



ELEMENTOS DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS OPERADORES LOGÍSTICOS DE BEBIDAS GASEOSAS DE VENEZUELA

(Elements of the Strategic Diagnostics for the Organizational Development of Logistics Operators of Venezuela Gaseous Beverages)

Recibido: 06/06/2016 Revisado: 06/06/2016 Aceptado: 09/12/2016

González, Ricardo

Gerente de Operaciones de Calzados Pikachu, Venezuela
ragonzalez33@gmail.com

Mayor, Erimar

Coordinadora de Talento Humano, IPC Integral, Venezuela
erimarmayor@gmail.com

RESUMEN

El propósito central fue identificar los elementos del diagnóstico estratégico para el desarrollo organizacional de los operadores logísticos de bebidas gaseosas de Venezuela. Basado en teorías de Serna (2010), Münch (2005), Garrido (2006). De tipo descriptiva, de campo, transeccional no experimental, validada por 05 expertos y la confiabilidad de Alfa de Cronbach de 0,95. Utilizando la observación, el cuestionario integrado por 12 reactivos con escala de Likert y las entrevistas no estructuradas. Se utilizó la estadística descriptiva por frecuencia y la media ponderada. Se concluyó que el diagnóstico estratégico Casi Nunca es aplicado por la gerencia. Por lo cual se recomendó crear un comité integrado por los directivos de los distintos departamentos que permita evaluar los elementos del diagnóstico estratégico.

Palabras clave: elementos, diagnóstico, estratégico.

ABSTRACT

The main purpose was to identify the elements of strategic diagnosis organizational development of logistics operators of soft drinks in Venezuela diagnosis. Based on theories of Serna (2010), Münch (2005), Garrido (2006). Non- experimental descriptive, field, transeccional, validated by 05 experts and reliability of Cronbach's alpha of 0.95. Using observation, questionnaire composed of 12 reagents Likert scale and unstructured interviews. Descriptive statistics frequency and the weighted average were used. It was concluded that the strategic diagnosis is almost never applied by management. Therefore it was recommended that a team of managers of various departments to assess the elements of the strategic assessment committee.

Keywords: elements, strategic, diagnosis.



INTRODUCCIÓN

El siglo XX se caracterizó por ser una era de grandes avances tecnológicos e industriales, en la que la administración paulatinamente fue ganando espacios a través de los postulados teóricos de Taylor y Fayol, en los cuales la prioridad se basaba en la maximización de la producción por medio del estudio de los tiempos de ejecución y la estandarización de los métodos de trabajo, en esta época era imperativo producir a grandes escalas como objetivo fundamental.

Con el transcurrir de los años la invención humana, llevada a través de un sinfín de periodos de evolución científica, hasta la era moderna donde todos los aspectos de la sociedad han cambiado, entre ellos, las industrias en su forma de concebir los escenarios y el abordaje de los desafíos, en la actualidad ya no solo importa producir, sino también producir con calidad, gestionando los recursos, minimizando el impacto ambiental, impulsando el crecimiento del talento humano, por medio de herramientas gerenciales que promuevan el mejoramiento continuo de los procesos para proyectar en el tiempo la rentabilidad y el desarrollo del negocio.

En este sentido, para el gerente del siglo XXI, se hace imperioso manejar el impacto de las nuevas tendencias económicas, culturales, tecnológicas y financieras que trastocan la realidad empresarial, con la finalidad de dominar los espacios incipientes al proceso de globalización que surgen por la dinámica cambiante de los mercados, por cuanto, el diagnóstico estratégico representa la forma de lograrlo.

Dentro de esta premisa, la gestión desde un ámbito estratégico está obligada a llevar a su organización al logro de procesos, etapas y fases, teniendo en cuenta los elementos del diagnóstico basados en el aspecto externo e interno, dentro del cual se buscará satisfacer las necesidades de todos los involucrados: accionistas, trabajadores, clientes. No obstante, los elementos descritos no atañen solo a la alta gerencia, son procesos donde deben intervenir todos los niveles, tanto estratégicos, tácticos y operativos de la organización a través de la autoevaluación, con base en los problemas de la gestión, anticipando la forma de administrar las empresas aun cuando existan cambios constantes, haciendo énfasis en las amenazas u oportunidades, así como fortalezas, ponderando cada situación difícil, buscando la evolución, crecimiento constante, continuo y corporativo de las organizaciones.

En tal sentido, en el año 2013 algunas empresas de bebidas gaseosas decidieron otorgar en concesión a entes externos outsourcing denominados Operadores Logísticos Estratégicos, hoy día conocidos como tercerizados, el 75% de la operatividad de sus procesos de almacenamiento, recepción de transporte primario, inventario, armado de piking, carga, despacho, liquidación de facturas, garantías y devoluciones, como respuesta a los problemas sindicales que dificultaban estos procesos dentro de la empresa matriz de bebidas gaseosas. Sin embargo, como producto de la velocidad con la cual se realizaron los procesos de adecuación, al parecer no se lleva a cabo una gestión basada en el diagnóstico de la situación actual de dichas organizaciones con respecto a los elementos que les permitan operar de forma efectiva.



En este mismo orden de ideas, se evidenció la ausencia de análisis con relación a entornos internos y externos, que puedan brindar información significativa para el emprendimiento de acciones de cara a las nuevas operaciones asumidas por los operadores logísticos, en razón de determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los escenarios propios de las empresas de bebidas gaseosas, a fin de esclarecer el panorama para la toma de decisiones acertadas y ajustadas a la realidad que enfrentan.

ELEMENTOS DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Para Prieto (2008) el diagnóstico estratégico debe ser iniciado procurando recolectar insumos valiosos, por lo cual es importante escoger bien las fuentes de información, pues, ellas cumplen un papel importante en la formulación de la estrategia porque son el alimento para la toma de decisiones, por eso deben ser confiables, mensurables, adaptables y categorizadas, dependiendo del tipo de organización.

En referencia a lo antes expuesto, Garrido (2006) expone la importancia de precisar los elementos del diagnóstico estratégico destacando que a partir de ellos le es posible al gerente manejar información orientada a la toma de decisiones para la acción; es decir, sobre la base de la información recopilada a través de estos elementos, es posible concretar las acciones que aporten mayor impulso, considerando las fuerzas que apoyan o derivan dificultades tanto desde el interior de la institución como las ubicadas en el ámbito externo.

Al respecto, Serna (2010) aporta criterios que permiten comprender con mayor precisión estos elementos del diagnóstico estratégico, concretándolos según la ubicación de los mismos en la realidad interna o externa, siendo indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades o condiciones internas de la organización; de esta manera, se abordan con mayor celeridad los problemas presentes.

Cabe destacar, siguiendo las ideas de Serna (2010) que en la realidad interna se ubican las distintas capacidades que posee la institución, entre ellas la directiva, competitiva, financiera, tecnológica, talento humano, así como en el contexto externo se hallan los factores económicos, políticos, sociales, geográficos, competitivos; estos aspectos requieren ser abordados en conjunto, es decir, analizándolos en su presencia particular, para luego reflexionar sobre las implicaciones derivadas al relacionarlos entre sí, siendo utilizado para ello un matriz de análisis denominada FODA, al reunir las iniciales de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

En referencia a lo descrito, se hace importante destacar que los autores consultados coinciden en las afirmaciones en torno a la conceptualización de los elementos del diagnóstico estratégico, al ubicarlos como la principal fuente de obtención de información vital para la organización, sirviendo de insumo para la toma de decisiones, y por ende, en el establecimiento de las estrategias definitivas. Estas afirmaciones se consideran acertadas por parte del investigador, fijando posición en este caso con Serna (2010) por ser la visión más completa al contemplar tanto los elementos internos (fortalezas,



debilidades) como los externos (oportunidades, amenazas) para a través de su análisis obtener información.

Desde esta perspectiva, los elementos del diagnóstico estratégico permiten al gerente de los operadores logísticos, precisar la información conveniente al emprender el conocimiento de la realidad situacional y el posterior diseño de estrategias para la transformación de la misma que resulte necesaria en la aplicación efectiva; es decir, al realizar la indagación de contextos, es posible concretar los esfuerzos puntualizando elementos clave a partir de los cuales se obtenga la información necesaria para emprender una gestión estratégica

Atendiendo a las afirmaciones antes presentadas, es posible atribuir al gerente la responsabilidad de emprender un trabajo cuidadoso al momento de identificar los elementos del diagnóstico estratégico, el cual amerita ser realizado con esmero y especial sentido sistemático que le permita no solo escoger las fuentes de información, sino la calidad de la misma en función de garantizar las acciones posteriores; es decir, la información recabada por medio de esta indagación debe cumplir con los requisitos de confiabilidad y mensurabilidad.

Por lo tanto, la gestión estratégica implementada en los operadores logísticos debe comenzar con la realización del diagnóstico estratégico, el cual permite ahondar en el conocimiento de la realidad que caracteriza los contextos donde se ubica, siendo estos conformados por la situación interna y externa, constituyendo ambas, los escenarios donde se encuentran cada uno de los elementos en los que centra su intervención el gerente para desarrollar la indagación respectiva, puntualizando para ello las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que a continuación se describen.

FORTALEZAS

Sobre la base de las ideas expuestas por Prieto (2008) las fortalezas son situaciones, hechos, fenómenos, eventos internos que establecen en la organización una notable ventaja competitiva; es decir, son actividades que se realizan bien por las destrezas que se poseen y que contribuyen al logro de los objetivos institucionales, siendo orientados de acuerdo con los procesos que definen el funcionamiento de la misma, donde se integran lo académico, administrativo y comunitario.

De la misma manera, se encuentran posturas coincidentes en los criterios expresados por Serna (2010) quien define las fortalezas como actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos planificados, destaca que las fortalezas constituyen un punto central para la determinación de estrategias pertinentes al logro de metas y objetivos previstos desde la realidad interna de las organizaciones.

En este orden de ideas, Münch (2005) expresa que las fortalezas se refieren a todos aquellos factores internos, inherentes a la organización que promueven el logro de los planes; es decir, las fortalezas que posee una institución aluden a los puntos fuertes y características que facilitan el logro de los objetivos, a fin de alcanzar conocimiento pleno



de las principales ventajas para la orientación exitosa tanto de las actividades como las tareas implícitas en el funcionamiento de la organización.

No obstante, una de las fortalezas primordiales de una organización la constituye el recurso humano, el cual según Francés (2006) representa en la actualidad el componente primario de las organizaciones modernas, debido a que es el recurso humano el que aporta las ideas, la ingeniosidad, las patentes y otras bases intangibles pero esenciales para alcanzar el éxito.

En este sentido, Münch (2005) y Serna (2010) atribuyen las fortalezas al conjunto de características pertenecientes a la organización que le permiten alcanzar los objetivos propuestos, por su parte Prieto (2008) afirma que están integradas por todos aquellos elementos que le brindan a la empresa ventajas competitivas con relación a sus pares; en oposición Francés (2006) solo enfatiza el recurso humano como eje único de las fortalezas. Para efectos de la investigación, el autor se inclina a favor de las afirmaciones realizadas por Münch (2005) al conjugar de manera integral los elementos estructurales de las fortalezas de una organización, aquello con lo cual logran ser competitivos en su mercado.

Por consiguiente, dentro de los operadores logísticos es conveniente identificar las fortalezas que poseen tanto en la ejecución de los distintos procesos administrativos; como en lo relacionado con las cualidades y el conocimiento presente en el personal que labora en ellas, pues de esa manera puede aprovechar los puntos fuertes para orientar los esfuerzos hacia el logro efectivo de las metas planeadas, concretar acciones estratégicas partiendo de los conocimientos, competencias y experiencias que fundamentan la ejecución de los distintos procesos emprendidos, extrayendo de ella las mejores prácticas y colocándolas como pilar para el desarrollo de nuevas acciones.

DEBILIDADES

Sobre el asunto, Serna (2010) define las debilidades como factores internos que obstaculizan el logro de los objetivos planteados, incluyendo actividades y atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa. Igualmente, Prieto (2008) describe las debilidades como situaciones, hechos, fenómenos, eventos internos que limitan, inhiben o dificultan alcanzar con éxito los objetivos corporativos; es decir, las debilidades constituyen aspectos en los que la empresa no ha logrado destacar, por lo que se traducen como limitaciones que por supuesto retrasan y bloquean el éxito en las distintas actividades ejecutadas desde el marco estratégico establecido.

De la misma manera, Münch (2005) plantea que las debilidades son factores propios de la empresa que impiden el logro de los objetivos, lo cual es fundamental conocer para emprender con mayor seguridad, las acciones tendentes a conseguir el mejoramiento de los diferentes procesos dentro de las organizaciones procurando de ese modo, generar transformaciones importantes asumidas como avances o triunfos cualitativos en la forma de impulsar las diferentes tareas.



En tal sentido, se evidencia una similitud entre los planteamientos de Serna (2010) y Münch (2005) quienes aseveran a las debilidades como factores inherentes a la organización, en contraste, Prieto (2008) las conceptualiza como aspectos en los que la organización no ha logrado destacar. Por consiguiente, el investigador se identifica con el postulado de Münch (2005) por considerar que su apreciación se asemeja a la realidad observada en las organizaciones.

En este contexto, el gerente en su accionar cotidiano avanza hacia el conocimiento de los puntos débiles acentuados en las actuaciones del personal a cargo, y que puede evidenciarse a través del desempeño tanto de las diferentes tareas como acciones establecidas según las metas institucionales, siendo fundamental establecer un clima de confianza para informar a los empleados sobre los aspectos en los que presenta limitaciones.

De allí, que resulte importante para el desempeño del personal, poseer claridad en cuanto a las debilidades presentes en cada una de las funciones desplegadas, ello le permite al gerente emprender la transformación necesaria. En este sentido, ubicar las debilidades que detienen el avance de las actividades de recepción, almacenamiento, armado, carga, despacho, liquidación y devoluciones, en los operadores estratégicos, constituye una de las acciones más trascendentales del personal gerencial, porque por medio de ellas puede precisar dónde están las necesidades sentidas en el personal, y a partir de allí, conformar planes estratégicos orientados a minimizar los efectos de las situaciones bloqueadoras del progreso.

OPORTUNIDADES

Asimismo, Serna (2010) apoya las ideas reseñadas al definir las oportunidades como eventos, hechos o tendencias en el entorno de una empresa que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada. Esto, es asociado con todos aquellos factores que ocurren en el entorno de la organización y que de alguna manera pudieran aportarle apoyo.

Según Prieto (2008) las oportunidades son eventos, hechos, datos, tendencias y expectativas del entorno que inciden de manera positiva en la organización, facilitando su desarrollo en forma oportuna y adecuada; refiere que la organización no puede desatender el entorno al cual pertenece, pues, en él confluyen muchas variables que inciden y demarcan el rumbo de la misma, por lo que resulta necesario identificarlas y gestionar la manera de incorporarla satisfactoriamente a la dinámica ejecutada según las aspiraciones institucionales.

De manera coincidente, Münch (2005) las define como premisas resultantes de una situación ajena a la organización que favorecen o propician el logro de los objetivos organizacionales; en este caso, estas premisas van dirigidas a contar con organismos, instituciones e incluso personas que puedan aportar beneficios al desarrollo exitoso de los procesos, así como en la optimización de programas y el mejoramiento de las condiciones de funcionamiento, las cuales pueden ser de provecho para la organización.



En tal sentido, se hace importante destacar las coincidencias en los aportes teóricos de Serna (2010) y Prieto (2008) quienes permiten apreciar las diferentes formas en las que las oportunidades se suelen presentar en las organizaciones, en oposición Münch (2005) realiza un enfoque distinto al establecer hechos concretos y sus efectos a favor o en beneficio de los objetivos de la organización, por tal motivo, el investigador se inclina por este autor.

Asumiendo estas afirmaciones, se deduce que el gerente impulsa negociaciones, autogestión y el establecimiento de alianzas como mecanismos que pueden ser aplicados para asegurar el aprovechamiento de las oportunidades presentes en el entorno, para constituir alianzas estratégicas en las cuales se inserten posibilidades de desarrollo para cada una de los procesos realizados durante la gestión operativa.

AMENAZAS

Para Serna (2010) las amenazas son aquellas situaciones, escenarios, eventos externos, que inhiben o dificultan el éxito de la empresa, lo cual comprende factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos; el gerente no posee ningún tipo de control debido que la existencia está fuera del límite de sus atribuciones, sin embargo, puede establecer estrategias pertinentes recurriendo a las fortalezas y aprovechando las oportunidades.

De acuerdo a Prieto (2008) las amenazas son hechos, datos y expectativas del entorno que inciden de manera negativa en la organización, limitando o dificultando su desarrollo operativo y que pueden llevarla a desaparecer; de acuerdo con lo expuesto las amenazas constituyen fuente de preocupación para la estabilidad de las organizaciones en cuanto influya directamente en el ejercicio de algunos de los procesos emprendidos, pues, constituye una fuente permanente de obstáculo para alcanzar los propósitos establecidos.

Al respecto, Münch (2005) expone las amenazas como elementos externos que podrían llegar a dificultar o impedir el logro de los objetivos; en este sentido, el gerente requiere descubrir en la dinámica externa, todas aquellas situaciones que pudieran representar amenazas, ya sea por disconformidad de objetivos o por efectos indirectos; en todo caso, lo más importante es examinar la fuente de donde proviene la amenaza, a fin de establecer gestiones neutralizantes.

En el mismo orden de ideas, nuevamente se aprecia la similitud entre los planteamientos de Serna (2010) y Prieto (2008) en cuanto a la visualización de las amenazas como una serie de factores externos que impiden a la organización lograr sus metas, en otro sentido, Münch (2005) hace referencia a elementos ajenos a la empresa que podrían impedir el logro de los objetivos.

Por lo tanto, para esta investigación se considerará la teoría de Münch (2005) por ser la que realiza hincapié en cómo se pueden desarrollar acciones para mitigar los efectos de dichas amenazas. Desde esta perspectiva, el gerente está llamado a realizar sondeos permanentes del entorno comunitario donde se ubica, pues, esto le permite conocerlo y



distinguir los elementos que pueden representar amenazas para el desarrollo efectivo de cada acción operativa; de esta manera, es posible perfilar con mayor sentido y pertinencia, las estrategias acordes a la transformación, demandada por la realidad situacional.

MÉTODOS

Según la variedad de criterios que existen en los tipos de investigación, la misma es de tipo descriptiva, ya que el objeto del estudio es reseñar las características, propiedades, funciones, rasgos de situaciones o fenómenos que se plantean en el al identificar los elementos del diagnóstico estratégico. Por lo tanto, busca conocer a fondo el problema en estudio para tener una idea más completa del mismo. En referencia a lo antes expuesto, Hernández y otros (2010) definen la investigación descriptiva como aquella que busca especificar características importantes de grupos, personas o cosas, que se encuentran sometidas a la investigación

Sobre la premisa de lo descrito, Arias (2006) hace referencia a la investigación de campo como aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos estudiados, o de la realidad donde suceden los hechos, sin incurrir en la manipulación de la variable. Sabino (2007) afirma que el diseño de campo es aquel en el cual se recolectan los datos directamente de la realidad, se realiza la investigación en el mismo sitio donde se encuentra la variable objeto de estudio.

Al respecto, Chávez (2007) indica que las investigaciones transeccionales son aquellas en las que se mide una vez los criterios de uno o más grupos de unidades en un momento dado, sin pretender evaluar la actuación de las mismas. Desde otra perspectiva para Hernández y otros (2010) las investigaciones no experimental son “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.”

POBLACIÓN

Asimismo, Chávez (2007) la define a la población como “el universo de la investigación, sobre la cual se pretende garantizar los resultados”, por lo que la población de estudio para esta investigación estará conformada por los Operadores Logísticos de la República Bolivariana de Venezuela que se encuentran registrados en la Asociación Logística de Venezuela (ALV) y que a su vez trabajan con productos de bebidas gaseosas únicamente, las cuales podrán ser observadas de forma individual en el cuadro 2, a través de las unidades informantes, el cual se compone por veintisiete gerentes y cuarenta y dos supervisores de operaciones.



Cuadro 2. Distribución de la Población

POBLACIÓN	Unidades Informantes		TOTAL
	Gerentes	Supervisores	
Construinsa	2	3	5
Transtzulia	3	5	7
Operteica	2	2	4
Cealco	3	3	6
Croven	2	2	4
Serjeica	1	3	4
Danito	2	3	5
Merca	1	2	3
Intarpesca	1	1	2
Matersuca	1	3	4
Diserca	1	1	2
Casalca	1	1	2
Construtel	1	1	2
Conimeca	1	2	3
Servisuca	1	2	3
Taller JG	1	3	5
Disproalca	3	5	8
17 empresas	27	42	69

Fuente: ALV (2015).

El cuadro 2, describe la población de gerentes y supervisores. En él se observa que la misma se encontró conformada por un total de sesenta y nueve (69) sujetos, de los cuales veintisiete (27) son gerentes, cuarenta y dos (42) supervisores quienes integran las unidades informantes que fueron sometidas a la evaluación. Cabe destacar que dentro de los operadores logísticos de bebidas gaseosas, consideran a los supervisores como parte



de la gerencia, debido a que intervienen en el proceso de toma de decisiones de la organización, como gerentes de primera línea, donde se pretende identificar la acción del diagnóstico estratégico como soporte del desarrollo organizacional, por lo que no puede considerarse medir la variable en otros operadores logísticos.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

De igual forma, para Méndez (2011) el método de observación es el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad, por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar. Para efectos del estudio, se utilizará como técnicas la observación.

En cuanto a técnica empleada, Balestrini (2006) sostiene que la encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación al objeto de investigación. Esta técnica se realiza a través de formularios o cuestionarios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación y análisis de fuentes documentales.

Por otra parte, para la presente investigación se utilizó como instrumento el cuestionario, el cual agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información y opiniones, en el caso de la presente investigación de un determinado grupo de personas que conforman la población objeto de estudio

En tal sentido, las preguntas del presente cuestionario fueron diseñadas con base en los objetivos, variable, dimensiones e indicadores del estudio los cuales se componen por 12 preguntas, con respuestas cerradas por medio de la escala tipo Likert, que según Hernández y otros (2010) son aquellas con más de dos alternativas de respuesta, en este sentido, para la presente investigación se consideran las siguientes cinco opciones de respuestas (Siempre, Casi Siempre, A veces, Casi Nunca y Nunca), cuya codificación se realizará de acuerdo al siguiente cuadro.

Cuadro 3. Ponderación de escalas de Respuestas

Alternativa de Respuesta	Escala
Siempre	5
Casi Siempre	4
A veces	3
Casi Nunca	2
Nunca	1

Fuente: González (2015).



De igual forma, se utilizó la entrevista no estructurada como medio de recolección de datos, al respecto, Corbetta (2007) define la entrevista no estructurada como aquella que permite comprender, maximizar y captar el significado verdadero de las evidencias recolectadas en el sitio de los hechos, alcanzando obtener las respuestas y emociones más sinceras del entrevistado, en ella el entrevistador lleva el control aunque pareciera que el entrevistado es el protagonista por sus libres intervenciones. Este tipo de entrevista no requiere de una planificación previa ni un guion preestablecido, la información se obtiene a través de las respuestas del entrevistado.

VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

Hernández y otros (2010) aportan que la validez del instrumento:

“Se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de lo que se mide. Es el grado en el que la medición representa al concepto o variable medida... Un instrumento de medición requiere tener representados prácticamente a todos o la mayoría de los componentes del dominio de contenido de las variables a medir.”

Una vez preparado el cuestionario, será sometido a la consideración de cinco (05) expertos para que lo validen, una vez corregido el instrumento con las sugerencias de los expertos, se elaborará uno definitivo, el cual será aplicado a la totalidad de sujetos que integran la población, tal como se determinó en el censo poblacional.

Para determinar la confiabilidad de las variables, se procedió a aplicar la prueba piloto a treinta y cinco (35) sujetos escogidos con características parecidas a la población de este estudio. Al respecto, Sabino (2007) la prueba piloto es aquella donde se aplica el instrumento a una población con características similares a la estudiada, con lo cual se determinó su confiabilidad para la posterior aplicación a la población del estudio.

Asimismo, es preciso destacar que se diseñó un instrumento el cual fue versionado, por lo que una vez sustituidos los valores en la matriz de doble entrada, con los testimonios tabulados de acuerdo con la recolección de datos de la variable Elementos del Diagnóstico Estratégico, la fórmula:

$$r_{tt} = \frac{35}{35-1} \left[1 - \frac{13,17}{173,43} \right] = 1,03 (0,92) = 0,95$$

El valor obtenido mediante el paquete estadístico SPSS v 23,0 fue de 0.95 dada la cercanía a 1 se consideró el instrumento confiable y acto para su aplicación. Resultado obtenido en la determinación del coeficiente de Cronbach, que garantizan la confiabilidad de los datos que se obtienen al aplicarlo a la población objeto de estudio, el cual refiere que el instrumento diseñado cumple cabalmente con la función de medir los elementos del diagnóstico estratégico.



TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS DE DATOS

Desde la perspectiva de Chávez (2007) la tabulación de datos es una técnica que emplea el investigador para procesar la información recolectada, lo que permite lograr la organización de la referencia relativa de la variable, indicadores e ítems, para esto se requiere un proceso cuidadoso y sistemático en relación con el traslado de las respuestas emitidas por cada sujeto de la muestra seleccionada al cuadro de tabulación de datos.

La tabulación de los datos se realizó mediante la utilización de cuadros tomando la frecuencia absoluta, el porcentaje y la media ponderada de las respuestas emitidas por los sujetos encuestados en el presente trabajo. Después de codificada y tabulada la información, se aplicó a las mismas medidas de estadísticas descriptivas estableciéndose las frecuencias relativas para cada encuestado, luego se representaron los resultados confrontando la opinión de los gerentes y supervisores.

En este sentido, los datos obtenidos por el instrumento fueron registrados en un formato de Excel 2010, donde en la primera columna, de manera organizada, se ubicaron la cantidad de gerentes y supervisores que integran la población, en las siguientes celdas los ítems del instrumento, al final una columna donde se realizó la sumatoria donde se refleja el total de respuestas de cada sujeto. Con relación a lo descrito, se generó en esa hoja de cálculo una matriz de la variable, sobre la cual se calcularon los indicadores de la estadística descriptiva.

Además se utilizó la media o el promedio aritmético (\bar{x}), valor que permitió la categorización de las variables, dimensiones e indicadores de estudio. Para tal fin, el investigador se apoyó en un cuadro de rango, intervalo y categoría, sobre la base de la puntuación más alta - más baja de la escala de referencia a utilizar (5 - 1); los cuales se muestran a continuación:

Cuadro 4. Baremo para la Interpretación del Promedio

RANGO	ESCALA
4,21 5,00	Muy Alto
3,41 4,20	Alto
2,61 3,40	Moderado
1,81 2,60	Bajo
1,00.....1,80	Muy Bajo

Fuente: González (2015).



ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Tabla 1. Variable: Elementos del Diagnóstico Estratégico

Amenazas	1.3	1.9	7.7	11.1	10.3	15.0	27.0	39.1	22.7	32.9	69.0	100.0	2.1
Total	21.6	31.3	48.7	70.5	31.4	45.5	89.3	129.5	85.0	123.2	276.0	400.0	9.5
Promedio	5.4	7.8	12.2	17.6	7.9	11.4	22.3	32.4	21.3	30.8	69.0	100.0	2.4

Indicador	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Visión	2.7	3.9	8.0	11.6	8.0	11.6	27.3	39.6	23.0	33.3	69.0	100.0

Fuente: González (2015).

Los datos que se muestran en la tabla 1, manifiestan el comportamiento de la dimensión Elementos del Diagnóstico Estratégico, por lo tanto, al agrupar las alternativas de respuestas por tendencias, se observa en el Indicador Fortalezas, que el 57,5% de los directivos encuestados se inclinan hacia las opciones negativas, mientras que 35,7% por las positivas, apoyadas en una media ponderada con valor de 2,6 posicionándola en la escala baja del baremo, lo que certifica que el desconocimiento del mercado, la fuerza de trabajo y la ausencia de una estructura acorde a las actividades, son factores internos que están obstaculizando el logro de las acciones que realizan los operadores logísticos.

En cuanto al indicador Debilidades, se obtuvo 60,4% de inclinación hacia las opciones negativas frente a 25,6% de apoyo hacia las respuestas positivas soportadas en la media ponderada con valor de 2,5 que la ubica en la escala baja del baremo, evidenciando que los operadores logísticos de bebidas gaseosas nunca cuentan con el personal especializado, pocas veces poseen precisión en la ejecución de las operaciones, así como tampoco cuentan con normas que permitan controlar los procedimientos.

Sin embargo, 14% de los encuestados se inclinaron hacia la alternativa A veces, causando suspicacia en el investigador al no obtener una respuesta precisa por parte del personal directivo, representante de la organización ya que debido a los altos cargo gerenciales deberían mostrar una posición más clara en sus respuestas.

Seguidamente, al describir el comportamiento del indicador Oportunidades; 62,8% de



los directivos se inclinó hacia las alternativas de respuestas negativas, mientras que 27,5% acudió a las opciones positivas, soportadas en un promedio de 2,5 lo cual lo ubica en la escala baja del baremo, lo cual evidencia que las organizaciones sujeto de estudio casi nunca cuentan con personal especializado que trabaje con precisión en la ejecución de los procesos, apoyados en normas que guíen los procedimientos.

Para el indicador Amenazas se observa que 73% de la población se identifica con las alternativas de respuestas negativas, en contra de 13,0% de aceptación hacia las positivas, sustentadas con 2,1 de promedio por respuestas emitidas ubicándola en la escala baja del baremo, lo cual demuestra que Casi Nunca la organización cubre las necesidades de los clientes, pocas veces son consideradas un obstáculo las empresas del mismo rubro y casi nunca las alianzas con los proveedores aseguran la operatividad de la empresa. Asimismo, 15% de los encuestados se inclinaron hacia la alternativa A veces, causando duda en el investigador, ya que debido a los altos cargos gerenciales deberían mostrar una posición más clara en el conocimiento de la situación de la empresa.

Del mismo modo, al totalizar los datos producto de los cuatro indicadores antes descritos, se establece un promedio por respuestas de 2,4 que la ubica en la escala baja del baremo, significando que el personal consultado reconoce la existencia de fallas en relación a la dimensión Elementos del Diagnóstico Estratégico.

Lo antes mencionado contradice lo planteado por Serna (2010), quien define los elementos del diagnóstico estratégico como criterios que permiten comprender con mayor precisión la realidad externa del entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, igualmente sobre las fortalezas y debilidades o condiciones internas de la organización; entre ellas la directiva, competitiva, financiera, tecnológica, talento humano, así como en el contexto externo se hallan los factores económicos, políticos, sociales, geográficos, competitivos; estos aspectos requieren ser abordados en su presencia particular para luego reflexionar sobre las implicaciones derivadas al relacionarlos entre sí.

Asimismo, al diferenciar los resultados de la presente investigación, concuerdan con la realizada por Moreno (2012) titulado "Gestión Estratégica del Gerente en la aplicación del Programa de Alimentación Escolar en Instituciones Educativas". En lo relacionado al objetivo: Identificar los elementos del diagnóstico estratégico utilizados por el gerente de instituciones educativas. Los resultados demuestran que los directivos, según la opinión de los coordinadores PAE y docentes, presentan debilidades en el establecimiento de alianzas para el aprovechamiento de las oportunidades presentes en el entorno, los resultados de esta dimensión develan un comportamiento negativo, debido a que se ubican por debajo de la media de la escala establecida.

De acuerdo a lo expuesto, los resultados obtenidos de la dimensión Elementos del Diagnóstico Estratégico evidencian posibilidades de mejora por cuanto las unidades informantes reconocen la existencia de fallas en relación a la determinación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en los operadores logísticos de bebidas gaseosas que trabajan bajo la modalidad outsourcing.



En consecuencia, al contrastar la información recolectada con los postulados teóricos, se observa un comportamiento inadecuado de la dimensión que refleja como resultado una tendencia baja, por lo cual se demuestra que dentro de las empresas, casi nunca existe una estructura y fuerza de trabajo acorde a las actividades que en ella se realizan, pocas veces cuentan con personal especializado que permita precisión en la ejecución de las tareas, hay una escasa relación para establecer alianzas con clientes y proveedores.

En el mismo orden de ideas, las fallas presentes al momento de la realización del diagnóstico estratégico por parte de los operadores logísticos, ocasiona desconocimiento de las potencialidades que pueda estar ofreciendo el entorno y que no están siendo aprovechadas por la empresa, de igual modo, dificulta conocer en detalle las capacidades reales de la organización y de aquellas zonas donde se requiere mayor atención por estar siendo objeto de retrasos, fallas e improductividad.

Todos estos datos representan información valiosa que se pierde, y con ella la oportunidad de la empresa de mejorar y adaptarse a lo que el entorno interno y externo le brinda, lo cual ocasiona el desaprovechamiento de las características inherentes a la organización que pueden representar la ventaja competitiva que la diferencie de sus competidores.

CONCLUSIÓN

En este sentido, en referencia al objetivo Identificar los elementos del diagnóstico de la gestión estratégica para el desarrollo organizacional de los operadores logísticos de bebidas gaseosas de Venezuela. Se concluye que estas organizaciones poseen deficiencias asociadas a la ausencia de mecanismos que permitan recolectar información sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas imposibilitando usar los elementos del entorno interno y externo en beneficio de los operadores.

A consecuencia de lo antes planteado, los operadores logísticos pocas veces desarrollan soluciones que minimicen el impacto que origina debilidades en la fuerza y estructura de trabajo, imprecisión en la ejecución de las operaciones, falta de alianza con clientes y proveedores, desconocimiento de la competencia, insatisfacción del cliente, captación de personal poco calificado, ausencia de normas y protocolos. Factores que están obstaculizando el proceso productivo y desarrollo operacional de las organizaciones outsourcing de bebidas gaseosas.

RECOMENDACIÓN

Primeramente, en referencia al objetivo Identificar los elementos del diagnóstico de la gestión estratégica para el desarrollo organizacional de los operadores logísticos de bebidas gaseosas de Venezuela, se recomienda establecer dentro de las políticas de la organización un proceso basado en la formulación del diagnóstico que permita identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del entorno a fin de constituir estrategias enfocadas al beneficio de la organización. Esta política pudiera ser evaluada a través de la creación de un comité integrado por los directivos de cada departamento de los operadores logísticos.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. Venezuela. Editorial Episteme.
- Balestrini, M. (2006). Cómo se elabora el proyecto de investigación. Venezuela. Editorial Consultores Asociados.
- Chávez, N. (2007). Introducción a la investigación educativa. Venezuela. Editorial Gráfica González.
- Corbetta, P. (2007). Metodología y técnicas de investigación. Italia. Editorial McGraw-Hill.
- Francés, A. (2006). Estrategia y Planes para la Empresa. México. Ediciones Pearson.
- Garrido, S. (2006). Dirección Estratégica. España. McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Méndez, C. (2011). Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. México. Editorial Limusa.
- Munch, M. (2005). Planeación Estratégica. México. Editorial McGraw-Hill.
- Prieto, J. (2008). Gestión Estratégica Organizacional. Guía práctica para el diagnóstico empresarial. Colombia. Ecoe Ediciones.
- Sabino, C. (2007). El proceso de la investigación. Venezuela. Editorial Panapo.
- Serna, H. (2010). Gerencia Estratégica. Colombia. Editorial Lida.