructura y refinación. En los últimos años, la sucursal de Concón ha experimentado un crecimiento significativo en la demanda de sus servicios, especialmente en el ámbito de la industria de refinación, lo que ha generado una carga de trabajo creciente que ha puesto en evidencia diversas limitaciones organizacionales.

El diagnóstico realizado identificó debilidades críticas en la estructura y gestión de la sucursal, incluyendo la ausencia de una planificación estratégica formal, carencia de perfiles de cargo claramente definidos, insuficiente dotación de personal en áreas clave como licitaciones, falta de sistemas de control organizacional y deficiencias en la comunicación interna. Estas problemáticas han afectado directamente la productividad de la organización, reduciendo su capacidad de participación y adjudicación en procesos licitatorios, en especial con clientes estratégicos como ENAP Refinerías.

A nivel interno, el análisis evidenció un bajo nivel de satisfacción laboral entre los colaboradores, donde más del 50% manifestó desconocer la misión y estructura de la empresa, así como la ausencia de incentivos y sobrecarga de tareas derivada de una distribución desigual de funciones. A pesar de estas deficiencias, se reconocieron fortalezas relevantes como un equipo humano calificado y comprometido, una imagen positiva de calidad en el servicio y una sólida fidelización de clientes.

En el análisis externo, la percepción de los clientes sobre los servicios ofrecidos es mayoritariamente positiva en aspectos como la calidad técnica y la atención del personal, aunque persisten áreas de oportunidad relacionadas con la percepción de precios elevados, incumplimientos ocasionales en los tiempos de entrega y la necesidad de estandarizar las condiciones comerciales.

Para abordar estas problemáticas y potenciar sus fortalezas, se propone la implementación de un Plan Estratégico Integral, fundamentado en el análisis FODA, las matrices MEFI y MEFE, y metodologías de gestión como el Modelo Delta, Kaizen y Justo a Tiempo (JIT). Este plan tiene como finalidad:

- Formalizar la estructura organizacional mediante la definición de misión, visión, organigrama funcional y manuales de procedimientos.
- Optimizar procesos internos a través de la adopción de metodologías de mejora continua (5S, Kanban, PDCA u otros).
- Incrementar la motivación y el compromiso del personal con sistemas de reconocimiento y desarrollo profesional.
- Mejorar la competitividad ajustando la estrategia de precios y condiciones comerciales.
- Fortalecer la satisfacción y fidelización de los clientes mediante un servicio más eficiente y alineado a sus necesidades.

El plan estratégico se estructura bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral (CMI), que contempla cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Incluye un cronograma de acciones divididas en fases, con indicadores clave de desempeño (KPI) para el seguimiento y evaluación de resultados en un período inicial de 12 meses.

Este enfoque integral permitirá a Dominion I&I Sucursal Concón no solo superar las debilidades detectadas, sino también consolidar su posición como un socio estratégico en el sector de refinación en Chile, asegurando un crecimiento sostenible y competitivo a largo plazo.

Índice de contenido

Introducción	10
1. Planteamiento del problema	12
1.2. Justificación.....	12
2. Objetivos	14
2.1. Objetivo general	14
2.2. Objetivos Específicos.....	14
3. Estado del Arte	15
4. Marco teórico	19
4.1. Planificación estratégica.....	19
4.1.1 Definición de Planificación Estratégica	19
4.1.2 Características de la planificación estratégica	19
4.1.3 Etapas de Planificación Estratégica	20
4.1.4 Modelos y Herramientas de Planificación Estratégica	23
4.1.5 Comparación de Herramientas	27
4.1.6 Nuevas Tendencias en Planificación Estratégica	28
5. Metodología	33
5.1. Propuesta teórica a utilizar	33
5.2. Diseño de la investigación	33
5.3. Enfoque de la investigación	34
5.4. Alcance de la investigación.....	34
5.5. Enfoque de recolección de datos.....	34
5.6. Procedimiento de instrumentación.....	35
5.7. Población y muestra	35
6. Descripción de la situación actual de Dominion I&I	37
6.1 Antecedentes de Dominion I&I.....	37
6.2 Perfil de Dominion I&I en el ámbito de la refinación.....	38
6.2.1 Servicios Industriales Relevantes para la Refinación.....	38
6.2.2 Marco Legal	39
6.2.3 Políticas Corporativas Internas	39
6.2.4 Organigrama Funcional	40
6.2.5 Tipos de Usuarios del Servicio	41
6.3 Análisis de Proveedores	42

6.4 Análisis de la Competencia	44
6.5 Planteamiento de los Problemas actuales.....	45
6.6 Ambiente Interno	47
6.6.1 Encuesta dirigida al talento humano de la compañía	48
6.6.2 Resultados: Análisis y gráficos de la investigación interna	48
6.7 Ambiente Externo	68
6.7.1 Encuesta dirigida a los Clientes de la Compañía	68
6.7.2 Resultados: Análisis y gráficos de la investigación externa	69
6.8 Análisis de ambiente interno y externo	75
6.9 Análisis situacional para la formulación de estrategias	76
6.10 Análisis y matriz FODA.....	77
6.11 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	78
6.12 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	80
7. Implementación de Planificación Estratégica	82
7.1 Modelo Delta.....	82
7.2 Mejora Continua.....	84
7.2.1 Implementación de Kaizen basado en el FODA.	84
7.2.1.1 Propuesta de plan de acción Kaizen (Por Iniciativa)	85
7.3 Implementación de metodología Justo a Tiempo (JIT).....	86
7.4 Sistema de capacitación y motivación personal.....	88
7.5 Modelo Plan Estratégico integral propuesto	89
8. Evaluación de Resultados	93
9. Conclusiones	95
10. Recomendaciones.....	96
11. Bibliografía	97

Índice de Tablas

Tabla 1 – Comparación de Enfoques Estratégicos según Autores Clásicos y Contemporáneos.	16
Tabla 2 – Herramientas de Análisis Estratégico: Enfoques, Objetivos y Aplicaciones Organizacionales.....	27
Tabla 3 – Principales Competidores de Dominion I&I.	45
Tabla 4 – Diagrama causa y efecto de Dominion I&I (Sucursal Concón).	47
Tabla 5 – FODA Dominion I&I (Sucursal Concón).....	78

Tabla 6 – MEFI Dominion I&I (Sucursal Concón).....	79
Tabla 7 – MEFE Dominion I&I (Sucursal Concón).....	80
Tabla 8 – Modelo DELTA en base a FODA de Dominion I&I (Sucursal Concón).....	84
Tabla 9 – Kaizen en base a FODA de Dominion I&I (Sucursal Concón).....	85
Tabla 10 – CICLO PDCA de Dominion I&I (Sucursal Concón).....	86
Tabla 11 – Aplicación de JIT de Dominion I&I (Sucursal Concón).....	87
Tabla 12 – Estrategia JIT en base a las debilidades FODA de Dominion I&I (Sucursal Concón).....	87
Tabla 13 – Estrategia JIT en base a las amenazas FODA de Dominion I&I (Sucursal Concón).....	87
Tabla 14 – Cronograma de implementación JIT de Dominion I&I (Sucursal Concón).....	88
Tabla 15 – Cronograma de actividades JIT de Dominion I&I (Sucursal Concón).....	89
Tabla 16 – Estrategias (basadas en los objetivos) de Dominion I&I (Sucursal Concón).....	91
Tabla 17 – Plan de acción de Dominion I&I (Sucursal Concón).....	91
Tabla 18 – Cuadro de Mando Integral (CMI) de Dominion I&I (Sucursal Concón).....	92
Tabla 19 – Rubrica de Cuadro de Mando Integral (CMI) de Dominion I&I (Sucursal Concón).....	94

Índice de Figuras

Figura 1– Procesos de la Planificación Estratégica. (FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica, 2003).....	22
Figura 2 – Respuesta pregunta N°1. ¿Conoce usted cual es la razón de ser de su Empresa?.....	49
Figura 3 – Respuesta pregunta N°2. ¿Existe un Estructura Organizacional en Dominion I&I Sucursal Concón?	50
Figura 4 – Respuesta pregunta N°3. ¿Existe por escrito y actualizado las actividades, funciones y responsabilidades de su cargo?	51
Figura 5 – Respuesta pregunta N°4. ¿Con que frecuencia se le pide que realice otras funciones ajenas a sus responsabilidades?	52
Figura 6 – Respuesta pregunta N°5. ¿En esta Organización, de los documentos enunciados a continuación cual conoce?	53
Figura 7 – Respuesta pregunta N°6. ¿Qué valor se cultiva en la Organización?	54
Figura 8 – Respuesta pregunta N°7. ¿Se siente motivado (a) con los valores que persigue la empresa?	55
Figura 9 – Respuesta pregunta N°8: ¿Para usted, la imagen de la empresa se ve reflejada en?... 56	
Figura 10 – Respuesta pregunta N°9: En general, ¿Cuál es su grado de satisfacción con Dominion I&I como lugar de trabajo en comparación con otros sitios donde ha trabajado antes?.....	57
Figura 11 – Respuesta pregunta N°10: ¿En qué nivel se ha desarrollado personal y profesionalmente en su lugar de trabajo?.....	58

Figura 12 – Respuesta pregunta N°11: ¿En su área, las cargas de trabajo se encuentran bien repartidas?.....	59
Figura 13 – Respuesta pregunta N°12: ¿Qué tipo de incentivos recibe usted por realizar correctamente su trabajo?	59
Figura 14 – Respuesta pregunta N°13: ¿Está de acuerdo con que existe un clima que permite realizar sugerencias y discrepar de las decisiones de los directivos y el modo de hacer las cosas sin temor a represalias.....	60
Figura 15 – Respuesta pregunta N°14: ¿La Relación con mi jefe inmediato es?.....	61
Figura 16 – Respuesta pregunta N°15: ¿Cómo es el nivel de relación-trabajo y afectivo con sus compañeros de todas las áreas?.....	61
Figura 17 – Respuesta pregunta N°16: ¿Qué tipo de incentivos desearía recibir usted, por realizar bien su trabajo?	62
Figura 18 – Respuesta pregunta N°17: ¿Los medios disponibles para desarrollar su trabajo son los adecuados (ordenador adecuado, material de oficina, teléfono o correo electrónico, etc.)?..	63
Figura 19 – Respuesta pregunta N°18: ¿Enumere del 1 al 5 según su importancia las principales fortalezas que usted considera tienen esta organización?	64
Figura 20 –Respuesta pregunta N°19: ¿Enumere del 1 al 5 según su importancia las principales debilidades que usted considera tienen esta organización?	66
Figura 21 –Respuesta pregunta N°1: ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el servicio técnico que le ofrecemos?	69
Figura 22 –Respuesta pregunta N°2: ¿Qué aspectos considera más valioso del servicio?.....	70
Figura 23 –Respuesta pregunta N°3: ¿La entrega del servicio se hace a tiempo?.....	71
Figura 24 –Respuesta pregunta N°4: ¿Se le otorga facilidades de pago por el servicio adquirido	71
Figura 25 –Respuesta pregunta N°5: ¿Sus problemas o inquietudes se han solucionado oportunamente?.....	72
Figura 26 –Respuesta pregunta N°6: ¿Usted considera que el precio que paga por el servicio que requiere es?	73
Figura 27 –Respuesta pregunta N°7: ¿El personal que lo atiende, brinda la imagen de estar totalmente calificado para las tareas que tiene que realizar?	73
Figura 28 –Respuesta pregunta N°8: ¿Consideraría utilizar nuevamente el servicio después de haberlo recibido?.....	74
Figura 29 – Diagrama Modelo Delta. Adaptado del Modelo Delta de Hax y Wilde (2001).....	83

Índice de Anexos

ANEXO A. Modelo de la Encuesta dirigida al personal.	112
ANEXO B. Modelo de la Encuesta dirigida a los Clientes.	119

Introducción

En los últimos años, la industria de la refinación de petróleo — tradicionalmente considerada uno de los pilares del desarrollo energético global — ha experimentado una profunda transformación. Este cambio ha sido impulsado por avances tecnológicos, regulaciones ambientales cada vez más estrictas y una creciente demanda por eficiencia operativa.

En este nuevo escenario, las empresas proveedoras de servicios de mantenimiento operativo se han visto obligadas a adaptarse, actualizando sus procedimientos de trabajo e invirtiendo tanto en tecnología como en capital humano altamente especializado.

Como resultado, compañías de mayor envergadura han comenzado a incursionar en el sector, consolidándose como nuevos competidores. Estas organizaciones, respaldadas por una sólida capacidad financiera, han elevado el estándar técnico y económico en los procesos de licitación, lo que obliga a las empresas ya establecidas a redoblar esfuerzos para mantenerse competitivas.

En este contexto, Dominion Industry & Infraestructures ha observado, durante el período 2021-2023, una disminución en la adjudicación de proyectos por parte de su cliente ENAP Refinería Aconcagua, lo que representa una amenaza directa a su sostenibilidad financiera.

Frente a esta situación, el presente trabajo de título tiene como objetivo desarrollar un plan estratégico que permita fortalecer la competitividad de la empresa y asegurar su permanencia en el mercado. Para ello, se analizarán los elementos fundamentales de la organización con el fin de orientar la toma de decisiones estratégicas. Asimismo, se llevará a cabo un análisis interno y externo que permita comprender a fondo la realidad

de la empresa, identificando sus principales debilidades y oportunidades. Finalmente, se propondrán medidas concretas de mejora orientadas a resolver los puntos críticos detectados.

1. Planteamiento del problema

En los años comprendidos en el estudio se ha observado que la empresa Dominion I&I ha presentado una disminución en la adjudicación de proyectos en la industria petroquímica. Lo cual ha generado impacto en la sostenibilidad financiera y competitividad en el mercado.

1.2. Justificación

A pesar de que las propuestas presentadas se alinean con los requerimientos de los clientes o entidades licitantes, los niveles de adjudicación siguen siendo bajos. Esta problemática responde a diversos factores, entre los que destacan debilidades en los procesos de elaboración de propuestas, falta de diferenciación frente a la competencia y una visibilidad limitada ante los clientes potenciales.

En este contexto, se vuelve prioritario implementar una planificación estratégica que contemple el análisis del entorno interno y externo, así como la formulación de estrategias adecuadas. El presente estudio se justifica en cuatro dimensiones fundamentales: actualidad, relevancia, importancia y viabilidad.

Actualidad y relevancia del estudio

La falta de planificación estratégica formalizada en muchas empresas del sector, incluyendo Dominion I&I, genera una serie de ineficiencias operativas que afectan su competitividad. En un mercado donde los márgenes de rentabilidad dependen en gran medida de la optimización de costos, la eficiencia en la ejecución de proyectos y la capacidad de respuesta ante cambios del entorno resulta crucial contar con un enfoque estratégico que permita a la empresa anticiparse a los desafíos y capitalizar oportunidades de crecimiento.

Importancia del estudio

La implementación de un modelo de planificación estratégica en Dominion I&I no solo contribuirá a mejorar su desempeño interno, sino que también proporcionará un marco de referencia para otras empresas del sector. Este estudio permitirá analizar cómo una gestión estructurada y basada en objetivos claros puede incrementar la ventaja competitiva, facilitando una mejor toma de decisiones, optimizando procesos y fortaleciendo la capacidad de adaptación de la empresa ante escenarios inciertos.

Viabilidad y aplicabilidad

La empresa ha mostrado una disposición favorable para la ejecución de este estudio, proporcionando acceso a información clave y permitiendo la participación de su equipo directivo y operativo en el proceso de análisis. Además, el tiempo y los recursos disponibles hacen posible el desarrollo de una planificación estratégica estructurada, basada en metodologías probadas y respaldada por literatura especializada en la gestión estratégica de empresas industriales.

Este estudio no solo beneficiará a Dominion I&I, sino que también generará un aporte significativo al conocimiento aplicado en el ámbito del mantenimiento y montajes industriales. La investigación servirá como base para futuras estrategias organizacionales y permitirá establecer directrices que faciliten la consolidación de una ventaja competitiva sostenible en el sector.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Diseñar e implementar un plan estratégico integral para Dominion I&I Sucursal Concón, orientado a optimizar la gestión organizacional, fortalecer el clima laboral y mejorar la competitividad en el sector de refinación en Chile, mediante la formalización de procesos, el desarrollo del capital humano y la adopción de metodologías de mejora continua.

2.2. Objetivos Específicos

- Analizar el entorno interno y externo de la empresa utilizando metodologías estratégicas que permitan identificar los factores clave que impactan su desempeño y competitividad.
- Desarrollar un análisis FODA estratégico para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan la capacidad de la empresa para diferenciarse en el mercado.
- Evaluar y aplicar los principios de metodologías de gestión como el Modelo Delta, Kaizen y Justo a Tiempo (JIT), considerando su implementación actual y optimizando su enfoque para el futuro de la organización.
- Diseñar un mapa estratégico integral que articule los objetivos empresariales con las estrategias clave necesarias para su ejecución.
- Implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard para medir el desempeño estratégico mediante indicadores clave, asegurando así el logro de los objetivos organizacionales.
- Adoptar procesos internos de mejora continua a través de metodologías como 5S, Kanban, PDCA u otras, para optimizar la eficiencia y calidad operativa.

3. Estado del Arte

La planificación estratégica tiene sus raíces en la evolución del pensamiento administrativo, momento en el cual ya no era suficiente con producir y vender; se requería ir más allá de lo meramente operativo. Se volvió necesario desarrollar una visión que permitiera anticiparse a los cambios del entorno, elevando así el nivel del conocimiento organizacional. Esta forma de pensamiento estratégico, aunque aplicada sus inicios de manera formal en el ámbito empresarial durante el siglo XX, ya se evidenciaba en prácticas antiguas, particularmente en contextos políticos, donde evaluar el entorno y prever posibles resultados constituía una herramienta fundamental para la toma de decisiones.

La planificación estratégica tiene sus orígenes entre las décadas de 1950 y 1960, en un contexto caracterizado por cambios significativos en el entorno y una creciente competitividad en los mercados. En este periodo, Igor Ansoff fue reconocido como uno de los padres fundadores de la planificación estratégica moderna, definiendo la estrategia como “el conjunto de reglas de toma de decisiones para guiar el comportamiento organizacional” (Ansoff, 1965).

Durante las décadas de 1980 y 1990, surgió una evolución crítica del enfoque clásico de planificación. Henry Mintzberg fue uno de los principales exponentes de esta nueva visión, cuestionando la efectividad de los modelos tradicionales al afirmar que “la planificación estratégica no produce estrategias, sino programas” (Mintzberg, 1994). Según esta perspectiva, la estrategia no puede ser concebida como un proceso lineal, sino que debe adaptarse a patrones de acción emergentes dentro del entorno organizacional.

Ya en el siglo XXI, la planificación estratégica experimenta una consolidación significativa, acompañada por el desarrollo de herramientas de control de gestión y la institucionalización de la evaluación del desempeño administrativo. En la actualidad, la planificación estratégica ha adoptado enfoques más integrales y adaptativos, alejándose de modelos rígidos hacia metodologías que promueven la flexibilidad, la innovación y la orientación al cambio.

Las distintas definiciones que autores reconocidos en el campo de la administración han dado a la planificación estratégica se han basado en diversos enfoques, los cuales se centran en los componentes fundamentales de este proceso. A continuación, se presenta la tabla n.º 1, que contiene un cuadro comparativo de la planificación estratégica, destacando definiciones, enfoques, ventajas y limitaciones según diferentes expertos.

Autor	Definición	Enfoque Principal	Ventajas	Limitaciones
Henry Mintzberg (1994)	La estrategia no es solo una planificación deliberada, también puede emerger.	Enfoque emergente y deliberado	Reconoce la flexibilidad ante el cambio.	Puede generar ambigüedad o falta de dirección clara.
Michael Porter (1980)	Estrategia es crear una posición única y valiosa en el mercado.	Posicionamiento competitivo	Proporciona ventajas sostenibles mediante diferenciación o costos.	Puede no adaptarse bien a entornos muy dinámicos.
Peter Drucker (1954)	La planificación estratégica es determinar hacia dónde debe dirigirse una organización.	Enfoque orientado a la misión	Claridad de misión y metas a largo plazo.	Enfoque tradicional, menos dinámico.
David A. Garvin (1993)	Destaca la necesidad de aprender y adaptarse estratégicamente.	Enfoque de aprendizaje organizacional	Fomenta la innovación continua y la mejora.	Requiere culturas organizacionales maduras.
Fred R. David (2011)	Proceso objetivo de formulación, implementación y evaluación de estrategias.	Modelo secuencial de tres etapas	Proporciona una guía clara para la toma de decisiones estratégicas.	Puede ser rígido ante cambios repentinos.
Johnson & Scholes (1997)	Estrategia es la dirección y alcance a largo plazo de una organización.	Análisis interno y externo (modelo SAF)	Considera factores estratégicos clave (adecuación, factibilidad, aceptabilidad).	Puede requerir mucho análisis previo y recursos para su implementación.

Tabla 1- Comparación de Enfoques Estratégicos según Autores Clásicos y Contemporáneos.

La planificación estratégica ha evolucionado notablemente a lo largo del tiempo, desarrollando diversos enfoques que reflejan distintas perspectivas sobre cómo formular, implementar y evaluar las estrategias organizacionales. A continuación, se presentan los enfoques más reconocidos, junto con sus características clave y aportes teóricos.

Enfoque Clásico o Racional

Este enfoque asume que la estrategia es el resultado de un proceso deliberado y racional, basado en el análisis estructurado del entorno y la formulación clara de objetivos y medios para alcanzarlos.

Enfoque de Posicionamiento

Desarrollado principalmente por Michael Porter, este enfoque sostiene que la estrategia debe basarse en la posición competitiva que una empresa ocupa dentro de una industria, utilizando herramientas como el análisis de las cinco fuerzas y las estrategias genéricas.

Enfoque Emergente

Este enfoque, propuesto por Henry Mintzberg, argumenta que la estrategia no siempre surge de un proceso planificado, sino que puede emerger a partir de patrones de comportamiento organizacional a lo largo del tiempo.

Enfoque de Aprendizaje Organizacional

Este enfoque ve la estrategia como un proceso continuo de aprendizaje colectivo dentro de la organización. Propone que la formulación estratégica debe estar basada en la reflexión, la experimentación y la interacción de todos los niveles jerárquicos.

Enfoque de Recursos y Capacidades (Resource – Based - View - RBV)

Este enfoque sostiene que la fuente principal de ventaja competitiva sostenible de una organización no está únicamente en el entorno externo (mercado, industria, competencia), sino que proviene de los recursos internos únicos y valiosos de la organización, más que de su posición en el mercado.

Enfoque Sistémico o Complejo

Este enfoque considera a la organización como parte de un sistema abierto e interconectado, por lo que la estrategia debe ser capaz de adaptarse a la complejidad y dinámica del entorno.

En sus orígenes, la planificación se concebía como un proceso rígido y puramente administrativo, centrado en la previsión y asignación de recursos, con poca atención a la adaptación al cambio. Sin embargo, ante la creciente complejidad del entorno empresarial, la globalización y la rápida innovación tecnológica, la planificación ha incorporado elementos de flexibilidad, análisis profundo del contexto y anticipación de escenarios futuros.

En resumen, la planificación estratégica ha dejado de ser un simple ejercicio de proyección para convertirse en una práctica fundamental que permite construir organizaciones resilientes y adaptativas, capaces de prosperar en un entorno incierto y en constante transformación.

Este marco conceptual fundamenta el desarrollo de la presente memoria, proporcionando las bases teóricas y metodológicas necesarias para diseñar estrategias efectivas, alineadas con las necesidades del sector y orientadas hacia la mejora continua.

4. Marco teórico

4.1. Planificación estratégica

El marco teórico proporciona las bases conceptuales y metodológicas necesarias para comprender y abordar la planificación estratégica en el sector de mantenimiento y montajes industriales. Este sector se caracteriza por la alta complejidad de sus operaciones, la dependencia de tecnologías avanzadas y la necesidad de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno. La planificación estratégica, como herramienta de dirección empresarial, se convierte en un factor clave para garantizar la sostenibilidad, competitividad y eficiencia de las empresas que operan en este ámbito.

4.1.1 Definición de Planificación Estratégica

La planificación estratégica se define como un proceso sistemático y estructurado que permite a las organizaciones identificar sus objetivos a largo plazo, evaluar su entorno interno y externo, y desarrollar estrategias para alcanzar sus metas. Según autores como Mintzberg (1994) y Kaplan & Norton (1996), este proceso no solo se centra en la definición de objetivos, sino también en su implementación y seguimiento mediante herramientas como el Balanced Scorecard.

4.1.2 Características de la planificación estratégica

Características de la planificación estratégica, acorde a lo que manifiesta el autor Bryson (2018); radica fundamentalmente en los siguientes aspectos:

- Orientada al propósito y a la misión: La planificación estratégica comienza con una clara comprensión de la misión, visión y valores de la organización.

- Enfocada en el entorno interno y externo: Se realiza un diagnóstico del entorno para identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades (análisis FODA).
- Participativa e inclusiva: Involucra a múltiples actores, tanto internos como externos, promoviendo la participación de grupos de interés clave.
- Orientada a la acción y al cambio: No se limita al análisis; busca producir resultados mediante decisiones y acciones concretas.
- Proceso sistemático y estructurado: Se desarrolla a través de un proceso ordenado de pasos o fases, como el modelo de 10 etapas propuesto por el propio Bryson.
- Con orientación al desempeño y la evaluación: Incluye mecanismos para monitorear los avances, evaluar resultados y ajustar estrategias.
- Adaptativa y flexible: Aunque planificada, permite ajustar sus acciones ante cambios en el entorno o información nueva.

4.1.3 Etapas de Planificación Estratégica

Para implementar una planificación estratégica de manera efectiva, es fundamental identificar las etapas que la conforman, así como los factores críticos que deben tenerse en cuenta para garantizar el éxito organizacional. Esto permite diseñar un proceso alineado con la realidad específica de la organización.

En este sentido, el autor Fred R. David (2003), en su libro *Conceptos de Administración Estratégica*, propone un esquema — representado en la figura 1 — que contempla las siguientes etapas:

1. Formulación de la estrategia

Esta etapa se centra en el desarrollo de la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, así como en el análisis interno y externo.

Actividades clave:

- Definición de la **misión, visión y valores**.
- Análisis del entorno externo (económico, social, político, tecnológico, competitivo).
- Análisis interno (recursos, capacidades, cultura organizacional).
- Realización de un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).
- Establecimiento de **objetivos a largo plazo**.
- Identificación y evaluación de estrategias alternativas.
- Selección de la estrategia más adecuada.

2. Implementación de la estrategia

Esta fase se enfoca en la ejecución de los planes estratégicos, traduciendo la estrategia en acciones concretas dentro de la organización.

Actividades clave:

- Asignación de recursos (financieros, humanos, tecnológicos).
- Establecimiento de políticas.
- Diseño de la estructura organizativa adecuada.
- Motivación y liderazgo del personal.
- Desarrollo de una cultura organizacional alineada con la estrategia.

- Comunicación efectiva del plan estratégico a todos los niveles.

3. Evaluación de la estrategia

Es el proceso continuo de revisión y control para asegurar que la estrategia esté funcionando adecuadamente y ajustarla si es necesario.

Actividades clave:

- Medición del desempeño organizacional.
- Comparación de resultados con los objetivos estratégicos.
- Toma de acciones correctivas si hay desviaciones.



Figura 1– Procesos de la Planificación Estratégica. (FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica, 2003).

4.1.4 Modelos y Herramientas de Planificación Estratégica

En un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico, la toma de decisiones acertadas es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización. Las herramientas de análisis estratégicos permiten a las empresas evaluar su posición en el mercado, identificar oportunidades y amenazas, así como comprender mejor sus fortalezas y debilidades internas. Utilizar estas herramientas facilita la planificación estratégica, mejora la capacidad de adaptación ante cambios y contribuye a la creación de ventajas competitivas sostenibles. Por ello, su uso se ha vuelto imprescindible para las organizaciones que buscan no solo sobrevivir, sino también prosperar en un contexto global y en constante transformación. Dentro de las herramientas que más se destacan son:

1. FODA (SWOT)

El análisis FODA, también conocido como SWOT por sus siglas en inglés (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), es una herramienta fundamental en la planificación estratégica que permite identificar y evaluar las fortalezas y debilidades internas de una organización, así como las oportunidades y amenazas externas que afectan su entorno.

Según David (2011), el análisis FODA ayuda a "comprender las capacidades internas de la organización y el contexto externo en el que opera, facilitando la formulación de estrategias adecuadas para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas". De igual manera, Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012) destacan que esta herramienta "es esencial para la evaluación situacional y sirve como punto de partida para el desarrollo de planes estratégicos efectivos".

Además, Chernev, A. (2019) señala que el análisis FODA "proporciona una visión clara y estructurada que permite a los gestores identificar áreas clave para la inversión de recursos y toma de decisiones estratégicas, mejorando la alineación entre las capacidades internas y las demandas del mercado".

En resumen, el FODA es una herramienta práctica y accesible que facilita el diagnóstico integral de la organización y su entorno, siendo clave para el diseño y la implementación de estrategias competitivas.

2. PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica que permite examinar los factores externos que afectan a una organización, facilitando la comprensión del macroentorno en el que opera. PESTEL es un acrónimo que representa seis dimensiones clave: Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ecológicas (ambientales) y Legales.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016) destacan que el análisis PESTEL "proporciona un marco para identificar las tendencias externas que pueden impactar el desempeño y las estrategias de la empresa, permitiendo anticiparse a cambios en el entorno y adaptarse proactivamente". Por su parte, Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017) señalan que esta herramienta "es esencial para evaluar el contexto general del negocio y para la elaboración de estrategias que consideren factores externos que escapan al control directo de la organización".

Además, Aguilar, F. J. (1967) uno de los pioneros en el análisis ambiental, estableció la importancia de comprender las variables externas para evitar sorpresas estratégicas y orientar adecuadamente la toma de decisiones.

En conclusión, el análisis PESTEL es fundamental para que las organizaciones puedan mapear las condiciones del entorno macroeconómico y social, identificando oportunidades y amenazas que influyen en su desarrollo y competitividad.

3. BALANCED SCORECARD (BSC)

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta de gestión estratégica que permite a las organizaciones traducir su visión y estrategia en un conjunto coherente de indicadores de desempeño, abarcando no solo aspectos financieros sino también perspectivas internas y externas. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992) creadores del concepto, definieron el BSC como un "sistema de gestión que traduce la misión y estrategia de una organización en un conjunto integral de medidas de desempeño, incluyendo perspectivas financieras, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento".

Según Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996) el BSC facilita la alineación de las actividades operativas con la estrategia organizacional, promueve la comunicación interna y externa, y permite un monitoreo continuo que mejora la toma de decisiones y el logro de objetivos estratégicos.

De acuerdo con Niven, P. R. (2006), el Balanced Scorecard no solo mide resultados financieros, sino que también "proporciona una visión equilibrada que ayuda a las organizaciones a gestionar sus recursos humanos, procesos y relaciones con clientes para alcanzar una ventaja competitiva sostenible".

En resumen, el BSC es una herramienta integral que ayuda a las organizaciones a traducir su estrategia en acción, asegurando que todos los niveles de la empresa trabajen alineados hacia los mismos objetivos estratégicos.

4. LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, desarrollado por Michael E. Porter en 1979, es una herramienta de análisis estratégico que permite estudiar la estructura competitiva de una industria. Su propósito principal es identificar el nivel de competencia y la rentabilidad potencial del sector en el que opera una empresa.

Porter, M. E. (1980) sostiene que “la intensidad de la competencia en una industria no depende solo de los competidores directos, sino también de otros cinco factores clave”:

- La rivalidad entre competidores existentes
- La amenaza de nuevos entrantes
- El poder de negociación de los proveedores
- El poder de negociación de los compradores
- La amenaza de productos o servicios sustitutos

Según Grant, R. M. (2016) este modelo permite a las organizaciones “analizar las fuerzas externas que afectan su rentabilidad, identificar oportunidades estratégicas y formular respuestas que mejoren su posición en el mercado”. Además, Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015), explican que las cinco fuerzas “brindan un marco integral para entender la dinámica del sector, lo cual es esencial para la formulación de estrategias competitivas efectivas”.

Este enfoque sigue siendo ampliamente utilizado por empresas, consultores y académicos, ya que ofrece una perspectiva clara sobre la estructura de la industria y su atractivo económico.

4.1.5 Comparación de Herramientas

En el proceso de planificación estratégica, las organizaciones cuentan con diversas herramientas que les permiten analizar su entorno, evaluar su desempeño y definir estrategias efectivas. Entre las más utilizadas destacan el análisis FODA, el análisis PESTEL, el Balanced Scorecard (BSC) y el modelo de las 5 Fuerzas de Porter.

Cada una de estas herramientas tiene un enfoque y propósito particular que las hace complementarias en la toma de decisiones. A continuación, se exponen sus características en cuanto al objetivo y uso principal:

Herramienta	Objetivo Principal	Enfoque	Características Clave	Uso Principal
FODA (SWOT)	Diagnosticar la situación interna y externa de la organización	Interno y externo	Analiza Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	Identificar ventajas competitivas y riesgos
PESTEL	Analizar factores macroambientales que afectan a la organización	Externo (macroentorno)	Evalúa factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales	Identificar tendencias y amenazas externas
BSC (Balanced Scorecard)	Medir y gestionar el desempeño estratégico de la organización	Interno (perspectivas estratégicas)	Integra indicadores financieros y no financieros en 4 perspectivas (financiera, clientes, procesos, aprendizaje)	Traducir la estrategia en acciones y resultados
5 Fuerzas de Porter	Analizar la competitividad y rentabilidad del sector o industria	Externo (microentorno competitivo)	Evalúa rivalidad, entrada de nuevos competidores, poder de proveedores, poder de clientes y productos sustitutos	Evaluar atractivo y dinámica competitiva sectorial

Tabla 2 – Herramientas de Análisis Estratégico: Enfoques, Objetivos y Aplicaciones Organizacionales.

Comprender las características y aplicaciones de estas herramientas es fundamental para que empresas como “Dominion I&I”, que ofrecen servicios industriales especializados, puedan diagnosticar correctamente su posición actual, anticipar cambios en su entorno, medir su desempeño y diseñar estrategias competitivas sólidas.

4.1.6 Nuevas Tendencias en Planificación Estratégica

1. Transformación Digital

La digitalización está revolucionando la planificación estratégica mediante el uso de herramientas como gemelos digitales, sistemas de gestión de datos y analítica predictiva. Estas tecnologías permiten simulaciones precisas y decisiones informadas.

2. Sostenibilidad

Cada vez más empresas integran objetivos de sostenibilidad en su planificación, alineándolos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Esto incluye la optimización del consumo energético, la reducción de emisiones y la implementación de economía circular.

3. Gestión de Riesgos

La identificación y mitigación de riesgos es crucial en un sector donde los proyectos involucran altos niveles de inversión y complejidad. Herramientas como mapas de calor y matrices de riesgos se están utilizando para gestionar incertidumbres.

4.2. El modelo Delta en la planificación estratégica

El modelo DELTA es un marco conceptual desarrollado por Arnoldo Hax y Dean Wilde que redefine el enfoque tradicional de la estrategia empresarial, alejándose del paradigma clásico de la competencia directa para centrarse en el vínculo con el cliente. Este modelo fue presentado en el libro Hax, A. C., & Wilde, D. L. (2001) donde se describe el modelo DELTA como la idea de que la verdadera fuente de ventaja competitiva sostenible no es solo la eficiencia operativa o la superioridad del producto, sino la creación de lazos sólidos con el cliente. DELTA es un acrónimo de:

- Direct customer bonding
- Empowered employees
- Leadership
- Technology-based business
- Architecture for strategy

En la planificación estratégica, el modelo DELTA ofrece una guía para definir la dirección estratégica y las prioridades organizacionales mediante tres opciones estratégicas claras:

1- Mejor producto (Best Product):

Se orienta a ofrecer productos de calidad superior o a bajo costo, siguiendo el enfoque tradicional competitivo. En planificación, esto implica invertir en innovación, eficiencia operativa y branding.

2- Soluciones totales al cliente (Total Customer Solutions):

Busca generar valor mediante un entendimiento profundo de las necesidades del cliente. En la planificación estratégica, esto se traduce en desarrollar relaciones a largo plazo, personalización de servicios y propuestas integradas.

3- Encierro en el sistema (System Lock-In):

Consiste en construir un ecosistema que retenga al cliente, como plataformas o estándares de uso extendido. En la planificación, implica alianzas estratégicas, desarrollo tecnológico y creación de redes de usuarios.

¿Cómo se integra en la planificación estratégica?

- Diagnóstico estratégico: se analiza la posición actual de la empresa en relación con el cliente.
- Selección del posicionamiento estratégico: la empresa elige entre las tres opciones del modelo DELTA.
- Alineación organizacional: capacidades, recursos y procesos se adaptan a la estrategia elegida.
- Medición del desempeño: se establecen indicadores centrados en el cliente (lealtad, satisfacción, valor a largo plazo).

En este sentido, el modelo DELTA enriquece la planificación estratégica al ofrecer un marco orientado a la creación de valor relacional, no solo económico o competitivo.

4.3 Modelo Kaizen

Uno de los modelos más emblemáticos dentro de la filosofía empresarial es el modelo Kaizen. El término Kaizen proviene de las palabras japonesas kai (cambio) y zen (mejorar), y se traduce como “mejora continua”. Esta filosofía fue popularizada por Masaaki Imai en 1986, quien la definió como “una estrategia para lograr mejoras incrementales y continuas en los procesos de una organización, involucrando a todos sus miembros” (Imai, 1986).

Kaizen promueve el desarrollo organizacional mediante pequeños cambios constantes que requieren la participación de todo el personal, lo que le otorga un valor fundamental. Esta metodología es especialmente reconocida por su implementación en Toyota como parte de su sistema de mejora continua.

El modelo se sustenta en cuatro principios teóricos:

- Mejora continua incremental
- Participación de todos
- Cultura orientada a procesos
- Eliminación de desperdicios (muda)

Entre las técnicas más utilizadas para la implementación del modelo destaca el Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar). Esta herramienta de gestión facilita la mejora continua de procesos y productos mediante un enfoque sistemático y repetitivo. Consiste en planificar las actividades, ejecutarlas, verificar los resultados obtenidos y actuar en consecuencia para corregir o perfeccionar los procesos (Deming, 1986).

Dentro del modelo Kaizen se identifican cuatro principios teóricos fundamentales. Esta metodología, aplicada en empresas de servicios, permite optimizar procesos, reducir tiempos y mejorar la satisfacción del cliente.

4.4 Metodología justo a tiempo (JIT)

En el ámbito de los servicios, la metodología Justo a Tiempo (JIT) se centra en ofrecer el servicio adecuado en el momento exacto en que el cliente lo requiere, evitando retrasos, cuellos de botella y la utilización ineficiente de recursos. Esto demanda una gestión eficaz de la capacidad, una coordinación precisa de las actividades y la eliminación de tareas que no aportan valor (Fullerton et al., 2014).

Desde la perspectiva de la planificación estratégica, la aplicación de estas metodologías favorece la sincronización de actividades para responder de manera efectiva

y eficiente a las necesidades del cliente. Considera elementos humanos, tecnológicos y de infraestructura, como la maquinaria, para garantizar un enfoque integral.

Tanto Kaizen como JIT están estrechamente relacionados con los objetivos de la planificación estratégica, ya que ambos buscan fortalecer la competitividad y la capacidad de adaptación de las organizaciones en mercados dinámicos. Su implementación contribuye a la mejora continua de la calidad del servicio, al desarrollo de las competencias del personal y a la entrega de servicios rápidos, confiables y de alta calidad.

5. Metodología

La presente investigación tiene como objetivo analizar y diseñar un modelo de planificación estratégica aplicable a Dominion I&I, en el contexto del sector de mantenimiento y montajes industriales. Para ello, se utilizará un enfoque metodológico que combine elementos teóricos y prácticos, garantizando un análisis riguroso y una propuesta alineada con las necesidades de la empresa.

5.1. Propuesta teórica a utilizar

La base teórica de esta investigación se fundamenta en los principios de la planificación estratégica, combinando modelos clásicos como el Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y el Balanced Scorecard (BSC), con enfoques modernos de gestión estratégica orientados a la industria del mantenimiento y montajes industriales.

Además, se considerarán teorías de gestión del cambio organizacional, aplicadas a la transformación y optimización de procesos en empresas del sector, junto con enfoques de gestión por objetivos (MBO, Management by Objectives), con el fin de establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) aplicables a la realidad de Dominion I&I.

5.2. Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación es de tipo descriptivo y aplicado, ya que busca analizar la situación actual de la empresa en términos de planificación estratégica y proponer un modelo adaptado a sus necesidades.

5.3. Enfoque de la investigación

Se empleará un enfoque cualitativo y cuantitativo, combinando el análisis documental, entrevistas con actores clave y la recopilación de datos operacionales relevantes. La combinación de estos enfoques permitirá obtener un diagnóstico integral y fundamentar la propuesta de planificación estratégica.

5.4. Alcance de la investigación

El alcance de esta investigación es exploratorio y propositivo.

Exploratorio, porque se busca comprender a fondo el estado actual de la planificación estratégica en Dominion I&I y su impacto en la gestión operativa y competitividad de la empresa.

Propositivo, ya que, con base en los hallazgos obtenidos, se diseñará una metodología estratégica específica para mejorar la gestión y toma de decisiones dentro de la empresa.

El estudio se centrará en la estructura organizativa, procesos de planificación y ejecución estratégica, así como en la alineación de objetivos con la visión y misión empresarial.

5.5. Enfoque de recolección de datos

Se empleará una estrategia de recolección de datos triangulada, combinando fuentes primarias y secundarias para garantizar la validez y fiabilidad de la información:

- Fuentes primarias: Entrevistas a directivos y gerentes, encuestas a colaboradores clave, y análisis de reuniones estratégicas previas.

- Fuentes secundarias: Documentación interna de la empresa, reportes de gestión, manuales de procedimientos, y benchmarking con otras empresas del sector.

5.6. Procedimiento de instrumentación

Para la recolección y análisis de datos, se utilizarán los siguientes instrumentos:

- Entrevistas semiestructuradas con directivos y jefaturas para identificar percepciones sobre la planificación estratégica actual.
- Encuestas estructuradas a colaboradores clave, para medir el nivel de conocimiento y aplicación de la estrategia en la organización.
- Análisis documental de planes estratégicos previos, reportes de desempeño y normativas internas.
- Matriz FODA y análisis de brechas, para evaluar la situación actual de la empresa y proponer mejoras estratégicas.
- Establecimiento de KPIs para medir la efectividad de la planificación estratégica en función de los objetivos organizacionales.

5.7. Población y muestra

La población objetivo de esta investigación está compuesta por directivos, gerentes, supervisores y colaboradores clave de Dominion I&I, cuya participación es relevante para la formulación y aplicación de la planificación estratégica.

Para garantizar la representatividad de los datos, se utilizará un muestreo intencional, seleccionando a los participantes en función de su rol en la toma de decisiones estratégicas. Se estima que la muestra estará conformada por:

- Directivos y gerentes: 2-3 participantes.

- Supervisores y jefaturas: 13-14 participantes.
- Colaboradores clave: 5-7 participantes.

Esta segmentación permitirá obtener una visión integral de la planificación estratégica dentro de la empresa, considerando tanto la perspectiva de la alta dirección como la de los niveles operativos.

6. Descripción de la situación actual de Dominion I&I

Se presenta los datos generales de Dominion I&I. que permiten la identificación y descripción de la organización, así como el área de desarrollo dentro del mercado.

- Razón Social: Dominion I&I Applied Engineering S.L.
- Forma Jurídica: Sociedad Limitada Unipersonal.
- Domicilio Social: Plaza Europa, 9-11, Plt. 14, Módulos B y C, L'Hospitalet de Llobregat, Barcelona, España.
- CNAE: 7490 – Otras actividades profesionales, científicas y técnicas n.c.o.p.

6.1 Antecedentes de Dominion I&I

Dominion I&I Applied Engineering S.L. es una empresa española especializada en ingeniería aplicada, consultoría técnica y gestión de proyectos industriales. Forma parte del Grupo Dominion, una firma de origen vasco fundada en 1999, que ha evolucionado desde su enfoque inicial en telecomunicaciones hacia una plataforma de servicios integrales en sectores como energía, industria, infraestructuras y transformación digital.

Dominion I&I Applied Engineering S.L. se dedica a una amplia gama de actividades técnicas, que incluyen:

- Evaluación, diseño y análisis, incluso arquitectónico
- Consultoría y asesoramiento
- Ingeniería, supervisión y dirección de proyectos
- Asistencia técnica y desarrollo
- Fabricación, suministro, instalación y montaje

Estas actividades abarcan diversos sectores industriales, incluyendo energía, telecomunicaciones, infraestructuras y hogar, con un enfoque en la sostenibilidad y la eficiencia energética.

6.2 Perfil de Dominion I&I en el ámbito de la refinación

Dominion I&I Applied Engineering S.L. posee una sólida trayectoria en la ejecución de proyectos industriales y energéticos en Chile. Su experiencia en automatización, mantenimiento industrial y soluciones tecnológicas avanzadas la posiciona como un potencial socio estratégico para la industria de refinación en el país. Su perfil técnico y experiencia en proyectos industriales relevantes sugieren una capacidad que podría ser aprovechada en el ámbito de la refinación.

6.2.1 Servicios Industriales Relevantes para la Refinación

Dominion ofrece una gama de servicios industriales que son fundamentales para la operación eficiente y segura de plantas de refinación:

- **Operación y Mantenimiento Integral (O&M):** Modelo "One Stop Shop" que abarca desde el diseño hasta la operación continua de instalaciones industriales, garantizando eficiencia y reducción de costos operativos.
- **Automatización y Fabricación Flexible:** Implementación de soluciones tecnológicas avanzadas para optimizar procesos industriales, mejorando la productividad y la adaptabilidad de las operaciones.
- **Revestimientos Refractarios:** Instalación y mantenimiento de revestimientos en hornos y calderas, esenciales para mantener la integridad estructural y la eficiencia térmica en procesos de alta temperatura.

- **Servicios Medioambientales:** Gestión de residuos industriales y limpieza especializada, contribuyendo a la sostenibilidad y cumplimiento de normativas ambientales.
- **Construcciones Industriales Especializadas:** Montaje electromecánico de equipos estáticos e infraestructuras, adaptados a las necesidades específicas de cada planta industrial.

6.2.2 Marco Legal

Al operar en Chile, Dominion I & I Applied Engineering S.L. debe cumplir con las siguientes leyes y regulaciones:

- Ley N° 18.575: Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.
- mercadopublico.cl
- Ley N° 19.886: Sobre Bases de los Contratos Administrativos de Suministro y Contratación de Servicios, y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 250.
- Ley N° 20.798: Que aprueba el presupuesto del sector público para el año 2015.
- Resoluciones de la Contraloría General de la República: Como la Resolución N° 1.600 de 2008.

Estas leyes y resoluciones regulan la contratación pública y las relaciones con las administraciones públicas en Chile

6.2.3 Políticas Corporativas Internas

Dominion I & I Applied Engineering S.L. implementa políticas internas que refuerzan su compromiso con la ética y la sostenibilidad:

- **Código de Conducta:** Establece principios éticos para la conducta empresarial.
- **Política Anticorrupción:** Define medidas para prevenir y combatir la corrupción.
- **Política de Regalos y Atenciones:** Regula la aceptación y ofrecimiento de regalos y atenciones.
- **Política de Conflicto de Intereses:** Establece directrices para identificar y gestionar conflictos de intereses.
- **Política de Defensa de la Competencia:** Promueve prácticas comerciales leales y competitivas.
- **Código de Conducta de Proveedores:** Exige a los proveedores adherirse a principios éticos, laborales, sociales y medioambientales.
- **Canal Ético:** Facilita la denuncia de conductas irregulares por parte de empleados y proveedores.

6.2.4 Organigrama Funcional

- **Dirección General:** Encargada de la supervisión global de las operaciones en Chile, alineando las estrategias locales con los objetivos corporativos.
- **Gestión de Proyectos:** Responsable de la planificación, ejecución y supervisión de proyectos, como la integración tecnológica en hospitales y el despliegue de redes eléctricas.
- **Operación y Mantenimiento (O&M):** Encargada de la gestión integral de operaciones y mantenimiento, asegurando la continuidad y eficiencia de los servicios prestados.
- **Ingeniería y Consultoría Técnica:** Proporciona soporte técnico especializado en áreas como automatización, eficiencia energética y telecomunicaciones.

- **Logística y Abastecimiento:** Gestiona la cadena de suministro, incluyendo la adquisición de materiales y equipos necesarios para los proyectos.
- **Recursos Humanos y Administración:** Encargada de la gestión del talento humano, así como de las funciones administrativas y financieras.

6.2.5 Tipos de Usuarios del Servicio

Los tipos de usuarios de Dominion I&I Applied Engineering S.L. pueden clasificarse según los servicios que ofrece la empresa y los sectores a los que atiende. Dominion es una empresa de ingeniería aplicada y servicios tecnológicos que opera en ámbitos industriales, energéticos, de telecomunicaciones, salud e infraestructura, por lo que sus usuarios no son consumidores individuales, sino principalmente organizaciones e instituciones. A continuación, se describen los tipos de usuarios más relevantes:

- **Empresas del Sector Energético y Refinación**

Dominion colabora con compañías generadoras y distribuidoras de energía, tanto tradicionales como renovables: Empresas eléctricas (e.g. Enel, Endesa), Operadores de energías renovables, Refinerías.

- **Instituciones del Sector Salud**

Participa en proyectos hospitalarios con integración tecnológica y mantenimiento especializado: Hospitales públicos y privados, Servicios de salud del Estado (ej. MINSAL en Chile), Empresas Constructoras e Inmobiliarias.

- **En proyectos de infraestructura civil, industrial o tecnológica.**

Participa en proyectos de infraestructuras tales como: Constructoras, Proveedores de concesiones.

- **Dominion realiza implementación, mantenimiento y operación de redes.**

Operadoras móviles y Proveedores de infraestructura de telecomunicaciones

- **Gobiernos y organismos estatales contratan servicios de ingeniería, mantenimiento y gestión de infraestructuras.**

Ministerios y municipalidades, Entidades públicas licitantes (ej. Hospitales, Educación, Obras Públicas).

- **Dominion atiende a empresas globales que externalizan servicios tecnológicos o industriales.**

Industrias manufactureras, Mineras, Centros logísticos.

- **Aunque no son "usuarios" en sentido tradicional, interactúan con Dominion en sus proyectos.**

Suministro de materiales o tecnología, Ejecución de obras parciales bajo supervisión.

6.3 Análisis de Proveedores

Los proveedores son personas o instituciones que facilitan la prestación del servicio que ofrece esta compañía, mediante el suministro de máquinas, herramientas,

materiales y otros insumos necesarios para generar el servicio final brindado a los clientes.

Dominion I&I ha trabajado durante varios años con una lista establecida de proveedores, con quienes ha mantenido una buena relación comercial en términos generales. Estos proveedores cumplen con los plazos de entrega y garantizan la calidad de los productos, equipos y materiales suministrados, los cuales son esenciales para el funcionamiento de la compañía. Además, ofrecen condiciones favorables de pago y crédito, lo que contribuye al desarrollo operativo de la empresa.

A continuación, se presenta la lista de proveedores con los que actualmente trabaja Dominion I&I.

1. Schneider Electric

- Rol: Proveedor de soluciones de automatización y control industrial.
- Relación: Dominion I&I Applied Engineering S.L. es integrador autorizado de Schneider Electric, lo que implica una colaboración estrecha en proyectos que requieren soluciones avanzadas de automatización y control.
- Aplicación en Chile: En proyectos de infraestructura y energía, como la instalación de sistemas de automatización en parques fotovoltaicos.

2. Fluke Corporation

- Rol: Proveedor de equipos de medición y diagnóstico.
- Relación: Dominion I&I Applied Engineering S.L. utiliza equipos de Fluke para la calibración y mantenimiento de sistemas eléctricos y electrónicos en sus proyectos.
- Aplicación en Chile: En la ejecución de proyectos industriales y de mantenimiento, donde se requiere precisión en las mediciones y diagnósticos.

3. PRUFTECHNIK

- Rol: Proveedor de soluciones de monitoreo y alineación de maquinaria.
- Relación: Dominion I&I Applied Engineering S.L. incorpora tecnologías de PRUFTECHNIK en sus proyectos para asegurar la eficiencia operativa y la reducción de tiempos de inactividad.
- Aplicación en Chile: En proyectos industriales donde la alineación precisa de maquinaria es crucial para el rendimiento del sistema.

4. ATTEN2

- Rol: Proveedor de equipos de prueba y medición.
- Relación: Dominion I&I Applied Engineering S.L. utiliza equipos de ATTEN2 para realizar pruebas y mediciones en sus proyectos de ingeniería.
- Aplicación en Chile: En la implementación de proyectos tecnológicos que requieren pruebas rigurosas para garantizar la calidad y funcionalidad.

5. FNET (Fluke Networks)

- Rol: Proveedor de soluciones de redes y conectividad.
- Relación: Dominion I&I Applied Engineering S.L. emplea soluciones de FNET para la instalación y mantenimiento de redes de comunicación en sus proyectos.
- Aplicación en Chile: En proyectos de telecomunicaciones y redes industriales, donde la conectividad es esencial para el funcionamiento de los sistemas.

6.4 Análisis de la Competencia

Dominion I&I opera en un mercado altamente competitivo, donde enfrentarse a la competencia es una realidad constante. En el sector de refinación, específicamente en las operaciones y mantenimiento de equipos estáticos, existen tanto grandes como pequeñas empresas a nivel nacional que participan activamente en esta industria.

Entre los principales competidores directos se encuentran Echeverría Izquierdo, Ferrostaal, Consorcio Andino, Erres, entre otros. Estas empresas no solo ofrecen y comercializan diversas tecnologías, sino que también cuentan con sólidas estrategias de mercado. Estas estrategias están diseñadas para adaptarse a las exigencias técnicas y capacidades económicas de sus clientes.

Empresa	Servicios Clave	Enfoque Diferencial	Certificaciones y Reconocimientos
Dominion I & I Applied Engineering S.L.	Mantenimiento industrial integral, soluciones tecnológicas avanzadas, servicios multitécnicos	Enfoque "One Stop Shop", soluciones integrales que abarcan desde la ingeniería hasta la operación y mantenimiento	Certificaciones ISO 9001, 14001 y 45001, presencia internacional con proyectos en minería, energía y refinerías
Echeverría Izquierdo (EIMISA)	Montajes industriales, obras civiles, mantenimiento industrial, precomisionamiento	Trayectoria de más de 25 años en proyectos de gran escala y complejidad, con altos estándares en seguridad y calidad	Reconocida por su capacidad en proyectos de gran envergadura en sectores como minería y energía
Ferrostaal Chile	Mantenimiento industrial, gestión de proyectos, equipos para minería subterránea	Experiencia en proyectos de descarbonización, soluciones personalizadas en equipos y servicios industriales	Certificaciones ISO 9001, 14001 y 45001, presencia en más de 20 países con proyectos en minería y energía
Consorcio Andino	Transporte de personal para minería, logística, servicios auxiliares	Especialización en transporte de trabajadores a faenas mineras, con flota adaptada a condiciones extremas	Reconocida por su eficiencia y seguridad en el transporte de personal en el sector minero
ERRES	Mantenimiento industrial, obras civiles, obras mecánicas, servicios industriales especializados	Enfoque en soluciones eficientes y de calidad, con especial cuidado en seguridad y medio ambiente	Certificaciones ISO 9001, 14001 y 45001, equipo humano multidisciplinario de alrededor de 500 personas

Tabla 3 – Principales Competidores de Dominion I&I.

6.5 Planteamiento de los Problemas actuales

A lo largo de sus años de operación, dentro de la industria de refinación Dominion I&I ha experimentado un crecimiento notable debido a la creciente demanda, lo que ha incrementado la carga de trabajo en la sucursal de concón. Frente a esta realidad, la compañía se ve en la necesidad de establecer una estructura organizacional ordenada y sólida que acompañe y soporte este crecimiento empresarial.

Actualmente, es fundamental reconocer que la empresa enfrenta un problema creciente: la falta de una planificación estratégica adecuada. Esta carencia ha generado múltiples inconvenientes en las distintas áreas de la organización, afectando la productividad. Como consecuencia, se ha reducido tanto la cantidad de servicios licitados como la adjudicación de estos, evidenciando que la planificación administrativa vigente en sucursal Concón es incompleta. Las deficiencias en este ámbito son notorias y se reflejan en la baja tasa de adjudicación de proyectos referente al cliente Enap refinерías.

Detallaremos los problemas específicos que atraviesa esta organización:

- Actualmente, no existen perfiles de cargo que detallen con precisión las actividades y funciones de cada colaborador, lo cual puede generar múltiples efectos negativos que afectan directamente el funcionamiento y la eficiencia de la organización. La falta de claridad sobre las responsabilidades de cada puesto puede derivar en duplicidad de tareas, omisión de funciones importantes y una disminución en el compromiso con los resultados esperados.
- La limitada dotación de personal en el área de licitaciones de proyectos representa una problemática significativa que impacta directamente la capacidad de la organización para competir de manera oportuna y eficiente en procesos licitatorios. La escasez de recursos humanos en esta unidad clave genera una sobrecarga de trabajo para los colaboradores actuales, lo que puede traducirse en errores en la elaboración de propuestas, incumplimiento de plazos, y una menor calidad en la presentación de antecedentes técnicos y administrativos.

- La inexistencia de un sistema de control en la organización representa una debilidad crítica que afecta directamente la gestión eficiente, la toma de decisiones y el cumplimiento de objetivos institucionales. La falta de mecanismos formales para supervisar, registrar y evaluar procesos, actividades y resultados impide contar con información confiable y oportuna para detectar desviaciones, corregir errores y prevenir riesgos operacionales.

Estos problemas se han acentuado con mayor fuerza durante el periodo en estudio, los cuales se justifica una mejora urgente y sobre todo la implementación inmediata de una Planificación Estratégica.

Categoría	Causa	Efecto Potencial
Gestión Estratégica	1. Carece de un Plan Estratégico.	Falta de dirección clara, descoordinación en la toma de decisiones.
Recursos Humanos	2. No se determinan perfiles de cargo de cada colaborador.	Personal en puestos inadecuados, baja eficiencia y desmotivación.
Dotación de Personal	3. Limitada dotación de personal en el área de licitaciones.	Incumplimiento de plazos, sobrecarga laboral y pérdida de oportunidades.
Procesos y Políticas	4. Carencia de políticas organizacionales y manual de procedimientos	Falta de estandarización, errores frecuentes, duplicidad de funciones.

Tabla 4 – Diagrama causa y efecto de Dominion I&I (Sucursal Concón).

6.6 Ambiente Interno

Para la elaboración de una planificación estratégica, un paso fundamental es la evaluación del ambiente interno de la organización. Analizar el clima organizacional a través de sus colaboradores —ya sean directivos o personal operativo— permite conocer e identificar diversas estructuras y procesos de la empresa. Además, se examinan aspectos como los modos formales e informales de comunicación, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la entidad y el compromiso hacia la organización.

Con este propósito, se presenta un diagnóstico realizado por la empresa Dominion I&I sobre el ambiente laboral en la sucursal de Concón. Este diagnóstico se llevó a cabo mediante una encuesta dirigida al Talento Humano que labora en dichas instalaciones, quienes, a través del cuestionario, compartieron sus opiniones, percepciones y perspectivas sobre la organización.

6.6.1 Encuesta dirigida al talento humano de la compañía

Para la elaboración del cuestionario, se ha establecido el siguiente objetivo: conocer el nivel de satisfacción del personal y el ambiente laboral en el que se desenvuelve dentro de la organización. Los factores considerados en esta investigación son: estructura, cultura, satisfacción, comunicación, perspectivas y entorno.

La presente encuesta está dirigida a los colaboradores de la sucursal Concón, quienes constituirán la totalidad de la muestra. El universo encuestado está compuesto por 15 personas, incluyendo al personal ejecutivo y administrativo de la empresa.

Este instrumento de investigación tendrá un formato tipo censo y servirá como base para estructurar y desarrollar el análisis FODA organizacional. **(Véase Anexo A)**

6.6.2 Resultados: Análisis y gráficos de la investigación interna

A continuación, se presenta la interpretación de las respuestas obtenidas con sus respectivos porcentajes. Hay que recalcar que para el desarrollo del cuestionario no se ejecutó muestreo, dado que se trabajó en un formato censo; efectuado a todo el personal de la organización.

Universo: 15 personas

Muestra: 15 personas (mismas que el universo).

SOBRE LA ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA (ver anexo A)

Pregunta N°1:

Interpretación

El 47% de los empleados manifestó tener conocimiento sobre la razón de ser de la empresa, mientras que el 53% afirmó desconocerla. Este resultado evidencia una falta de dirección estratégica clara, que oriente con solidez los objetivos organizacionales y los comunique de manera efectiva a los colaboradores. Transmitir adecuadamente la misión y propósito de la organización permitirá que los empleados comprendan la importancia de dichos objetivos y contribuyan de manera más efectiva al logro de las metas organizacionales.

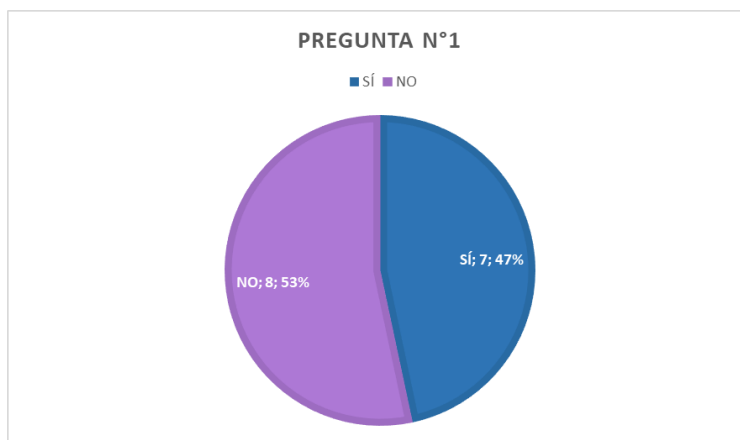


Figura 2 – Respuesta pregunta N°1. ¿Conoce usted cual es la razón de ser de su Empresa?

Pregunta N°2:

Interpretación

El 13 % de los empleados encuestados manifestó conocer la estructura de la organización, mientras que el 87 % indicó desconocerla. Esto permite concluir que solo dos personas han identificado claramente la jerarquía organizacional, lo cual concuerda con los cargos directivos que ocupan. Ante esta situación, se evidencia la necesidad de implementar un organigrama que permita a todos los empleados comprender la estructura jerárquica de la empresa, así como las áreas a las que pertenecen y las relaciones entre ellas.

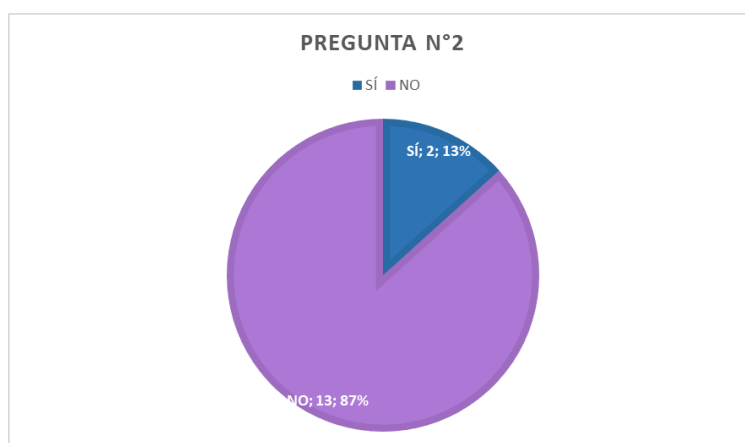


Figura 3 – Respuesta pregunta N°2. ¿Existe un Estructura Organizacional en Dominion I&I Sucursal Concón?

Pregunta N°3:

Interpretación

El 93% de los empleados manifiesta que no tiene por escrito una descripción detallada de sus funciones y responsabilidades, mientras que solo el 7% (equivalente a una persona) afirma conocerlas. Esta situación evidencia que el personal está expuesto a

cometer errores en el desempeño de sus funciones debido a la ausencia de un manual que defina claramente los roles, responsabilidades y expectativas del puesto.

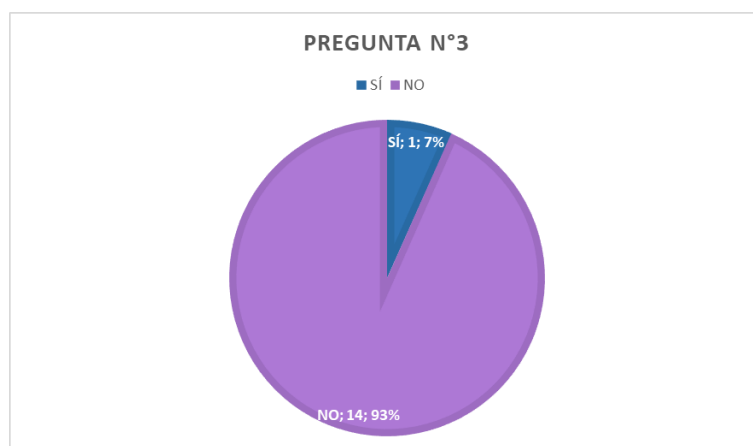


Figura 4 – Respuesta pregunta N°3. ¿Existe por escrito y actualizado las actividades, funciones y responsabilidades de su cargo?

Pregunta N°4:

Interpretación

El 67% de los empleados señala que casi siempre se le asignan tareas ajenas a su rol; un 20% indica que esto ocurre siempre, mientras que el 13% afirma que sucede de vez en cuando. Estos datos evidencian una duplicidad de funciones, en la que algunos colaboradores desempeñan más de un rol dentro de su trabajo, además de sus responsabilidades habituales. Esta situación podría generar una percepción negativa del ambiente laboral.

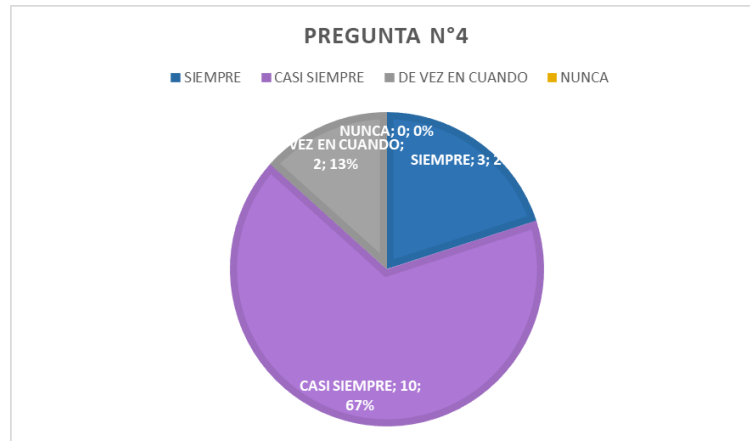


Figura 5 – Respuesta pregunta N°4. ¿Con que frecuencia se le pide que realice otras funciones ajenas a sus responsabilidades?

Pregunta N°5:

Interpretación

En esta pregunta se obtuvieron solo 5 respuestas de un universo de 15 personas, lo que representa una tasa de respuesta del 33%. De ese total, el 80% (equivalente al 27% del universo) indicó conocer las hojas de control de procesos, mientras que el 20% (equivalente al 7% del universo) mencionó conocer las actas de instructivos.

Estos resultados sugieren que la organización no cuenta con un manual de trabajo, actas de instructivos ni hojas de control claramente establecidos, que permitan definir y comunicar adecuadamente las actividades necesarias para el funcionamiento eficiente de las distintas áreas.

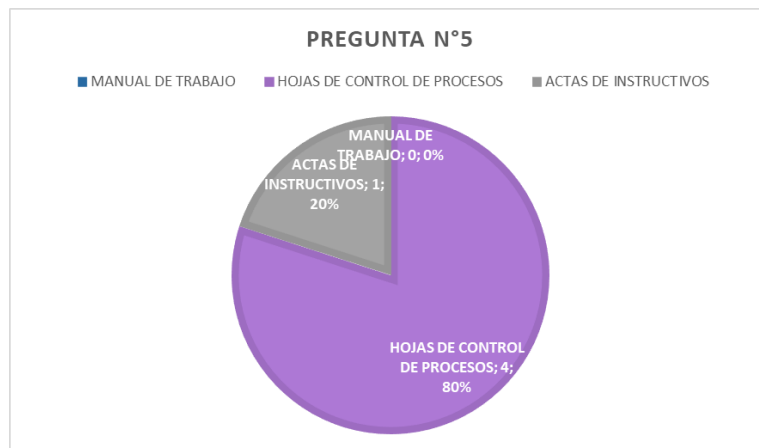


Figura 6 – Respuesta pregunta N°5. ¿En esta Organización, de los documentos enunciados a continuación cual conoce?

SOBRE LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN (Ver anexo A)

Pregunta N°6:

Interpretación

El 33 % de los empleados considera que el compromiso es el valor que se cultiva con mayor fuerza dentro de la organización, seguido por la responsabilidad, con un 27 %, la cual se refleja en las conductas diarias de la mayoría del personal. La honestidad y el trabajo en equipo también están presentes, con un 13 % cada uno. Finalmente, el compañerismo y la transparencia son los valores menos destacados, lo que indica que deben ser fortalecidos para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral.

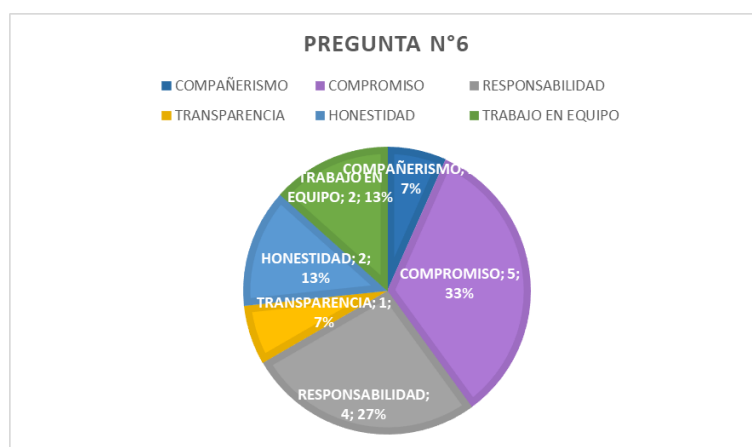


Figura 7 – Respuesta pregunta N°6. ¿Qué valor se cultiva en la Organización?

Pregunta N°7:

Interpretación

El 53 % de los empleados se siente casi siempre motivado por los valores que promueve la organización, mientras que un 46 % afirma sentirse siempre motivado. Con

base en estas respuestas, se puede concluir que los principios y valores que transmite Dominion I&I son percibidos de manera positiva por su equipo.

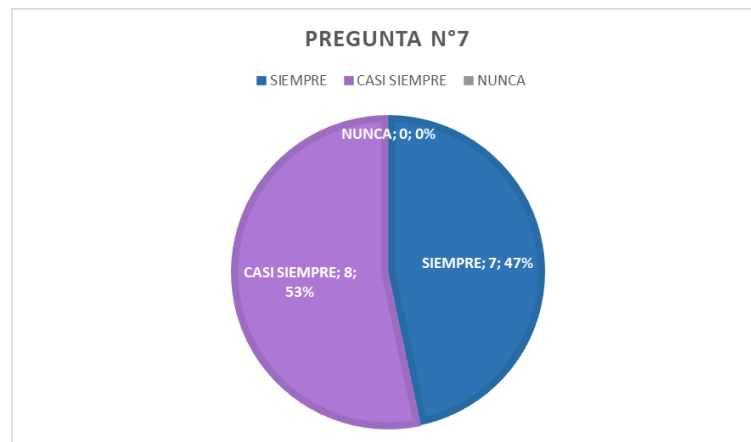


Figura 8 – Respuesta pregunta N°7. ¿Se siente motivado (a) con los valores que persigue la empresa?

Pregunta N°8:

Interpretación

Según el 60 % de los empleados, la imagen que Dominion I&I proyecta se refleja en sus valores organizacionales. Por su parte, el 40 % considera que dicha imagen se ve reflejada tanto en las políticas como en los objetivos de la empresa. Esto sugiere que los trabajadores mantienen una buena conducta orientada al cumplimiento de sus objetivos laborales.

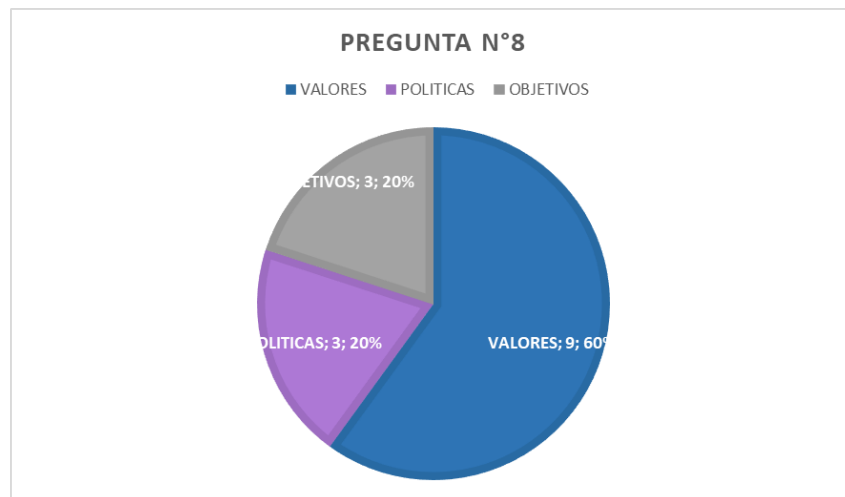


Figura 9 – Respuesta pregunta N°8: ¿Para usted, la imagen de la empresa se ve reflejada en?

SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL (ver anexo A)

Pregunta N°9:

Interpretación

Se evidencia un bajo nivel de satisfacción entre los empleados, ya que el 53 % se encuentra poco satisfecho. En contraste, el 26 % está bastante satisfecho y solo el 20 % afirma estar muy satisfecho. Esta situación representa una señal de alerta para la organización, que debe implementar medidas orientadas a mejorar la percepción de satisfacción del personal, promoviendo mecanismos de estímulo, bienestar y seguridad dentro del entorno laboral.

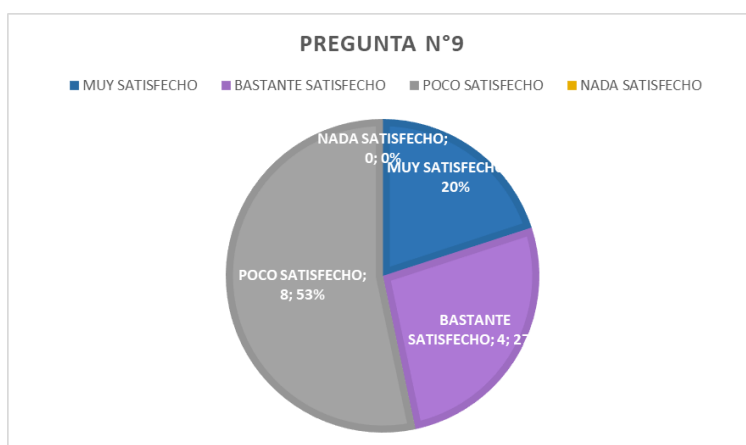


Figura 10 – Respuesta pregunta N°9: En general, ¿Cuál es su grado de satisfacción con Dominion I&I como lugar de trabajo en comparación con otros sitios donde ha trabajado antes?

Pregunta N°10:

Interpretación

El 20 % de los empleados considera que se ha superado tanto personal como profesionalmente dentro de la empresa. Por otro lado, el 60 % manifiesta que las

oportunidades de desarrollo personal y profesional son medianas, mientras que el 20 % percibe que estas oportunidades son bajas.

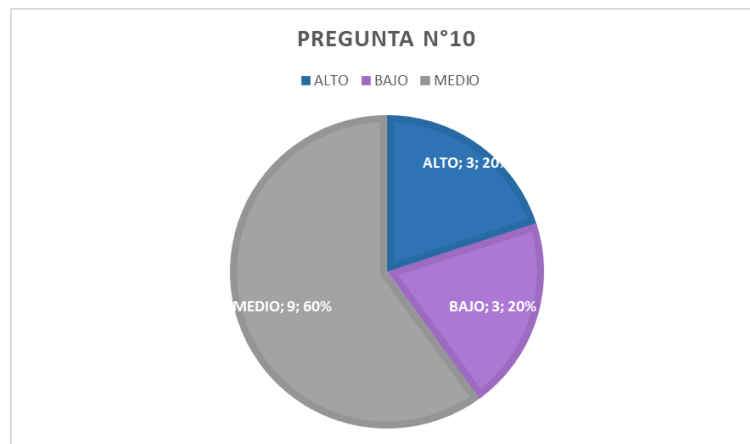


Figura 11 – Respuesta pregunta N°10: ¿En qué nivel se ha desarrollado personal y profesionalmente en su lugar de trabajo?

Pregunta N°11:

Interpretación

El 33 % de los empleados afirma que las cargas de trabajo están bien repartidas, mientras que el 66 % considera que están mal distribuidas. Este resultado evidencia la necesidad de adoptar medidas orientadas a una distribución equitativa de las actividades dentro de la organización.

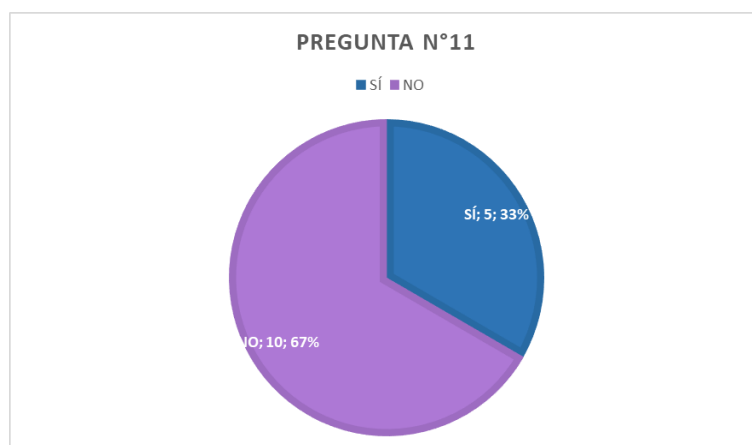


Figura 12 – Respuesta pregunta N°11: ¿En su área, las cargas de trabajo se encuentran bien repartidas?

Pregunta N°12:

Interpretación

El 87 % de los empleados considera que no recibe ningún tipo de incentivo por realizar correctamente su trabajo, mientras que solo el 13 % percibe un incentivo económico. Resulta valioso ofrecer incentivos de forma generalizada, ya que esto puede aumentar el compromiso de los empleados mediante recompensas monetarias, generar satisfacción por el trabajo bien hecho e impulsar su crecimiento profesional.

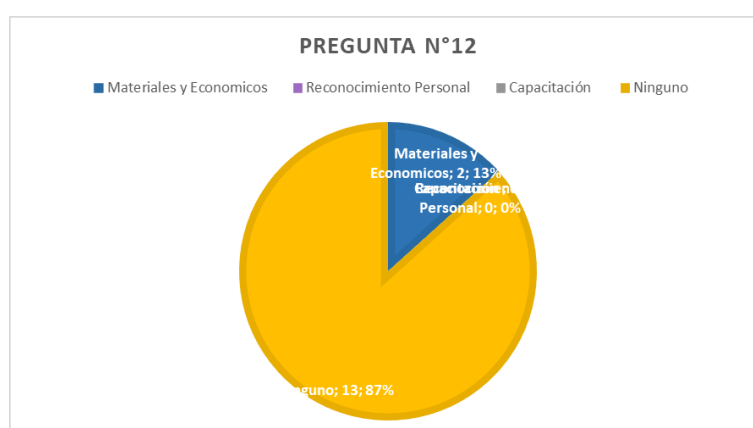


Figura 13 – Respuesta pregunta N°12: ¿Qué tipo de incentivos recibe usted por realizar correctamente su trabajo?

SOBRE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Pregunta N°13:

Interpretación

El 40 % de los empleados considera que existe un clima laboral que permite expresar sugerencias y/o reclamos; otro 40 % opina que no hay un ambiente propicio para expresar libremente sus ideas. Finalmente, el 20 % manifiesta que, en ocasiones, su opinión es escuchada y respetada.

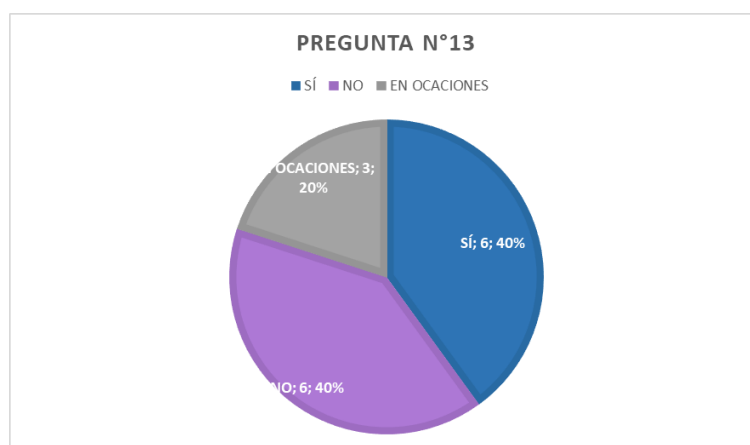


Figura 14 – Respuesta pregunta N°13: ¿Está de acuerdo con que existe un clima que permite realizar sugerencias y discrepar de las decisiones de los directivos y el modo de hacer las cosas sin temor a represalias

Pregunta N°14:

Interpretación

El 80 % de los empleados considera que mantiene una buena relación con su jefatura inmediata, mientras que el 20 % señala que la relación es regular.

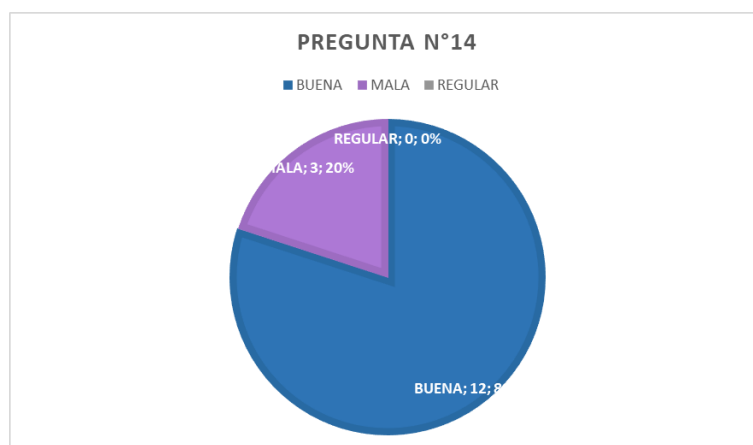


Figura 15 – Respuesta pregunta N°14: ¿La Relación con mi jefe inmediato es?

Pregunta N°15:

Interpretación

El 93 % de los empleados considera que existe una buena relación y afecto entre compañeros, mientras que el porcentaje restante manifiesta que la relación en la organización es de nivel medio.

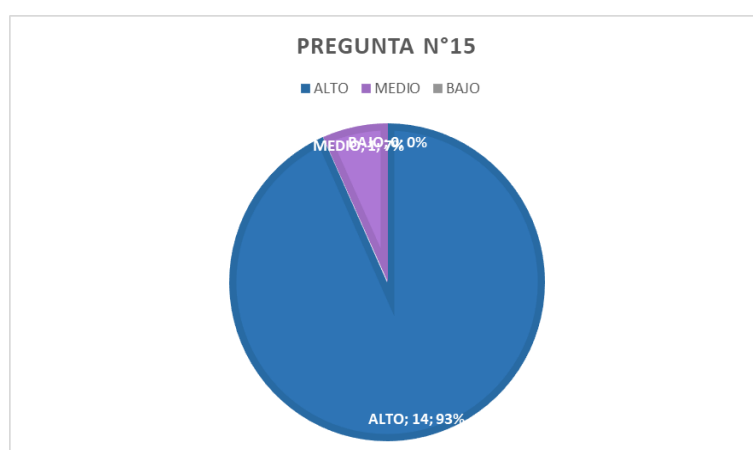


Figura 16 – Respuesta pregunta N°15: ¿Cómo es el nivel de relación-trabajo y afectivo con sus compañeros de todas las áreas?

SOBRE SUS PERSPECTIVAS

Pregunta N°16:

Interpretación

El 33 % de los empleados considera que los incentivos que la organización debe otorgar deberían ser económicos, mientras que otro 33 % prefiere incentivos materiales. Además, el 6 % apuesta por la promoción basada en el desempeño, el 20 % valora las capacitaciones permanentes y, finalmente, el 6 % desea ser reconocido personalmente mediante felicitaciones.

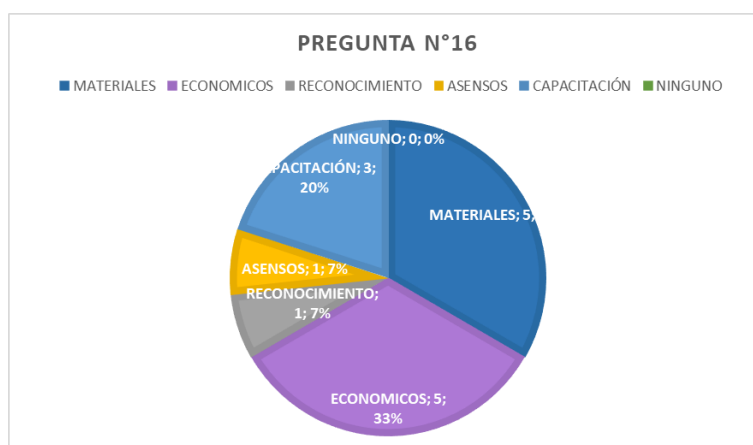


Figura 17 – Respuesta pregunta N°16: ¿Qué tipo de incentivos desearía recibir usted, por realizar bien su trabajo?

SOBRE EL ENTORNO

Pregunta N°17:

Interpretación

El 46 % de los empleados indica que dispone de los medios adecuados para realizar su trabajo correctamente, mientras que el 53 % manifiesta no contar con los recursos necesarios para desempeñar sus labores.

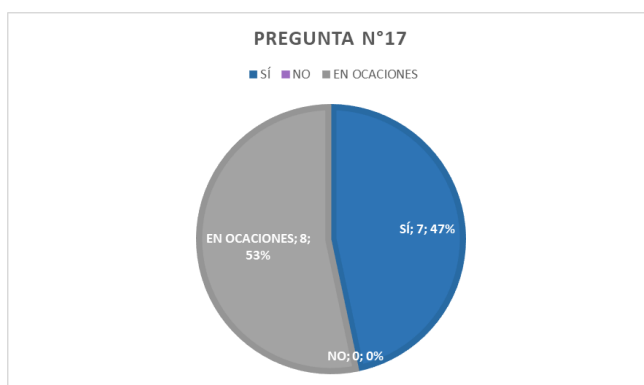


Figura 18 – Respuesta pregunta N°17: ¿Los medios disponibles para desarrollar su trabajo son los adecuados (ordenador adecuado, material de oficina, teléfono o correo electrónico, etc.)?

Pregunta N°18:

Interpretación

Según las respuestas obtenidas, el orden de las fortalezas es el siguiente:

1. Personal calificado: Ocupa el primer lugar. Contar con un equipo de profesionales altamente capacitados representa una fortaleza fundamental para la empresa. Un personal calificado no solo garantiza la correcta ejecución de los procesos, sino que

también aporta innovación, eficiencia y capacidad para resolver problemas de manera rápida y eficaz.

2. Calidad y atención en el servicio: Se ubica en segundo lugar. La calidad constante en los productos o servicios ofrecidos, junto con una atención al cliente personalizada y amable, constituyen una ventaja competitiva clave.
3. Competencia equilibrada: Ocupa el tercer lugar. Se destaca que la empresa se encuentra bien posicionada frente a sus competidores, ofreciendo ventajas claras sin recurrir a prácticas desleales.
4. Precios del servicio: En cuarto lugar, los empleados resaltan que se ofrecen precios justos, basados en el mercado y equilibrados entre calidad y costo, lo cual es valorado positivamente por los consumidores.

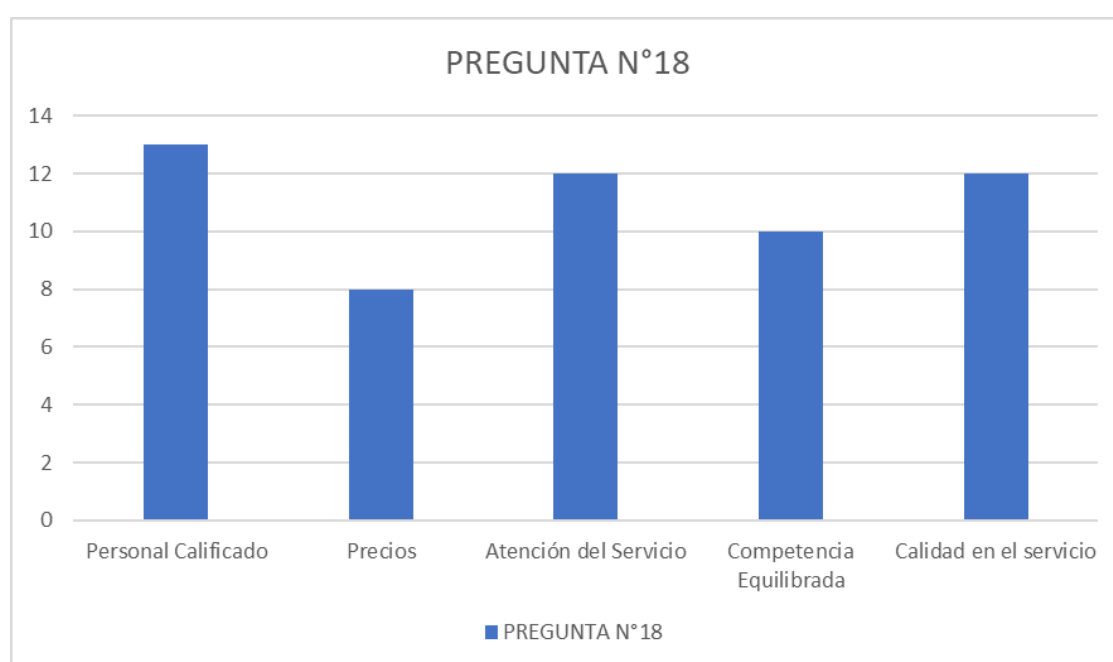


Figura 19 – Respuesta pregunta N°18: ¿Enumere del 1 al 5 según su importancia las principales fortalezas que usted considera tienen esta organización?

Pregunta N°19:

Interpretación

Según las respuestas obtenidas, el orden de las debilidades es el siguiente:

1. Falta de una correcta organización: ocupa el primer lugar, lo que permite deducir la ausencia de un direccionamiento estratégico claro.
2. Carencia de recursos humanos: se sitúa en segundo lugar, evidenciando que la falta de personal dificulta cubrir la demanda actual.
3. Falta de comunicación: en tercer lugar, refleja una deficiencia en la relación laboral, a pesar de que las respuestas anteriores indicaban un buen clima; en términos comunicativos, se observa una notable carencia.
4. Infraestructura limitada: se infiere debido a que todos los empleados trabajan en una oficina central distribuida en cubículos.
5. Baja solvencia económica: ocupa el último lugar entre las debilidades mencionadas, lo que indica que los empleados consideran que la organización cuenta con respaldo económico suficiente para implementar cambios en beneficio de su bienestar.

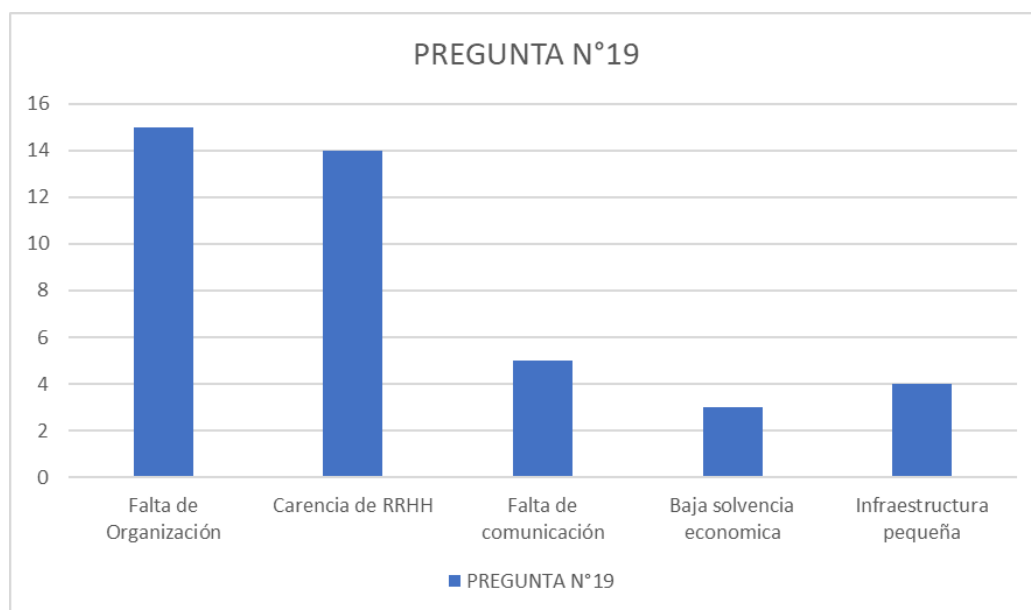


Figura 20 –Respuesta pregunta N°19: ¿Enumere del 1 al 5 según su importancia las principales debilidades que usted considera tienen esta organización?

Pregunta N°20:

Interpretación

Los resultados de la encuesta realizada a la totalidad del personal de Dominion I&I Sucursal Concón reflejan una serie de aspectos críticos que requieren atención para fortalecer la gestión interna y mejorar el clima laboral. En primer lugar, se evidencia una falta de comunicación y claridad estratégica, ya que más de la mitad del equipo desconoce la razón de ser de la empresa y la estructura organizacional, mientras que casi la totalidad carece de una descripción formal de funciones y responsabilidades. Esto genera confusión, sobrecarga de tareas y riesgos en el desempeño laboral.

A pesar de estas deficiencias estructurales, se observa que los valores organizacionales, especialmente el compromiso y la responsabilidad, son percibidos positivamente y motivan a la mayoría del personal, contribuyendo a mantener una buena

relación entre colegas y con la jefatura inmediata. Sin embargo, la satisfacción laboral es limitada, con un alto porcentaje de empleados poco satisfechos, evidenciando la necesidad de implementar políticas que mejoren el bienestar, la distribución equitativa de cargas y los incentivos, que actualmente son escasos o inexistentes para la mayoría.

Respecto a los recursos materiales, existe una percepción dividida sobre su adecuación, lo que afecta la eficiencia en el trabajo diario. En cuanto a fortalezas, los empleados reconocen la calidad del personal, el servicio y la competencia equilibrada, mientras que las principales debilidades apuntan a la falta de organización, recursos humanos, comunicación efectiva y limitaciones en infraestructura.

En resumen, para avanzar hacia un ambiente organizacional más eficiente y satisfactorio, Dominion I&I debe priorizar la formalización y comunicación clara de su estructura y funciones, mejorar la distribución del trabajo, fortalecer la comunicación interna, y establecer sistemas de incentivos y recursos adecuados. Esto potenciará el compromiso y desarrollo del equipo, reflejándose en mejores resultados organizacionales.

6.7 Ambiente Externo

La evaluación del ambiente externo es un proceso esencial para que las organizaciones comprendan los factores externos que pueden afectar su desempeño y desarrollo estratégico. Según Wheelen y Hunger (2012), el análisis del entorno permite “identificar oportunidades y amenazas que podrían influir en la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos” (p. 45). Este análisis abarca elementos económicos, políticos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales que configuran el contexto en el que opera la empresa. De esta manera, una adecuada comprensión del entorno facilita la toma de decisiones estratégicas y contribuye a la sostenibilidad y éxito organizacional a largo plazo.

6.7.1 Encuesta dirigida a los Clientes de la Compañía

Para la elaboración del cuestionario (Véase Anexo B), se estableció el siguiente objetivo: medir el nivel de satisfacción de los clientes en el mercado de refinación, así como recopilar sus opiniones, quejas y sugerencias respecto a la calidad del servicio ofrecido.

Los factores considerados en esta investigación son: satisfacción, calidad, precios, tiempos de entrega, experiencia y perspectiva.

La encuesta está dirigida a los clientes de la empresa, quienes constituyen la totalidad de la muestra. El universo encuestado está conformado por 7 personas, todas ellas parte del equipo directivo de las empresas.

Este instrumento de investigación tendrá un formato tipo censo y servirá como base para estructurar y desarrollar el análisis FODA organizacional.

6.7.2 Resultados: Análisis y gráficos de la investigación externa

A continuación, se presenta la interpretación de las respuestas obtenidas con sus respectivos porcentajes. Hay que recalcar que para el desarrollo del cuestionario no se ejecutó muestreo, dado que se trabajó en un formato censo; efectuado a los clientes de la organización

Universo: 7 personas

Muestra: 7 personas (mismas que el universo).

Pregunta N°1:

Interpretación

El 57% de los clientes se encuentra completamente satisfecho, el 29% está satisfecho y el 14% manifestó no estar satisfecho. Esto indica que, en general, los clientes valoran positivamente el servicio; sin embargo, es necesario implementar un plan de mejora orientado a elevar el nivel de satisfacción de aquellos clientes que expresaron su descontento.

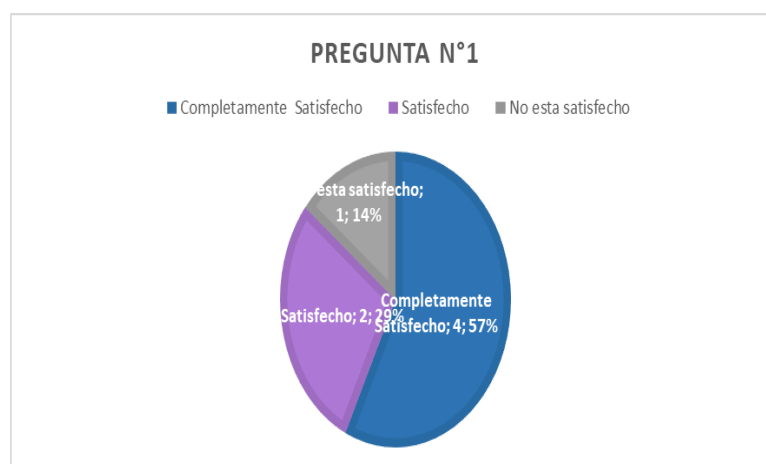


Figura 21 –Respuesta pregunta N°1: ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el servicio técnico que le ofrecemos?

Pregunta N°2:

Interpretación

El 43% de los clientes manifiesta que el aspecto más valioso de la empresa es la calidad. El 29% de los encuestados considera que el precio es el factor más relevante, mientras que el resto destaca la rapidez y el buen trato como los aspectos más valorados.

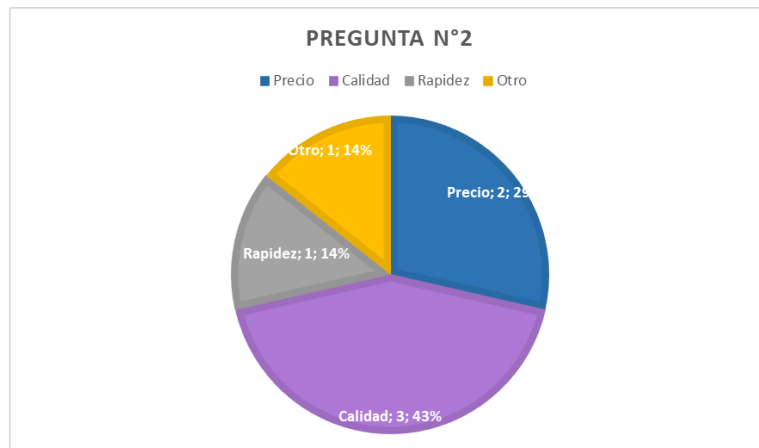


Figura 22 –Respuesta pregunta N°2: ¿Qué aspectos considera más valioso del servicio?

Pregunta N°3:

Interpretación

El 61% de los clientes manifestaron que la entrega del servicio se realiza a tiempo, mientras que el 31% indicó que casi siempre ocurre así, y un 8% señaló que nunca se cumple con los tiempos establecidos. Ante estos resultados, se debe considerar la implementación de medidas para mejorar los tiempos de entrega a los clientes.

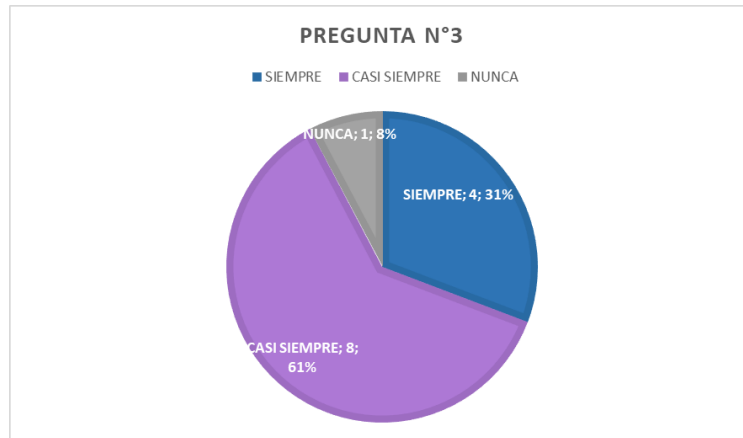


Figura 23 –Respuesta pregunta N°3: ¿La entrega del servicio se hace a tiempo?

Pregunta N°4:

Interpretación

El 71% de los clientes sostiene que sí reciben facilidades de pago por el servicio, mientras que el restante manifiesta no contar con ellas. De esto se infiere la necesidad de ofrecer los mismos mecanismos de pago a todos los clientes.

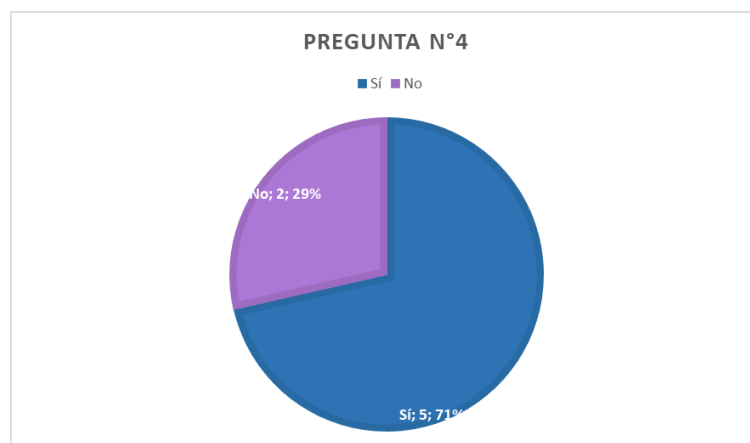


Figura 24 –Respuesta pregunta N°4: ¿Se le otorga facilidades de pago por el servicio adquirido

Pregunta N°5:

Interpretación

El 86% de los clientes manifestó que, cuando han tenido algún tipo de problema, este ha sido solucionado. Sin embargo, el 14% indicó que no recibió una solución oportuna. Esta situación debe ser considerada por la empresa para implementar mecanismos que garanticen respuestas ágiles y efectivas.

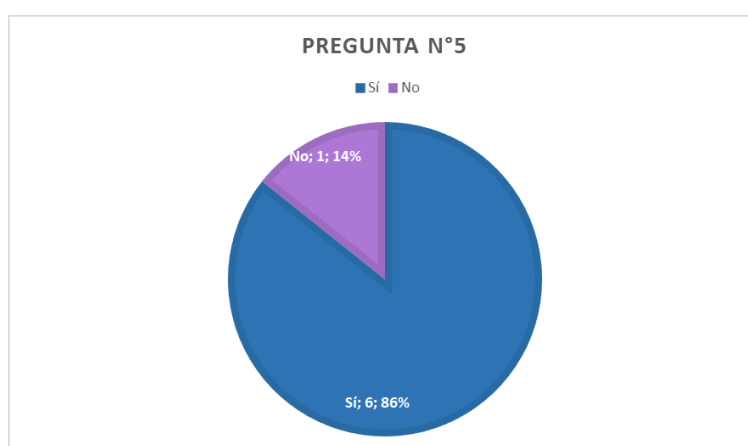


Figura 25 –Respuesta pregunta N°5: ¿Sus problemas o inquietudes se han solucionado oportunamente?

Pregunta N°6:

Interpretación

El 29% de los clientes manifiesta que el precio del servicio es medio, es decir, acorde al promedio del mercado, mientras que el 71% lo considera alto. Ninguno de los encuestados percibe que el precio sea bajo.

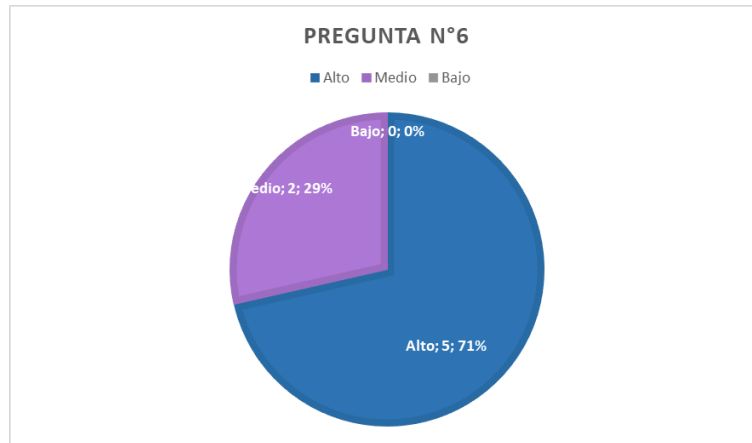


Figura 26 –Respuesta pregunta N°6: ¿Usted considera que el precio que paga por el servicio que requiere es?

Pregunta N°7:

Interpretación

El 80% de los clientes señala que el personal que los atiende proyecta una imagen de estar calificado para sus funciones, mientras que el 20% indica que esto ocurre solo en algunas ocasiones, lo que representa a una persona.

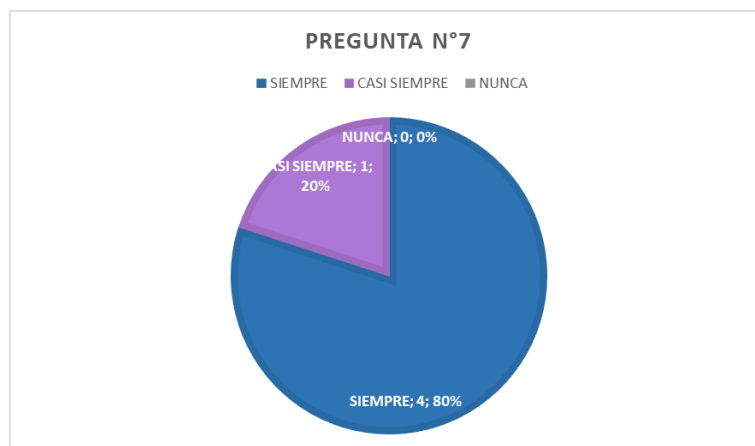


Figura 27 –Respuesta pregunta N°7: ¿El personal que lo atiende, brinda la imagen de estar totalmente calificado para las tareas que tiene que realizar?

Pregunta N°8:

Interpretación

El 100% de los clientes encuestados indicó que utilizaría nuevamente el servicio ofrecido, lo que demuestra que el servicio es bien aceptado por la mayoría y contribuye a fidelizar a los clientes mediante una entrega satisfactoria.

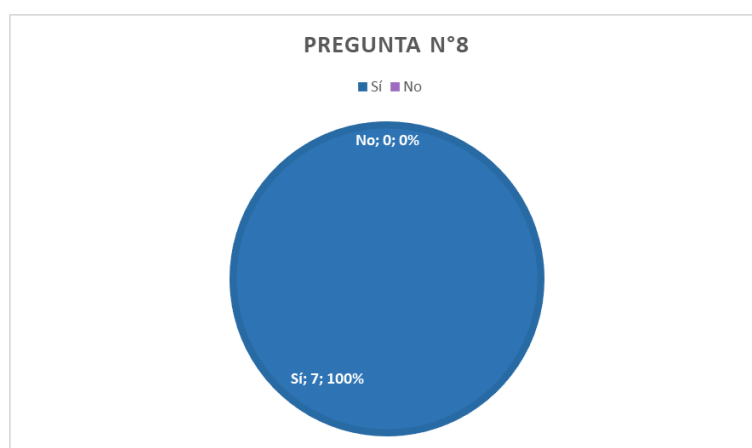


Figura 28 –Respuesta pregunta N°8: ¿Consideraría utilizar nuevamente el servicio después de haberlo recibido?

Pregunta N°9:

Interpretación

Los resultados de la encuesta reflejan una percepción mayoritariamente positiva sobre el servicio técnico ofrecido. El 86% de los clientes ha visto solucionados sus problemas de manera oportuna, y el 57% se muestra completamente satisfecho con el servicio recibido, mientras que el 100% considera que volvería a utilizarlo. Estos indicadores evidencian un alto nivel de fidelización y confianza en la empresa.

Los aspectos más valorados por los clientes son la calidad del servicio (43%) y el precio (29%), aunque una mayoría significativa (71%) percibe el precio como alto, lo que sugiere la necesidad de revisar la estrategia de costos o comunicar mejor el valor entregado. Respecto a la entrega, aunque el 61% confirma que se realiza a tiempo, un 8% señala incumplimientos, lo que indica áreas de mejora en la puntualidad.

La atención del personal es otro punto fuerte, con un 80% de clientes que consideran al personal calificado, y un 71% afirma recibir facilidades de pago, aunque no todos los clientes cuentan con estos beneficios, lo que apunta a la necesidad de uniformizar las condiciones de pago.

En resumen, si bien el servicio es bien valorado y genera fidelidad, la empresa debe enfocar esfuerzos en mejorar la satisfacción de los clientes insatisfechos, optimizar los tiempos de entrega y estandarizar las facilidades de pago para consolidar aún más su posición en el mercado.

6.8 Análisis de ambiente interno y externo

El análisis del ambiente interno revela que Dominion I&I enfrenta importantes desafíos organizacionales relacionados con la estructura, comunicación y satisfacción laboral. La mayoría del personal desconoce la razón de ser de la empresa y su estructura organizacional, lo que refleja una falta de dirección estratégica clara y dificulta la alineación de los colaboradores con los objetivos corporativos. Además, la ausencia de descripciones formales de cargos y la asignación frecuente de tareas ajenas a las responsabilidades propias generan sobrecarga y posible insatisfacción. A pesar de estas debilidades estructurales, los valores como el compromiso y la responsabilidad son percibidos positivamente y fomentan buenas relaciones interpersonales, aunque la

satisfacción general con el ambiente laboral es baja, evidenciando la necesidad de mejorar incentivos, distribución del trabajo y recursos materiales.

En cuanto al ambiente externo, la percepción de los clientes es mayoritariamente positiva en aspectos como la calidad del servicio, la atención del personal y la fidelización, ya que todos los clientes encuestados manifestaron su intención de continuar utilizando los servicios. Sin embargo, existen áreas de oportunidad relacionadas con la percepción del precio, considerado alto por la mayoría, así como con los tiempos de entrega y la uniformidad en las facilidades de pago. Estas áreas representan amenazas potenciales que podrían afectar la competitividad de la empresa si no se abordan adecuadamente.

En síntesis, para fortalecer su posición y mejorar su desempeño, Dominion I&I debe priorizar la formalización y comunicación interna de su estructura organizacional, optimizar la distribución de tareas y establecer sistemas de incentivos que aumenten la motivación y satisfacción del personal. Paralelamente, es crucial atender las observaciones del entorno externo, ajustando la estrategia de precios, mejorando la puntualidad en las entregas y estandarizando las condiciones comerciales para los clientes. Un enfoque integral que combine la mejora interna con la adaptación al entorno externo contribuirá a la sostenibilidad y éxito a largo plazo de la organización.

6.9 Análisis situacional para la formulación de estrategias

Con base en la investigación realizada, se desarrollará el análisis situacional, tomando en consideración la situación actual de la organización. A continuación, se presenta el planteamiento de las matrices FODA, MEFI y MEFE, las cuales se detallan más adelante y servirán como herramientas para el diseño de una planificación

estratégica. Estas matrices proporcionarán la información necesaria para la implementación de acciones, medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores planes de mejora mediante la formulación de estrategias efectivas.

6.10 Análisis y matriz FODA

Este análisis sitúa a Dominion I&I en un contexto donde debe fortalecer su gestión interna, especialmente en la formalización de su estructura, funciones y procesos comunicacionales, para aumentar la eficiencia y motivación de su equipo. Paralelamente, debe aprovechar sus fortalezas en calidad y compromiso para mejorar la satisfacción del cliente, optimizando la entrega y revisando su política de precios y condiciones comerciales.

Las estrategias deben buscar equilibrar estas dimensiones, priorizando la mejora del clima interno y la experiencia del cliente externo, lo que permitirá consolidar ventajas competitivas sostenibles y un crecimiento ordenado en el mercado.

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)
F1. Personal calificado y comprometido.	O1. Alta percepción de calidad del servicio por parte de los clientes.
F2. Valores organizacionales positivos (compromiso y responsabilidad).	O2. Fidelización sólida de clientes actuales.
F3. Buena atención al cliente y buena imagen del personal.	O3. Posibilidad de ajustar precios y condiciones de pago para mejorar competitividad.
F4. Calidad reconocida en los productos y servicios.	O4. Oportunidad de mejorar tiempos de entrega y eficiencia operativa.
Debilidades (D)	Amenazas (A)
D1. Falta de claridad en misión, visión y estructura organizacional.	A1. Percepción de precios altos que puede afectar la demanda.
D2. Ausencia de descripciones formales de funciones y responsabilidades.	A2. Incumplimiento ocasional en los tiempos de entrega.
D3. Insuficientes incentivos y reconocimiento al personal.	A3. Falta de uniformidad en facilidades de pago para clientes.
D4. Distribución desigual de cargas laborales y recursos limitados.	A4. Limitaciones internas que afectan capacidad de respuesta y adaptación.
D5. Deficiencias en la comunicación interna.	

Tabla 5 – FODA Dominion I&I (Sucursal Concón).

6.11 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Esta matriz evalúa la situación interna de Dominion I&I mediante un análisis profundo de las fortalezas y debilidades más relevantes en las áreas funcionales de la organización, determinando su impacto e incidencia.

Factores Internos	Peso	Calificación (1-4)	Puntuación ponderada
F1. Personal calificado y comprometido	0.20	3	0.60
F2. Valores organizacionales positivos	0.15	3	0.45
F3. Calidad y atención al cliente	0.15	3	0.45
F4. Buena imagen del personal	0.10	3	0.30
D1. Falta de claridad en misión y estructura	0.15	1	0.15
D2. Ausencia de descripciones de funciones	0.10	1	0.10
D3. Insuficientes incentivos y reconocimiento	0.07	1	0.07
D4. Distribución desigual de cargas laborales	0.05	2	0.10
D5. Deficiencias en comunicación interna	0.03	1	0.03
Total	1.00		2.35

Tabla 6 – MEFI Dominion I&I (Sucursal Concón).

La evaluación de los factores internos mediante la Matriz MEFI revela que Dominion I&I Sucursal Concón cuenta con fortalezas significativas, tales como un personal calificado y comprometido, valores organizacionales positivos, y un alto estándar de calidad y atención al cliente, los cuales constituyen pilares fundamentales para el buen desempeño de la empresa. Sin embargo, estas fortalezas se ven opacadas por debilidades críticas que limitan el potencial organizacional, como la falta de claridad en la misión, visión y estructura organizacional, la ausencia de descripciones formales de funciones y responsabilidades, la insuficiencia de incentivos y reconocimiento para los empleados, así como problemas en la distribución de las cargas laborales y deficiencias en la comunicación interna.

Con un puntaje total de 2.35, la empresa presenta un desempeño interno regular, lo que indica la necesidad urgente de implementar acciones dirigidas a mejorar la

formalización y comunicación de la estructura y roles organizacionales, así como establecer sistemas efectivos de incentivos y fortalecer la comunicación interna. Estas medidas permitirán optimizar la gestión interna, aumentar la motivación y productividad del personal, y consolidar las fortalezas existentes para alcanzar un desempeño organizacional superior.

6.12 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Esta matriz evalúa la situación externa de Dominion I&I mediante un análisis profundo de las oportunidades y amenazas en las áreas funcionales de la organización, determinando su impacto e incidencia.

Factores Externos	Peso	Calificación	Puntuación ponderada
O1. Alta satisfacción y fidelidad clientes	0.25	4	1.00
O2. Facilidades de pago a clientes	0.15	3	0.45
O3. Imagen positiva del personal calificado	0.15	3	0.45
O4. Mejora en tiempos de entrega	0.10	2	0.20
A1. Percepción de precios altos	0.20	2	0.40
A2. Incumplimiento en tiempos de entrega	0.10	2	0.20
A3. Clientes insatisfechos	0.05	2	0.10
A4. Competencia en el mercado	0.10	3	0.30
Total	1.00		3.10

Tabla 7 – MEFE Dominion I&I (Sucursal Concón).

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) muestra que Dominion I&I Sucursal Concón se encuentra en una posición favorable para enfrentar su entorno externo, con un puntaje de 3.10 de 4. Esto indica que la empresa está aprovechando adecuadamente sus oportunidades, tales como la alta satisfacción y fidelidad de sus clientes, la imagen positiva del personal calificado y las facilidades de pago ofrecidas a

gran parte de sus clientes. Estos aspectos representan fortalezas externas que favorecen la consolidación y crecimiento en el mercado.

No obstante, persisten algunas amenazas que requieren atención, principalmente la percepción generalizada de precios altos, incumplimientos ocasionales en los tiempos de entrega y la presencia de clientes insatisfechos que demandan mejoras en la experiencia de servicio. Además, la competencia del mercado constituye una presión constante que obliga a la empresa a optimizar sus procesos y estrategias comerciales.

En resumen, aunque Dominion I&I goza de una buena capacidad para capitalizar sus oportunidades externas, debe implementar acciones enfocadas en ajustar su estrategia de precios, mejorar la puntualidad en la entrega de servicios y reforzar la atención al cliente para mitigar las amenazas identificadas y mantener su posición competitiva a largo plazo.

7. Implementación de Planificación Estratégica

Para establecer una planificación estratégica es fundamental conocer los enfoques, modelos y concepciones del desarrollo organizacional, ya que estos permiten generar efectividad y eficiencia en el trabajo. Esto, a su vez, impacta positivamente en la calidad del servicio y aumenta la competitividad de la organización.

Asimismo, la implementación de estrategias enfocadas en la gestión del recurso humano, mediante sistemas de metas y evaluación del desempeño, contribuye a fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados. Esto mejora el clima laboral y eleva el rendimiento del personal.

Para garantizar estos resultados, es esencial desarrollar e implementar planes y programas de acción orientados a optimizar el desempeño organizacional y la calidad del servicio. La incorporación de sistemas dinámicos, basados en los enfoques propuestos, permitirá su adecuada adaptación a la estructura organizativa actual.

7.1 Modelo Delta

La implementación de este modelo proporcionará estrategias generales orientadas a la eficiencia interna, la diferenciación y la vinculación sistemática. En este contexto, se definirán acciones sugeridas vinculadas al análisis FODA realizado a partir de la evaluación de la situación actual de la empresa.

A continuación, se presenta el gráfico:

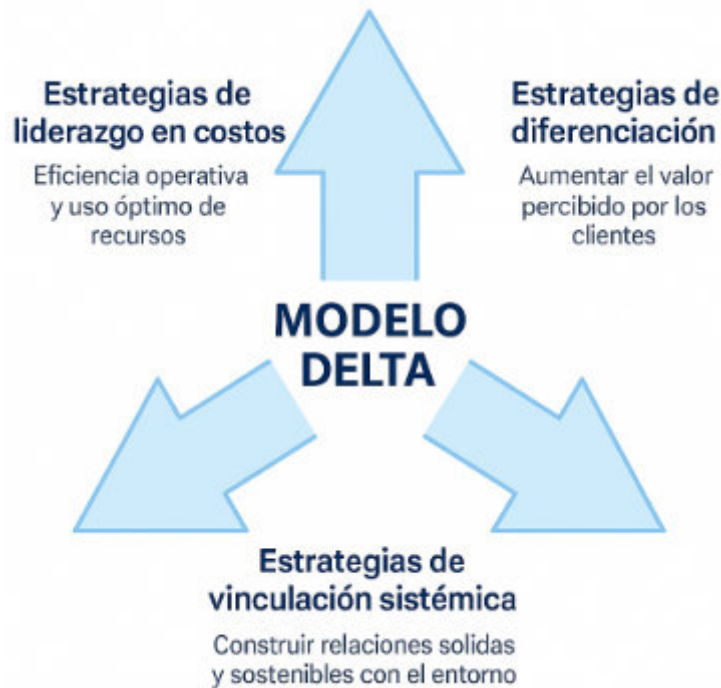


Figura 29 – Diagrama Modelo Delta. Adaptado del Modelo Delta de Hax y Wilde (2001).

La estrategia de liderazgo en costos se enfoca en lograr eficiencia operativa y un uso óptimo de los recursos. Por su parte, la estrategia de diferenciación busca reforzar los elementos que hacen única a la organización, incrementando el valor percibido por los clientes. Finalmente, la estrategia de vinculación sistemática pretende consolidar relaciones sólidas con clientes, proveedores y aliados estratégicos, contribuyendo así al control y adaptación del entorno organizacional.

A continuación, se presenta una tabla visual con las acciones propuestas, fundamentadas en las estrategias definidas en el modelo y en relación con los aspectos identificados en el análisis FODA.

Estrategia	Acciones Sugeridas	Relación FODA
Liderazgo en costos	- Optimizar procesos para reducir tiempos de entrega y costos (O4, A2).	F1, D1, D2, D3, D5, O3, O4, A1, A2
	- Redefinir roles y responsabilidades (D1, D2, D5).	
	- Establecer incentivos para el personal (D3, F1)	
	- Revisar estructura de costos para ofrecer precios competitivos (O3, A1).	
Diferenciación	- Reforzar atención al cliente y la imagen positiva del personal (F3, F4, O1)	F2, F3, F4, O1, O2, O4, A4
	- Promocionar valores organizacionales en campañas (F2, O1)	
	- Innovar programas de fidelización (O2, F4)	
	- Desarrollar nuevos servicios (O4, A4).	
Vinculación sistémica	- Crear alianzas estratégicas con proveedores (O4, A4)	F2, D5, O3, O4, A2, A3, A4
	- Diseñar políticas de pago flexibles para clientes (O3, A3)	
	- Mejorar comunicación interna y externa (D5, F2, A2).	
	- Crear canales de retroalimentación con clientes (A2, A4).	

Tabla 8 – Modelo DELTA en base a FODA de Dominion I&I (Sucursal Concón).

7.2 Mejora Continua

La herramienta que se va a utilizar es Kaizen para implementar el proceso de mejora continua en la organización. Esta "Es una filosofía que se centra en la mejora continua e involucra a todas las personas de una organización, desde la alta dirección hasta los trabajadores en primera línea." Imai, M. (1986)

7.2.1 Implementación de Kaizen basado en el FODA.

En la siguiente tabla se describen los objetivos, identificando el ítem FODA relacionado, las acciones Kaizen y los resultados esperados.

Objetivo	FODA relacionado	Acciones Kaizen	Resultados esperados
1. Estandarizar funciones y mejorar la estructura organizacional	Debilidades: D1, D2, D5 Amenazas: A4	Formar pequeños equipos Kaizen por área para redactar colectivamente la misión, visión y organigrama funcional. Crear con participación del personal una matriz de funciones y responsabilidades, incluso si es provisional. Implementar reuniones breves diarias o semanales para detectar y resolver problemas de comunicación interna.	Claridad en roles, mejora en coordinación y alineamiento estratégico.
2. Incentivar y reconocer al personal	Debilidades: D3 Fortalezas: F1, F2 Oportunidades: O2	Introducir un sistema simple de reconocimiento mensual entre pares (por ejemplo, “compañero destacado del mes”). Invitar a los colaboradores a proponer pequeñas mejoras y premiar la aplicación de ideas exitosas con reconocimientos no monetarios. Medir periódicamente el clima laboral con miniencuestas internas (de 3 preguntas clave).	Mayor motivación, mejora en el compromiso y baja rotación.
3. Mejorar eficiencia operativa y tiempos de entrega	Debilidades: D4 Amenazas: A2, A4 Oportunidades: O4	Aplicar el enfoque de "5S" para optimizar espacios, herramientas y materiales (clasificar, ordenar, limpiar, estandarizar, mantener). Iniciar una revisión de procesos críticos (como logística o producción) para detectar cuellos de botella. Medir los tiempos de entrega actuales e implementar micro mejoras semanales para reducirlos.	Reducción de desperdicios, mejora en eficiencia y cumplimiento de entregas.
4. Ajustar percepción de precios y condiciones de pago	Amenazas: A1, A3 Oportunidades: O3	Formar un comité Kaizen para revisar el modelo de precios y facilidades de pago, escuchando retroalimentación de clientes frecuentes. Implementar pilotos de nuevos esquemas de pago flexibles (por ejemplo: abonos, descuentos por pronto pago). Capacitar al personal en cómo comunicar mejor el valor agregado del servicio, para justificar precios.	Mejor percepción del valor por parte de clientes, mejora en la competitividad.
5. Aprovechar la fidelización y calidad percibida	Fortalezas: F3, F4 Oportunidades: O1, O2	Invitar a clientes frecuentes a participar en grupos de retroalimentación (presencial o virtual). Implementar pequeños ajustes en servicio al cliente basados en sus sugerencias. Usar testimonios positivos y casos de éxito para reforzar imagen y atraer nuevos clientes.	Mejor reputación, mayor fidelización y atracción de nuevos clientes.

Tabla 9 – Kaizen en base a FODA de Dominion I&I (Sucursal Concón).

7.2.1.1 Propuesta de plan de acción Kaizen (Por Iniciativa)

El siguiente paso es establecer el ciclo PDCA, el cual es el método más utilizado en Kaizen para implementar mejoras continuas. Su aplicación permite identificar sistemáticamente oportunidades, poner en marcha soluciones, verificar los resultados y estandarizar los logros obtenidos (Maurer, 2012, p. 45).

Este ciclo consiste en cuatro fases que permiten una mejora sistemática y controlada:

1. **Plan (Planificar):** Identificar un problema u oportunidad de mejora, establecer objetivos y desarrollar un plan de acción.

2. **Do (Hacer):** Implementar el plan en una escala pequeña para probar su efectividad.
3. **Check (Verificar):** Evaluar los resultados obtenidos y compararlos con los objetivos.
4. **Act (Actuar):** Si el plan fue exitoso, estandarizarlo; si no, revisar y ajustar para volver a probar.

En la siguiente tabla se presentan los dos primeros procesos del ciclo, donde se identifican la iniciativa a desarrollar y el plan de acción, organizados en una escala de tiempo para evaluar su efectividad. Esto permite mantener el control de lo establecido y avanzar en la ejecución de las fases posteriores del ciclo PDCA.

Nº	Iniciativa Kaizen	Objetivo	Responsable Sugerido	Plazo Inicial
1	Definir misión, visión y estructura	Claridad organizacional	Gerencia + equipo	Semana 1 a 4
2	Crear matriz de funciones y responsabilidades	Organización de tareas	RR.HH. + líderes de área	Semana 2 a 5
3	Sistema de reconocimiento simple	Motivación del personal	RR.HH. + Supervisores	Semana 2 a 6
4	Aplicar 5S en un área piloto	Eficiencia operativa	Producción / Logística	Semana 3 a 8
5	Diagnóstico de tiempos de entrega	Mejorar cumplimiento	Logística / Ventas	Semana 4 a 9
6	Revisión de condiciones de pago	Mejorar percepción de precios	Administración + Ventas	Semana 5 a 9
7	Reuniones con clientes fieles	Aprovechar fidelización	Servicio al Cliente	Semana 6 a 10
8	Capacitación en valor agregado	Justificar precios	Ventas	Semana 7 a 11

Tabla 10 – CICLO PDCA de Dominion I&I (Sucursal Concón).

7.3 Implementación de metodología Justo a Tiempo (JIT)

En una empresa de servicios, la metodología Justo a Tiempo (JIT) se orienta a optimizar la entrega de servicios al cliente, garantizando que los recursos, el personal y los materiales estén disponibles exactamente cuándo se requieren, evitando tanto excesos como retrasos. Esto contribuye a reducir los costos operativos, eliminar tiempos muertos y elevar la satisfacción del cliente mediante una prestación de servicios más eficiente (Heizer, Render & Munson, 2017).

A continuación, se presenta una tabla con las estrategias propuestas para la implementación de JIT, basadas en el análisis FODA.

1. Aprovechar Fortalezas y Oportunidades a través del JIT

FODA	Aplicación JIT
F1 + O4	Capacitar al personal calificado en principios JIT (flujo de trabajo, eliminación de tiempos muertos) para mejorar tiempos de entrega.
F2 + O1	Incorporar los valores organizacionales en protocolos de servicio justo a tiempo (por ejemplo, respuesta rápida y efectiva al cliente).
F3 + O2	Usar la buena imagen y fidelidad del cliente como base para probar nuevos sistemas de programación de citas/servicios ajustados a la demanda.
F4 + O3	Establecer políticas de precios flexibles relacionadas con tiempos de respuesta o niveles de servicio, promoviendo eficiencia.

Tabla 11 – Aplicación de JIT de Dominion I&I (Sucursal Concón).

2. Mitigar Debilidades a través del JIT

Debilidad	Estrategia JIT
D1	Redefinir misión, visión y estructura desde una óptica Lean/JIT, centrada en la eficiencia y entrega puntual.
D2	Crear manuales de funciones claros para facilitar flujos de trabajo sincronizados y sin retrasos.
D3	Establecer un sistema de reconocimiento basado en cumplimiento de metas JIT (ej. entregas sin retraso, mejora de procesos).
D4	Redistribuir cargas laborales usando herramientas JIT como <i>kanban</i> o control visual para asignar tareas de forma eficiente.
D5	Implementar comunicación en tiempo real (software o reuniones breves diarias) para reducir cuellos de botella.

Tabla 12 – Estrategia JIT en base a las debilidades FODA de Dominion I&I (Sucursal Concón).

3. Enfrentar Amenazas con JIT

Amenaza	Estrategia JIT
A1	Aplicar JIT para mejorar eficiencia interna, lo que puede traducirse en una reducción de costos y, por ende, en precios más competitivos.
A2	Implementar cronogramas de servicios basados en demanda real para garantizar entregas a tiempo.
A3	Normalizar condiciones de pago ajustadas a flujos de servicio, reduciendo variabilidad en el trato a clientes.
A4	Utilizar herramientas JIT (como mapas de flujo de valor) para identificar y reducir limitaciones internas.

Tabla 13 – Estrategia JIT en base a las amenazas FODA de Dominion I&I (Sucursal Concón).

La siguiente tabla presenta un cronograma de acciones para la implementación de la metodología propuesta durante un período de seis meses. En ella se detallan el mes, la fase, la acción, el responsable y las observaciones, incluyendo recomendaciones sobre las herramientas a utilizar.

Acción	Responsable	Observaciones
Revisión de procesos actuales y tiempos de entrega	Gerente de operaciones / Consultor externo	Usar mapa de flujo de valor (VSM) para identificar cuellos de botella
Definición clara de misión, visión y estructura organizacional	Dirección general	Alinear con principios de eficiencia y servicio JIT
Elaboración de manuales de funciones y responsabilidades	RRHH / Jefes de área	Enfoque en tareas críticas para el flujo de trabajo
Capacitación al personal en principios JIT, 5S, Kanban y mejora continua	RRHH / Consultores	Incluir dinámicas prácticas
Difusión de valores organizacionales con enfoque en eficiencia	RRHH / Dirección	Refuerzo del compromiso y responsabilidad
Diagnóstico de incentivos actuales y rediseño de esquemas de reconocimiento	RRHH	Vincular recompensas con desempeño JIT
Implementación del sistema 5S en áreas clave de trabajo	Supervisores / Todo el equipo	Ordenar, limpiar, estandarizar y mantener el espacio
Diseño e implementación de tableros Kanban (digitales o físicos)	Gerente de operaciones	Visibilidad de tareas pendientes/en curso/finalizadas
Revisión de cargas laborales y redistribución justa	Jefes de área / RRHH	Evitar sobrecarga y mejorar productividad
Establecimiento de reuniones breves diarias (reuniones stand-up)	Líderes de equipo	10-15 min para resolver trabas y asignar tareas
Normalización de condiciones de pago y atención al cliente	Área comercial / Finanzas	Hacerlo uniforme y competitivo
Implementación de indicadores JIT (ej. % entregas a tiempo, tiempo promedio de atención)	Control de gestión	Base para monitoreo de mejora continua
Ejecución piloto en un área o tipo de servicio	Dirección / Supervisión	Validar resultados antes de escalar
Encuestas a clientes para medir percepción del cambio	Atención al cliente / Calidad	Comparar con línea base
Ajuste de procesos según retroalimentación	Todos los departamentos	Iteración basada en evidencia
Escalar sistema JIT a todas las áreas del servicio	Dirección / Gerencia	Consolidar buenas prácticas
Evaluación final y presentación de resultados	Gerente general	Informe con indicadores antes/después
Plan de mejora continua a 12 meses	Dirección y líderes de área	Integrar cultura de eficiencia permanente

Tabla 14 – Cronograma de implementación JIT de Dominion I&I (Sucursal Concón).

7.4 Sistema de capacitación y motivación personal

En respuesta a la necesidad de fortalecer el capital humano y elevar la calidad del servicio, se propone implementar un Sistema Integral de Capacitación y Motivación Personal. Este sistema tiene como objetivo mejorar el desempeño laboral, aumentar la motivación interna y reducir la rotación de personal, generando un impacto directo tanto en la satisfacción del cliente como en los resultados del negocio.

1. Estrategia de Implementación

Como parte de la estrategia para implementar la capacitación y motivación del personal, se plantean las siguientes actividades:

- Diseño del Plan Anual de Formación.
- Desarrollo de módulos temáticos: atención al cliente, comunicación, liderazgo, resolución de conflictos, gestión del tiempo, entre otros.
- Modalidades de capacitación: presencial, virtual o híbrida.
- Evaluación del impacto posterior a la capacitación.
- Programa de Reconocimiento: "Empleado del Mes" y menciones honoríficas.
- Actividades de bienestar: integración de equipos, pausas activas y promoción de la salud mental.
- Desarrollo profesional: definición de rutas de carrera, coaching y mentoring.

1. Cronograma de actividades (Trimestral)

Mes	Actividades
Mes 1	Diagnóstico, entrevistas, diseño del sistema
Mes 2	Lanzamiento interno, inicio de capacitaciones prioritarias
Mes 3	Implementación de plan motivacional, seguimiento inicial

Tabla 15 – Cronograma de actividades JIT de Dominion I&I (Sucursal Concón).

7.5 Modelo Plan Estratégico integral propuesto

Para el desarrollo del plan estratégico integral propuesta para la empresa Dominion I&I, se han considerado los resultados obtenidos en el censo aplicado al personal, así como el estudio dirigido a los clientes. Comprender el ambiente interno y analizar el entorno externo en el que opera la organización, permite identificar las variables clave y diseñar ideas para la implementación de estrategias que se ajusten a las

necesidades de los clientes, empleados y de la propia organización, influyendo positivamente en los resultados esperados.

Con el objetivo de estructurar un plan estratégico que potencie las capacidades de la organización y aproveche las oportunidades del mercado, se han establecido planes de acción a ejecutarse durante un año. Estos planes estarán alineados bajo el concepto del Cuadro de Mando Integral, que se basa en cuatro perspectivas fundamentales: financiera, procesos internos, clientes y desarrollo del recurso humano. En función de estas variables, se describe la estrategia propuesta, con el propósito de puntualizar, comunicar y llevar a la práctica las acciones necesarias para el progreso de la organización.

Los planes de acción a implementar durante este periodo han sido diseñados en base a la evaluación de la situación actual de la empresa y las acciones requeridas para su mejora. Estos se enmarcan en las cuatro perspectivas básicas del Cuadro de Mando Integral, definido como “un sistema de gestión que traduce la estrategia de una organización en un conjunto coherente de indicadores de desempeño distribuidos en cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento” (Kaplan & Norton, 1996).

Finalmente, se definirán las estrategias basadas en los objetivos identificados, con el fin de contemplar dentro del plan de acción las actividades necesarias para la implementación efectiva de la planificación estratégica.

Objetivo Estratégico	Estrategia
Estandarizar funciones y mejorar la estructura organizacional	Desarrollar una estructura organizacional clara y formalizar funciones mediante la documentación de procesos y responsabilidades, para garantizar eficiencia y alineación organizacional.
Incentivar y reconocer al personal	Diseñar e implementar un sistema integral de incentivos y reconocimiento, que motive al personal y promueva la equidad y el compromiso con los objetivos organizacionales.
Mejorar eficiencia operativa y tiempos de entrega	Optimizar los procesos operativos mediante metodologías de mejora continua (JIT, 5S, Kanban), reduciendo tiempos de entrega y aumentando la productividad y calidad del servicio.
Ajustar percepción de precios y condiciones de pago	Mejorar la percepción del cliente sobre precios y condiciones comerciales mediante la estandarización de políticas claras de atención y condiciones de pago justas y transparentes.
Aprovechar la fidelización y calidad percibida	Potenciar la fidelización del cliente mediante la medición sistemática de la experiencia y satisfacción, implementando mejoras basadas en la retroalimentación recibida.

Tabla 16 – Estrategias (basadas en los objetivos) de Dominion I&I (Sucursal Concón).

Una vez identificado las estrategias se ejecuta una priorización del plan de acción basado en las acciones claves identificadas.

Fase	Meses estimados	Acciones clave
Fase 1: Diagnóstico y diseño	1–2 meses	- Revisión de procesos actuales y tiempos de entrega- Definición de misión, visión y estructura- Diagnóstico de incentivos actuales
Fase 2: Estandarización y formación	3–5 meses	- Elaboración de manuales- Capacitación en JIT, 5S, Kanban- Difusión de valores- Diseño de tableros Kanban
Fase 3: Implementación piloto	6–8 meses	- Implementación de 5S en áreas clave- Establecimiento de reuniones stand-up- Implementación de indicadores JIT- Ejecución piloto en un área
Fase 4: Retroalimentación y escalamiento	9–11 meses	- Encuestas a clientes- Ajuste de procesos- Escalamiento del sistema JIT- Normalización de condiciones de pago
Fase 5: Evaluación y sostenibilidad	12 meses	- Evaluación final y presentación de resultados- Diseño del plan de mejora continua a 12 meses

Tabla 17 – Plan de acción de Dominion I&I (Sucursal Concón).

Con la definición de las estrategias y la evaluación de las acciones, se implementa el Cuadro de Mando Integral (CMI), en el cual se identifican las cuatro perspectivas, clasificando el objetivo estratégico, los indicadores clave de desempeño (KPI), las metas y las acciones asociadas para asegurar el cumplimiento de la estrategia definida.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador (KPI)	Meta	Acciones Asociadas
Financiera	Mejorar la eficiencia operativa para optimizar los costos.	- Reducción de costos operativos- % de mejora productividad	- Reducir costos en 10% en 12 meses- Aumentar productividad en 15%	- Capacitación en JIT, 5S, Kanban- Implementación del sistema 5S- Tableros Kanban- Plan de mejora continua a 12 meses
	Mejorar la percepción de valor sobre precios y condiciones.	- Nivel de satisfacción con precios- % de quejas comerciales	- 85% de satisfacción- Reducir quejas en un 30%	- Normalización de condiciones de pago- Encuestas a clientes- Ajuste de procesos según retroalimentación
Clientes	Potenciar la fidelización y satisfacción del cliente.	- NPS (Net Promoter Score)- Tasa de retención de clientes	- NPS $\geq$ 60- Retención de clientes $\geq$ 90%	- Encuestas a clientes- Ajuste de procesos- Ejecución piloto- Evaluación final y presentación de resultados
	Mejorar la percepción sobre atención y políticas.	- % de condiciones claras- Tiempo promedio de atención	- 90% percepción positiva- Reducir tiempo en 20%	- Revisión de procesos- Indicadores JIT- Normalización de condiciones- Revisión de tiempos de atención
Procesos Internos	Optimizar procesos mediante JIT, 5S y Kanban.	- % entregas a tiempo- Tiempo promedio de entrega	- 95% entregas a tiempo- Reducción de 25% en tiempos promedio	- Capacitación en JIT, 5S, Kanban- Implementación de sistema 5S- Diseño de tableros Kanban- Indicadores JIT- Escalado de sistema JIT
	Documentar funciones y responsabilidades para mayor claridad organizacional.	- % de puestos con manuales actualizados	- 100% de puestos con funciones documentadas	- Revisión de procesos- Elaboración de manuales- Definición de estructura organizacional- Difusión de valores organizacionales
Aprendizaje y Crecimiento	Motivar al personal con un sistema de incentivos justo y roles bien definidos.	- Índice de satisfacción laboral- Rotación del personal	- 80% de satisfacción- Reducir rotación en 15%	- Diagnóstico y rediseño de incentivos- Revisión y redistribución de cargas laborales- Sistema de reconocimiento
	Fomentar una cultura de mejora continua.	- Número de ideas de mejora- Participación en reuniones	- 10 propuestas al mes- 90% de asistencia a reuniones	- Reuniones diarias breves (stand-up)- Capacitación continua- Plan de mejora continua a 12 meses

Tabla 18 – Cuadro de Mando Integral (CMI) de Dominion I&I (Sucursal Concón).

8. Evaluación de Resultados

La evaluación de resultados es una herramienta fundamental en la gestión administrativa, ya que permite comparar el alcance inicial con el cumplimiento de las metas y objetivos programados. Este sistema evaluará y verificará la efectividad de la integración de la planificación estratégica en la organización, además de identificar el propósito de las acciones y detectar problemas que requieren análisis y solución para mejorar aquellas acciones que no estén alineadas con la estrategia definida.

Es necesario monitorear la implementación propuesta para verificar el desempeño alcanzado por Dominion I&I. Para ello, se ha creado un conjunto de indicadores de evaluación (rúbrica) basados en procesos, mejoras y servicio al cliente, que en conjunto permiten medir tanto el desempeño laboral como el cumplimiento de las estrategias organizacionales.

Dentro del proceso estratégico de la organización, se llevará a cabo la identificación de indicadores de desempeño con el fin de detectar aspectos o acciones susceptibles de mejora. Esto permitirá prevenir, mitigar, corregir y evaluar oportunamente las consecuencias derivadas.

Se enfatiza que los indicadores son un apoyo clave para la ejecución de las estrategias organizacionales. En el siguiente cuadro, se propone una serie de indicadores relacionados con los diferentes objetivos estratégicos planteados, los cuales deberán ser monitoreados periódicamente por Dominion I&I para garantizar la efectividad de los resultados esperados.

Nombre del Indicador	Objetivo	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Periodo de Medición	Significado del Parámetro
Costos operativos reducidos (%)	Mejorar la eficiencia operativa para optimizar los costos.	$((\text{Costos previos} - \text{Costos actuales}) / \text{Costos previos}) * 100$	Porcentaje (%)	Mensual	Indica el porcentaje de reducción en costos operativos.
Percepción de valor del cliente	Mejorar la percepción de valor sobre precios y condiciones.	Encuesta de percepción promedio (escala 1-5)	Puntaje promedio	Trimestral	Refleja cómo valoran los clientes precios y condiciones.
Índice de fidelización y satisfacción	Potenciar la fidelización y satisfacción del cliente.	$(\% \text{ clientes recurrentes} + \text{Puntaje de satisfacción}) / 2$	Índice (0-100)	Trimestral	Mide el nivel de satisfacción y lealtad de los clientes.
Satisfacción sobre atención y políticas	Mejorar percepción sobre atención y políticas.	Promedio de encuestas de satisfacción (escala 1-5)	Puntaje promedio	Semestral	Evalúa la percepción de los clientes sobre atención y políticas.
Nivel de implementación de JIT, 5S y Kanban (%)	Optimizar procesos mediante JIT, 5S y Kanban.	$(\text{N}^\circ \text{ de procesos optimizados} / \text{Total procesos}) * 100$	Porcentaje (%)	Mensual	Mide el avance en la adopción de metodologías de mejora continua.
Porcentaje de funciones documentadas	Documentar funciones y responsabilidades.	$(\text{Funciones documentadas} / \text{Total funciones}) * 100$	Porcentaje (%)	Mensual	Indica el grado de documentación de funciones y responsabilidades.
Índice de motivación del personal	Motivar al personal con incentivos y roles bien definidos.	Encuesta de clima laboral promedio (escala 1-5)	Puntaje promedio	Trimestral	Refleja el nivel de motivación y claridad de roles del personal.
Nivel de cultura de mejora continua (%)	Fomentar una cultura de mejora continua.	$(\text{N}^\circ \text{ iniciativas de mejora implementadas} / \text{Total propuestas}) * 100$	Porcentaje (%)	Semestral	Mide el grado de participación y aplicación de mejoras continuas.

Tabla 19 – Rubrica de Cuadro de Mando Integral (CMI) de Dominion I&I (Sucursal Concón).

9. Conclusiones

- Falta de planificación estructurada: Dominion I&I no cuenta con una planificación estratégica formalizada, lo que ha derivado en desorganización interna, bajo rendimiento en licitaciones, e ineficiencia operativa en sucursal Concón.
- Valor del modelo DELTA: La aplicación del modelo DELTA permitió redefinir el enfoque estratégico, priorizando la relación con el cliente, la diferenciación del servicio y la creación de una ventaja competitiva sostenible basada en vínculos a largo plazo más que en la competencia de precios o productos.
- Mejora continua y eficiencia: La incorporación del modelo Kaizen promovió una cultura de mejora continua, orientada a la eliminación de desperdicios y a la participación activa del personal en los procesos de optimización.
- Gestión eficiente con JIT: La metodología Justo a Tiempo contribuyó a la reducción de tiempos muertos y exceso de tareas no productivas, mejorando la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes al garantizar entregas en los plazos comprometidos.
- Diagnóstico organizacional claro: El análisis interno reveló debilidades críticas en estructura organizacional, comunicación interna, descripción de cargos y gestión del talento humano. A su vez, el entorno externo muestra una buena valoración del servicio, aunque con observaciones sobre precios, tiempos y consistencia en el trato.
- Validación del enfoque estratégico propuesto: La propuesta de planificación estratégica basada en la integración de modelos y herramientas modernas fue bien recibida por los colaboradores y clientes, evidenciando su aplicabilidad y potencial para mejorar la competitividad.

10. Recomendaciones

- Formalizar la planificación estratégica: Implementar el plan propuesto como herramienta de gestión permanente, asegurando la revisión periódica de objetivos, indicadores y resultados.
- Consolidar el modelo DELTA: Profundizar la orientación al cliente como eje estratégico, fortaleciendo vínculos a través de servicios integrados, plataformas de interacción y mejora de la experiencia del usuario.
- Establecer programas Kaizen: Aplicar mejoras continuas en todas las áreas operativas mediante grupos de trabajo, uso del ciclo PDCA y formación continua, fortaleciendo el compromiso y participación del personal.
- Optimizar procesos con JIT: Aplicar la lógica Justo a Tiempo en áreas clave como logística, planificación de proyectos y control de operaciones, minimizando tiempos de espera y mejorando la productividad.
- Rediseñar la estructura organizacional: Crear manuales de funciones, definir claramente perfiles de cargo, y establecer canales de comunicación internos efectivos para evitar duplicidades y confusiones.
- Mejorar clima laboral y motivación: Establecer sistemas de incentivos no solo económicos, sino también de reconocimiento, formación y desarrollo profesional, para elevar los niveles de satisfacción laboral.
- Monitorear el desempeño estratégico: Aplicar herramientas como el Cuadro de Mando Integral (BSC) y KPIs adaptados al sector, que permitan evaluar el cumplimiento de la planificación y realizar ajustes en tiempo real.
- Estandarizar condiciones para clientes: Uniformar las políticas comerciales, especialmente en lo relacionado con tiempos de entrega y facilidades de pago, para garantizar equidad y mejorar la percepción del servicio.

11.Bibliografía

Ansoff, H. I. (1965). Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. McGraw-Hill.

Aguilar, F. J. (1967). Scanning the Business Environment. Macmillan.

Aaker, D.A.; Kumar, V .; Day, Gs (2004) Marketing Research. La Habana: Universidad de La Habana

Abanto Palacios, Z. N. (2017). Análisis de la Situación Financiera de los Periodos 2015 al 2016 y Propuesta de una Planificación Financiera para la Empresa Distribuidora Marisabel SRL, Chimbote, 2017.

Alaña Castillo, T. P., Crespo García, M. K., & Gonzaga Añazco, S. J. (2018). ¿Cómo las estrategias empresariales permiten una ventaja competitiva en las micro, pequeñas y medianas empresas de la provincia de El Oro?. Revista Universidad y Sociedad, 10(2), 257-262.

Alonso M. (2003) La investigación cualitativa, características, métodos y técnicas fundamentales. La Habana: Universidad de La Habana

Alvear Lozano, N. A. (2018). Diseño de un plan de negocios para empresas del rubro inteligencia de mercado con el objetivo de aumentar la base de clientes.

Azañero Merlo, G. M. (2016). La Planificación financiera y su efecto en la situación económica–financiera de la empresa de servicios generales halcón rojo EIRL de la ciudad de Trujillo año 2015.

Álvarez Sánchez, Y., & Toledo Diez, M. (2018). Procedimiento metodológico para la planificación de inventarios: una propuesta para la enseñanza de la asignatura administración financiera a corto plazo. *Conrado*, 14, 201-210.

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Bitrán Bernal, I. (2021). Propuesta de un sistema de control de gestión para la Empresa Grupo Nuestros Parques-División Chile.

Bryson, J. M. (2018). Planificación estratégica para organizaciones públicas y sin fines de lucro: Una guía para fortalecer y sostener el éxito organizacional (5.^a ed.). John Wiley & Sons.

Bryman, A. y Bell, E., (2011). Métodos de investigación empresarial. 3 ed. Nueva York: Oxford Prensa Universitaria.

Bowen, GA (2019). El análisis de documentos como método de investigación cualitativa. *Revista de investigación cualitativa*, 9 (2), 27-40. doi: 10.3316 / QRJ0902027

Capra, F. (1996). *The Web of Life: A New Scientific Understanding of Living Systems*. Anchor Books.

Chernev, A. (2019). *Strategic Marketing Management* (8th ed.). Cerebellum Press.

Cabello Farías, J. H. (2023). Evaluación de factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de una empresa comercializadora de suplementos alimenticios deportivos en la Región Metropolitana de Chile.

Camblor, D. L. K. (2021). Gobernanza corporativa, capital financiero y empresariado de la construcción en Chile. Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales, 25(1).

Caro Oliver, R. M. (2023). Evaluación de la factibilidad estratégica, técnica y económica de abrir una unidad de servicios de construcción y montaje industrial para la Empresa Servicios Nettle Hermanos Limitada.

Carrasco Alarcón, F. J. (2023). Evaluación de factibilidad estratégica, técnica y económica para la implementación una solución de" servicios de digitalización 4.0 a la medida" en empresa Claro Chile.

Carrión Granda, C. G. (2017). La planificación financiera y su incidencia en la rentabilidad de la Empresa “Enrique Ullaauri materiales de construcción Cia. Ltda.”, de la ciudad de Catamayo, de la provincia de Loja.

Chacín, J. P. (2017). Planificación financiera ante la perspectiva organizacional en empresas cementeras del estado Zulia-Venezuela. Económicas CUC, 38(1), 105-132.

Chalán Castro, J. C. (2019). El modelo delta y herramientas estratégicas para incrementar la rentabilidad del hospital militar de Guayaquil. Contribuciones a las Ciencias Sociales

Collis, J. y Hussey, R., (2014). Investigación de negocios. 4ª ed. Londres: Palgrave Macmillan.

Cornejo Pérez, E. I. (2021). Modelo de negocio para la creación de una plataforma web para comparar precios de los supermercados en Santiago de Chile.

David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9.^a ed.). Pearson Educación.

David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases* (13th ed.). Prentice Hall.

Daza, A. M. B. (2018). Gobernanza corporativa, una propuesta para el mejoramiento en la gestión administrativa y financiera en el hospital ESE Nuestra Señora del Carmen Tabio-Cundinamarca. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (73), 13-32.

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Center for Advanced Educational Services.

De La Cruz, L. V., & Delgado, F. M. (2021). Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión. *Estudios de la Gestión: revista internacional de administración*, (10), 211-230.

Dominion Global. (s.f.-a). Proyectos de innovación. Recuperado el 13 de mayo de 2025, de <https://www.dominion-global.com/es/transformacion-digital/proyectos-innovacion>

Elizalde Marín, L. (2018). Planificación financiera como soporte de gestión del éxito organizacional. *Contribuciones a la Economía*.

Fullerton, R. R., Kennedy, F. A., & Widener, S. K. (2014). Lean manufacturing and firm performance: The incremental contribution of lean management accounting practices. *Journal of Operations Management*, 32(7–8), 414–428

Flores, J. C. D., & Rivas, R. S. D. P. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? Contabilidad y negocios, 7(14), 69-80.

Flores Rivas, V. M., & Sanchez Tapa, J. G. (2019). Planificación Financiera para mejorar la Rentabilidad de la Empresa South Express Cargo Perú SAC para el año 2018.

Franco, N. M., Rubio, A. E., & Salazar, J. A. V. (2021). Gobernanza corporativa en pequeñas y medianas empresas: una revisión sistemática de literatura. Revista Venezolana de Gerencia: RVG, 26(93), 245-263.

Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. Harvard Business Review.

Grant, R. M. (2016). Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition (9th ed.). Wiley.

García Toro, C. A. (2020). Evaluación de factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de un sistema de certificación de títulos profesionales y técnicos en Chile.

Gil, A. (2012) Métodos y técnicas de investigación social. Minnesota: Atlas.

Goicochea Ganvini, A. V., & Orozco Príncipe, J. A. (2021). La planificación financiera y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Autopartes La Repuestera SAC Trujillo, 2019.

Hax, A. C., & Wilde, D. L. (2001). The Delta Project: Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy. Palgrave Macmillan.

Hax, A., & Olavarria, L. (2017). Gestión estratégica en el sector financiero: el modelo delta en el BCI. Ediciones UC.

Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2017). *Operations management: Sustainability and supply chain management* (12th ed.). Pearson.

Hernández, Z. (2012). Métodos de análisis de datos(apuntes). Argentina: Universidad de La Rioja.

Hernández González, B. C. (2022). Diseño de un sistema de control de gestión para la empresa Tibox Chile Ltda (Doctoral dissertation, Universidad de Talca. Facultad de Ingeniería).

Herrera Cerro, C. R. (2017). Modelo Delta como marco de referencia estratégica para la optimización de la gestión comercial de Chesterton International Chile Ltda (Doctoral dissertation, Universidad Andrés Bello).

Hidalgo, Á. L. N., Ramírez, D. H. B., & Ríos, G. A. C. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. *Estudios gerenciales*, 30(131), 153-161.

Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach* (11th ed.). Cengage Learning.

Horn, R., (2009). Investigación y redacción de disertaciones. Una guía completa para empresas y estudios de gestión. Londres: Chartered Institute of Personnel and Development.

Imai, M. (1986). *Kaizen: La clave del éxito competitivo japonés*. México: Editorial Norma.

Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. New York: McGraw-Hill.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (1997). *Exploring Corporate Strategy*.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring Corporate Strategy* (11th ed.). Pearson.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Gestión 2000.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press.

Knechtel, M. (2014). *Metodología de la investigación educativa: un enfoque teórico-práctico dialogado*. Intersaberes.

León Torres, A. G., & Tiquillahuanca Díaz, D. M. (2020). *Planificación financiera y su incidencia en los resultados económicos y financieros en la Botica UNIFOR MEDICAL SAC, Jaén-2020*.

Maurer, R. (2012). *Un pequeño paso puede cambiar tu vida: El método Kaizen*. Editorial Urano.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari*.

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.

Maldonado Castillo, P. A. (2020). Evaluación de factibilidad técnica, económica y estratégica para crear una empresa de eventos deportivos en Chile.

Maldonado-Mera, B., Espinosa, K. B., & Cabrera, J. B. (2017). Análisis dimensional del concepto de estrategia. *Revista Ciencia UNEMI*, 10(25), 25-35.

Martínez, R. (2022). La planificación estratégica en las pymes. Aspectos a tener en cuenta. <https://iembs.com/read-think/la-planificacion-estrategica-en-las-pymes/>

Martínez, L. Y. M., Ortega, M. V., & Lozano, J. J. M. (2017). Estrategia organizacional y adopción de prácticas saludables en la región caribe de Colombia. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 9(1), 179-194.

Mazariegos Sánchez, A., Águila González, J. M., Pérez Poumián, M. L., & Cruz Castillo, R. D. J. (2013). el control interno de una organización productora de café certificado, en Chiapas, México. *Revista mexicana de agronegocios*, 33, 460-470.

Meléndez, K. (2021). Modelo de trabajo basado en ITIL V. 4 BPMN para obtención de indicadores en el proceso de gestión de seguimiento de egresado basado en normativa de acreditación de calidad educativa universitaria para la Facultad de Ingeniería de la Universidad Privada Antenor Orrego, año 2019 [Universidad Privada

Antenor Orrego]. En Universidad Privada Antenor Orrego.
<https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/8163>

Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning. Free Press.

Montoya, O. P. V. (2016). Visión integral del control interno. Contaduría Universidad de Antioquia, (69), 139-154.

Mora, P. I. (2016). Diseño de un modelo de gestión para la permanencia de las empresas familiares en el mercado global. Caso ecuador. Revista Científica Ciencia y Tecnología, 2(12).

Moreno Cruz, M. E. (2019). La planificación financiera y su incidencia en la ejecución presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Contabilidad y Auditoría. Carrera Contabilidad y Auditoría).

Muñoz Maribona, E. (2020). Resultado de la aplicación de un procedimiento propuesto para la planificación financiera en la cooperativa La Concha de Santa Clara, Cuba. Parte I. Cofin Habana, 14(1).

Niven, P. R. (2006). Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results (2nd ed.). Wiley.

Núñez Ganoza, C. M. (2021). Control de los costos de servicio y su influencia en la rentabilidad de la Empresa de Transporte Interprovincial B & L Tours SAC, Trujillo-Paján, año 2019.

Navarro Guevara, T. L. (2023). Planificación financiera para la toma de decisiones de inversión y su efecto en la rentabilidad de la empresa agua y servicios y derivados SAC en la ciudad de Chiclayo del 2016, 2017 y 2018.

Narciso, J. E. C., & Pulido, M. A. C. (2014). Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional. *Revista de estudios avanzados de liderazgo*, 1(3), 28-51.

Neira, D., & Galvis, J. (2021). Formulación de un modelo de integración basados en la metodología ágil scrum y el marco de buenas prácticas de Itil V4, para el proceso de mejora del servicio de devoluciones de mercancía, en la empresa Flexon. [Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Ingenierías, Ingeniería de Sistemas, Bogotá]. <http://hdl.handle.net/20.500.12494/34269>

Parrado, P. (2020). Desarrollo de una propuesta estratégica de mejoramiento de procesos y documentación para el área de logística de Orange Colombia basada en las buenas prácticas ITIL 4 [Universidad Santo Tomas]. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/27948>

Pardo-López, S. (2015). Prácticas de valoración y gobierno corporativo: medios para la resignificación del control en las organizaciones colombianas. *Cuadernos de contabilidad*, 16(40), 205-231.

Pastor, G., & Vaca, J. (2022). Planificación estratégica en el desempeño organizacional del sector de calzado dentro del Cantón Cevallos. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS - ISSN 2806-5794.*, 4(6), 460-474. <https://editorialalema.org/index.php/pentaciencias/article/view/374>

Pérez, S., & Sisa, F. G. P. (2016). Planificación financiera de las empresas: el rol de los impuestos o tributos. *Revista publicando*, 3(8), 563-578.

Pérez, A. M. S., Milian, A. J. G., Cabrera, P. L., & Victoria, I. P. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*, (24), 86-99.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

Puentes, C. (2019). Plan estratégico del servicio basado en ITIL caso de estudio empresa Inteltame [Universidad Cooperativa de Colombia, Posgrado, Maestría en Gestión de Tecnologías de Información, Bucaramanga]. En Albrecht, K., & Zemke, R. (1991). *Gerencia del Servicio*. Bogotá: Legis Editores S.A.
<https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/14491>

Quinlan, C., (2019). *Métodos de investigación empresarial*. Dublín: Cengage Learning.

Quispe Flores, P. V. (2017). *Análisis de la planificación financiera estratégica y el impacto de la rentabilidad de las Empresas de Servicios Hoteleros, caso: “Hotel la Posada del Príncipe” Arequipa 2014*.

Quiroz, H., Olortegui, E., & Ponce, D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Científica Pakamuros*, 8(4), 31-44. <https://doi.org/10.37787/PAKAMUROS-UNJ.V8I4.147>

Quiroz Olivares, I. M. (2020). Desarrollo de un plan estratégico para la empresa Novatek Ingeniería y Construcción SPA (Doctoral dissertation, Universidad de Talca. Facultad de Ingeniería).

Ramos Moran, I. Y., & Tapia Muñoz, S. C. (2017). Análisis de la planificación financiera y su influencia en la rentabilidad de la empresa Unitel SA del periodo 2015-2016 (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas)

Reyes Guardia, D. Y. (2019). La planificación financiera y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Idinox SAC Lima 2018.

Roa, M. D. P. B., Montañez, G. A. P., & Martínez, M. A. R. (2017). Condiciones para el desarrollo del proceso de planificación financiera en Pymes del sector manufacturero de Duitama. *Criterio libre*, 15(27), 117-138.

Ruiz De Aguirre, L. S. J., & Retolaza, J. L. (2012). Participación de los stakeholders en la gobernanza corporativa: fundamentación ontológica y propuesta metodológica. *Universitas Psychologica*, 11(2), 619-628.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.

Sánchez, C. (2016). Planificación financiera de empresas agropecuarias. *Visión de futuro*, 20(1), 0-0.

Schmidt, M. A., Tennina, M. E., & Obiol, L. C. (2018). La función de control en las organizaciones. *Centro de Estudios de Administración*, 2(2).

Soria, E. E. A., Núñez, M. V. S., Vargas, G. M. V., & Gutiérrez, G. A. S. (2023). La planificación financiera como herramienta para el desarrollo socioeconómico: Una revisión de enfoques teóricos. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 8(2), 317-335.

Suárez-Morales, L., Narvaez, G., Suárez, S., & León, R. (2021). Confianza: Estrategia tácita en la Gestión Organizacional. *Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información (E46)*, 353-365.

Sumba-Bustamante, R. Y., Cárdenas-Borja, N. P., Bravo-Ayala, T. L., & Arteaga-Choez, R. F. (2020). La planeación estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 5(4), 114-136

Supply Chain. (2019). Realizando el plan de operaciones de una empresa. <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/realizando-el-plan-de-operaciones-de-una-empresa/>

Ticona Huancoillo, Y. R. (2018). Planificación Financiera y su relación con la rentabilidad en las ferreterías del distrito de Los Olivos, periodo 2017.

Toalombo Caiza, A. F. (2017). Modelo para la innovación en la creación de productos financieros que permita enfrentar estancamientos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda (Master's thesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador).

Torrejón-Magallanes, J., Solana-Arellano, E., & Dreyfus-León, M. (2016). Estimación del descarte por exceso de captura en la pesquería industrial de cerco del stock Norte-Centro de la anchoveta peruana *Engraulis ringens* a partir de un programa de observación a bordo. *Revista peruana de biología*, 23(2), 183-194.

Turrent, G. D. C. B. (2014). Factores que inciden en una mayor transparencia de gobernanza corporativa en empresas cotizadas latinoamericanas. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas. Nueva Época/Mexican Journal of Economics and Finance*, 9(2), 105-124.

Urrutia, S. O. (2016). Propuesta de aplicación del modelo delta para la medición de los factores competitivos en la Empresa Agroindustrial Pomalca SAA, Chiclayo 2015.

Valencia-Arias, A., Flórez, L. G., Restrepo, L. A. M., López, A. M. U. L. U., & Restrepo, I. M. (2017). Consideraciones acerca del emprendimiento estratégico como síntesis funcional de la identificación de oportunidades y la creación de ventajas competitivas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (52), 143-159

Valle Núñez, A. P. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 160-166.

Vera, G. (2019). Análisis Y Plan Financiero Del Modelo De Negocios [Universidad Casa Grande. Facultad de Administración y Ciencias Políticas]. <http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/handle/ucasagrande/1858>

Vergara, S. (2001) *Proyectos e informes de investigación en administración*. 3^a ed. Madrid: Atlas

Villacís Rodríguez, X. A. (2019). Modelo Delta como estrategia de posicionamiento de mercado de la importadora V&R (Bachelor's thesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador).

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability (13th ed.). Pearson.

Anexos

ANEXO A. Modelo de la Encuesta dirigida al personal.

ENCUESTA PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DOMINION I&I SUCURSAL CONCON.

El propósito de esta encuesta es garantizar que Dominion I&I Sucursal Concón, se beneficie con sus opiniones, aportes y sugerencias. Los resultados obtenidos serán utilizados para desarrollar planes de acción, con el fin de ofrecer mejoras a las políticas, prácticas y procedimientos de la organización.

SOBRE LA ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA

1.- ¿Conoce usted cual es la razón de ser de su Empresa?

A) Sí

B) No

2.- ¿Existe un Estructura Organizacional en Dominion I&I Sucursal Concón?

A) Sí

B) No

3.- ¿Existe por escrito y actualizado las actividades, funciones y responsabilidades de su cargo?

A) Sí

B) No

4.- ¿Con que frecuencia se le pide que realice otras funciones ajenas a sus responsabilidades?

- A) Siempre
- B) Casi Siempre
- C) De vez en cuando
- D) Nunca

5.- ¿En esta Organización, de los documentos enunciados a continuación cual conoce?

- A) Manual de Trabajo
- B) Hojas de control de procesos
- C) Actas de instructivos

SOBRE LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

En las siguientes preguntas escoja 1 opción, la que considere UD. la más importante

6.- ¿Qué valor se cultiva en la Organización?

- A) Compañerismo
- B) Compromiso
- C) Responsabilidad
- D) Transparencia

E) Honestidad

F) Trabajo en equipo

7.- ¿Se siente motivado (a) con los valores que persigue la empresa?

A) Siempre

B) Casi Siempre

C) Nunca

8.- ¿Para usted, la imagen de la empresa se ve reflejada en?

A) Valores

B) Políticas

C) Objetivos

SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL

9.- En general, ¿Cuál es su grado de satisfacción con Dominion I&I como lugar de trabajo en comparación con otros sitios donde ha trabajado antes?

A) Muy Satisfecho

B) Bastante Satisfecho

C) Poco Satisfecho

D) Nada Satisfecho

10.- ¿En qué nivel se ha desarrollado personal y profesionalmente en su lugar de trabajo?

A) Alto

B) Bajo

C) Medio

11.- ¿En su área, las cargas de trabajo se encuentran bien repartidas?

A) Sí

B) No

12.- ¿Qué tipo de incentivos recibe usted por realizar correctamente su trabajo?

A) Materiales y económicos

B) Reconocimiento personal (Felicitaciones)

C) Capacitación

D) Ninguno

SOBRE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

13.- ¿Está de acuerdo con que existe un clima que permite realizar sugerencias y discrepar de las decisiones de los directivos y el modo de hacer las cosas sin temor a represalias?

A) Sí

B) No

C) En ocasiones

14.- ¿La Relación con mi jefe inmediato es?

A) Buena

B) Mala

C) Regular

15.- ¿Cómo es el nivel de relación-trabajo y afectivo con sus compañeros de todas las áreas?

A) Alto

B) Medio

C) Bajo

SOBRE SUS PERSPECTIVAS

16.- ¿Qué tipo de incentivos desearía recibir usted, por realizar bien su trabajo?

A) Materiales

B) Económicos

C) Reconocimiento Personal (Felicitaciones)

D) Asensos

E) Capacitación

F) Ninguno

SOBRE EL ENTORNO

17.- ¿Los medios disponibles para desarrollar su trabajo son los adecuados (ordenador adecuado, material de oficina, teléfono o correo electrónico, etc.)?

A) Sí

B) No

C) En ocasiones

18.- ¿Enumere del 1 al 5 según su importancia las principales fortalezas que usted considera tienen esta organización?

	1	2	3	4	5
PERSONAL CALIFICADO	☐	☐	☐	☐	☐
PRECIOS	☐	☐	☐	☐	☐
ATENCIÓN DEL SERVICIO	☐	☐	☐	☐	☐
COMPETENCIA EQUILIBRADA	☐	☐	☐	☐	☐
CALIDAD EN EL SERVICIO	☐	☐	☐	☐	☐

19.- ¿Enumere del 1 al 5 según su importancia las principales debilidades que usted considera tienen esta organización?

	1	2	3	4	5
FALTA DE ORGANIZACIÓN	☐	☐	☐	☐	☐
CARENCIA DE RRHH	☐	☐	☐	☐	☐
FALTA DE COMUNICACIÓN	☐	☐	☐	☐	☐
BAJA SOLVENCIA ECONOMICA	☐	☐	☐	☐	☐
INFRAESTRUCTURA PEQUEÑA	☐	☐	☐	☐	☐

20.- ¿Considera usted que debe mejorar el clima organizacional? Emita su comentario y proponga posibles sugerencias

ANEXO B. Modelo de la Encuesta dirigida a los Clientes.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE DOMINION I&I SUCURSAL CONCON.

El propósito de esta encuesta es conocer el grado de satisfacción de los clientes, determinando la aceptación y calidad del servicio que presta.

INDICACIÓN

Sírvase contestar las siguientes preguntas, por lo que se espera un alto grado de sinceridad, ya que su acertada respuesta será de gran ayuda para mejorar el servicio técnico que le proporcionamos

En las siguientes preguntas escoge una opción

1.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el servicio técnico que le ofrecemos?

A) Completamente satisfecho

B) Satisfecho

C) No está Satisfecho

2.- ¿Qué aspectos considera más valioso del servicio?

A) Precio

B) Calidad

C) Rapidez

D) Otro

3.- ¿La entrega del servicio se hace a tiempo?

A) Siempre

B) Casi Siempre

C) Nunca

4.- ¿Se le otorga facilidades de pago por el servicio adquirido?

A) Sí

B) No

5.- ¿Sus problemas o inquietudes se han solucionado oportunamente?

A) Sí

B) No

6.- ¿Usted considera que el precio que paga por el servicio que requiere es?

A) Alto

B) Medio

C) Bajo

7.- ¿El personal que lo atiende, brinda la imagen de estar totalmente calificado para las tareas que tiene que realizar?

A) Siempre

B) Casi Siempre

C) Nunca

8.- ¿Consideraría utilizar nuevamente el servicio después de haberlo recibido?

A) Sí

B) No

9.- ¿Hay alguna sugerencia o reclamo que le gustaría expresarnos para mejorar el servicio?
