



**Diagnóstico situacional de
planificación de la cadena
de suministro, caso de
estudio Agroexportadora
JUNIPERTREE CÍA LTDA.**

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE PLANIFICACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO, CASO DE ESTUDIO AGROEXPORTADORA JUNIPERTREE CÍA LTDA.

SITUATIONAL DIAGNOSIS OF PLANNING OF THE SUPPLY CHAIN, CASE STUDY JUNIPERTREE CÍA LTDA AGROEXPORTER

RESUMEN

La investigación fue realizada en la agroexportadora y comercializadora JUNIPERTREE CÍA LTDA., el objetivo fue realizar un diagnóstico situacional de planificación colaborativa de su cadena de suministro mediante una matriz FODA. En la metodología se elaboraron y ejecutaron encuestas para los empleados, hasta llegar al análisis de la información recolectada. Los resultados aportaron información relevante sobre la cadena de suministros de la empresa de Santo Domingo, que determino el ambiente interno, donde se conocieron cada uno de los departamentos con los que cuenta la compañía, con sus funciones y características, para mostrar a continuación, el ambiente externo, donde fueron plasmados todos los factores que considera la organización para ejecutar las actividades; posteriormente, mediante la matriz FODA se pudo conocer la situación actual de la empresa. Así mismo se logró determinar la cadena de suministro y el subsistema de comercialización, para detalladamente comprender que son los procesos de la empresa, desde la obtención de materia prima, hasta la venta de los productos. Finalmente se concluye que llevar un buen control de la cadena de suministros en la agroexportadora-comercializadora JUNIPERTREE, ayuda a que se establezca con efectividad el proceso de venta de la producción.

PALABRAS CLAVE: Cadena de suministro; diagnóstico matriz FODA; comercialización; procesos.

Copyright © Revista San Gregorio 2019. ISSN 1390-7247; eISSN: 2528-7907 ©

ABSTRACT

The research was carried out in the agricultural exporter and marketer JUNIPERTREE CÍA LTDA., The objective was to make a situational diagnosis of collaborative planning of its supply chain through a SWOT matrix. In the methodology, surveys were elaborated and executed for the employees, until the analysis of the information collected. The results provided relevant information on the supply chain of the company in Santo Domingo, which determined the internal environment, where each of the departments with which the company has been known, with its functions and characteristics, was then shown. external environment, where all the factors that the organization considers to execute the activities were captured; Subsequently, through the SWOT matrix, the current situation of the company was known. Likewise, it was possible to determine the supply chain and the marketing subsystem, in order to fully understand what the company's processes are, from obtaining raw materials to selling the products. Finally, it is concluded that carrying out a good control of the supply chain in the JUNIPERTREE agroexportadora-comercializadora, helps to establish the process of sale of the production with effectiveness.

KEYWORDS: Diagnosis, supply chain, SWOT matrix, commercialization, processes.

Copyright © Revista San Gregorio 2019. ISSN 1390-7247; eISSN: 2528-7907 ©

 **CARLOS OSWALDO VALAREZO BELTRÓN**

 Escuela Politécnica Agropecuaria de Manabí " Manuel Félix López" ESPAM. Calceta. Manabí. Ecuador.

 valocarlos@hotmail.com

 **MARTHA YADIRA GARCÍA BRIONES**

 Universidad San Gregorio de Portoviejo. Manabí. Ecuador.

 mygarcia@sangregorio.edu.ec

 **ERNESTO NEGRÍN SOSA**

 Escuela Politécnica Agropecuaria de Manabí " Manuel Félix López" ESPAM. Calceta. Manabí. Ecuador.

 ernestonegrinsosa@gmail.com

 **GEMA VERGARA ESPINOZA**

 Escuela Politécnica Agropecuaria de Manabí " Manuel Félix López" ESPAM. Calceta. Manabí. Ecuador.

 gemita_hmj@hotmail.es

ARTÍCULO RECIBIDO: 15 DE FEBRERO DE 2019

ARTÍCULO ACEPTADO PARA PUBLICACIÓN: 16 DE MARZO DE 2019

ARTÍCULO PUBLICADO: 31 DE MARZO DE 2019

INTRODUCCIÓN

La cadena de suministros actualmente, es un tema de enorme relevancia en cualquier organización, es necesario aplicar un enfoque sistémico al manejo del flujo de información, materiales y servicios de los proveedores de materias primas a través de la fábrica y depósitos hasta el cliente final. (Carro & González, 2013).

Los Procesos de Planificación Colaborativa se pueden aplicar a los procesos de planificación que interactúan con los clientes y aquellos que actúan con los proveedores, en donde las colaboraciones se pueden distinguir por los objetos que se intercambian y planifican colaborativamente, tal como la capacidad de suministro de los proveedores o la demanda de productos de los clientes. (Stadler & Kilger, 2005; Herrera, 2014).

La planificación colaborativa, es una de las manifestaciones de la integración en las cadenas de suministro. Se basa en planificar de forma conjunta la demanda, la información, las órdenes, el servicio y el producto que se ofrecen en el marco de la colaboración; y se define una estrategia conjunta para los actores de la cadena. (Sablón, 2014).

Realizar diagnósticos en las organizaciones laborales es una condición para intervenir profesionalmente en la formulación e implementación de estrategias y su seguimiento para efectos de evaluación y control. (Ponce, 2006).

Ruíz, manifiesta, que la cadena de suministros de una empresa, es parte fundamental que determina la satisfacción del cliente, los diferentes actores que participan en el proceso logístico de las pequeñas y medianas empresas inciden en los resultados de la organización. Según Eugenia Ruíz, en su artículo "Calidad de servicio logístico e intensidad tecnológica en el comercio minorista", la calidad en el proceso logístico, se fundamenta en la forma

como actúa la empresa en el transcurso del tránsito de la mercadería y el flujo de información desde los centros de producción hasta el cliente o consumidor final. (Ruiz, 2013).

Para Olvera (2017), la eficiente gestión de la cadena de aprovisionamiento, es lo que debe asumir la empresa actual, puesto que la logística tanto de producción, compra o distribución es parte importante para dar satisfacción al consumidor final, y componente determinante de la estrategia general de la organización.

De acuerdo a investigaciones de Krajewski, Ritzman, & Malhotra (2008) un propósito fundamental del diseño de la cadena de suministro para los fabricantes es controlar el inventario mediante la administración de flujos de materiales.

Hay muchas y grandes diferencias con respecto al nivel de la logística empresarial, porque esto no es dependencia exclusiva de lo pequeña o grande que sea la empresa ni del mercado objetivo que busca captar, sino de la importancia que se le dé al proceso logístico y estratégico organizacional para lograr una optimización de la producción. (López & Gómez, 2013).

Según García, Romero, & Rodríguez (2017) las Pymes juegan un papel preponderante en el contexto económico de una nación, aportando una considerable generación de empleo, donde una correcta vinculación entre proveedores, distribuidores, detallistas, y consumidor final permite que el proceso se ejecute de forma fluida, sin la generación de cuellos de botella que afecten el resultado final.

De acuerdo a la investigación realizada acerca del objeto de estudio, se puede determinar que el problema que se detecta es la carencia de conocimientos sobre la cadena de suministros de la empresa JUNIPERTREE CÍA LTDA, lo que puede traducirse como insuficiencia en los recursos o elementos complementarios para el desarrollo y desenvolvimiento de mencionada entidad.

Este problema está presente a nivel de todo el Ecuador, por ello es necesario que se gestione de manera efectiva la cadena de suministro, considerando que se lleve una planificación y un control constante acerca de las actividades que se realizan en las empresas

agroexportadoras y comercializadoras, debido a que si se tiene un rendimiento positivo las relaciones entre ofertante y demandante mejorarán notablemente, pues el consumidor deseará adquirir el producto o servicio en mayor cantidad y la empresa obtendrá mayor beneficio económico al vender de forma creciente. Para que esto sea posible debe existir un flujo de insumos eficiente, que cubra los costos y por ende genere utilidades.

Con respecto al tema de la investigación, este se establece con la finalidad de que el proyecto contribuya de manera significativa al país, para lograr un buen funcionamiento de la empresa, esta debe aportar con recursos financieros al crecimiento de la economía del país; para ello es necesario que los autores o investigadores detecten si los propietarios de la entidad conocen acerca de la demanda, las relaciones que se tienen con los clientes, el cumplimiento de los pedidos de los clientes y así mismo si la entrega de los productos y servicios son eficientes y eficaces. Considerando en primera instancia que esta investigación se establece para conseguir una mejor integración y organización de las actividades efectuadas en la empresa, mismas que son planificadas por la cadena de suministro desde la extracción de la materia prima, hasta lograr el producto final, para con ello obtener fines lucrativos y beneficios para la sociedad.

Es fundamental que se aplique la evaluación de la planificación colaborativa de la cadena de suministro en la empresa agroexportadora y comercializadora JUNIPERTREE CÍA LTDA., porque esta contribuye a la obtención de mejores resultados y ayudará a la toma de decisiones que logren la consecución de sus objetivos empresariales.

Inmersas en la investigación se encuentran definiciones expuestas por diversos autores, estas definiciones contribuyen a dar sustento o apoyo al objeto de estudio. El marco teórico se presenta con el objetivo de determinar que al realizar una evaluación en la planificación de la cadena de suministros es importante para mejorar el rendimiento y desenvolvimiento de las empresas. En sí de manera general el tema ayuda a las empresas a tomar decisiones basadas en lo científico y comprobado.

Ramirez (2009) afirma que un diagnóstico situacional en las empresas es muy impor-

tante, ya que se realizaría con el propósito de identificar las oportunidades de mejoramiento y las necesidades de fortalecimiento para facilitar el desarrollo de la estrategia general de la empresa: su organización funcional.

Para hallar una respuesta a la investigación, se plantea el siguiente objetivo: realizar un diagnóstico situacional de la planificación colaborativa de la cadena de suministro, aplicándola en la agroexportadora y comercializadora JUNIPERTREE CÍA LTDA. Este objetivo no es más que la posible solución a situaciones contrarias o negativas que se han presentado con anterioridad; pues servirá para dar respuestas al por qué, para qué y para quiénes aportará el objeto de estudio, encontrará medidas de control y supervisión acerca de los procesos que se llevan a cabo en la empresa en cuestión.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para realizar el diagnóstico situacional de la planificación colaborativa de la cadena de suministro, en la agroexportadora y comercializadora JUNIPERTREE CÍA LTDA, fue necesario la ejecución de las siguientes actividades: descripción del diagnóstico situacional mediante la matriz FODA de la agroexportadora y comercializadora JUNIPERTREE CÍA LTDA, elaboración de la encuesta para los empleados de la empresa, ejecución de la encuestas a los empleados de la empresa JUNIPERTREE CÍA LTDA, determinando el grado de alcance del proceso productivo en la cadena de suministro.

Finalmente, la actividad efectuada fue el análisis de la información recolectada, respecto a la cadena de suministro de la empresa. Estas actividades se llevaron a cabo con la finalidad de determinar la situación actual de la empresa, el grado de competitividad que tienen en el mercado, el nivel de la demanda de los productos exportados, sin son eficientes con sus objetivos proyectados, como ha sido su financiamiento durante estos últimos años, señalando que toda la información ayudó a alcanzar una visión más clara y detallada sobre el estado actual de su sistema de producción y exportación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados que se obtuvieron en la investigación referente al diagnóstico situacional de la planificación colaborativa de

la cadena de suministro, en la agroexportadora y comercializadora JUNIPERTREE CÍA LTDA. fueron los siguientes:

AMBIENTE INTERNO

De acuerdo a investigaciones realizadas por Soberanes & De la Fuente (2009), el ambiente interno de una organización se conoce a través de las evaluaciones que están cargadas de juicios de valor y de significados.

En la agroexportadora JUNIPERTREE CÍA LTDA, se le realizó un diagnóstico interno, relacionados con las fortalezas y debilidades de la empresa, mediante la matriz FODA, el mismo que contribuyó a identificar los problemas que le afectaba y no le permitía un funcionamiento adecuado para su desarrollo, entre los que se encontraron las compras, administrativo, recursos humanos, clientes y proveedores. Inmersos en el ambiente interno se encuentra el Departamento de Compras, que es el área encargada de realizar planes de demanda, definir la capacidad de proveedores, ciclos de la cadena de suministro, propuestas de descuentos por cantidades de proveedores, entre otros más.

También se considera un departamento administrativo, el área administrativa que se enfoca en todo lo relacionado con la gestión de inventario, los proveedores y la planificación, indicando que uno de los problemas presentados en la agroexportadora y comercializadora JUNIPERTREE CÍA LTDA, es el no contar con un registro de inventario que ayude a saber exactamente la mercadería que entra y sale de la empresa, por lo que se les dificulta al momento de llevar orden total de pedidos tanto a los clientes como a los proveedores.

JUNIPERTREE CÍA LTDA, cuenta con el área de talento humano, el mismo que ayuda a una mejor organización dentro de la empresa, señalando que este departamento está enfocado a seleccionar el personal apto y capacitado para ocupar un puesto, a la vez identificar y evaluar el desempeño colaborativo entre los miembros de la cadena de suministro, al mismo tiempo medir la eficiencia en la productividad de cada empleado que forma parte de la agroexportadora.

AMBIENTE EXTERNO

La forma más simple de evaluar si las fuerzas del medio ambiente externo son favorables o desfavorables para una organización es comparar el resultado del peso ponderado total de oportunidades y de las amenazas (Ponce, 2007).

Dentro del ambiente externo se diagnosticaron una serie de elementos que influyen tanto negativa como positivamente en la empresa, pues tienen relación con el entorno de la agroexportadora y comercializadora JUNIPERTREE CÍA LTDA, y con el ambiente interno. Se utilizó la matriz FODA que es una fuente de contribución para la empresa, indicando que ayudó a identificar de forma precisa las oportunidades y amenazas que pueden suceder en el tiempo y que son innegables a que no ocurran. Seguidamente se detallarán algunos de los factores más relevantes:

Factor económico. - En la parte económica la agroexportadora y comercializadora JUNIPERTREE CÍA LTDA, ha tenido ventas considerables y positivas en los dos últimos años, con ingresos de sus diferentes clientes, los cuales son residentes en Estados Unidos.

Factor político – legal. - Dentro del factor político – legal JUNIPERTREE CÍA LTDA, actualmente se encuentra legalmente constituida, con su cuarto año de funcionamiento ha logrado progresar de una manera rápida, debido a esto, entre los últimos meses del presente año la agroexportadora tendrá un reconocimiento a nivel internacional, con un certificado de calidad que les aportará a que sus clientes y proveedores actuales y futuros, tengan una mayor confiabilidad en sus productos exportado.

Factor demográfico. - La empresa JUNIPERTREE CÍA LTDA, se encuentra ubicada en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, el mismo que cuenta con un terreno productivo, donde la cosecha de los productos de hedges, malangas y jengibres son beneficiosos para su exportación, en este factor se puede mencionar que mediante el diagnóstico no se identificó ningún problema.

Factor tecnológico. - Dentro del factor tecnológico, la agroexportadora y comercializadora JUNIPERTREE CÍA LTDA, referido a la exportación cuenta con maquinaria actuali-

zada que le ayuda a una mejor eficiencia en el trabajo, en este caso al empaquetado de los productos de hedos, malangas y jengibres, pero uno de los problemas detectados, fue que no tienen transportes de carga pesada actualizada, en el que les indique a los conductores una mejor ruta para su distribución de los productos.

Factor competencia. - Actualmente la agroexportadora y comercializadora JUNIPERTREE CÍA LTDA, tiene como competencia a los países de Centro América, entre ellos Perú y Colombia que exportan malangas y por tal motivo le impide a la empresa transportar más productos a Estados Unidos como se desea.

Tabla 1. Matriz FODA. (Ver Anexos)

INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

CADENA DE SUMINISTRO

En la cadena de suministro de la agroexportadora JUNIPERTREE CÍA LTDA, Santo Domingo, participan una serie de actores, en mayor o menor medida, entre los cuáles se destacan a continuación en el Gráfico 1. (Ver Anexos)

SUBSISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN

El subsistema de comercialización de la empresa agroexportadora JUNIPERTREE CÍA LTDA., de la ciudad de Santo Domingo se muestra en el Gráfico 2. (Ver Anexos)

Se realiza la tabulación de la encuesta acerca del tema de estudio, con el objetivo de aportar al efecto de un diagnóstico situacional de la planificación colaborativa de la cadena de suministro, aplicándola a la agroexportadora y comercializadora JUNIPERTREE CÍA LTDA.

De acuerdo a los datos obtenidos se tiene que un 35% considera un excelente ambiente de trabajo en la compañía, un 61% considera que es bueno, y el 4% lo establece como regular, lo que conlleva a definir qué se debe trabajar de forma responsable para garantizar que el ambiente laboral sea el adecuado para ejercer las actividades. Una de las mejores estrategias empresariales en términos de resultados, es aquella donde se fusionan competencias naturales con buenos ambientes de trabajo. Esta fórmula, tiene como resultado la

satisfacción laboral de trabajadores que a su vez lleva a que se eleven resultados, eficiencia y el compromiso (Espín, 2013) de modo que el tener trabajadores felices, hace que estos se esmeren por la organización en la que trabajan y realicen mejor sus funciones. Uno de los componentes básicos para el éxito empresarial es un ambiente de trabajo positivo, que sea acorde con los gustos de los trabajadores para que estén cómodos y den lo mejor de sí para el bien de la organización.

Por otra parte, el 85% de los encuestados respondieron que, sí existe una mayor flexibilidad en los procesos asociados a los pedidos y las entregas de los productos exportados y el 15% respondieron que tal vez, eso indica que la empresa durante los años que lleva de funcionamiento está teniendo una mayor apertura con los pedidos y entregas. El servicio al cliente abarca diversas actividades que tienen lugar antes, durante y después de la venta. Desde una perspectiva logística, debe asegurar y proporcionar, eficientemente, los siguientes elementos: disponibilidad de existencias, gestión de pedidos, precisión en la información, transporte, envíos y entregas. Para ello, es necesario la máxima flexibilidad y coordinación de todos los elementos que componen la logística operativa de todas las empresas que intervienen en el canal. (Iglesias, 2016).

Para (Soria, 2012) los procesos comunicativos como parte del accionar diario de las empresas, cuyo buen funcionamiento contribuye a la productividad y competitividad de la empresa, al generar una mayor efectividad, un medio ambiente más sano y ayudar a la integración del personal con los objetivos de la empresa. Con respecto al aporte de se establece que el porcentaje determinado de comunicación eficiente en la compañía en cuestión tiene un 92% lo que conlleva a establecer que las actividades que se ejercen en la empresa son realizadas en un buen clima organizacional. De acuerdo a De Pablos, López, Romo, & Medina (2019) por medio de la comunicación se transforman los hechos y acontecimientos del entorno o del ámbito interno de la empresa en información; para asegurar una correcta comunicación, es imprescindible hacer circular la información. Para que la comunicación sea una ventaja competitiva y no un problema, se debe organizar de tal forma que se construya un modelo de gestión compatible a cada empresa.

De acuerdo a los datos obtenidos mediante la realización de la encuesta, se determinó que el 42% respondió que las herramientas utilizadas en el procesamiento de cada producto son muy buenas, el 39% excelente y un 19% indicaron que se encuentran en estado regular, por lo tanto, se puede observar que la mayoría de los miembros de la empresa opinan que estas herramientas han sido óptimas y las adecuadas para llevar a cabo el proceso productivo.

De acuerdo a Rodríguez, Lima, & Mulato (2013) una mayor competencia en el mercado de bienes y servicios conduce a una mayor producción, y en consecuencia a una mayor demanda laboral. Tomando en cuenta esta conceptualización se establece que JUNIPERTREE CÍA LTDA tiene un 88% de competencia, misma que define que los productos que ofrecen satisfacen las necesidades de los consumidores y por ende generan un porcentaje de ventaja competitiva beneficiosa y fructífera para la compañía. Para Apolinar, Valenzo, & Zamudio (2019) en la actualidad, las organizaciones buscan la forma de mejorar su competitividad, las empresas examinan cómo diferenciarse de las demás mediante el desarrollo de actividades especiales o con el uso de recursos propios que les proporcione ventajas competitivas; la ventaja competitiva es una forma de ser competitivo, aclarando que tanto la ventaja competitiva como la competitividad son términos diferentes, pero al mismo tiempo son dependientes, el primero representa el medio para ser competitivo y el segundo es el fin u objetivo de la empresa o país. Existen varios condicionantes que pueden definir la ventaja competitiva, como son las infraestructuras, la tecnología, el personal, la distribución, la ubicación geográfica o el proceso de producción.

CONCLUSIONES

- Considerar los ambientes internos y externos de la agroexportadora y comercializadora JUNIPERTREE CÍA LTDA es fundamental para reconocer cómo trabaja el personal en referencia a cada departamento y la integración de varios factores, pues estos permiten organización tanto de los recursos utilizados, como de las actividades de distribución ejercidas.

- En el diagnóstico situacional se pudo comprobar mediante un análisis externo e interno, el factor productivo de la agroexporta-

dora y comercializadora JUNIPERTREE CÍA LTDA., y los problemas existentes en estos últimos años de funcionamiento en la empresa, utilizando como fuente de solución la matriz FODA, en la que se detectó que una de las debilidades es el no contar con un inventario.

- Llevar un buen control de la cadena de suministros en la agroexportadora y comercializadora JUNIPERTREE CÍA LTDA, ayuda a que las diversas actividades, instalaciones y elementos para distribuir, establezcan de forma efectiva el proceso de venta en cuanto al producto que posee esta empresa, siempre y cuando se tome en consideración todas las etapas del proceso de producción, es decir desde la obtención de la materia prima hasta el consumo del producto terminado. ■

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Apolinar, J., Valenzo, M., & Zamudio, A. (2019). La gestión de la cadena de valor en un entorno competitivo y cambiante. *Signos*, 55-70.
- Carro Paz, R., & González Gómez, D. (2013). *Logística Empresarial*. Nulan, 57.
- De Pablos, C., López, J., Romo, S., & Medina, S. (2019). *Organización y transformación de los sistemas de información en la empresa*. Madrid: ESIC.
- Espín, V. (2013). *Los riesgos físicos y su incidencia en las condiciones de seguridad y salud ocupacional de los trabajadores la empresa metalmecánica Maquinarias Espín*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- García, M., Romero, E., & Rodríguez, G. (2017). *Proceso logístico en la cadena de suministros de pequeñas y medianas empresas*. Sinapsis, 11.
- Herrera, G. (2014). *Análisis de Modelos de Planificación Colaborativa en la 12th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology*, 10.
- Iglesias, A. (2016). *El servicio al cliente desde la perspectiva logística*. Obtenido de <https://www.formacionparaprofesionales.es/servicio-cliente-perspectiva-logistica/>
- Krajewski, J., Ritzman, B., & Malhotra, M. (2008). *Administración de operaciones – Procesos y cadena de valor*. México D.F.: Pearson Educación.
- López, I., & Gómez, M. (2013). *Auditoría logística para evaluar el nivel de gestión de inventarios en empresas*. *Ingeniería Industrial*, 11.
- Molina, M. (2013). *Calidad de Servicio logístico e intensidad tecnológica en el comercio minorista*. *Universia Business Review*, 16.
- Olvera, F. (2017). *Competitividad de la Industria y asuntos tecnológicos*. *Red internacional de investigadores en competitividad*, 18.
- Ponce, H. (2006). *La matriz FODA una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. *Contribuciones a la Economía*, 16.
- Ponce, H. (2007). *La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 113-130.
- Ramírez, J. (2009). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. *Ciencia Administrativa*, 61.
- Rodríguez, E., Lima, J., & Mulato, D. (2013). *Competencia de mercado e informalidad en el sector manufacturero mexicano 1987-2004*. *Scielo*, 12.
- Ruiz, M. (2013). *Calidad de Servicio logístico e intensidad tecnológica en el comercio minorista*. *Universia Business Review*, 16.
- Sablón, N. (2014). *Modelo de planificación colaborativa estratégico de cadenas de suministro*. *Dyna Management*, 12.
- Soberanes, L., & De la Fuente, A. (2009). *El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones*. *La Nueva Gestión de la Organización*, 120-127.
- Soria, R. (2012). *Importancia de la comunicación organizacional como factor de efectividad organizacional: El caso comparativo de tres organizaciones no gubernamentales en Jalisco*. *Guadalajara: XV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*.
- Stadler, H., & Kilger, C. (2005). *Supply chain management and advanced planning –basics, overview and challenges*. *European Journal of Operational Research*, 575-588.



ANEXOS

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Cadena de suministro de calidad que genera producción y desempeño colaborativo por parte de todos los miembros que la conforman. <input type="checkbox"/> Reutilización del consumo de agua para el proceso de cada producto. <input type="checkbox"/> Financiamiento propio por parte de los socios de JUNIPERTREE CIA LTDA. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Existencia de Organismos Internacionales que reconocen la calidad de los productos. <input type="checkbox"/> Clientela fidelizada con algunas empresas en Estados Unidos. <input type="checkbox"/> Aprovechamiento de tierras disponibles para el cultivo. <input type="checkbox"/> Apertura de nuevas negociaciones.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Poca diversidad de productos a exportar. • Falta de utensilios (contenedores para exportar más productos) • Falta de conocimiento de ruta de distribución por parte del personal encargado 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad de los precios internacionales. • Competencia en países de Centro América. • Surgimiento de catástrofes naturales. • Venta ilegal de productos agrícolas.

Tabla 1. Matriz FODA
Fuente: Investigación directa. Elaboración propia.



Cuadro 1. Descripción de la matriz FODA de JUNIPERTREE CIA LTDA
Fuente: Elaboración propia



Gráfico 2. Proceso de subsistema de comercialización
Fuente: Elaboración propia