Consultoría Aplicada a la Empresa Banasan S.A

Julián Andrés Serrano Ibarra, Milton Adolfo Pérez Montaño y Elida Rosa Camargo Crespo

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Pamplona

Junio de 2024

Consultoría Aplicada a la Empresa Banasan S.A

Julián Andrés Serrano Ibarra, Milton Adolfo Pérez Montaño y Elida Rosa Camargo Crespo

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Pamplona

Junio de 2024

1. INTRODUCCION

BANASAN es una empresa independiente líder en el sector agroindustrial en Colombia, especializada en la producción y exportación de banano de alta calidad. Con más de 18 años de historia en el mercado, Banasan se destaca por su compromiso con la sostenibilidad, la calidad y la responsabilidad social.

En el mercado nacional e internacional, Banasan se destaca por su compromiso con la calidad del producto, la eficiencia logística y su rol como embajador del banano colombiano en el mercado internacional.

La consultoría realizada a la Empresa BANASAN S.A exportadora y productora de banano tiene como objetivo analizar y mejorar sus procesos de producción y exportación. A través de un análisis exhaustivo de su cadena de suministro, identificamos áreas de oportunidad para optimizar la eficiencia y reducir costos.

También trabajamos en el desarrollo de estrategias de marketing y promoción para aumentar la demanda de sus productos en mercados internacionales. En resumen, nuestra consultoría buscó fortalecer la posición competitiva de la empresa en la industria del banano

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Realizar consultoría a la empresa Banasan donde se analizarán los procesos de producción y exportación para minimizar los costos en la producción y buscando las oportunidades de mejora para tener una mayor rentabilidad en sus ganancias.

2.2 Objetivos Específicos

- Aumentar el rendimiento a través de prácticas agrícolas, como la mejora de riegos, aspersión y el uso efectivo de fertilizantes.
- Introducir y utilizar tecnologías innovadoras, como sistemas de monitoreo remoto y automatización, para mejorar la eficiencia en la producción de Banano.
- Establecer estándares más altos para la calidad del Banano, asegurando la consistencia en el tamaño, sabor y apariencia, para cumplir con las expectativas del mercado internacional.

3. JUSTIFICACIÓN

La investigación sobre la optimización de los procesos de producción y exportación se justifica por su impacto directo en la competitividad y rentabilidad de las empresas. Como señala Porter (1985), mejorar la eficiencia operativa es esencial para alcanzar y mantener una ventaja competitiva sostenible en el mercado globalizado. Del mismo modo, Hammer y Champy (1993) resaltan que la reingeniería de procesos puede conducir a mejoras significativas en costos, calidad y tiempo de entrega, factores cruciales para la supervivencia y el éxito empresarial en entornos altamente competitivos.

La importancia de esta investigación radica en su capacidad para proporcionar a Banasan y otras empresas del sector un marco sólido para identificar y abordar las ineficiencias en sus procesos, lo que les permitirá mejorar su desempeño financiero y competitivo en el mercado global. Además, al contribuir al cuerpo de conocimientos en el campo de la gestión de operaciones, esta investigación puede ofrecer perspectivas valiosas para académicos, profesionales y responsables políticos interesados en mejorar la eficiencia y la competitividad en el ámbito empresarial.

4. Metodología

La metodología empleada en esta investigación fue una metodología mixta que combinó análisis documental, entrevistas con el personal clave y observación directa de los procesos. Esta metodología se seleccionó para permitir una comprensión holística de los procesos de producción y exportación de Banasan, así como para capturar diferentes perspectivas y obtener datos detallados sobre la situación actual de la empresa.

El análisis documental se llevó a cabo mediante la revisión exhaustiva de documentos internos de la empresa, como informes de producción, registros financieros y manuales de procedimientos. Según Bowen (2009), el análisis documental es una técnica valiosa para recopilar información sobre los procesos organizacionales existentes (p. 15).

Las entrevistas con el personal clave se realizaron con el objetivo de obtener información cualitativa sobre los procesos desde la perspectiva de quienes los ejecutan. Según Kvale (2007), las entrevistas son una herramienta esencial para comprender las experiencias y percepciones de las personas involucradas en los procesos organizacionales (p. 32).

La observación directa de los procesos se llevó a cabo in situ, permitiendo a los investigadores presenciar y analizar los procedimientos en tiempo real. Según Spradley (1980), la observación directa es una técnica valiosa para capturar el comportamiento y las interacciones en contextos naturales (p. 56).

Esta metodología mixta proporcionó una amplia gama de datos cualitativos y cuantitativos, permitiendo un análisis riguroso de los procesos de producción y exportación de Banasan. Además, la combinación de diferentes técnicas de recolección de datos permitió una validación cruzada de los hallazgos, aumentando la fiabilidad y validez de los resultados obtenidos.

5. PRIMER CAPITULO: Gerencia Estratégica

La gestión estratégica implica estar al tanto de los cambios diarios en el entorno, no solo manifestando intenciones, sino estableciendo metas específicas y alcanzables. En este capítulo, se ofrecerá una visión general de la historia de la empresa para la cual se realizó la consultoría, junto con la presentación de su Misión y Visión actuales. También se detallarán los servicios que brinda la empresa, su ciclo de vida y un análisis de su gestión estratégica. Además, se examinarán las estrategias que la empresa ha implementado anteriormente, así como las expectativas de propietarios, clientes, proveedores y empleados sobre su desempeño.

Empresa consultora

En la actualidad, la consultoría ha ganado una gran importancia para todas las empresas, tanto privadas como públicas. Se cree que las soluciones externas pueden ofrecer una perspectiva precisa y diferente. Por esta razón, las aportaciones de los consultores externos son esenciales para resolver problemas y establecer nuevos objetivos dentro de las organizaciones. Es bien conocido que la consultoría, en los ámbitos tradicionales de la gestión empresarial, se está convirtiendo en un recurso cada vez más utilizado por diversas entidades, incluidas las administraciones públicas,

lo que explica su notable éxito.

Empresa AGROCOL S.A.S



Figura 1. Logo Agrocol. Fuente AGROCOL S.A.S

Misión

Nuestra misión es ser una empresa que proporciona soluciones de consultoría de alta calidad y personalizadas que impulsen el éxito y la eficiencia de nuestros clientes, brindando un servicio excepcional y construyendo relaciones sólidas basadas en la confianza y la colaboración.

Visión

Para el año 2027 Convertirnos en el socio de consultoría preferido a nivel global, reconocido por nuestra excelencia, innovación y compromiso con la mejora continua, liderando el cambio positivo en las organizaciones que servimos.

Valores

a) Calidad: Compromiso con la entrega de soluciones de consultoría de alta calidad que excedan las expectativas de los clientes.

b) Personalización: Enfoque en la creación de soluciones adaptadas a las necesidades específicas de cada cliente.

c) Innovación: Fomento de la creatividad y la innovación para ofrecer soluciones vanguardistas y efectivas.

d) Integridad: Mantener altos estándares éticos y actuar con honestidad y transparencia en todas las interacciones.

e) Colaboración: Trabajo en equipo y colaboración estrecha con los clientes para alcanzar objetivos comunes.

f) Excelencia en el Servicio: Proveer un servicio excepcional y construir relaciones duraderas basadas en la confianza.

g) Compromiso con la Mejora Continua: Búsqueda constante de oportunidades para mejorar y crecer, tanto a nivel individual como organizacional.

h) Responsabilidad: Asumir responsabilidad por las acciones y resultados, asegurando la satisfacción del cliente.

i) Empatía: Entender y valorar las perspectivas y necesidades de los clientes para ofrecerles el mejor apoyo posible.

j) Sostenibilidad: Promover prácticas empresariales sostenibles que beneficien a la sociedad y al medio ambiente.

Portafolio de servicios:

1. Empresa de logística y transporte: ofrecer servicios de transporte eficiente y seguro para la exportación de productos agrícolas, incluyendo almacenamiento y distribución.

2. Empresa de embalaje y empaquetado: ofrecer soluciones de embalaje personalizado y de calidad para los productos, asegurando su frescura y presentación óptima durante el transporte.

3. Empresa de control de calidad: ofrecer servicios de inspección y control de calidad de los productos antes de su exportación, garantizando su cumplimiento con los estándares establecidos.

4. Empresa de tecnología y software: ofrecer soluciones tecnológicas y software especializado para el seguimiento, control de inventario y gestión de la cadena de suministro de los productos, optimizando procesos y reduciendo costos.

5. Empresa de marketing y publicidad: ofrecer servicios de marketing digital, branding y publicidad para promocionar las importaciones, creando estrategias efectivas para llegar a nuevos mercados.

6. Empresa de consultoría en comercio internacional: ofrecer asesoramiento y consultoría especializada en comercio internacional, ayudando a la empresa

exportadora a encontrar nuevos mercados y optimizar sus operaciones.

7. Empresa de seguros y protección: ofrecer seguros y servicios de protección para los productos durante su transporte y exportación, cubriendo riesgos como daños, pérdidas o retrasos en la entrega.

8. Empresa de capacitación y formación: ofrecer programas de capacitación y formación para los empleados de la empresa exportadora de productos, mejorando sus habilidades y conocimientos en temas como logística, control de calidad o comercio internacional.

9. Empresa de servicios financieros: ofrecer servicios financieros especializados para la exportación de productos, como apoyo en la obtención de créditos, gestión de pagos internacionales o asesoramiento en temas fiscales y aduaneros.

10. Empresa de investigación de mercado: ofrecer servicios de investigación de mercado para la identificación de nuevos oportunidades y demandas en el sector, ayudando a la empresa exportadora a tomar decisiones estratégicas.

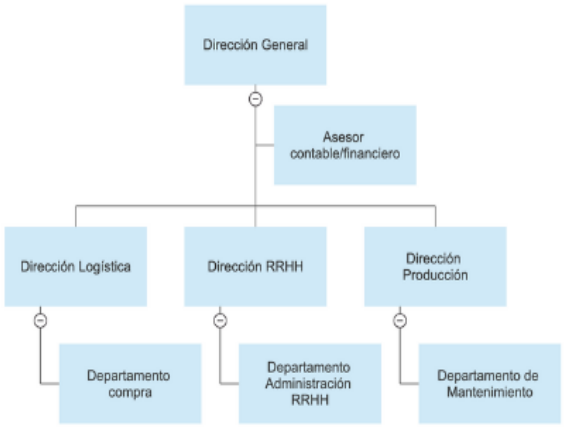


Figura 2. Organigrama Agrocol. Fuente: https://milagrosruizbarroeta.com/que-es-un-organigrama-como-hacerlo/

Equipo de trabajo:

- **Elida Camargo** (Gerente general, magister en negocios internacional de producción agrícola administración de empresas.) Tel: 3007008475 Correo: Elicamar_@agrocol.com.co
- **Julián Serrano** (ingeniero agrónomo, licenciado en biología) Tel: 3007421628 Correo: Juliserrano_@agrocol.com.co
- **Milton Pérez Montaño** (administrador de empresas. Especialista en extensiones y proyectos agropecuarios) Tel 3009497973 Correo: Miperez_@ agrocol.com.co

Información de la empresa BANASAN

C.I. BANASAN es una comercializadora Internacional de banano tipo exportación domiciliada en Santa Marta – Colombia con más de 10 años de experiencia en el mercado. Actualmente exportan a Europa más de 10 millones de

cajas al año que incluyen banano convencional, orgánico. Fairtrade de pequeños productores y orgánico Frairtrade.

Como complemento a la comercialización de banano, ofrecen a sus productores un portafolio de productos y servicios que buscan contribuir con su eficiencia y rentabilidad, asegurando procesos productivos y logísticos efectivos



Figura 3. logo empresa BANASAN Fuente: https://www.banasan.com.co/quienes-somos

MISION: Somos una compañía colombiana dedicada a la comercialización internacional de banano convencional, orgánico y de comercio justo, orientada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes con altos estándares de calidad, seguridad y responsabilidad social. Ofrecemos a nuestros proveedores de banano una completa oferta de productos y servicios complementarios que contribuyen a la eficiencia en sus procesos.

Contamos con un equipo humano idóneo, enfocado hacia la efectividad y excelencia en el servicio, lo cual nos permite ser una empresa reconocida, sostenible y posicionada en el sector.

VISIÓN: Ser reconocida como empresa colombiana líder en comercialización de frutas frescas y productos agroindustriales, especialmente banano convencional y orgánico certificados de la más alta calidad; cumpliendo lo más exigentes estándares socio ambientales aplicables al sector.

C.I: BANASAN S.A.S se caracteriza por su alta competitividad y capacidad de reacción para asumir los cambios del mercado, con miras a preservar su rentabilidad, crecimiento, permanencia y participación; cumpliendo con sus clientes, la comunidad, sus afiliados y accionistas.

SERVICIOS:

Materiales y Suministros:

Disponemos para la venta de todos los insumos y materiales necesarios para la producción y exportación de banano. Nuestra infraestructura nos da la posibilidad de mantener los inventarios necesarios para asegurar el cumplimiento oportuno de los pedidos de nuestros clientes.

Operaciones Logísticas en Puertos:

Para asegurar un proceso logístico, eficiente, seguro y orientado a la conservación de la calidad de la fruta, ofrecemos el servicio completo de la operación portuaria llevada a cabo en las instalaciones del Puerto de Santa Marta, el cual se ha especializado y destacado por el manejo eficiente de carga refrigerada en contenedores.

Transporte de Frutas e Insumos:

Ofrecemos el servicio de transporte de fruta e insumos, apoyados en una flota de transporte especializada que incluye camiones, cabezotes y chasis, sistemas de seguimiento satelital, procesos efectivos de planificación y seguimiento, garantizando de esta manera las mejores condiciones de calidad, conservación, inocuidad y seguridad de la fruta.

Sanidad Vegetal:

Prestamos el servicio de control de Sigatoka Negra, enfocando todos nuestros esfuerzos en contribuir con la calidad de la fruta y mejorar la eficiencia productiva de nuestros clientes. Actualmente realizamos el control fitosanitario sobre cultivos orgánicos y convencionales, siendo nuestra área de cobertura la zona bananera del Magdalena y La Guajira.

Diagnóstico de la gerencia estratégica

En este diagnóstico, nos reunimos con BANASAN a través de una visita en la que utilizamos varios instrumentos de investigación, como entrevistas y observaciones, para examinar sus instalaciones. El objetivo era identificar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, permitiéndonos crear una matriz DOFA basada en su situación actual y desarrollar estrategias para abordar los hallazgos.

Estas visitas buscaban identificar el problema principal de la organización y determinar sus causas y efectos, tanto internos como externos, para ofrecer soluciones a través de nuestra consultoría empresarial. Realizamos un análisis exhaustivo de cada

área de la empresa, utilizando preguntas específicas para identificar los puntos débiles de BANASAN.

De acuerdo con nuestras observaciones, la empresa carece de ciertos procedimientos que podrían ser beneficiosos para su funcionamiento general. Es crucial desarrollar un plan de acción para fortalecer las actividades y proyectar un crecimiento futuro. Implementar estrategias adecuadas es esencial para afianzarse en el mercado y mejorar la cadena de valor.

El análisis interno y externo de la organización revela que, en el contexto actual, los servicios como el nuestro implican un gasto inicial para las familias, pero a largo plazo mejoran la calidad de vida al mejorar la eficiencia y calidad de los servicios prestados.

En términos de la economía del país, la capacidad de acceder a ciertos servicios ha disminuido la actividad económica de la empresa. Por lo tanto, es fundamental incorporar nuevas actividades que generen ingresos futuros y permitan el crecimiento continuo de BANASAN. Así, se destaca la importancia de mantener una ventaja competitiva.

Referencia de la estructura organizacional y Manual de procesos y procedimiento:

C.I BANASAN S.A.S Tiene como estructura organizacional constituida por las siguientes áreas de trabajo

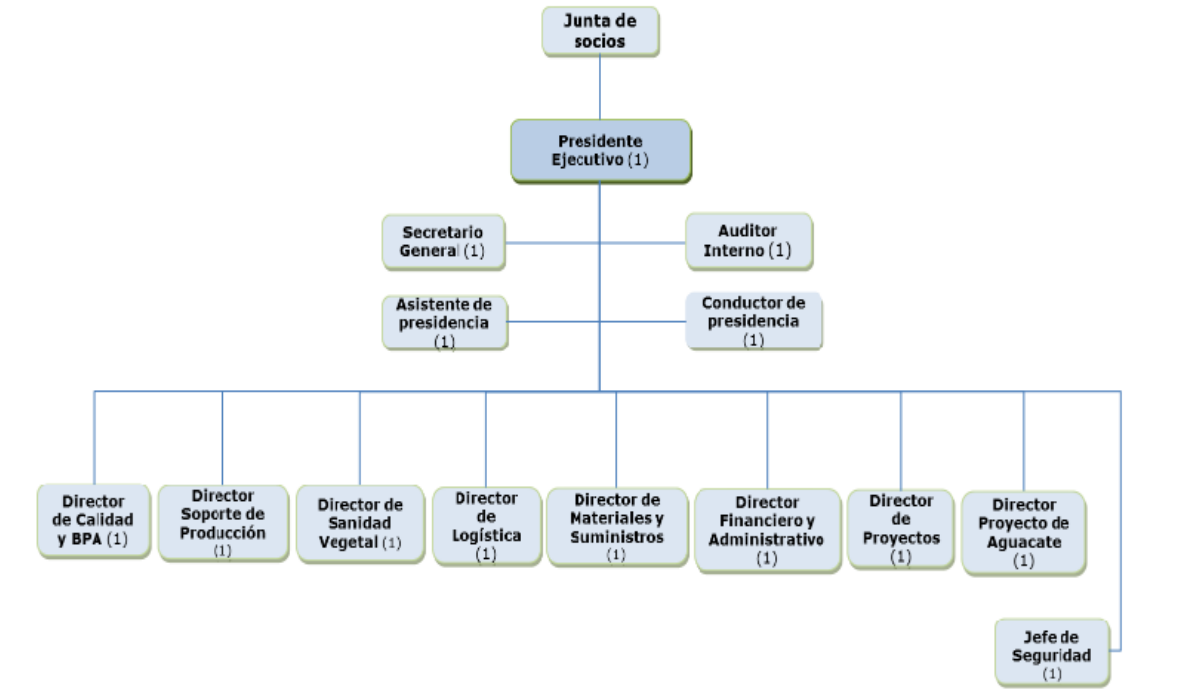


Figura 4. Organigrama empresa BANASAN Fuente: Banasan

Estrategias que la empresa ha implementado en el pasado.

En el pasado, BANASAN ha implementado diversas estrategias que han fortalecido su posición en el mercado y mejorado su eficiencia operativa. Una de las iniciativas clave fue la optimización de su cadena de suministro, logrando una distribución más eficiente y reduciendo costos operativos mediante sistemas avanzados de logística y manejo de inventarios.

La diversificación de productos ha sido otra estrategia fundamental. BANASAN amplió su portafolio ofreciendo nuevas variedades de bananos y productos derivados, lo que le permitió atender diferentes segmentos de mercado y aumentar su base de clientes. Además, la obtención de certificaciones internacionales en calidad y

sostenibilidad, como Fair Trade y Global GAP, mejoró su reputación y facilitó el acceso a mercados premium.

En cuanto a las prácticas agrícolas, BANASAN adoptó técnicas sostenibles y ecológicas, como el uso de biofertilizantes y la reducción de pesticidas químicos, promoviendo un enfoque más verde y responsable. La expansión hacia nuevos mercados internacionales también ha sido un pilar estratégico, lograda a través de alianzas estratégicas y acuerdos comerciales que aumentaron su presencia global y diversificaron riesgos.

La inversión en tecnología ha sido significativa, con la implementación de sistemas de gestión agrícola y monitoreo en tiempo real, mejorando la eficiencia y productividad de las operaciones. Paralelamente, BANASAN desarrolló programas de responsabilidad social corporativa que beneficiaron a las comunidades locales mediante iniciativas en educación, salud y desarrollo comunitario, fortaleciendo su imagen corporativa y relaciones con la comunidad.

La capacitación y el desarrollo del personal han sido continuos, mejorando las competencias laborales y fomentando un ambiente de trabajo motivador y seguro. En el ámbito del marketing, BANASAN ha construido una marca fuerte y reconocida mediante campañas publicitarias, participación en ferias internacionales y la promoción de las cualidades únicas de sus productos.

Finalmente, la empresa ha implementado medidas para mejorar la eficiencia energética y la gestión de recursos naturales, contribuyendo a la reducción de costos y el impacto ambiental. Estas estrategias combinadas han permitido a BANASAN no solo

mantenerse competitiva, sino también avanzar hacia un futuro más sostenible y responsable.

Expectativas que se tienen sobre la Empresa BANASAN por parte de los propietarios, clientes, proveedores y trabajadores

Las expectativas sobre BANASAN son variadas y reflejan la importancia de su desempeño y su impacto en diversas áreas. Para los propietarios, la visión está centrada en el crecimiento sostenido y la rentabilidad a largo plazo. Esperan que la empresa no solo mantenga su posición en el mercado, sino que también expanda su presencia internacional, incrementando su cuota de mercado y diversificando sus productos para adaptarse a las demandas cambiantes del consumidor global.

Los clientes, por su parte, buscan productos de alta calidad que cumplan con los estándares más estrictos de frescura y sabor. Además, esperan que BANASAN mantenga su compromiso con prácticas sostenibles y responsables, garantizando que sus productos no solo sean buenos para el consumidor, sino también para el medio ambiente. La lealtad del cliente está ligada a la consistencia en la entrega y la innovación en el portafolio de productos.

Los proveedores ven en BANASAN un socio estratégico crucial. Sus expectativas se centran en relaciones comerciales justas y transparentes, con acuerdos que beneficien a ambas partes. Esperan una comunicación fluida y el cumplimiento de los compromisos establecidos, así como oportunidades para crecer junto con la empresa, participando en iniciativas que mejoren la eficiencia y sostenibilidad de la cadena de suministro.

Para los trabajadores, las expectativas giran en torno a la estabilidad laboral y el desarrollo profesional. Buscan un entorno de trabajo seguro y motivador, con oportunidades claras de capacitación y avance dentro de la empresa. Valoran una gestión que reconozca sus esfuerzos y contribuya a su bienestar, tanto en el ámbito laboral como personal. Además, esperan que BANASAN continúe fomentando una cultura organizacional inclusiva y respetuosa, donde se promueva la colaboración y se valoren las aportaciones de todos los empleados.

4. SEGUNDO CAPITULO: Análisis Entorno Económico Nacional E Internacional

Descripción Global del Sector

Una de las frutas importantes mundialmente reconocida es el banano, su consumo anual ronda los 114 millones de toneladas (FAO, 2022). Colombia es el cuarto productor mundial, produciendo 4,5 millones de toneladas en 2021 (FAOSTAT, 2023). El sector bananero colombiano origina aproximadamente 400,000 puestos de trabajo directos e indirectos y contribuye significativamente a la economía, representando el 2,5% del PIB agrícola (Asobananera, 2023).

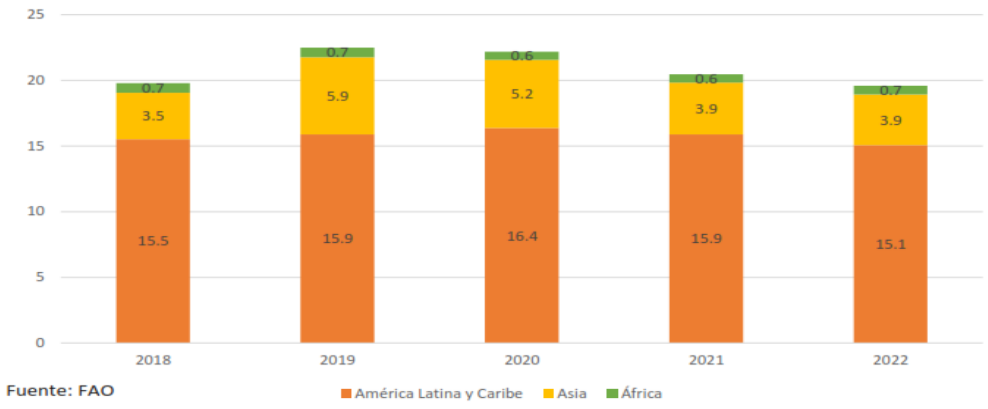


Figura 5. Exportación mundial de banano por región, 2018.2022, millones toneladas.

Fuente: FAO

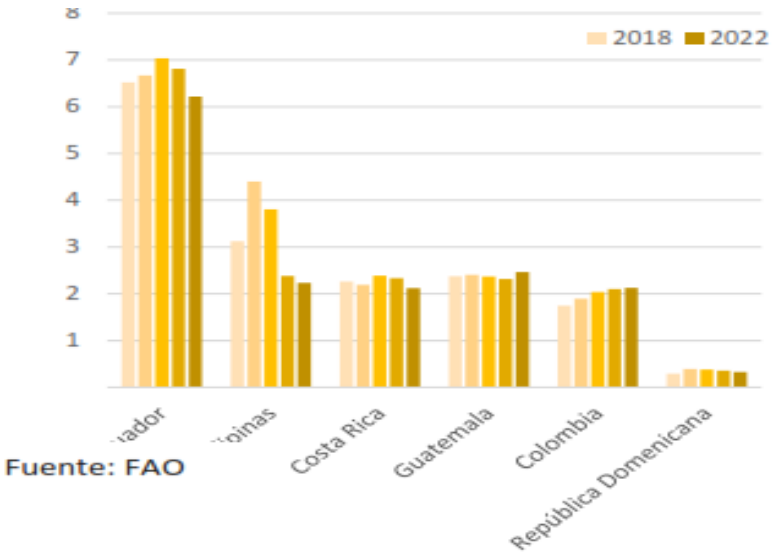


Figura 6. Posición de Colombia en exportación 2018.2022. Fuente: FAO

Impacto del Sector Empresarial en los ODS

La producción y comercialización de banano por parte de empresas como Banasan puede contribuir al cumplimiento de varios de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, entre ellos:

- ODS 1: Fin de la pobreza: El sector bananero genera empleo e ingresos para comunidades rurales, contribuyendo a la reducción de la pobreza.

- ODS 2: Hambre cero: El banano es una fuente importante de nutrientes y vitaminas para millones de personas en todo el mundo.

- ODS 5: Igualdad de género: Las mujeres desempeñan un papel fundamental en la producción de banano, y las empresas pueden promover su empoderamiento e inclusión.

- ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico: El sector bananero genera empleos decentes y contribuye al crecimiento económico de las comunidades locales.

- ODS 12: Producción y consumo sostenibles: Las empresas bananeras pueden adoptar prácticas agrícolas sostenibles para reducir su impacto ambiental.

- ODS 13: Acción por el clima: Las empresas bananeras pueden implementar medidas para mitigar y adaptarse al cambio climático.

Análisis del Sector Económico

Entorno Político

El entorno político del sector bananero en Colombia está marcado por la estabilidad institucional y la apertura al comercio internacional. El gobierno colombiano ha implementado políticas para apoyar la competitividad del sector, como la reducción de aranceles y la promoción de la inversión extranjera.

Entorno Económico

La economía colombiana ha mostrado un crecimiento constante en los últimos años, con un PIB per cápita de USD 2.864 en 2022 (Banco Mundial, 2023). La inflación se ha mantenido relativamente estable en los últimos años, con una tasa promedio anual del 3.5% en el período 2018-2022 (DANE, 2023). La demanda interna de banano en Colombia ha crecido a un ritmo moderado en los últimos años, impulsada por el aumento de los ingresos y la urbanización.

Entorno Social

La población colombiana es de aproximadamente 51.4 millones de personas, con una tasa de crecimiento anual del 0.9% (DANE, 2023). La mayoría de la población se concentra en zonas urbanas (79.2%) (DANE, 2023). La clase media colombiana ha crecido en los últimos años, lo que ha impulsado la demanda de productos como el banano.

Entorno Tecnológico

El sector bananero colombiano ha adoptado nuevas tecnologías para mejorar la productividad y la calidad del producto. Algunas de las tecnologías más utilizadas incluyen sistemas de riego por goteo, control biológico de plagas y enfermedades, y técnicas de cosecha y poscosecha eficientes.

Entorno Ecológico

La producción de banano en Colombia se realiza principalmente en zonas tropicales con clima cálido y húmedo. El sector bananero enfrenta desafíos ambientales como la deforestación, la contaminación del agua y el uso de agroquímicos. Las empresas bananeras están adoptando prácticas agrícolas sostenibles para reducir su impacto ambiental.

Entorno Legal

El marco legal colombiano regula la producción, comercialización y exportación de banano. Algunas de las leyes más importantes incluyen la Ley 1535 de 2012, que

establece un sistema de control de calidad para el banano de exportación, y la Ley 1753 de 2015, que establece medidas para la protección del medio ambiente en la producción bananera.

Enfoque Regional, Nacional e Internacional

PIB

El PIB del sector bananero en Colombia se estima en USD 1.200 millones en 2023 (Asobananera, 2023). Esto representa el 0.3% del PIB total de Colombia**.**

Inflación

La tasa de inflación del sector bananero en Colombia se estima en 2.5% en 2023 (Asobananera, 2023). Esta tasa es ligeramente inferior a la tasa de inflación general de Colombia, que se estima en 3.5% en 2023 (DANE, 2023).

Demanda Interna

La demanda interna de banano en Colombia se estima en 2.5 millones de toneladas en 2023 (Asobananera, 2023). Esto representa el 56% de la producción total de banano en Colombia. La demanda interna de banano ha crecido a un ritmo moderado en los últimos años, impulsada por el aumento de los ingresos y la urbanización.

Empleo Generado

El sector bananero en Colombia genera alrededor de 400,000 empleos directos e indirectos (Asobananera, 2023). Esto representa el 1.2% del empleo total en

Colombia. La mayoría de los empleos en el sector bananero son ocupados por trabajadores agrícolas, quienes generalmente reciben salarios bajos y tienen condiciones de trabajo precarias.

Tasa de Crecimiento

La tasa de crecimiento del sector bananero en Colombia se estima en 2.0% en 2023 (Asobananera, 2023). Esta tasa es ligeramente inferior a la tasa de crecimiento del PIB de Colombia, que se estima en 3.0% en 2023 (FMI, 2023).

Análisis Internacional

El mercado internacional del banano es altamente competitivo, con una gran cantidad de países productores y exportadores. Los principales mercados de exportación del banano colombiano son la Unión Europea, Estados Unidos y Rusia.

Competencia

Los principales competidores de Colombia en el mercado internacional del banano son Ecuador, Filipinas, Costa Rica y Guatemala. Estos países han logrado aumentar su producción y exportación de banano en los últimos años, lo que ha intensificado la competencia en el mercado internacional.

Precios

Los precios del banano en el mercado internacional han sido volátiles en los últimos años, debido a una serie de factores como la oferta y la demanda, las condiciones climáticas y las políticas comerciales. En 2023, se estima que el precio

promedio del banano en el mercado internacional será de USD 1.50 por caja (FAO, 2023).

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Enero	729	765	788	784	802	743	784	771	805	995
Febrero	765	827	839	781	871	768	824	782	848	1 026
Marzo	811	858	844	795	902	830	822	799	880	1 033
Abril	888	845	828	811	907	832	830	804	891	1 042
Mayo	815	842	821	828	814	821	833	798	911	1 023
Junio	788	802	839	829	786	784	800	789	901	1 016
Julio	756	807	840	812	750	770	750	717	877	1 010
Agosto	743	810	804	792	730	749	757	758	866	985
Septiembre	750	808	810	777	759	769	772	777	910	977
Octubre	796	825	815	784	790	774	768	798	964	997
Noviembre	800	790	795	788	757	772	749	792	951	995
Diciembre	770	790	789	771	738	772	756	783	958	993
	784	**814**	**818**	**796**	**800**	**782**	**787**	**781**	**897**	**1 008**

Figura 7. Precios de importación EUR por toneladas. Fuente: FAO

Oportunidades

Existen varias oportunidades para el sector bananero colombiano en el mercado internacional. Entre ellas se encuentran:

- Crecimiento de la demanda en mercados emergentes: Se espera que la demanda de banano en mercados emergentes como China, India y África crezca en los próximos años.

- Desarrollo de nuevos productos: Las empresas bananeras colombianas pueden desarrollar nuevos productos a base de banano, como snacks, jugos y harinas, para ampliar su mercado.

- Adopción de prácticas sostenibles: Los consumidores internacionales están cada vez más interesados en productos sostenibles. Las empresas bananeras colombianas pueden adoptar prácticas agrícolas sostenibles para diferenciarse de sus competidores.

El sector bananero es un sector importante de la economía colombiana, que genera empleo, ingresos y contribuye al desarrollo rural. El sector enfrenta desafíos como la competencia internacional, la volatilidad de los precios y el impacto ambiental de la producción. Sin embargo, también existen oportunidades para el sector bananero colombiano, como el crecimiento de la demanda en mercados emergentes, el desarrollo de nuevos productos y la adopción de prácticas sostenibles.

Aspectos/item	Análisis	Descripción
Entorno económico nacional	Impacto de variables macroeconómicas	El sector bananero contribuye con el 1.5% del PIB agrícola de Colombia (MinAgricultura, 2023). La inflación del 9.23% en 2023 (DANE, 2023) y los altos costos de producción han afectado la rentabilidad. La demanda interna se mantiene estable.
Competencia	Principales competidores en el mercado internacional	Colombia enfrenta competencia de Ecuador, líder mundial en exportaciones de banano con una participación del 25% del mercado global (FAO, 2023). Costa Rica también es un competidor significativo, exportando aproximadamente 2.5 millones de toneladas anuales.
Tendencia del mercado	Cambios y preferencias del mercado global	Creciente demanda de banano orgánico y sostenible, con un crecimiento anual del 8% en este segmento (Organic Trade Association, 2023). Los consumidores buscan productos ecológicos y de comercio justo.
Entorno legal y regulatorio	Normativas que afectan la producción y exportación	Las regulaciones fitosanitarias y los acuerdos comerciales, como el TLC con EE.UU., facilitan el acceso a mercados internacionales. La normativa laboral colombiana, incluida la Ley 50 de 1990, regula las condiciones de los trabajadores agrícolas.

Factores sociales	Impacto en las comunidades locales y condiciones laborales	El sector genera más de 100,000 empleos directos en regiones como Urabá (ProColombia, 2023). Los programas de responsabilidad social empresarial (RSE) buscan mejorar las condiciones laborales y el bienestar de las comunidades agrícolas.

Tabla 1. Análisis situacional del sector. Fuente: Elaboración propia.

5. TERCER CAPITULO: Análisis Talento Humano Y Cultura Corporativa

Análisis del Talento Humano y la Cultura Corporativa de Banasan Descripción de la Situación Actual en el Área de Talento Humano

1. Plan de Capacitación:

Actualmente, Banasan cuenta con un plan de capacitación anual que incluye formación técnica y de habilidades blandas para todos los niveles de la organización. Sin embargo, la frecuencia y actualización de estos programas necesitan ser mejoradas para responder a los cambios del mercado y las necesidades internas.

2. Programa y Protocolo de Inducción:

El protocolo de inducción está bien estructurado, pero se ha observado que la integración efectiva de nuevos empleados a veces es lenta, afectando su rendimiento inicial. La inducción cubre aspectos básicos del funcionamiento de la empresa, cultura corporativa y normas de seguridad.

3. Capacitación de Producto y/o Servicio:

La capacitación sobre los productos y servicios de Banasan es regular, pero

podría beneficiarse de una mayor personalización y profundización en temas específicos que afectan directamente las funciones de cada colaborador.

4. Procesos de Incorporación a la Empresa:

El proceso de incorporación es ágil, pero carece de un seguimiento estructurado durante los primeros meses del nuevo empleado, lo que podría mejorar la adaptación y retención del talento.

5. Programas de Reconocimiento:

Existen programas de reconocimiento y recompensas por desempeño, pero la percepción de los empleados es que estos programas no siempre son justos o transparentes, lo que impacta negativamente en la motivación.

6. Desarrollo del Liderazgo y Comunicación Afectiva:

La empresa ofrece algunos cursos de desarrollo de liderazgo, pero no existe un programa consolidado que fomente la comunicación afectiva y el liderazgo transformacional de manera continua y sistemática.

7. Retención de Colaboradores:

Banasan enfrenta desafíos en la retención de talento, especialmente en posiciones técnicas y de liderazgo medio. La rotación es relativamente alta, lo que genera costos adicionales y afecta la continuidad de los proyectos.

8. Manual de Funciones:

El manual de funciones está desactualizado, lo que genera confusión y posibles duplicidades en las responsabilidades. Esto afecta la eficiencia operativa y la claridad en las expectativas laborales.

9. Clima Organizacional:

El clima organizacional es en general positivo, pero se han identificado áreas de mejora en la comunicación interna y el manejo del estrés laboral, especialmente en períodos de alta demanda.

Estrategias de Talento Humano

1. Actualización del Plan de Capacitación:

Implementar un sistema de aprendizaje continuo que responda a las necesidades emergentes del mercado y las tendencias de la industria.

2. Revisión del Protocolo de Inducción:

Mejorar el proceso de inducción para incluir un seguimiento regular y personalizado durante los primeros seis meses del nuevo empleado.

3. Personalización de la Capacitación de Producto/Servicio:

Desarrollar programas de capacitación específicos para cada departamento, basados en las necesidades y funciones de los empleados.

4. Implementación de Programas de Reconocimiento Transparentes:

Crear criterios claros y justos para los programas de reconocimiento que incluyan

la participación de los empleados en la definición de estos criterios.

5. Desarrollo de Liderazgo y Comunicación:

Establecer un programa de liderazgo integral que incluya habilidades de comunicación afectiva y manejo de conflictos, disponible para todos los niveles jerárquicos.

6. Mejora en la Retención de Talento:

Desarrollar estrategias de retención basadas en la mejora de las condiciones laborales, oportunidades de desarrollo profesional y programas de bienestar integral.

7. Actualización del Manual de Funciones:

Revisar y actualizar el manual de funciones para reflejar las responsabilidades actuales y eliminar duplicidades, mejorando la eficiencia operativa.

Plan de Mejoramiento

Propuestas del Diagnóstico de Talento Humano:

- Plan de Capacitación Continua: Crear una plataforma de e-learning que permita el acceso a cursos actualizados y relevantes.
- Programa de Mentoring: Implementar un programa de mentoría para nuevos empleados que facilite su adaptación y crecimiento profesional.
- Sistema de Feedback: Establecer un sistema de feedback regular y constructivo para todos los niveles de la organización.
- Revisión del Manual de Funciones: Conformar un comité para la

actualización del manual de funciones que incluya la participación de representantes de cada departamento.

- Clima Organizacional: Realizar encuestas periódicas sobre el clima organizacional y establecer comités de bienestar laboral para abordar los problemas identificados.

Tabla 1.

Plan de mejoramiento

Aspecto	Estrategia de mejora	Descripción	Responsable	Plazo
Plan de Capacitación Continua	Implementación de una plataforma de e-learning	Crear una plataforma de aprendizaje en línea con cursos actualizados y relevantes	Departamento de Recursos Humanos	6 meses
Programa de Mentoring	Desarrollo e implementación de un programa de mentoría	Facilitar la adaptación y crecimiento profesional de nuevos empleados a través de mentorías	Líderes de Departamento	3 meses
Sistema de Feedback	Establecimiento de un sistema de feedback regular y constructivo	Implementar un software para la gestión de feedback continuo y formación en su uso	Gerencia de Recursos Humanos	4 meses
Manual de Funciones	Revisión y actualización del manual de funciones	Formar un comité para revisar y actualizar el manual de funciones, eliminando duplicidades	Comité de Revisión	5 meses
Clima Organizacional	Realización de encuestas periódicas y formación de comités de bienestar	Llevar a cabo encuestas regulares para evaluar el clima laboral y crear comités que aborden problemas identificados	Departamento de Bienestar	6 meses
Reconocimiento de Desempeño	Implementación de un programa de reconocimiento justo y transparente	Crear criterios claros y justos para el reconocimiento de los empleados, con la participación de los mismos	Dirección General	3 meses
Desarrollo del Liderazgo	Establecimiento de un programa integral de desarrollo de liderazgo	Incluir habilidades de comunicación afectiva y manejo de conflictos para todos los niveles jerárquicos	Gerencia de Capacitación	6 meses
Retención de Talento	Desarrollo de estrategias basadas en mejora de condiciones laborales	Mejorar las condiciones de trabajo, ofrecer oportunidades de	Dirección de Recursos Humanos	6 mes

	y oportunidades de desarrollo	desarrollo profesional y programas de bienestar		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2.

Presupuesto

Aspecto	Estrategia de mejora	Costo estimado	Descripción
Plan de Capacitación Continua	Plataforma de e-learning	$25,000,000	Desarrollo del software ($10,000,000) y contenidos y cursos iniciales ($15,000,000)
Programa de Mentoring	Desarrollo e implementación de un programa de mentoría	$10,000,000	Formación de mentores ($6,000,000) y desarrollo del programa ($4,000,000)
Sistema de Feedback	Implementación de un sistema de feedback regular	$15,000,000	Compra de software para la gestión de feedback ($10,000,000) y capacitación en su uso ($5,000,000)
Manual de Funciones	Revisión y actualización del manual de funciones	$5,000,000	Comité de revisión ($2,000,000) y redacción y actualización de documentos ($3,000,000)
Clima Organizacional	Encuestas periódicas y comités de bienestar	$8,000,000	Desarrollo de encuestas ($3,000,000) y formación de comités y reuniones periódicas ($5,000,000)
Reconocimiento de Desempeño	Programa de reconocimiento justo y transparente	$12,000,000	Diseño del programa ($5,000,000) y premios y eventos de reconocimiento ($7,000,000)
Desarrollo del Liderazgo	Programa integral de desarrollo de liderazgo	$20,000,000	Cursos y talleres ($12,000,000) y materiales y recursos ($8,000,000)
Retención de Talento	Estrategias basadas en mejora de condiciones laborales	$30,000,000	Mejora de condiciones laborales ($15,000,000) y programas de bienestar y desarrollo ($15,000,000)
Total		**$125,000,000**	

Fuente: Elaboración propia.

6. CUARTO CAPITULO: Gerencia Mercadeo, productividad y Análisis

Marketing Mix

Análisis de Producto:

Banasan se dedica a la producción y exportación de banano, un producto altamente demandado en mercados internacionales. La empresa debe asegurar la calidad del producto mediante estrictos controles en la cadena de producción, desde la siembra hasta el embalaje final.

Análisis del Precio:

El precio del banano debe ser competitivo, teniendo en cuenta los costos de producción, transporte y los precios del mercado global. Banasan debe realizar análisis periódicos de costos y ajustar sus precios para mantener la rentabilidad y competitividad en mercados clave.

Análisis de Comercialización:

La comercialización de los productos de Banasan se enfoca en mercados internacionales, utilizando intermediarios y comercializadoras especializadas. La empresa debe evaluar continuamente sus canales de distribución para asegurar la eficiencia y minimizar los costos.

Promoción:

Las estrategias de promoción deben centrarse en resaltar la calidad y los beneficios del banano producido por Banasan. Esto puede incluir campañas en redes

sociales, participaciones en ferias internacionales y acuerdos con minoristas y mayoristas en mercados objetivo.

Análisis del Consumidor:

Es crucial entender las preferencias y tendencias de los consumidores en los mercados de destino. Esto incluye estudios de mercado y encuestas para adaptar los productos y estrategias de marketing a las necesidades y expectativas de los consumidores.

Aspecto	Análisis
Producto	Banasan produce bananos de alta calidad destinados a mercados internacionales. La calidad del producto se garantiza a través de controles estrictos en cada etapa del proceso de producción. La empresa se enfoca en mantener estándares elevados de sabor, textura y frescura, asegurando que sus bananos cumplan con las expectativas de los consumidores y regulaciones internacionales.
Precio	Los precios de Banasan son competitivos y se ajustan regularmente según los costos de producción, transporte y las fluctuaciones del mercado global. La empresa emplea estrategias de fijación de precios que le permiten mantener su rentabilidad mientras ofrece un valor atractivo a los clientes. Estos ajustes de precios también consideran factores como la estacionalidad y las demandas del mercado internacional.
Plaza	Los bananos de Banasan se distribuyen a través de intermediarios y comercializadoras especializadas, principalmente en mercados internacionales. La empresa analiza constantemente sus canales de distribución para asegurar eficiencia, minimizar costos y reducir tiempos de entrega. Además, se enfoca en mantener relaciones sólidas con sus socios logísticos para garantizar una distribución eficaz y oportuna.
Promoción	Banasan utiliza diversas estrategias de promoción, incluyendo campañas en redes sociales, participación en ferias internacionales y acuerdos con minoristas y mayoristas en mercados clave. La promoción se enfoca en resaltar la calidad y los beneficios de sus bananos, utilizando contenido visual atractivo y mensajes que destacan la sostenibilidad y el compromiso con la excelencia del producto. Banasan también emplea promociones y descuentos estratégicos para atraer y fidelizar clientes.

Tabla 3. Marketing mix.Fuente: Elaboración propia

Matriz BCG:

La Matriz BCG (Boston Consulting Group) permite a Banasan identificar sus productos estrella, vacas lecheras, interrogantes y perros en función de la cuota de mercado y el crecimiento del mercado. Esto ayuda a la empresa a asignar recursos de manera eficiente y a planificar estrategias de crecimiento.

Aspectos	Análisis
Producto	Banasan produce bananos de alta calidad destinados a mercados internacionales. La calidad del producto se garantiza a través de controles estrictos en cada etapa del proceso de producción. La empresa se enfoca en mantener estándares elevados de sabor, textura y frescura, asegurando que sus bananos cumplan con las expectativas de los consumidores y regulaciones internacionales.
Precio	Los precios de Banasan son competitivos y se ajustan regularmente según los costos de producción, transporte y las fluctuaciones del mercado global. La empresa emplea estrategias de fijación de precios que le permiten mantener su rentabilidad mientras ofrece un valor atractivo a los clientes. Estos ajustes de precios también consideran factores como la estacionalidad y las demandas del mercado internacional.
Plaza	Los bananos de Banasan se distribuyen a través de intermediarios y comercializadoras especializadas, principalmente en mercados internacionales. La empresa analiza constantemente sus canales de distribución para asegurar eficiencia, minimizar costos y reducir tiempos de entrega. Además, se enfoca en mantener relaciones sólidas con sus socios logísticos para garantizar una distribución eficaz y oportuna.
Promoción	Banasan utiliza diversas estrategias de promoción, incluyendo campañas en redes sociales, participación en ferias internacionales y acuerdos con minoristas y mayoristas en mercados clave. La promoción se enfoca en resaltar la calidad y los beneficios de sus bananos, utilizando contenido visual atractivo y mensajes que destacan la sostenibilidad y el compromiso con la excelencia del producto. Banasan también emplea promociones y descuentos estratégicos para atraer y fidelizar clientes.

Tabla 4. Matriz BCG. Fuente: Elaboración propia

5 Fuerzas de Porter:

El análisis de las cinco fuerzas de Porter proporciona una visión detallada de la competencia y la dinámica del mercado:

- Amenaza de nuevos entrantes: Relativamente baja debido a las barreras

de entrada altas en términos de inversión y certificaciones necesarias.

- Poder de negociación de los proveedores: Medio, dado que Banasan puede diversificar sus proveedores.
- Poder de negociación de los compradores: Alto, ya que los grandes distribuidores tienen poder de negociación significativo.
- Amenaza de productos sustitutos: Baja, ya que los bananos tienen pocos sustitutos directos.
- Rivalidad entre competidores: Alta, debido a la presencia de grandes productores en el mercado internacional.

Cuadrante	Descripción	Ejemplo en Banasan
Estrella	Productos con alta participación de mercado en un mercado de rápido crecimiento. Necesitan inversiones significativas para mantener su posición y fomentar el crecimiento.	Bananos orgánicos premium: Tienen una alta demanda en mercados internacionales y están en crecimiento debido a la tendencia hacia productos orgánicos y sostenibles.
Interrogante	Productos con baja participación de mercado en un mercado de rápido crecimiento. Requieren decisiones estratégicas sobre si se deben invertir recursos para aumentar su participación o retirarse del mercado.	Bananos con valor agregado (por ejemplo, snacks de banano): Nuevos en el mercado, con potencial de crecimiento pero actualmente con baja participación.
Vacas lecheras	Productos con alta participación de mercado en un mercado de bajo crecimiento. Generan ingresos estables y requieren poca inversión adicional.	Bananos convencionales: Tienen una alta participación de mercado en mercados maduros como Estados Unidos y Europa, generando ingresos constantes.
Perros	Productos con baja participación de mercado en un mercado de bajo crecimiento. Pueden generar ingresos marginales y usualmente no justifican grandes inversiones.	Bananos de segunda categoría: Productos de menor calidad que no tienen mucha demanda y no generan ingresos significativos.

Tabla 5. 5 Fuerzas de Porter Fuente: Elaboración propia

Investigación de mercados

Banasan debe iniciar análisis de mercado continuos de tal forma pueda reconocer dichas oportunidades y adaptarse a transformaciones de consumidores referente a gustos incluyendo estudios en tendencias de consumo estudio de competidores y evaluación de mercados potenciales

Marketing digital

El marketing digital como estrategia debe incluir presencia activa de redes sociales optimización de motores de búsqueda seo y campañas de publicidad online estas acciones ayudan a Banasan a aumentar su visibilidad y a atraer clientes nuevos en mercados internacionales

Diseño de marca ciudad imagen corporativa

la imagen corporativa de Banasan debe comunicar calidad sostenibilidad y compromiso con el medio ambiente esto se puede lograr mediante un diseño de marca coherente y atractivo que se refleje en todos los materiales de marketing y comunicación de la empresa

Plan de mejoramiento en mercadeo

La empresa AGROCOL S.A.S propone las siguientes estrategias de mejora

- Fortalecimiento de imagen de marca desarrollar campaña de branding resaltando calidad y sostenibilidad del producto

- Expansión del marketing digital implementando estrategia integral de marketing digital aumentando presencia online captando mercados nuevos.
- investigación continua de mercados realizar estudios de mercado periódicos destinados a identificar oportunidades para crecer ajustando estrategias de marketing.

Aspecto	Estrategia de mejora	Descripción	Responsable	Plazo
Fortalecimiento de la imagen de marca	Implementación de campaña de branding	Campaña de branding y rediseño de la imagen corporativa.	Departamento de mercadeo	6 meses
Expansión del marketing digital	Desarrollo y creación de contenido para redes sociales	Crear contenido aumentando su presencia online para nuevos mercados	Marketing digital	3 meses
Investigación de mercados continuada	Realización de estudios de mercado	Implementar estudios de mercado y análisis de tendencias	Gerencia de Recursos Humanos	4 meses

Tabla 6. Presupuesto. Fuente: Elaboración propia

Aspecto	Costo estimado	Descripción
Fortalecimiento de la imagen de marca	$4,000,000	Campaña de branding y rediseño de la imagen corporativa
Expansión del marketing digital	$1,000,000	Desarrollo y ejecución de una estrategia integral de marketing digital
Investigación de mercados continuada	$4,000,000	Estudios de mercado y análisis de tendencias
Total	**$9,000,000**	

Producción: Producto y/o Servicios

Análisis de la Administración de Relaciones con los Clientes

En cuanto a la gestión de relaciones con clientes - Banasan debe mejorar implementando sistema CRM (Customer Relationship Management) permitiendo seguimientos pormenorizados de interacciones y necesidades de clientes.

Análisis de la Materia Prima, Mano de Obra, Administración de Cadena de Suministro

- Materia Prima: Selección cuidadosa de los proveedores de banano para asegurar la calidad del producto.
- Mano de Obra: Capacitación constante de los empleados para mantener altos estándares de producción.
- Cadena de Suministro: Optimización de la logística para reducir costos y tiempos de entrega.

Análisis y Evaluación de Operaciones Productivas y/o Servicios

Evaluar continuamente los procesos productivos para identificar áreas de mejora y aplicar metodologías de eficiencia como Lean Manufacturing.

Análisis y Evaluación de Tecnología, Investigación y Desarrollo

Invertir en tecnologías innovadoras que mejoren la productividad y la calidad del producto, además de fomentar la investigación y el desarrollo para mantener la competitividad en el mercado.

Aseguramiento de la Calidad del Producto (Sistema de Gestión de la Calidad)

Implementar un sistema de gestión de calidad basado en normas internacionales como ISO 9001 para asegurar la consistencia y calidad del producto.

Estrategia de Productividad

Adoptar estrategias como la automatización de procesos y la capacitación continua del personal para mejorar la productividad y reducir costos.

Mapa de Procesos y Diseño de Planta

Desarrollar un mapa de procesos que identifique cada etapa de la producción y diseñar la planta de producción para maximizar la eficiencia y la seguridad.

Cadena de Valor

Analizar y optimizar cada eslabón de la cadena de valor para asegurar que cada etapa agrega valor al producto final.

Plan de Mejoramiento en Producción

AGROCOL S.A.S propone:

- Implementar sistema CRM: Para mejorar la gestión de relación clientes-Banasan.
- Optimización de la cadena de suministro: Reducir costos y tiempos en entrega.
- Automatización de procesos: Aumentar eficiencia y disminuir errores.

- Capacitación continua: Asegurar que el personal se encuentre actualizados en labores de la industria.

Aspecto	Estrategia de mejora	Descripción	Responsable	Plazo
Implementación de un sistema CRM	Implementación de un sofware para la gestión de Relación con los Clientes	Crear una gestión integrada de ventas, marketing, atención al cliente y todos los puntos de contacto.	Departamento de productividad	6 meses
Optimización de la cadena de suministro	Implementación de capacitaciones para mejorar las etapas de procesos del banano.	Reducción de costos y tiempos en entrega	Líderes de Departamento	6 meses
Automatización de procesos	Compra y capacitación de maquinaria nueva.	Aumentar eficiencia y disminuir errores mediante el apoyo tecnológico	Gerencia de Recursos Humanos	12 meses
Capacitación continua	Capacitaciones para la retroalimentación del personal	Asegurar que el personal se encuentre actualizados en labores de la industria.	Comité de Revisión	5 meses

Aspecto	Costo estimado	Descripción
Implementación de un sistema CRM	$25,000,000	Compra y personalización de software CRM y capacitación en su uso
Optimización de la cadena de suministro	$30,000,000	Mejora de la logística y contratos con nuevos proveedores
Automatización de procesos	$50,000,000	Compra de maquinaria y tecnología avanzada
Capacitación continua	$20,000,000	Programas de formación y desarrollo de empleados
Total	**$125,000,000**	

Tabla 7. Presupuesto de Plan de Mejoramiento en Producción. Fuente: Elaboración propia

7. QUINTO CAPITULO: Gerencia Financiera

Análisis Financiero

En este análisis se evaluará la situación financiera de la empresa Banasan a partir del estado de resultados y balance general. Se analizarán las principales razones financieras, como la rentabilidad, la liquidez, la solvencia y la eficiencia operativa, para obtener una comprensión general de la salud financiera de la empresa.

Análisis del Estado de Resultados

Ingresos

Los ingresos de Banasan para el año 2022 ascendieron a $804.040.000, lo que representa un aumento del 27.2% en comparación con el año 2021. Este crecimiento se debe principalmente al aumento en las ventas de banano, ya que la empresa ha logrado expandir su mercado tanto a nivel nacional como internacional.

Costos y Gastos

Los costos y gastos de Banasan para el año 2022 representaron el 74.3% de los ingresos totales, lo que significa que la empresa logró un margen bruto del 25.7%. Los principales costos y gastos de la empresa son los costos de producción, que incluyen los costos de mano de obra, insumos agrícolas y transporte.

Utilidad Bruta

La utilidad bruta de Banasan para el año 2022 ascendió a $205.081.600, lo que

representa un aumento del 36.8% en comparación con el año 2021. Este aumento se debe principalmente al crecimiento de los ingresos y a la eficiencia en la gestión de los costos.

Gastos de Operación

Los gastos de operación de Banasan para el año 2022 representaron el 6.4% de los ingresos totales, lo que significa que la empresa logró un margen de operación del 19.3%. Los principales gastos de operación de la empresa son los gastos administrativos y de venta.

Utilidad Operativa

La utilidad operativa de Banasan para el año 2022 ascendió a $128.331.520, lo que representa un aumento del 49.6% en comparación con el año 2021. Este aumento se debe principalmente al crecimiento de la utilidad bruta y a la eficiencia en la gestión de los gastos de operación.

Utilidad Antes de Impuestos

La utilidad antes de impuestos de Banasan para el año 2022 ascendió a $128.331.520, lo que es igual a la utilidad operativa ya que la empresa no tiene gastos financieros ni ingresos no operativos.

Utilidad Neta

La utilidad neta de Banasan para el año 2022 ascendió a $93.323.760, lo que representa un aumento del 37.6% en comparación con el año 2021. Este aumento se

debe principalmente al aumento del impuesto sobre la renta.

Razones de Rentabilidad

- Margen Bruto: 25.7%
- Margen de Operación: 19.3%
- Rentabilidad sobre Activos (ROA): 12.4%
- Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE): 12.4%

Análisis del Balance General

Activos Corrientes

Los activos corrientes de Banasan para el año 2022 ascendieron a $2.164.311.000, lo que representa el 90.8% del total de activos. Los principales activos corrientes de la empresa son el efectivo y equivalentes, las cuentas por cobrar y los inventarios.

Activos No Corrientes

Los activos no corrientes de Banasan para el año 2022 ascendieron a $227.102.000, lo que representa el 9.2% del total de activos. Los principales activos no corrientes de la empresa son la propiedad, planta y equipo.

Total de Activos

El total de activos de Banasan para el año 2022 ascendió a $2.391.413.000.

Pasivo Corriente

El pasivo corriente de Banasan para el año 2022 ascendió a $498.182.000, lo que representa el 20.8% del total de pasivos y patrimonio. El principal pasivo corriente de la empresa son las cuentas por pagar.

Pasivo No Corriente

El pasivo no corriente de Banasan para el año 2022 ascendió a $231.831.000, lo que representa el 9.7% del total de pasivos y patrimonio. Los principales pasivos no corrientes de la empresa son los préstamos a largo plazo.

Total de Pasivos

El total de pasivos de Banasan para el año 2022 ascendió a $730.013.000, lo que representa el 30.5% del total de pasivos y patrimonio.

Patrimonio

El patrimonio de Banasan para el año 2022 ascendió a $1.661.399.000, lo que representa el 69.5% del total de pasivos y patrimonio. El principal componente del patrimonio de la empresa es el capital contable.

Razones de Liquidez

- Razón Corriente: 4.34
- Prueba Ácida: 3.84
- Rotación de Inventarios: 4.8 veces
- Rotación de Cuentas por Cobrar: 14.5 veces

Razones de Solvencia

- Deuda a Capital: 0.44
- Cobertura de Intereses: 12.3 veces

Razones de Eficiencia Operativa

- Rotación de Activos Totales: 0.34
- Margen de Utilidad Bruta: 25.7%
- Margen de Utilidad Operativa: 19.3%

El análisis financiero de Banasan para el año 2022 muestra que la empresa se encuentra en una sólida posición financiera. La empresa ha logrado un crecimiento significativo en sus ingresos y utilidades, y ha mantenido una buena rentabilidad. Banasan también tiene una buena liquidez y solvencia, lo que indica que es capaz de cumplir con sus obligaciones a corto y largo plazo. La empresa también tiene una eficiente operación, lo que se refleja en sus altos márgenes de utilidad y rotación de activos.

En general, Banasan es una empresa financiera saludable con buenas perspectivas para el futuro. La empresa está bien posicionada para continuar su crecimiento y generar valor para sus accionistas.

Basándonos en el análisis financiero, se recomienda que Banasan:

- Continúe invirtiendo en su crecimiento, ya que la empresa tiene un gran potencial para expandirse tanto a nivel nacional como internacional.

- Mantenga su enfoque en la eficiencia operativa, ya que esto ayudará a la empresa a mejorar sus márgenes de utilidad y rentabilidad.

- Monitoree de cerca su situación de liquidez, ya que la empresa tiene un alto nivel de cuentas por cobrar.

- Considere la posibilidad de diversificar sus fuentes de financiamiento, ya que la empresa actualmente depende en gran medida de los préstamos a largo plazo.

Es importante tener en cuenta que este análisis se basa en los datos financieros disponibles al público y que no se ha realizado una auditoría financiera independiente. Por lo tanto, este análisis debe considerarse como una evaluación preliminar de la situación financiera de Banasan.

BANASAN S.A.S

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

ADICIEMBRE DE 2022 Y 2021

CIFRAS EXPRESADAS EN MILES DE PESOS COLOMBIANOS

ACTIVO	NOTAS	2.022	2.021	PASIVO	NOTAS	2.022	2.021
Efectivo y equivalente al efectivo	3	326.337	804.040	Obligaciones Financieras	8	1.024	3.609
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	4	684.868	753.285	Acreedores comerciales	9	141.517	258.941
Otros activos corrientes	5	13.106	10.058	Ingresos recibidos para terceros	10	52.762	25.435
Inversiones	6	1.140.000		Impuestos corrientes por pagar	11	168.393	112.262
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		**2.164.311**	**1.567.383**	Beneficios a empleados	12	134.486	99.872
				TOTAL PASIVO CORRIENTE		**498.182**	**500.119**
Propiedad, planta y equipo neto	7	62.791	36.030				
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		**62.791**	**36.030**	**TOTAL PASIVO**		**498.182**	**500.119**
				PATRIMONIO	13		
				Fondo social		3.000	3.000
				Efectos de convergencia NIIF	14	(247)	(247)
				Excedentes pendientes por ejecutar		933.237	376.128
				Excedentes (déficit) Acumulados		(118.557)	(118.557)
				Excedentes del ejercicio		911.487	842.970
				TOTAL PATRIMONIO		**1.728.920**	**1.103.294**
TOTAL ACTIVO		**2.227.102**	**1.603.413**	**TOTAL PASIVO Y FONDO SOCIAL**		**2.227.102**	**1.603.413**

Figura 8. Estado financiero, balance años 2022 y 2021Fuente: Banasan S.A.S

8. OCTAVO CAPITULO: Planes Tácticos Y Operativos

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

BANASAN S.A.S

EQUIPO GERENCIAL

Elida Rosa Camargo Crespo
Jesús Manuel Díaz Calderas
Milton Adolfo Pérez Montaño
Julián Andrey Serrano Ibarra

HISTORIA DE LA EMPRESA

La comercializadora internacional bananeros unidos de santa marta C.I. BANASAN S.A.S. fue constituida el 17 de junio de 2005 e inicio operaciones enero de 2006, actualmente cuenta con dos sedes en la ciudad de Santa Marta una en el Km 5 Troncal del caribe vía Gaira y otra en el puerto de Santa Marta Magdalena. Como respuesta a la necesidad de organizar una comercializadora de banano capaz de aglutinar a los diferentes grupos productores de banano con experiencia en el sector, cuya labor histórica en la producción de banano tipo exportación, se remonta a los años 30 del siglo pasado regida bajo normas y certificaciones de calidad y ambientales

PLATAFORMA ESTRATEGICA

MISIÓN ACTUAL DEL NEGOCIO (No basta con señalar cuál es la misión actual de la empresa, sino analizar de qué forma se ha cumplido, hasta dónde podemos determinar ese cumplimiento, si existen algunos elementos de la realidad que no se tienen en cuenta en su definición, hace cuánto que se declaró, quién lo hizo, etc.)

Somos una compañía Colombiana dedicada a la comercialización internacional de banano convencional, orgánico y de comercio justo, orientada hacia la satisfacción de nuestros clientes. Estamos comprometidos con la implementación de altos estándares de calidad, seguridad y responsabilidad social, para lo cual contamos con un equipo humano idóneo enfocado hacia a efectividad la excelencia en el servicio y la sostenibilidad del negocio. Brindamos a nuestros proveedores de fruta una completa oferta de productos y servicios a precios competitivos, buscando contribuir con la eficiencia de sus procesos.

VISIÓN ACTUAL DEL NEGOCIO (No basta con señalar cuál es la visión actual de la empresa, sino analizar hasta qué punto se han alcanzado esos propósitos superiores que le dan significado, si se constituye en un propósito superior compartido por todos los miembros de la organización, si se ha desplegado en toda la organización y de qué forma se ha hecho ese despliegue, hace cuánto que se declaró, quién lo hizo, etc.)

Ser reconocida como empresa Colombiana líder en la comercialización de fruta fresca y productos agroindustriales, especialmente banano convencional y orgánico; de la más alta calidad; cumpliendo los más exigentes estándares socio ambientales aplicables al sector. Banasan S.A.S. se caracteriza por su alta competitividad y capacidad de redacción para asumir los cambios del mercado, con miras a preservar su rentabilidad, crecimiento, permanencia y participación; cumpliendo con sus clientes, la comunidad, sus afiliados y accionistas.

VALORES CORPORATIVOS ACTUALES (Analizar qué tanto esos valores se reflejan en las actuaciones y comportamientos de cada miembro de la organización)

1. Trabajo en equipo
2. Responsabilidad
3. Integridad
4. Innovación
5. Orientación al cliente
6. Sostenibilidad

OBJETIVOS CORPORATIVOS ACTUALES (Se debe señalar cuáles son y de qué manera se mide su cumplimiento)

1. Garantizar la satisfacción del cliente interno y externo, mediante la entrega de productos y servicios con altos estándares de calidad y seguridad.
2. Mejorar la gestión organizacional a través de establecimientos e implementación de estrategias y controles que aseguren la excelencia e integridad de los procesos establecidos en los diferentes niveles de la organización.
3. Lograr altos niveles de desempeño de la organización mediante el fortalecimiento continuo y el desarrollo de estrategias que aseguren la confiabilidad del mismo.

POLÍTICAS ORGANIZACIONALES ACTUALES (Señalar qué políticas rigen las relaciones internas y externas de la organización, y cuáles debería determinar en función de su objeto social)

Política de calidad
Política de seguridad alimentaria
Política de responsabilidad social
Política de comercio justo
Política de calidad
Política de seguridad alimentaria
Política de responsabilidad social
Política de comercio justo

MATRIZ MEFE

	Matriz de Evaluación de Factores Externos	Ponderación	Calificación	Producto	0,41	13,8%
0,50	**Oportunidades**					
O1	Posible alianza con empresa del sector	0,09	3	0,27		
O2	Posible aumento de la producción	0,09	4	0,36		
O3	Posibilidades de buscar ayudas públicas y más	0,08	4	0,32		
O4	tratados comerciales	0,07	4	0,28		
O5	Incremento de negocio por internet y muchos de mercados	0,08	4	0,32		
O6	Nuevas fincas para sembrar	0,09	3	0,27		
O7				0,00		
O8				0,00		
O9				0,00		
O10				0,00		
0,50	**Amenazas**					
A1	Crisis económicas post Covid 19	0,09	3	0,27		
A2	Aumento de la competencia por conflicto sociales	0,08	2	0,16		
A3	Descenso de la demanda por cambios climático	0,09	3	0,27		
A4	Aumentos de precio en la materia,	0,07	3	0,21		
A5	monopolios industriales	0,09	1	0,09		
A6	Contaminación en os suelos de las fincas; plagas y enfermedades	0,08	2	0,16		
A7				0,00		
A8				0,00		
A9				0,00		
A10				0,00		
		1,00		2,98	3,39	

La matriz MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos) es una herramienta de análisis estratégico que se utiliza para identificar y evaluar las oportunidades y amenazas que enfrenta una empresa. La matriz MEFE se basa en la idea de que los factores externos pueden tener un impacto significativo en el éxito o fracaso de una empresa.

Identificación de Oportunidades y Amenazas

El primer paso en el análisis de la matriz MEFE es identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa. En el caso de Banasan, algunas de las oportunidades que se pueden identificar son:

- Aumento de la demanda de banano a nivel mundial.
- Nuevos mercados para la exportación de banano.
- Desarrollo de nuevas variedades de banano con mayor resistencia a enfermedades y plagas.
- Aumento de la inversión en investigación y desarrollo.
- Desarrollo de nuevas estrategias de marketing y promoción.

Algunas de las amenazas que se pueden identificar son:

- Competencia de otros países productores de banano.
- Cambios en las preferencias de los consumidores.
- Aumento de los costos de producción.
- Cambios en las condiciones climáticas.

- Enfermedades y plagas que afectan al banano.

Calificación de Oportunidades y Amenazas

Una vez que se han identificado las oportunidades y amenazas, se deben calificar en función de su impacto potencial en la empresa. La calificación se realiza utilizando una escala de 1 a 5, donde 1 es el impacto más bajo y 5 es el impacto más alto.

Asignación de Ponderaciones

A cada oportunidad y amenaza también se le debe asignar una ponderación, que refleja la importancia relativa del factor para la empresa. La ponderación se realiza utilizando una escala de 0.1 a 1.0, donde 0.1 es la menor importancia y 1.0 es la mayor importancia.

Cálculo del Producto

El producto se calcula multiplicando la calificación por la ponderación de cada oportunidad y amenaza. El producto representa la importancia total de cada factor para la empresa.

Análisis de Resultados

Los resultados del análisis de la matriz MEFE se pueden utilizar para:

- Identificar las oportunidades y amenazas más importantes para la empresa.
- Priorizar las estrategias para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas.

- Desarrollar un plan de acción para abordar los factores externos.

Oportunidad	Calificación	Ponderación	Producto
Aumento de la demanda de banano a nivel mundial	4	0.4	1.6
Nuevos mercados para la exportación de banano	3	0.3	0.9
Desarrollo de nuevas variedades de banano con mayor resistencia a enfermedades y plagas	5	0.2	1.0
Aumento de la inversión en investigación y desarrollo	4	0.2	0.8
Desarrollo de nuevas estrategias de marketing y promoción	4	0.2	0.8
Total			**4.1**

Tabla 8. Oportunidades Fuente: Elaboración propia

Amenaza	Calificación	Ponderación	Producto
Competencia de otros países productores de banano	5	0.4	2.0
Cambios en las preferencias de los consumidores	3	0.3	0.9
Aumento de los costos de producción	4	0.2	0.8
Cambios en las condiciones climáticas	4	0.2	0.8
Enfermedades y plagas que afectan al banano	5	0.2	1.0
Total			**5.5**

Tabla 9. Amenazas Fuente: Elaboración propia

El análisis de la matriz MEFE de Banasan muestra que la empresa enfrenta más amenazas que oportunidades. Sin embargo, las oportunidades que se identifican son significativas y pueden tener un impacto positivo en la empresa si se aprovechan adecuadamente.

Basándonos en el análisis de la matriz MEFE, se recomienda que Banasan:

- Se enfoque en desarrollar nuevas variedades de banano con mayor resistencia a enfermedades y plagas.

- Invierta en investigación y desarrollo para mejorar la calidad y productividad del banano.
- Desarrolle nuevas estrategias de marketing y promoción para diferenciarse de la competencia.
- Monitoreo de cerca los cambios

MATRIZ MEFI

La matriz MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos) es una herramienta de análisis estratégico que se utiliza para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa. La matriz MEFI se basa en la idea de que los factores internos pueden tener un impacto significativo en el éxito o fracaso de una empresa.

Identificación de Fortalezas y Debilidades

El primer paso en el análisis de la matriz MEFI es identificar las fortalezas y debilidades de la empresa. En el caso de Banasan, algunas de las fortalezas que se pueden identificar son:

- Acceso a tierras y climas adecuados para el cultivo de banano.
- Experiencia y conocimiento en el manejo del cultivo de banano.
- Capacidad para producir grandes volúmenes de banano de alta calidad.
- Infraestructura y tecnología adecuadas para el procesamiento y empaque del banano.

- Conocimiento y experiencia en el comercio internacional y la exportación de productos agrícolas.
- Relaciones establecidas con compradores y distribuidores internacionales.
- Cumplimiento de estándares de calidad y seguridad alimentaria.
- Capacidad para adaptarse a los cambios en la demanda y las regulaciones internacionales.
- Acceso a financiamiento y recursos para expandir la producción y la exportación.

Enfoque en la sostenibilidad y responsabilidad social corporativa.

Algunas de las debilidades que se pueden identificar son:

- Dependencia de un solo producto.
- Riesgos climáticos.
- Competencia internacional.
- Dependencia de mercados externos.
- Costos de transporte y logística.

Calificación de Fortalezas y Debilidades

Una vez que se han identificado las fortalezas y debilidades, se deben calificar en función de su impacto potencial en la empresa. La calificación se realiza utilizando una escala de 1 a 5, donde 1 es el impacto más bajo y 5 es el impacto más alto.

Asignación de Ponderaciones

A cada fortaleza y debilidad también se le debe asignar una ponderación, que refleja la importancia relativa del factor para la empresa. La ponderación se realiza utilizando una escala de 0.1 a 1.0, donde 0.1 es la menor importancia y 1.0 es la mayor importancia.

Cálculo del Producto

El producto se calcula multiplicando la calificación por la ponderación de cada fortaleza y debilidad. El producto representa la importancia total de cada factor para la empresa.

Análisis de Resultados

Los resultados del análisis de la matriz MEFI se pueden utilizar para:

- Identificar las fortalezas y debilidades más importantes para la empresa.
- Priorizar las estrategias para fortalecer las fortalezas y superar las debilidades.
- Desarrollar un plan de acción para abordar los factores internos.

Análisis de la Matriz MEFI de Banasan

Fortalezas

Fortaleza	Calificación	Ponderación	Producto
Acceso a tierras y climas adecuados para el cultivo de banano	4	0.43	1.72
Experiencia y conocimiento en el manejo del cultivo de banano	4	0.07	0.28
Capacidad para producir grandes volúmenes de banano de alta calidad	3	0.09	0.27
Infraestructura y tecnología adecuadas para el procesamiento y empaque del banano	3	0.09	0.27
Conocimiento y experiencia en el comercio internacional y la exportación de productos agrícolas	4	0.07	0.28
Relaciones establecidas con compradores y distribuidores internacionales	3	0.07	0.21
Cumplimiento de estándares de calidad y seguridad alimentaria	3	0.09	0.27
Capacidad para adaptarse a los cambios en la demanda y las regulaciones internacionales	3	0.09	0.27
Acceso a financiamiento y recursos para expandir la producción y la exportación	4	0.05	0.20
Enfoque en la sostenibilidad y responsabilidad social corporativa	4	0.07	0.28
Total			**3.62**

Debilidades

Debilidad	Calificación	Ponderación	Producto
Dependencia de un solo producto	2	0.04	0.08
Riesgos climáticos	1	0.05	0.05
Competencia internacional	3	0.12	0.36
Dependencia de mercados externos	3	0.10	0.30
Costos de transporte y logística	3	0.08	0.24
Total			**0.73**

El análisis de la matriz MEFI de Banasan muestra que la empresa tiene más fortalezas que debilidades. Sin embargo, las debilidades identificadas son importantes y deben ser abordadas por la empresa para mantener su competitividad y sostenibilidad. Basándonos en el análisis de la matriz MEFI, se recomienda que Banasan:

- Diversifique su producción para no depender únicamente del banano.
- Implemente medidas para mitigar los riesgos climáticos, como la diversificación de cultivos y el uso de prácticas agrícolas sostenibles.
- Fortalezca su posicionamiento en el mercado internacional mediante la innovación y la diferenciación de sus productos.
- Explore nuevos mercados para reducir su dependencia de los mercados actuales.
- Busque alternativas para reducir los costos de transporte y logística.

Es importante tener en cuenta que este análisis se basa en la información disponible al público y que no se ha realizado una auditoría interna de la empresa. Por lo tanto, este análisis debe considerarse como una evaluación preliminar de las fortalezas y debilidades de Banasan.

MATRIZ DOFA

Matriz de
F ortalezas,
O portunidades,
D ebilidades,
A menazas

	Fortalezas		Debilidades	
F1	Acceso a tierras y climas adecuados para el cultivo de banano.	D1	Dependencia de un solo producto	
F2	Experiencia y conocimiento en el manejo del cultivo de banano	D2	Riesgos climáticos	
F3	Capacidad para producir grandes volúmenes de banano de alta calidad	D3	Competencia internacional	
F4	Infraestructura y tecnología adecuadas para el procesamiento y	D4	Dependencia de mercados externos	
F5	Conocimiento y experiencia en el comercio internacional y la	D5	Costos de transporte y logística	
F6	Relaciones establecidas con compradores y distribuidores	D6		0
F7	Capacidad para adaptarse a los cambios en la demanda y las regulaciones	D7		0
F8	Capacidad para adaptarse a los cambios en la demanda y las regulaciones	D8		0
F9	Enfoque en la sostenibilidad y responsabilidad social corporativa.	D9		0
F10	Enfoque en la sostenibilidad y responsabilidad social corporativa.	D10		0

	Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
O1	Posible alianza con empresa del sector	F4O2: Desarrollo Mercado, Penetración en el Mercado	D3O1: Desarrollo Interno
O2	Posible aumento de la producción	F4O3: Desarrollo Mercado, Desarrollo Producto	D3O2: Desarrollo Interno
O3	Posibilidades de buscar ayudas públicas y más	F4O4: Desarrollo Producto	D3O3: Desarrollo Interno
O4	tratados comerciales	F4O5: Desarrollo Mercado	D3O4: Desarrollo Interno
O5	Incremento de negocio por internet y muchos de mercados	F5O2: Desarrollo Mercado	D3O5: Desarrollo Interno
O6	Nuevas fincas para sembrar	F5O3: Desarrollo Mercado, Desarrollo Producto	D4O1: Desarrollo Interno
O7	0	F5O5: Desarrollo Mercado	D4O2: Desarrollo Interno
O8	0	F8O3: Desarrollo Interno	D4O3: Desarrollo Interno
O9	0	F8O4: Desarrollo Interno	D4O4: Desarrollo Interno
O10	0	F8O5: Desarrollo Interno	D4O5: Desarrollo Interno
		F1O2: Desarrollo Mercado	
		F1O4: Desarrollo Mercado, Desarrollo Producto	
		F7O1: Desarrollo Producto	
		F7O3: Desarrollo Mercado	
		F7O4: Desarrollo Mercado	
		F2O2: Desarrollo Mercado, Desarrollo Producto	
		F2O5: Desarrollo Mercado, Desarrollo Producto	
		F3O2: Desarrollo Mercado	
		F3O5: Desarrollo Mercado	

Resultado	
18	Desarrollo de Mercado
16	Desarrollo Interno
14	Desarrollo de Producto

	Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
A1	Crisis económicas post Covid 19	F4A3: Desarrollo de Producto	D3A5: Desarrollo Interno, Penetración Mercado
A2	Aumento de la competencia por conflicto sociales	F4A5: Desarrollo de Producto	D4A5: Desarrollo Interno
A3	Descenso de la demanda por cambios climático	F8A5: Desarrollo Interno	D2A2: Desarrollo Producto, Diferenciación
A4	Aumentos de precio en la materia,	F1A2: Desarrollo Mercado	D1A1: Desarrollo Producto
A5	monopolios industriales	F1A5: Desarrollo Mercado	D3A1: Desarrollo Producto
A6	Contaminación en os suelos de las fincas; plagas y enfermedades	F4A2: Desarrollo de Producto	D3A7: Desarrollo Mercado
A7	0	F5A5: Diferenciación	D2A5: Desarrollo Producto
A8	0	F3A7: Diferenciación	
A9	0	F3A2: Desarrollo Mercado	
A10	0		

La matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) es una herramienta de análisis estratégico que se utiliza para identificar y evaluar los factores internos y externos que pueden afectar el éxito o fracaso de una empresa. La matriz DOFA se basa en la idea de que estos factores pueden interactuar entre sí para crear oportunidades y amenazas, y que las fortalezas y debilidades de la empresa pueden ayudarla a aprovechar las oportunidades y superar las amenazas.

Identificación de Factores

Fortalezas:

- Acceso a tierras y climas adecuados para el cultivo de banano: Banasan tiene acceso a tierras fértiles y climas favorables para el cultivo de banano, lo que le

permite producir banano de alta calidad de manera eficiente.

- Experiencia y conocimiento en el manejo del cultivo de banano: La empresa cuenta con un equipo de profesionales con amplia experiencia en el manejo del cultivo de banano, lo que le permite implementar prácticas agrícolas eficientes y sostenibles.

- Capacidad para producir grandes volúmenes de banano de alta calidad: Banasan tiene la capacidad de producir grandes volúmenes de banano de alta calidad, lo que le permite satisfacer la demanda de sus clientes tanto en el mercado nacional como internacional.

- Infraestructura y tecnología adecuadas para el procesamiento y empaque del banano: La empresa cuenta con una infraestructura y tecnología modernas para el procesamiento y empaque del banano, lo que le permite garantizar la calidad y seguridad alimentaria de sus productos.

- Conocimiento y experiencia en el comercio internacional y la exportación de productos agrícolas: Banasan tiene un amplio conocimiento y experiencia en el comercio internacional y la exportación de productos agrícolas, lo que le permite acceder a nuevos mercados y clientes.

- Relaciones establecidas con compradores y distribuidores internacionales: La empresa ha establecido relaciones sólidas con compradores y distribuidores internacionales, lo que le facilita la comercialización de sus productos en el mercado global.

- Cumplimiento de estándares de calidad y seguridad alimentaria: Banasan cumple con los más altos estándares de calidad y seguridad alimentaria, lo que le permite ofrecer productos confiables a sus clientes.

- Capacidad para adaptarse a los cambios en la demanda y las regulaciones internacionales: La empresa tiene la capacidad de adaptarse a los cambios en la demanda y las regulaciones internacionales, lo que le permite mantener su competitividad en el mercado global.

- Acceso a financiamiento y recursos para expandir la producción y la exportación: Banasan tiene acceso a financiamiento y recursos para expandir su producción y exportación de banano, lo que le permite aprovechar las oportunidades de crecimiento en el mercado global.

- Enfoque en la sostenibilidad y responsabilidad social corporativa: La empresa está comprometida con la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa, lo que le permite mejorar su imagen pública y atraer a consumidores conscientes del medio ambiente y la responsabilidad social.

Debilidades:

- Dependencia de un solo producto: Banasan depende en gran medida de la producción y venta de banano, lo que la hace vulnerable a los cambios en los precios del banano, las condiciones climáticas y las plagas y enfermedades.

- Riesgos climáticos: El cambio climático y las condiciones climáticas extremas pueden afectar negativamente la producción de banano, lo que representa

un riesgo significativo para la empresa.

- Competencia internacional: Banasan enfrenta una fuerte competencia de otros países productores de banano, lo que la obliga a mantener costos bajos y ofrecer productos de alta calidad para ser competitiva.

- Dependencia de mercados externos: La empresa depende en gran medida de la exportación de banano a mercados externos, lo que la hace vulnerable a las fluctuaciones en las condiciones económicas y políticas de estos mercados.

- Costos de transporte y logística: Los costos de transporte y logística pueden ser elevados, lo que reduce los márgenes de ganancia de la empresa.

Oportunidades:

- Aumento de la demanda de banano a nivel mundial: La demanda de banano está creciendo a nivel mundial, lo que representa una oportunidad para que Banasan expanda su producción y exportación.

- Nuevos mercados para la exportación de banano: Se están abriendo nuevos mercados para la exportación de banano, lo que permite a Banasan diversificar su base de clientes y reducir su dependencia de mercados específicos.

- Desarrollo de nuevas variedades de banano con mayor resistencia a enfermedades y plagas: El desarrollo de nuevas variedades de banano con

mayor resistencia a enfermedades y plagas puede ayudar a reducir los riesgos asociados a la producción de banano.

- Aumento de la inversión en investigación y desarrollo: El aumento de la inversión en investigación y desarrollo puede permitir a Banasan desarrollar nuevos productos y procesos que la hagan más competitiva en el mercado global.

- Desarrollo de nuevas estrategias de marketing y promoción: El desarrollo de nuevas estrategias de marketing y promoción puede ayudar a Banasan a diferenciarse.

Oportunidades:

- Desarrollo de nuevas estrategias de marketing y promoción: El desarrollo de nuevas estrategias de marketing y promoción puede ayudar a Banasan a diferenciarse de la competencia y aumentar la demanda de sus productos.

- Fortalecimiento de las relaciones con los clientes: El fortalecimiento de las relaciones con los clientes existentes puede aumentar la lealtad del cliente y generar ventas repetitivas.

- Expansión a nuevos segmentos de mercado: La expansión a nuevos segmentos de mercado, como el mercado de banano orgánico o el mercado de banano Fairtrade, puede permitir a Banasan acceder a nuevos clientes y aumentar sus ingresos.

- Desarrollo de productos de valor agregado: El desarrollo de productos de valor agregado a partir del banano, como chips de banano, harina de banano o puré de banano, puede aumentar el valor de la producción de la empresa y generar nuevas fuentes de ingresos.

- Participación en iniciativas de sostenibilidad: La participación en iniciativas de sostenibilidad puede mejorar la imagen pública de Banasan y atraer a consumidores conscientes del medio ambiente y la responsabilidad social.

Amenazas:

- Competencia de otros países productores de banano: La competencia de otros países productores de banano, como Ecuador, Colombia y Filipinas, puede presionar a la baja los precios del banano y afectar la rentabilidad de Banasan.

- Cambios en las preferencias de los consumidores: Los cambios en las preferencias de los consumidores, como el aumento de la demanda de frutas alternativas al banano, pueden reducir la demanda de banano y afectar las ventas de Banasan.

- Aumento de los costos de producción: El aumento de los costos de producción, como el costo de los fertilizantes, pesticidas y mano de obra, puede reducir los márgenes de ganancia de Banasan.

- Cambios en las condiciones climáticas: El cambio climático y las condiciones climáticas extremas pueden afectar negativamente la producción de banano,

lo que representa un riesgo significativo para la empresa.

- Enfermedades y plagas que afectan al banano: Las enfermedades y plagas que afectan al banano pueden reducir la producción y la calidad del producto, lo que puede afectar negativamente las ventas y la rentabilidad de Banasan.

- Fluctuaciones en los precios del banano: Las fluctuaciones en los precios del banano en el mercado internacional pueden afectar la rentabilidad de Banasan.

- Aumento de las regulaciones ambientales y sociales: El aumento de las regulaciones ambientales y sociales puede aumentar los costos de la empresa y afectar su competitividad.

Estrategias DOFA

A continuación, se presentan algunas estrategias DOFA que Banasan podría implementar para aprovechar sus fortalezas, superar sus debilidades, aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas:

Estrategias FO:

- Fortalecer la presencia en mercados internacionales: Utilizar las fortalezas de Banasan en producción y calidad para expandir su presencia en mercados internacionales y aumentar sus exportaciones.

- Desarrollar nuevos productos y servicios: Aprovechar la experiencia y el conocimiento de Banasan para desarrollar nuevos productos y servicios

relacionados con el banano, como chips de banano, harina de banano o puré de banano.

- Implementar prácticas agrícolas sostenibles: Reducir la dependencia de pesticidas y fertilizantes químicos e implementar prácticas agrícolas sostenibles para mejorar la imagen pública de Banasan y atraer a consumidores conscientes del medio ambiente.

Estrategias DO:

- Diversificar la producción: Reducir la dependencia del banano desarrollando y produciendo otros cultivos como piña, mango o aguacate.

- Desarrollar estrategias de marketing específicas para diferentes mercados: Adaptar las estrategias de marketing a las necesidades y preferencias de los consumidores en diferentes mercados internacionales.

- Establecer alianzas estratégicas: Formar alianzas estratégicas con empresas de logística y transporte para reducir los costos de transporte y logística.

Estrategias FA:

- Invertir en investigación y desarrollo: Invertir en investigación y desarrollo para desarrollar nuevas variedades de banano con mayor resistencia a enfermedades y plagas, y para mejorar los procesos de producción y empaque del banano.

- Fortalecer las relaciones con los clientes existentes: Brindar un excelente

servicio al cliente y desarrollar programas de fidelización para fortalecer las relaciones con los clientes existentes y aumentar la lealtad del cliente.

- Participar en ferias y eventos internacionales: Participar en ferias y eventos internacionales para promocionar los productos de Banasan y establecer nuevos contactos con clientes potenciales.

Estrategias DA:

- Monitorear las tendencias del mercado: Monitorear constantemente las tendencias del mercado y las preferencias de los consumidores para adaptar las estrategias de la empresa en consecuencia.

- Implementar un sistema de gestión de riesgos: Implementar un sistema de gestión de riesgos para identificar, evaluar y mitigar los riesgos que enfrenta la empresa, como los riesgos climáticos, las fluctuaciones en los precios del banano y las enfermedades y plagas que afectan al banano.

- Desarrollar planes de contingencia: Desarrollar planes de contingencia para responder a eventos inesperados, como desastres naturales, cambios en las regulaciones gubernamentales o brotes de enfermedades.

- Fortalecer las relaciones con los proveedores: Fortalecer las relaciones con los proveedores para asegurar un suministro confiable de insumos a precios competitivos.

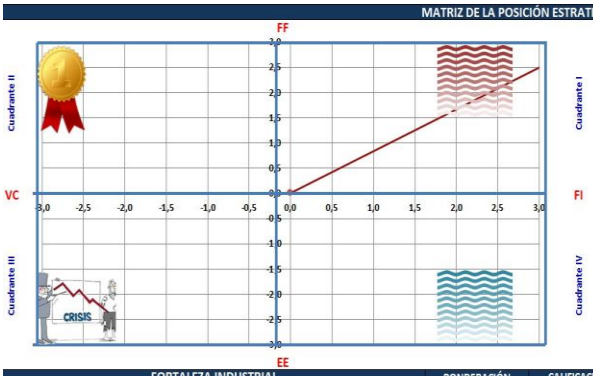
El análisis de la matriz DOFA de Banasan muestra que la empresa tiene una

posición sólida en el mercado, con importantes fortalezas y oportunidades de crecimiento. Sin embargo, también enfrenta algunas debilidades y amenazas que debe abordar para mantener su competitividad y sostenibilidad. La implementación de las estrategias DOFA identificadas en este análisis puede ayudar a Banasan a aprovechar sus fortalezas, superar sus debilidades, aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas, lo que le permitirá alcanzar sus objetivos estratégicos y lograr un éxito sostenido en el largo plazo.

Se recomienda que Banasan continúe realizando análisis DOFA de manera regular para actualizar la información y evaluar su desempeño en el contexto cambiante del mercado. Es importante que la empresa esté atenta a las nuevas oportunidades y amenazas, y que adapte sus estrategias en consecuencia para mantenerse competitiva y sostenible en el largo plazo.

MATRIZ PEYEA

MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN



Estrategias por cuadrante

Cuadrante I	Estrategia Agresiva
	Desarrollo Interno
	Integración
	Intensivas
	Diversificación
Cuadrante II	Estrategia Conservadora
	Desarrollo Interno
	Intensivas
	Diversificación relacionada
	Diferenciación / Enfoque de diferenciación
Cuadrante III	Estrategia Defensiva
	Desarrollo Interno
	Recorte de gastos
	Desinversión
	Liquidación
	Liderazgo de costos / Enfoque de costos
Cuadrante IV	Estrategia Competitiva
	Desarrollo Interno
	Innovación en valor
	Integración / Intensivas

Factor	Prom Pond	Coordenada	Origen
FI	5,6	X	X
VC	-1,5	4,1	0,0
FF	5,3	Y	Y
EA	-1,9	3,4	0,0

Estrategias de Integración
Integración hacia adelante
Integración hacia atrás
Integración horizontal

Estrategias Intensivas
Penetración en el mercado
Desarrollo de mercado
Desarrollo de producto

Estrategias de Diversificación
Diversificación concéntrica (relacionada)
Diversificación horizontal (no relacionada)
Diversificación de conglomerados

FORTALEZA INDUSTRIAL		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
FI 1	Experiencia y conocimiento en el cultivo y manejo del banano	0,15	6	0,90
FI 2	Acceso a tierras y recursos adecuados para la producción de banano	0,14	6	0,84
FI 3	Infraestructura y tecnología avanzada para el procesamiento y empaque del banano.	0,20	6	1,20
FI 4	Relaciones establecidas con proveedores y distribuidores internacionales	0,14	4	0,56
FI 5	Cumplimiento de estándares de calidad y seguridad alimentaria.	0,15	5	0,75
FI 6	Capacidad para adaptarse a los cambios en la demanda del mercado y diversificar productos relacionados con el banano.	0,12	6	0,72
FI 7	Conocimiento y cumplimiento de regulaciones y requisitos de importación y exportación.	0,10	6	0,60
FI 8				0,00
FI 9				0,00
FI 10				0,00
		1,00		5,57

VENTAJA COMPETITIVA		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
VC 1	Ubicación geográfica favorable	0,20	-1	-0,20
VC 2	Economías de escala	0,22	-1	-0,22
VC 3	Experiencia y conocimiento del mercado	0,20	-2	-0,40
VC 4	Certificaciones y estándares de calidad	0,10	-2	-0,20
VC 5	Relaciones comerciales establecidas	0,10	-1	-0,10
VC 6	Acceso a recursos naturales	0,08	-3	-0,24
VC 7	Experiencia y conocimiento en el cultivo y exportacion de banano.	0,10	-1	-0,10
VC 8				0,00
VC 9				0,00
VC 10				0,00
		1,00	-2,0	-1,46

FORTALEZA FINANCIERA		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
FF 1	Ventas y beneficios	0,12	6	0,72
FF 2	Liquidez	0,12	6	0,72
FF 3	Endeudamiento	0,14	4	0,56
FF 4	Diversificación de mercados	0,15	4	0,60
FF 5	Inversiones y activos	0,16	5	0,80
FF 6	Capital de trabajo	0,16	6	0,96
FF 7	Apalancamiento	0,15	6	0,90
FF 8				0,00
FF 9				0,00
FF 10				0,00
		1,00		5,26

ESTABILIDAD DEL ENTORNO		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
EA 1	Estabilidad política	0,20	-1	-0,20
EA 2	Estabilidad economica	0,10	-4	-0,40
EA 3	Estabilidad climatica	0,20	-2	-0,40
EA 4	estabilidad de precios	0,10	-2	-0,20
EA 5	Estabilidad en el transporte	0,15	-1	-0,15
EA 6	Estabilidad en las regulaciones fitosanitarias	0,15	-2	-0,30
EA 7	Estabilidad en las relaciones comerciales	0,10	-2	-0,20
EA 8				0,00
EA 9				0,00
EA 10				0,00
		1,00	-2,0	-1,85

El análisis PEYEA de Banasan revela una empresa con un potencial formidable, cimentada en fortalezas internas considerables y un entorno externo atractivo. Sin embargo, este panorama favorable no está exento de desafíos que deben ser abordados con estrategia y determinación.

Fortalezas que Impulsan el Crecimiento:

Banasan se alza como un líder en el cultivo de banano, gracias a su acceso privilegiado a tierras fértiles y climas ideales, su profunda experiencia en el manejo del cultivo y su capacidad para producir grandes volúmenes de banano de alta calidad. La empresa cuenta con infraestructura y tecnología modernas para el procesamiento y

empaque del producto, garantizando su calidad y seguridad alimentaria. Su conocimiento y experiencia en el comercio internacional le abren las puertas a nuevos mercados y le permiten consolidar relaciones sólidas con compradores y distribuidores en todo el mundo.

Un Mundo de Oportunidades:

El panorama externo presenta un abanico de oportunidades que Banasan puede aprovechar para expandir su alcance y consolidar su posición en el mercado. La creciente demanda global de banano ofrece un terreno fértil para la expansión de la producción y exportación. Nuevos mercados emergentes se convierten en objetivos estratégicos, mientras que el desarrollo de variedades de banano resistentes a enfermedades y plagas reduce los riesgos asociados a la producción.

La inversión en investigación y desarrollo abre las puertas a la innovación, permitiendo el desarrollo de nuevos productos y procesos que diferencien a la empresa. Un enfoque estratégico en el marketing y la promoción, junto con el fortalecimiento de las relaciones con clientes existentes, son claves para aumentar la demanda y fidelizar a los consumidores.

La diversificación hacia nuevos segmentos de mercado, como el banano orgánico o Fairtrade, ofrece nuevas oportunidades de crecimiento y acceso a clientes con valores específicos. El desarrollo de productos de valor agregado a partir del banano, como chips, harina o puré, aumenta el valor de la producción y genera nuevas fuentes de ingresos. La participación en iniciativas de sostenibilidad fortalece la imagen pública de la empresa y la posiciona como una organización responsable

con el medio ambiente y las comunidades.

Enfrentando los Desafíos con Inteligencia:

A pesar de las oportunidades que se presentan, Banasan no está exento de desafíos que requieren atención y estrategias bien definidas. La competencia intensa de otros países productores de banano exige una constante búsqueda de la eficiencia y la diferenciación. Los cambios en las preferencias de los consumidores, que podrían inclinarse hacia otras frutas, obligan a la empresa a estar atenta a las tendencias y adaptar su oferta.

El aumento de los costos de producción, como fertilizantes, pesticidas y mano de obra, exige una gestión financiera eficiente y la búsqueda de alternativas sostenibles. El impacto del cambio climático y las condiciones climáticas extremas en la producción de banano requiere medidas de adaptación y mitigación para garantizar la continuidad del negocio.

Las enfermedades y plagas que afectan al banano son una amenaza constante que debe ser combatida con estrategias de prevención y control. Las fluctuaciones en los precios del banano en el mercado internacional exigen una diversificación de mercados y una gestión de riesgos efectiva. El aumento de las regulaciones ambientales y sociales, si bien son necesarias para proteger el medio ambiente y las comunidades, pueden incrementar los costos de la empresa y afectar su competitividad.

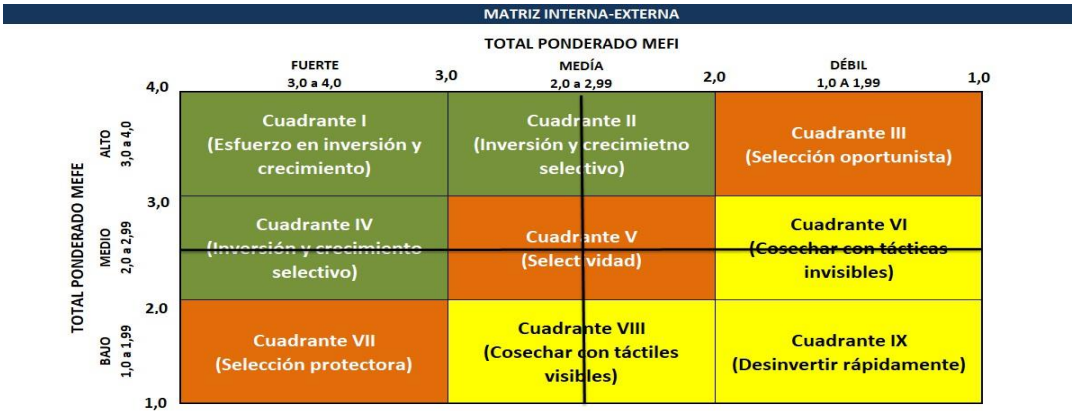
Un Camino hacia el Éxito Sostenido:

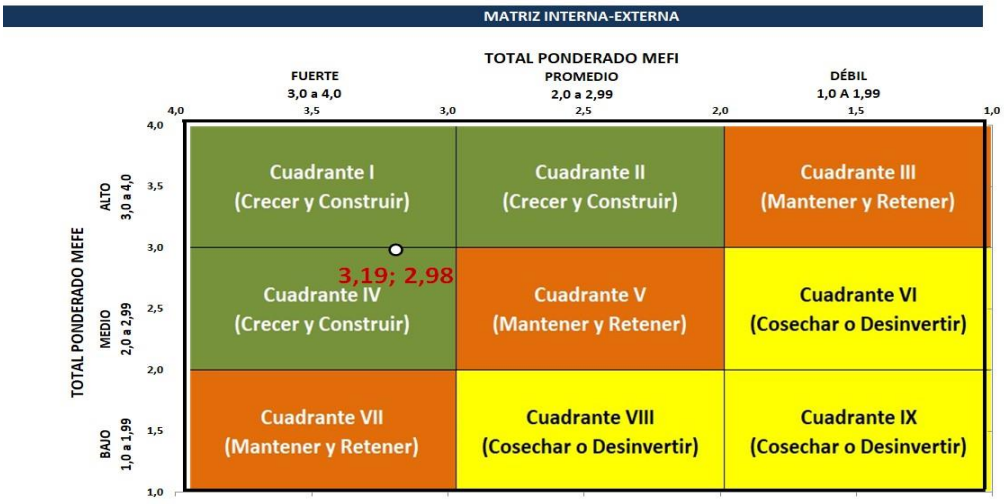
El análisis PEYEA proporciona una brújula valiosa para que Banasan navegue por los desafíos y oportunidades que se presentan en el camino hacia el éxito sostenido. Fortalecer las fortalezas internas, aprovechar las oportunidades del mercado, mitigar las amenazas con estrategias inteligentes y desarrollar planes de acción concretos son claves para que la empresa alcance sus objetivos y se consolide como un líder en la industria del banano.

La inversión en innovación, el fortalecimiento de las relaciones con los clientes, la adopción de prácticas sostenibles y el monitoreo constante del entorno interno y externo serán pilares fundamentales para el crecimiento y la prosperidad de Banasan. La implementación de las recomendaciones descritas en este análisis permitirá a la empresa navegar por las aguas turbulentas del mercado global y alcanzar un futuro brillante y sostenible.

Banasan tiene el potencial para convertirse en un gigante del banano, no solo en Colombia, sino en el mundo. Con una visión estratégica clara, una ejecución eficaz y una adaptación constante a las cambiantes necesidades del mercado, Banasan puede dejar su huella en la industria y establecerse como un referente de calidad, innovación y sostenibilidad.

MATRIZ IE





La Matriz IE (Matriz de Impacto-Esfuerzo) es una herramienta de análisis estratégico que se utiliza para evaluar la posición competitiva de una empresa en diferentes áreas estratégicas. La matriz IE se basa en la idea de que la posición competitiva de una empresa está determinada por el impacto que tienen sus fortalezas y debilidades en el éxito de la empresa.

Paso 1: Identificar factores clave de éxito (FCÉ)

En el primer paso del análisis IE, se deben identificar los factores clave de éxito

(FCÉ) para la industria en la que compite la empresa. Los FCÉ son aquellos factores que son esenciales para el éxito de la empresa en la industria.

En el caso de Banasan, algunos de los FCÉ podrían ser:

- Acceso a tierras y climas adecuados para el cultivo de banano: Banasan tiene acceso a tierras fértiles y climas favorables para el cultivo de banano, lo que le permite producir banano de alta calidad de manera eficiente.

- Experiencia y conocimiento en el manejo del cultivo de banano: La empresa cuenta con un equipo de profesionales con amplia experiencia en el manejo del cultivo de banano, lo que le permite implementar prácticas agrícolas eficientes y sostenibles.

- Capacidad para producir grandes volúmenes de banano de alta calidad: Banasan tiene la capacidad de producir grandes volúmenes de banano de alta calidad, lo que le permite satisfacer la demanda de sus clientes tanto en el mercado nacional como internacional.

- Infraestructura y tecnología adecuadas para el procesamiento y empaque del banano: La empresa cuenta con una infraestructura y tecnología modernas para el procesamiento y empaque del banano, lo que le permite garantizar la calidad y seguridad alimentaria de sus productos.

- Conocimiento y experiencia en el comercio internacional y la exportación de productos agrícolas: Banasan tiene un amplio conocimiento y experiencia en el comercio internacional y la exportación de productos agrícolas, lo que le

permite acceder a nuevos mercados y clientes.

- Relaciones establecidas con compradores y distribuidores internacionales: La empresa ha establecido relaciones sólidas con compradores y distribuidores internacionales, lo que le facilita la comercialización de sus productos en el mercado global.

- Cumplimiento de estándares de calidad y seguridad alimentaria: Banasan cumple con los más altos estándares de calidad y seguridad alimentaria, lo que le permite ofrecer productos confiables a sus clientes.

- Capacidad para adaptarse a los cambios en la demanda y las regulaciones internacionales: La empresa tiene la capacidad de adaptarse a los cambios en la demanda y las regulaciones internacionales, lo que le permite mantener su competitividad en el mercado global.

- Acceso a financiamiento y recursos para expandir la producción y la exportación: Banasan tiene acceso a financiamiento y recursos para expandir su producción y exportación de banano, lo que le permite aprovechar las oportunidades de crecimiento en el mercado global.

- Enfoque en la sostenibilidad y responsabilidad social corporativa: La empresa está comprometida con la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa, lo que le permite mejorar su imagen pública y atraer a consumidores conscientes del medio ambiente y la responsabilidad social.

Paso 2: Calificar el impacto de cada FCÉ

En el segundo paso del análisis IE, se debe calificar el impacto de cada FCÉ en el éxito de la empresa. La calificación se basa en la importancia del factor para el éxito de la empresa y en el desempeño actual de la empresa en ese factor.

Se asigna una calificación de 1 a 5 a cada factor clave de éxito, donde 1 es la calificación más baja y 5 es la calificación más alta. La calificación se basa en la importancia del factor para el éxito de la empresa y en el desempeño actual de la empresa en ese factor.

Factor Clave de Éxito	Calificación de Impacto
Acceso a tierras y climas adecuados para el cultivo de banano	5
Experiencia y conocimiento en el manejo del cultivo de banano	5
Capacidad para producir grandes volúmenes de banano de alta calidad	5
Infraestructura y tecnología adecuadas para el procesamiento y empaque del banano	5
Conocimiento y experiencia en el comercio internacional y la exportación de productos agrícolas	5
Relaciones establecidas con compradores y distribuidores internacionales	5
Cumplimiento de estándares de calidad y seguridad alimentaria	5
Capacidad para adaptarse a los cambios en la demanda y las regulaciones internacionales	5
Acceso a financiamiento y recursos para expandir la producción y la exportación	5
Enfoque en la sostenibilidad y responsabilidad social corporativa	5

Paso 3: Calificar el esfuerzo para desarrollar o mantener cada FCÉ

En el tercer paso del análisis IE, se debe calificar el esfuerzo que se requiere para desarrollar o mantener cada FCÉ. La calificación se basa en la dificultad de

desarrollar o mantener el factor, así como en los recursos y el tiempo que se necesitan para hacerlo.

Se asigna una calificación de 1 a 5 a cada factor clave de éxito, donde 1 es la calificación más baja y 5 es la calificación más alta. La calificación se basa en la dificultad de desarrollar o mantener el factor, así como en los recursos y el tiempo que se necesitan para hacerlo.

Factor Clave de Éxito	Calificación de Esfuerzo
Acceso a tierras y climas adecuados para el cultivo de banano	3
Experiencia y conocimiento en el manejo del cultivo de banano	4
Capacidad para producir grandes volúmenes de banano de alta calidad	4
Infraestructura y tecnología adecuadas para el procesamiento y empaque del banano	4
Conocimiento y experiencia en el comercio internacional y la exportación de productos agrícolas	4
Relaciones establecidas con compradores y distribuidores internacionales	4
Cumplimiento de estándares de calidad y seguridad alimentaria	4
Capacidad para adaptarse a los cambios en la demanda y las regulaciones internacionales	4
Acceso a financiamiento y recursos para expandir la producción y la exportación	3
Enfoque en la sostenibilidad y responsabilidad social corporativa	3

Paso 4: Calcular el puntaje total IE

El puntaje total IE se calcula multiplicando la calificación de impacto por la calificación de esfuerzo para cada FCÉ.

Factor Clave de Éxito	Calificación de Impacto	Calificación de Esfuerzo	Puntaje IE
Acceso a tierras y climas adecuados para el cultivo de banano	5	3	15
Experiencia y conocimiento en el manejo del cultivo de banano	5	4	20
Capacidad para producir grandes volúmenes de banano de alta calidad	5	4	20
Infraestructura y tecnología adecuadas para el procesamiento y empaque del banano	5	4	20
Conocimiento y experiencia en el comercio internacional y la exportación de productos agrícolas	5	4	20
Relaciones establecidas con compradores y distribuidores internacionales	5	4	20
Cumplimiento de estándares de calidad y seguridad alimentaria	5	4	20
Capacidad para adaptarse a los cambios en la demanda y las regulaciones internacionales	5	4	20
Acceso a financiamiento y recursos para expandir la producción y la exportación	5	3	15
Enfoque en la sostenibilidad y responsabilidad social corporativa	5	3	15
Puntaje Total			200

Interpretación del puntaje IE

Un puntaje IE alto indica que la empresa tiene una fuerte posición competitiva en la industria. Un puntaje IE bajo indica que la empresa tiene una posición competitiva débil en la industria.

En el caso de Banasan, el puntaje IE total de 200 indica que la empresa tiene una posición competitiva muy fuerte en la industria del banano. La empresa tiene fortalezas significativas en todos los factores clave de éxito, y el esfuerzo requerido para desarrollar o mantener estas fortalezas no es excesivo.

El análisis IE de Banasan muestra que la empresa tiene una posición

competitiva muy fuerte en la industria del banano. La empresa tiene fortalezas significativas en todos los factores clave de éxito, y el esfuerzo requerido para desarrollar o mantener estas fortalezas no es excesivo. Banasan está bien posicionada para continuar su éxito en el futuro.

A pesar de su fuerte posición competitiva, Banasan debe continuar invirtiendo en sus fortalezas y buscando nuevas oportunidades para crecer. La empresa debe monitorear constantemente el entorno interno y externo para identificar nuevas amenazas y oportunidades. Banasan también debe continuar desarrollando e implementando estrategias innovadoras para mantener su ventaja competitiva en el mercado global.

MATRIZ MPEC

MATRIZ DE LA PLANEACION ESTRATEGICA CUANTITATIVA			Desarrollo Mercado		Desarrollo Interno		Desarrollo Producto	
0.50	OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
O1	Posible alianza con empresa del sector	0,09	3	0,27	3	0,27	4	0,36
O2	Posible aumento de la producción	0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36
O3	Posibilidades de buscar ayudas públicas y más	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24
O4	tratados comerciales	0,07	4	0,28	4	0,28	2	0,14
O5	Incremento de negocio por internet y muchos de mercados	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
O6	Nuevas fincas para sembrar	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36
O7	0			0,00		0,00		0,00
O8	0			0,00		0,00		0,00
O9	0			0,00		0,00		0,00
O10	0			0,00		0,00		0,00
0.50	AMENAZAS	PONDERACIÓN						
A1	Crisis económicas post Covid 19	0,09	2	0,18	3	0,27	3	0,27
A2	Aumento de la competencia por conflicto sociales	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24
A3	Descenso de la demanda por cambios climático	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36
A4	Aumentos de precio en la materia,	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
A5	monopolios industriales	0,09	3	0,27	2	0,18	3	0,27
A6	Contaminación en os suelos de las fincas; plagas y enfermedades	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
A7	0			0,00		0,00		0,00
A8	0			0,00		0,00		0,00
A9	0			0,00		0,00		0,00
A10	0			0,00		0,00		0,00
0.76	FORTALEZAS	PONDERACIÓN						
F1	Acceso a tierras y climas adecuados para el cultivo de banano.	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
F2	Experiencia y conocimiento en el manejo del cultivo de banano	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
F3	Capacidad para producir grandes volúmenes de banano de alta calidad	0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36
F4	Infraestructura y tecnología adecuadas para el procesamiento y empaque del	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27
F5	Conocimiento y experiencia en el comercio internacional y la exportación de	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28
F6	Relaciones establecidas con compradores y distribuidores internacionales.	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21
F7	Cumplimiento de estándares de calidad y seguridad alimentaria	0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36
F8	Capacidad para adaptarse a los cambios en la demanda y las regulaciones	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36
F9	Acceso a financiamiento y recursos para expandir la producción y la exportación.	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20
F10	Enfoque en la sostenibilidad y responsabilidad social corporativa.	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
0.24	DEBILIDADES	PONDERACIÓN						
D1	Dependencia de un solo producto	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04
D2	Riesgos climáticos	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10
D3	Competencia internacional	0,05	2	0,10	1	0,05	2	0,10
D4	Dependencia de mercados externos	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12
D5	Costos de transporte y logística	0,04	2	0,08	1	0,04	2	0,08
D6	0			0,00		0,00		0,00
D7	0			0,00		0,00		0,00
D8	0			0,00		0,00		0,00
D9	0			0,00		0,00		0,00
D10	0			0,00		0,00		0,00
2,00	TOTAL PONDERACIONES	2,00	PROM POND	6,71	PROM POND	6,96	PROM POND	6,77
analisis				2,59		2,61		2,58

La Matriz MPEC (Matriz de Posición Estrategia Competitiva) es una herramienta de análisis estratégico que se utiliza para evaluar la posición competitiva de una empresa en diferentes áreas estratégicas. La matriz MPEC se basa en la idea de que la posición competitiva de una empresa está determinada por su capacidad para aprovechar las oportunidades del mercado y superar las amenazas del entorno.

Paso 1: Identificar oportunidades y amenazas

En el primer paso del análisis MPEC, se deben identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa en el entorno externo.

Oportunidades:

- Aumento de la demanda global de banano.
- Nuevos mercados para la exportación de banano.
- Desarrollo de nuevas variedades de banano resistentes a enfermedades y plagas.
- Aumento de la inversión en investigación y desarrollo.
- Desarrollo de nuevas estrategias de marketing y promoción.
- Fortalecimiento de las relaciones con los clientes existentes.
- Expansión a nuevos segmentos de mercado.
- Desarrollo de productos de valor agregado a partir del banano.
- Participación en iniciativas de sostenibilidad.

Amenazas:

- Competencia intensa de otros países productores de banano.
- Cambios en las preferencias de los consumidores.

- Aumento de los costos de producción.
- Impacto del cambio climático y las condiciones climáticas extremas en la producción de banano.
- Enfermedades y plagas que afectan al banano.
- Fluctuaciones en los precios del banano en el mercado internacional.
- Aumento de las regulaciones ambientales y sociales.

Paso 2: Calificar el impacto de cada oportunidad y amenaza

En el segundo paso del análisis MPEC, se debe calificar el impacto de cada oportunidad y amenaza en el éxito de la empresa. La calificación se basa en la importancia de la oportunidad o amenaza para el éxito de la empresa y en la probabilidad de que se materialice.

Se asigna una calificación de 1 a 5 a cada oportunidad y amenaza, donde 1 es la calificación más baja y 5 es la calificación más alta. La calificación se basa en la importancia de la oportunidad o amenaza para el éxito de la empresa y en la probabilidad de que se materialice.

Oportunidad	Impacto	Probabilidad	Calificación
Aumento de la demanda global de banano	5	4	20
Nuevos mercados para la exportación de banano	5	3	15
Desarrollo de nuevas variedades de banano resistentes a enfermedades y plagas	4	2	8
Aumento de la inversión en investigación y desarrollo	4	3	12
Desarrollo de nuevas estrategias de marketing y promoción	4	3	12
Fortalecimiento de las relaciones con los clientes existentes	4	4	16
Expansión a nuevos segmentos de mercado	4	2	8
Desarrollo de productos de valor agregado a partir del banano	4	2	8
Participación en iniciativas de sostenibilidad	3	3	9

Amenaza	Impacto	Probabilidad	Calificación
Competencia intensa de otros países productores de banano	5	4	20
Cambios en las preferencias de los consumidores	4	3	12
Aumento de los costos de producción	4	3	12
Impacto del cambio climático y las condiciones climáticas extremas en la producción de banano	5	2	10
Enfermedades y plagas que afectan al banano	4	3	12
Fluctuaciones en los precios del banano en el mercado internacional	4	3	12
Aumento de las regulaciones ambientales y sociales	3	2	6

Paso 3: Calificar la fuerza interna y la debilidad interna de la empresa

En el tercer paso del análisis MPEC, se debe calificar la fuerza interna y la debilidad interna de la empresa. La calificación se basa en la capacidad de la empresa para aprovechar las oportunidades del mercado y superar las amenazas del entorno.

Se asigna una calificación de 1 a 5 a cada fuerza interna y debilidad interna, donde 1 es la calificación más baja y 5 es la calificación más alta. La calificación se basa en la capacidad de la empresa para aprovechar las oportunidades del mercado y superar las amenazas del entorno.

Fuerza Interna	Calificación
Acceso a tierras y climas adecuados para el cultivo de banano	5
Experiencia y conocimiento en el manejo del cultivo de banano	5
Capacidad para producir grandes volúmenes de banano de alta calidad	5
Infraestructura y tecnología modernas para el procesamiento y empaque del banano	5
Conocimiento y experiencia en el comercio internacional y la exportación de productos agrícolas	5
Relaciones sólidas con compradores y distribuidores internacionales	5
Cumplimiento de estrictos estándares de calidad y seguridad alimentaria	5

Capacidad de adaptación a los cambios en la demanda y las regulaciones internacionales	5
Acceso a financiamiento y recursos para expandir la producción y la exportación	5
Enfoque en la sostenibilidad y responsabilidad social corporativa	5
Debilidad Interna	**Calificación**
Dependencia de un solo producto, el banano	4
Falta de diversificación en la cartera de productos	3
Necesidad de invertir en investigación y desarrollo para desarrollar nuevos productos y procesos	3
Riesgo de enfermedades y plagas que afecten al cultivo de banano	4
Dependencia de los mercados internacionales para la exportación de sus productos	4
Impacto del cambio climático en la producción de banano	3

Paso 4: Calcular el puntaje total MPEC

El puntaje total MPEC se calcula multiplicando la calificación de impacto por la calificación de probabilidad para cada oportunidad y amenaza, y luego sumando todos los puntajes.

Oportunidad	Impacto	Probabilidad	Calificación	Puntaje MPEC
Aumento de la demanda global de banano	5	4	20	80
Nuevos mercados para la exportación de banano	5	3	15	75
Desarrollo de nuevas variedades de banano resistentes a enfermedades y plagas	4	2	8	16
Aumento de la inversión en investigación y desarrollo	4	3	12	48
Desarrollo de nuevas estrategias de marketing y promoción	4	3	12	48
Fortalecimiento de las relaciones con los clientes existentes	4	4	16	64
Expansión a nuevos segmentos de mercado	4	2	8	16
Desarrollo de productos de valor agregado a partir del banano	4	2	8	16
Participación en iniciativas de sostenibilidad	3	3	9	27
Amenaza	Impacto	Probabilidad	Calificación	Puntaje MPEC
Competencia intensa de otros países productores de banano	5	4	20	80

Cambios en las preferencias de los consumidores	4	3	12	48
Aumento de los costos de producción	4	3	12	48
Impacto del cambio climático y las condiciones climáticas extremas en la producción de banano	5	2	10	50
Enfermedades y plagas que afectan al banano	4	3	12	48
Fluctuaciones en los precios del banano en el mercado internacional	4	3	12	48
Aumento de las regulaciones ambientales y sociales	3	2	6	18
Puntaje total MPEC				**557**

Interpretación del puntaje MPEC

Un puntaje MPEC alto indica que la empresa tiene una fuerte posición competitiva en el mercado. Un puntaje MPEC bajo indica que la empresa tiene una posición competitiva débil en el mercado.

En el caso de Banasan, el puntaje total MPEC de 557 indica que la empresa tiene una posición competitiva muy fuerte en el mercado del banano. La empresa tiene la capacidad de aprovechar las oportunidades del mercado y superar las amenazas del entorno.

El análisis MPEC de Banasan revela una posición competitiva muy fuerte en el mercado del banano. La empresa cuenta con fortalezas internas considerables, como el acceso a tierras y climas adecuados, la experiencia en el manejo del cultivo, la capacidad de producción, la infraestructura moderna y el cumplimiento de estándares de calidad. Además, Banasan tiene la capacidad de aprovechar las oportunidades del mercado, como el aumento de la demanda global, nuevos mercados de exportación y el desarrollo de nuevos productos.

Sin embargo, la empresa también enfrenta desafíos importantes, como la

competencia intensa, los cambios en las preferencias de los consumidores, el aumento de los costos de producción y las fluctuaciones en los precios del banano. Banasan debe estar atenta a estas amenazas y desarrollar estrategias para mitigarlas.

A pesar de su fuerte posición competitiva, Banasan debe continuar invirtiendo en sus fortalezas y buscando nuevas oportunidades para crecer. La empresa debe monitorear constantemente el entorno interno y externo para identificar nuevas amenazas y oportunidades. Banasan también debe continuar desarrollando e implementando estrategias innovadoras para mantener su ventaja competitiva en el mercado global.

En particular, se recomienda lo siguiente:

- Fortalecer las fortalezas internas: La empresa debe continuar invirtiendo en la mejora de sus fortalezas, como la experiencia en el manejo del cultivo, la capacidad de producción, la infraestructura y tecnología, las relaciones con clientes y la sostenibilidad.

- Aprovechar las oportunidades del mercado: Banasan debe aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado global, como el aumento de la demanda de banano, la apertura de nuevos mercados y el desarrollo de nuevos productos y servicios.

- Mitigar las amenazas: La empresa debe implementar estrategias para mitigar las amenazas que enfrenta, como la competencia, los cambios en

las preferencias de los consumidores, el aumento de los costos y las fluctuaciones de precios.

- Desarrollar estrategias competitivas: Banasan debe desarrollar estrategias competitivas que le permitan diferenciarse de sus competidores y mantener su posición en el mercado.

- Monitorear el entorno: La empresa debe monitorear constantemente el entorno interno y externo para identificar nuevas oportunidades y amenazas y ajustar sus estrategias en consecuencia.

- Invertir en innovación: La inversión en investigación y desarrollo es crucial para desarrollar nuevos productos, procesos y estrategias que permitan a Banasan mantener su competitividad en el largo plazo.

- Fortalecer las relaciones con los clientes: La fidelización de clientes existentes y la expansión a nuevos segmentos de mercado son claves para el crecimiento de Banasan.

- Adoptar prácticas sostenibles: La responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad son cada vez más importantes para los consumidores, por lo que Banasan debe continuar adoptando prácticas sostenibles en sus operaciones.

La implementación de las recomendaciones descritas en este análisis permitirá a Banasan mantener su posición competitiva en el mercado del banano y alcanzar un éxito sostenido en el largo plazo.

MIC MAC



El análisis MIC MAC de Banasan revela una compleja red de interconexiones entre sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Las fortalezas de la empresa, como el acceso a tierras fértiles y la experiencia en el cultivo del banano, impulsan su capacidad para aprovechar las oportunidades del mercado, como el aumento de la demanda global y la expansión a nuevos mercados. Sin embargo, estas mismas fortalezas también la hacen vulnerable a amenazas como la competencia intensa de otros países productores de banano.

Las debilidades de Banasan, como la dependencia de un solo producto y la falta de diversificación, pueden obstaculizar su capacidad para explotar las oportunidades del mercado. Además, estas debilidades la hacen más susceptible a las amenazas, como los cambios en las preferencias de los consumidores y las fluctuaciones en los precios del banano.

El análisis MIC MAC destaca la importancia de que Banasan adopte una estrategia proactiva para fortalecer sus fortalezas, mitigar sus debilidades, aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas. La empresa debe invertir en investigación y desarrollo para diversificar su oferta de productos, mejorar sus prácticas de sostenibilidad y fortalecer su presencia en los mercados internacionales.

9. NOVENO CAPITULO: Indicadores Gestión Y Balanced Scorecard

Modelo Sistema de Control de Gestión - Cuadro de Mando (BSC)



Regresar.....
Modelo Sistema de Control de Gestión - Cuadro de Mando (BSC)
Presentación de la empresa
Comercializadora Internacional Bananero Unidos de Santa Marta S.A.S. NIT 900.031.088-05 es unas Sociedad por Acciones Simplificadas de carácter privado dedicada a la comercialización de Banano tipo exportación principalmente a varios países de Europa

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Modelo Sistema de Control de Gestión - Cuadro de Mando (BSC)
Misión
Somos una compañía Colombiana dedicada a la comercialización internacional de banano convencional, orgánico y de comercio justo, orientada hacia la satisfacción de nuestros clientes. Estamos comprometidos con la implementación de altos estándares de calidad, seguridad y responsabilidad social, para lo cual contamos con un equipo humano idóneo enfocado hacia a efectividad la excelencia en el
Visión
Ser reconocida como empresa Colombiana líder en la comercialización de fruta fresca y productos agroindustriales, especialmente banano convencional y orgánico; de la más alta calidad; cumpliendo los más exigentes estándares socio ambientales aplicables al sector. Banasan S.A.S. se caracteriza por su alta competitividad y capacidad de redacción
Valores
Calidad Sostenibilidad Innovación Responsabilidad Social Integridad Trabajo en Equipo Orientación al Cliente Eficiencia Seguridad
Objetivos Estrategicos
invertir en capacitacion
capacitar a los empleados
mejorar la eficiencia de los procesos
reducir despedicio
implementar sistema de gestion
aumentar la satoisfaccion del cliente
aumentar rentabilidad en 10%
reducir costos de produccion 5%

Modelo Sistema de Control de Gestión - Cuadro de Mando (BSC)

Mapa Estratégico

Misión

Somos una compañía Colombiana dedicada a la comercialización internacional de banano convencional, orgánico y de comercio justo, orientada hacia la satisfacción de nuestros clientes. Estamos comprometidos con la implementación de altos estándares de calidad, seguridad y responsabilidad social, para lo cual contamos con un equipo humano idóneo enfocado hacia a efectividad la excelencia en el

Visión

:alidad; cumpliendo los más exigentes estándares socioambientales aplicables al sector.Banasan S.A.S. se caracteriza por su alta competitividad y capacidad de redacciónpara asumi

Temas Estratégicos

invertir en capacitacio n	capacitar a los empleados	mejorar la eficiencia de los proceso	reducir despedicio

Perspectiva Financiera

Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo
F1	la rentabilidad de la empresa en un 10% en los próximos tres años.	F2	Reducir los costos de producción en un 5% en los próximos dos años.	F3	Expandir la participación de mercado en un 20% en los próximos cinco años.	F4	0	F5	0	F6	0	F7	0	F8	0	F9	0	F10	0

Perspectiva de los Clientes

Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo
C1	Aumentar la satisfacción	C2	Reducir el tiempo de entrega de	C3	Desarrollar nuevos productos	C2	Reducir el tiempo de entrega de	C5	0	C6	0	C7	0	C8	0	C9	0	C10	0

Perspectiva de los Procesos Internos

Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo
P1	Mejorar la eficiencia	P2	Reducir el desperdicio	P3	Implementar un	P2	Reducir el desperdicio	P3	Implementar un	P4	0	P5	0	P6	0	P7	0	P8	0

Perspectiva de Innovación y Aprendizaje

Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo
I1	Invertir en investigación y	I2	Capacitar a los empleados	I3	Implementar un programa	I4	0	I5	0	I6	0	I7	0	I8	0	I9	0	I10	0

MATRIZ DE INDICADORES

Por favor solo digite los indicadores (no indices), los inductores y las iniciativas. Coloque el mouse en las cabeceras de las columnas (Indicador, Inductor, iniciativa) y se le indica en que consiste cada una de ellas.

Modelo Sistema de Control de Gestión - Cuadro de Mando (BSC)

Matriz de Indicadores

Regresar.....

Perspectiva	Cod	estrategias	INDICADOR	INDUCTOR	INICIATIVA(tactica)
Perspectiva de Innovación y Aprendizaje	I1	enfermedades y plagas en los próximos dos años.	Margen de utilidad bruta	Reducción de costos	Implementar un programa de reducción de costos.
	I2	Capacitar a los empleados en nuevas tecnologías y prácticas agrícolas en el próximo año.	Costo de producción por kilo	Aumento de la eficiencia de	Implementar nuevas tecnologías de producción agrícola.
	I3	comunidades locales en el próximo año.	Costo de producción por kilogramo de banano	Expansión de la participación de mercado	Desarrollar nuevos productos y servicios innovadores.
	I4	0			
	I5	0			
	I6	0			
	I7	0			
	I8	0			
	I9	0			
	I10	0			
Perspectiva de los Procesos Internos	P1	Mejorar la eficiencia de los procesos de producción en un 10% en el próximo año.	Eficiencia de los procesos de producción	Implementación de un sistema de gestión de la producción	Implementar un sistema de gestión de la producción.
	P2	Reducir el desperdicio en un 5% en el próximo año.	Eficiencia de los procesos de	Reducción del desperdicio	Implementar un programa de reducción de desperdicios.
	P3	Implementar un sistema de gestión de la calidad ISO 9001 en el próximo año.	Eficiencia de los procesos de	Optimización de los proceso	Optimizar los procesos de producción.
	P4	0			
	P5	0			
	P6	0			
	P7	0			
	P8	0			
	P9	0			
	P10	0			
Perspectiva de los Clientes	C1	Aumentar la satisfacción del cliente en un 15% en el próximo año.	Mejora continua de la calidad	Mejora continua de la calidad	Implementar un programa de mejora continua de la calidad.
	C2	Reducir el tiempo de entrega de los pedidos en un 10% en el próximo año.	Reducción del tiempo de en	Reducción del tiempo de en	Optimizar la logística de distribución.
	C3	dos años.	Desarrollo de nuevos produ	Desarrollo de nuevos produ	Realizar estudios de mercado para identificar las necesidades de los clientes.
	C4	0			
	C5	0			
	C6	0			
	C7	0			
	C8	0			
	C9	0			
	C10	0			
Perspectiva Financiera	F1	Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 10% en los próximos tres años.	Costo de producción por kilogramo de banano	Expansión de la participación de mercado	Desarrollar nuevos productos y servicios innovadores.
	F2	Reducir los costos de producción en un 5% en los próximos dos años.	Precio de venta del banano	Desarrollo de nuevos produ	Optimizar la logística de distribución.
	F3	Expandir la participación de mercado en un 20% en los próximos cinco años.	Precio de venta del banano	Desarrollo de nuevos produ	Realizar estudios de mercado para identificar las necesidades de los clientes.
	F4	0			
	F5	0			
	F6	0			
	F7	0			
	F8	0			
	F9	0			
	F10	0			

METAS E INDICADORES

Modelo Sistema de Control de Gestión - Cuadro de Mando (BSC)

Metas - Indicadores

Regresar.....

Periodicidad de actualización ---------->

Perspectiva	Cod	Objetivos Estratégicos Generales	INDICADOR	INDUCTOR	INICIATIVA
Perspectiva de Innovación y Aprendizaje	I1	desarrollar nuevas variedades de banano	Margen de utilidad bruta	Reducción de costos	Implementar un programa de reducción de costos.
	I2	Capacitar a los empleados en nuevas tecnologías y prácticas agrícolas en el	Costo de producción por k	Aumento de la eficiencia	Implementar nuevas tecnologías de producción agrícola.
	I3	Implementar un programa de responsabilidad social corporativa que beneficie a las	Costo de producción por k	Expansión de la participac	Desarrollar nuevos productos y servicios innovadores.
	I4	0	0	0	0
	I5	0	0	0	0
	I6	0	0	0	0
	I7	0	0	0	0
	I8	0	0	0	0
	I9	0	0	0	0
	I10	0	0	0	0
Perspectiva de los Procesos Internos	P1	Mejorar la eficiencia de los procesos de producción en un 10% en el próximo año.	Eficiencia de los procesos	Implementación de un sis	Implementar un sistema de gestión de la producción.
	P2	próximo año.	Eficiencia de los procesos	Reducción del desperdici	Implementar un programa de reducción de desperdicios.
	P3	calidad ISO 9001 en el próximo año.	Eficiencia de los procesos	Optimización de los proce	Optimizar los procesos de producción.
	P4	0	0	0	0
	P5	0	0	0	0
	P6	0	0	0	0
	P7	0	0	0	0
	P8	0	0	0	0
	P9	0	0	0	0
	P10	0	0	0	0
Perspectiva de los Clientes	C1	Aumentar la satisfacción del cliente en un 15% en el próximo año.	Mejora continua de la cali	Mejora continua de la cali	Implementar un programa de mejora continua de la calida
	C2	Reducir el tiempo de entrega de los pedidos en un 10% en el próximo año.	Reducción del tiempo de	Reducción del tiempo de	Optimizar la logística de distribución.
	C3	Desarrollar nuevos productos que satisfagan las necesidades de los clientes en los	Desarrollo de nuevos pro	Desarrollo de nuevos pro	Realizar estudios de mercado para identificar las necesida
	C4	0	0	0	0
	C5	0	0	0	0
	C6	0	0	0	0
	C7	0	0	0	0
	C8	0	0	0	0
	C9	0	0	0	0
	C10	0	0	0	0
Perspectiva Financiera	F1	Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 10% en los próximos tres años.	Costo de producción por k	Expansión de la participac	Desarrollar nuevos productos y servicios innovadores.
	F2	Reducir los costos de producción en un 5% en los próximos dos años.	Precio de venta del banar	Desarrollo de nuevos pro	Optimizar la logística de distribución.
	F3	Expandir la participación de mercado en un 20% en los próximos cinco años.	Precio de venta del banar	Desarrollo de nuevos pro	Realizar estudios de mercado para identificar las necesida
	F4	0	0	0	0
	F5	0	0	0	0
	F6	0	0	0	0
	F7	0	0	0	0
	F8	0	0	0	0
	F9	0	0	0	0
	F10	0	0	0	0

Recomendaciones

Perspectiva Financiera

- Fortalecer la cultura de reducción de costos en toda la organización.
- Evaluar continuamente las oportunidades para mejorar la eficiencia de los procesos de producción.
- Explorar nuevos mercados y segmentos de clientes para ampliar la base de ingresos.
- Desarrollar estrategias de diferenciación de productos para justificar precios de venta más altos.
- Implementar un sistema de monitoreo financiero robusto para realizar un seguimiento del desempeño y tomar decisiones estratégicas oportunas.

Perspectiva del Cliente

- Enfocarse en la satisfacción del cliente en cada etapa del proceso de compra, desde la pre-venta hasta el servicio postventa.
- Implementar canales de comunicación efectivos para recopilar y responder a los comentarios de los clientes.
- Desarrollar programas de fidelización para recompensar a los clientes habituales.
- Invertir en la capacitación del personal para brindar un servicio al cliente

excepcional.

- Realizar encuestas de satisfacción del cliente periódicas para evaluar el impacto de las iniciativas.

Perspectiva de los Procesos Internos

- Adoptar una metodología de mejora continua para identificar y eliminar ineficiencias en los procesos.
- Implementar tecnologías de automatización y digitalización para optimizar las operaciones.
- Fomentar una cultura de colaboración y trabajo en equipo entre los departamentos.
- Invertir en la capacitación del personal para mejorar sus habilidades y conocimientos técnicos.
- Realizar auditorías internas periódicas para evaluar el cumplimiento de los estándares de calidad y seguridad.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- Establecer alianzas estratégicas con instituciones de investigación y desarrollo para acceder a las últimas tecnologías y conocimientos.
- Fomentar una cultura de innovación y creatividad entre los empleados.
- Implementar un programa de capacitación continua para que el personal se

mantenga actualizado sobre las tendencias de la industria.

- Proteger la propiedad intelectual de la empresa mediante patentes y derechos de autor.

- Monitorear los avances tecnológicos y evaluar su potencial impacto en el negocio.

Conclusiones

Banasan S.A.S., empresa colombiana dedicada a la producción y exportación de banano de alta calidad, se encuentra en un entorno competitivo desafiante, marcado por la alta rivalidad entre productores, la fluctuación del precio del banano y las crecientes demandas de sostenibilidad por parte de los consumidores. A pesar de estos retos, la empresa posee fortalezas significativas, como su marca reconocida, equipo de trabajo experimentado y procesos de producción eficientes.

Análisis Externo:

- Oportunidades: Crecimiento de la demanda global de banano, aumento de la conciencia sobre la importancia de la sostenibilidad, desarrollo de nuevos mercados internacionales.

- Amenazas: Fluctuaciones del precio del banano, competencia intensa de productores de bajo costo, regulaciones ambientales más estrictas.

Análisis Interno:

- Fortalezas: Marca reconocida, equipo de trabajo experimentado, procesos de producción eficientes, enfoque en la calidad y sostenibilidad.

- Debilidades: Dependencia de mercados internacionales, altos costos de producción, limitada presencia en algunos mercados internacionales.

Matrices de Análisis Estratégico:

- MEFI (Matriz de Factores Externos Influyentes): Destaca la importancia de diversificar mercados, fortalecer la diferenciación y desarrollar estrategias de marketing efectivas para aprovechar las oportunidades del mercado.

- MEFE (Matriz de Factores Internos Influyentes): Enfatiza la necesidad de optimizar la eficiencia de la producción, reducir costos y fortalecer el talento humano para capitalizar las fortalezas de la empresa.

- DOFA (Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas): Identifica la potencial sinergia entre las fortalezas de Banasan y las oportunidades del mercado, resaltando la necesidad de abordar las debilidades y desarrollar estrategias para mitigar las amenazas.

- IE (Matriz de Impacto-Esfuerzo): Prioriza las estrategias que requieren un menor esfuerzo para generar un mayor impacto, como la optimización de procesos y la diversificación en mercados adyacentes.

- PEYEA (Matriz de Posición Estrategia-Efecto-Y-Atractividad): Evalúa la

posición competitiva de las estrategias identificadas, destacando el potencial de la diferenciación a través de la calidad y la sostenibilidad.

MCPE (Matriz de Consistencia y Priorización de Estrategias): Analiza la coherencia y viabilidad de las estrategias, resaltando la importancia de la integración entre las diferentes áreas funcionales de la empresa.

El análisis del Cuadro de Mando Integral (BSC) para Banasan revela que la empresa tiene un gran potencial para mejorar su desempeño financiero, aumentar la satisfacción del cliente, optimizar sus procesos internos y fortalecer su capacidad de aprendizaje y crecimiento. Para alcanzar estos objetivos, la empresa debe implementar una serie de iniciativas estratégicas alineadas con las cuatro perspectivas del BSC.

Es importante destacar que el BSC es una herramienta dinámica que debe ser revisada y actualizada periódicamente para reflejar los cambios en el entorno empresarial y los objetivos estratégicos de la empresa. La implementación exitosa del BSC requiere un compromiso continuo de la alta gerencia y la participación activa de todos los empleados.

Al seguir estas recomendaciones, Banasan puede posicionarse como una empresa líder en la industria bananera, reconocida por su rentabilidad, eficiencia, calidad, innovación y compromiso con la satisfacción de sus clientes y el desarrollo sostenible.

Bibliografía

Becerra Martínez, V. (2023). Propuesta de los procesos logísticos requeridos para la exportación del banano en la región de Urabá, integrando Puerto Antioquia y el gremio bananero. Universidad EIA.

Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. Qualitative Research Journal.

Bryson, J. M. (2011). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. Jossey-Bass.

Checkland, P. (1999). Systems Thinking, Systems Practice. Wiley.

Cubides Peña, M y Jimenez Arias, C. (2020). Análisis de controles administrativos del área de producción como parte del gobierno corporativo en la empresa agrotairona S.A. Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Contaduría Pública, Santa Marta. Disponible en: https://hdl.handle.net/20.500.12494/18466

Davenport, T. H., & Short, J. E. (1990). The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review.

Deming, W. E. (1986). Out of the Crisis. MIT Press.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2023). Estadísticas del sector agrícola. Bogotá, Colombia.

FAO. (2021). Perspectivas del mercado bananero. Roma, Italia.

Goleman, D. (1998). Working with Emotional Intelligence. Bantam Books.

Hammer, M. (2007). The Process Audit. Harvard Business Review.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the Corporation. Harper Business.

Harrington, H. J. (1991). Business Process Improvement. McGraw-Hill.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). (2022). El sector bananero en América Latina y el Caribe. San José, Costa Rica.

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

Kettinger, W. J., & Grover, V. (1995). Special Section: Toward a Theory of Business Process Change Management. Journal of Management Information Systems.

Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business Review Press.

Kvale, S. (2007). Doing Interviews. Sage Publications.

Kubr, M. (2002). Management Consulting: A Guide to the Profession. International Labour Office.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. Wiley.

Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.

Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1995). Improving Performance: How to Manage the

White Space on the Organization Chart. Jossey-Bass.

Spradley, J. P. (1980). Participant Observation. Holt, Rinehart and Winston.

Van Aken, J. E. (2004). Management Research Based on the Paradigm of the Design Sciences. British Journal of Management.

Vera Iman, G. B. P. (2021). Propuesta de estudio de métodos para mejorar la productividad en el proceso de empaque de banano orgánico para la Cooperativa Bananera APBOSMAN-Sullana-Piura, 2020.

World Bank. (2023). Agricultural innovation for sustainable development. Washington, D.C., USA.

Zairi, M. (1997). Business Process Management: A Boundaryless Approach to Modern Competitiveness. Business Process Management Journal.

ANEXOS

Anexo 1. Descripción de las funciones de los puestos de trabajo en Banasan

Junta de Socios:

Función principal: Tomar decisiones estratégicas para la empresa.

Responsabilidades:

- Definir la visión, misión y valores de la empresa.
- Aprobar el plan estratégico y financiero de la empresa.
- Supervisar el desempeño de la gerencia.
- Elegir y remover a los miembros de la junta directiva.
- Tomar decisiones sobre inversiones, fusiones y adquisiciones.

Presidente Ejecutivo:

Función principal: Dirigir la empresa y ejecutar las decisiones de la junta de socios.

Responsabilidades:

- Desarrollar e implementar la estrategia de la empresa.
- Administrar los recursos de la empresa.
- Representar a la empresa ante terceros.
- Contratar y despedir al personal.

- Tomar decisiones operativas cotidianas.

Secretario General:

Función principal: Apoyar al presidente ejecutivo en sus funciones y gestionar las operaciones diarias de la empresa.

Responsabilidades:

- Redactar y mantener actas de reuniones.
- Gestionar la correspondencia y comunicación con terceros.
- Supervisar la administración de la oficina.
- Coordinar las actividades de los diferentes departamentos.
- Brindar apoyo administrativo al presidente ejecutivo.

Asistente de Presidencia:

Función principal: Brindar apoyo administrativo y personal al presidente ejecutivo.

Responsabilidades:

- Agendar citas y reuniones para el presidente ejecutivo.
- Redactar y editar documentos para el presidente ejecutivo.
- Gestionar el correo electrónico y la correspondencia del presidente ejecutivo.
- Organizar viajes y eventos para el presidente ejecutivo.

- Brindar apoyo logístico al presidente ejecutivo.

Director de Agricultura:

Función principal: Supervisar las operaciones agrícolas de la empresa.

Responsabilidades:

- Desarrollar e implementar planes de producción agrícola.
- Gestionar el personal agrícola.
- Supervisar la adquisición de insumos agrícolas.
- Asegurar el cumplimiento de las normas ambientales y de seguridad alimentaria.
- Monitorear el rendimiento de los cultivos.

Director de Sanidad Vegetal:

Función principal: Proteger los cultivos de la empresa contra plagas y enfermedades.

Responsabilidades:

- Desarrollar e implementar programas de control de plagas y enfermedades.
- Supervisar la aplicación de pesticidas y otros productos fitosanitarios.
- Monitorear la salud de los cultivos.
- Brindar asesoría técnica a los agricultores.

Director de Logística:

Función principal: Gestionar la cadena de suministro de la empresa.

Responsabilidades:

- Planificar y gestionar el transporte de productos agrícolas.
- Negociar contratos con proveedores de transporte y logística.
- Supervisar el almacenamiento y la distribución de productos agrícolas.
- Asegurar el cumplimiento de las normas de calidad y seguridad alimentaria.
- Optimizar los costos de la cadena de suministro.

Director de Administración:

Función principal: Gestionar las finanzas y la contabilidad de la empresa.

Responsabilidades:

- Preparar y presentar estados financieros.
- Gestionar la cobranza y el pago de facturas.
- Supervisar el presupuesto de la empresa.
- Administrar los recursos humanos de la empresa.
- Asesorar a la gerencia sobre asuntos financieros.

Director de Seguridad:

Función principal: Proteger a los empleados, activos y propiedad de la empresa contra riesgos de seguridad.

Responsabilidades:

- Desarrollar e implementar planes de seguridad.
- Supervisar la seguridad de las instalaciones de la empresa.
- Capacitar a los empleados sobre seguridad.
- Investigar incidentes de seguridad.
- Mantener comunicación con las autoridades locales.

Jefe de Seguridad:

Función principal: Implementar y ejecutar los planes de seguridad de la empresa.

Responsabilidades:

- Supervisar el personal de seguridad.
- Controlar el acceso a las instalaciones de la empresa.
- Responder a incidentes de seguridad.
- Realizar rondas de seguridad.
- Brindar informes de seguridad a la gerencia.