

CORPORACIÓN BANANERA NACIONAL, S.A.

PLAN ESTRATÉGICO 2026-2030

I. FICHA TÉCNICA

Nombre de Empresa	Corporación Bananera Nacional (CORBANA, S.A.)
Sector	Agrícola
Inicio de Operaciones	1971
Mercados	Bananero
Tipo Producto/Servicios	Entidad rectora del sector bananero. Facilita diferentes servicios a sus asociados: servicios de investigación, asistencia técnica, información de mercados, y estadísticas, facilidades de crédito, entre otros. También proporciona al Gobierno (uno de los socios) el apoyo técnico en lo concerniente a política bananera.
Gerente General	Ing. Marcial Chaverri Rojas
Misión	Contribuir al desarrollo bananero mediante el fortalecimiento de la participación de diversas empresas en la producción y en la comercialización del banano nacional. Propiciar y mantener un régimen equitativo de relaciones entre productores nacionales, empresas y comercializadoras, que garantice una participación racional y justa de cada sector en el negocio bananero.
Visión	Ser una organización altamente eficiente en servicios al productor nacional y una de las mejores instituciones de investigación sobre banano, que contribuya a que el banano de Costa Rica sea reconocido como el mejor del mundo, de una manera socialmente responsable y ambientalmente sostenible.
Valores	CORBANA, S.A. se rige por los valores de la honestidad, probidad, búsqueda del bien común, justicia y defensa de los principios y condiciones socio laborales que distinguen a la actividad bananera nacional en el mundo, solidaridad, objetividad, rendición de cuentas y eficiencia en el desarrollo de cada una de las acciones que se llevan a cabo para cumplir el fin de la institución.

II. ANÁLISIS FODA

CORBANA elaboró un plan estratégico 2026-2030, para un período de 5 años, enfatizando sus estrategias en 4 áreas fundamentales: Investigación y Extensión, Información y Promoción de Negocios, Administrativa y Financiera y Asuntos Legales y Corporativos. Se definieron en cada una de esas áreas y objetivos estratégicos, acciones, KPI's, plazos, responsables, bajo los cuales ha venido operando la organización, tomando como base el plan estratégico del 2021-2025.

Tomando en consideración el análisis FODA del plan estratégico vigente, la Administración revisó el FODA, en donde se determinaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en los diversos temas de estudio de la Corporación y el sector, y que son la base del Plan Estratégico desarrollado para el 2026-2030:

FORTALEZAS

- Productividad.
- Cultura bananera (trabajadores, clase empresarial y organización).
- Pionero sostenibilidad, propiedad intelectual, colaboración con todos los socios.
- Calidad del banano de Costa Rica reconocido a nivel internacional.
- Altos estándares sociales y ambientales (responsabilidad, social y empresarial).
- CORBANA cuenta con recursos a través de un impuesto bananero.
- Situación y posición geográfica de Costa Rica.
- Reputación y desarrollo tecnológico (investigación e innovación bananera en diferentes campos).
- Liderazgo en investigación e innovación.
- Infraestructura para investigación e innovación.
- Indicación Geográfica.
- Capacidad de organización dentro del sector.
- Seguridad jurídica.
- Aporte social, sostenible y económico del sector al país (empleo y divisas).
- Sector generador de fuentes de empleo.
- Procesos de reclutamiento, talentos técnicos y profesionales.
- Personal capacitado de CORBANA.
- Colaboración público – privada CORBANA (relación con organizaciones del sector, cámaras) y del -Gobierno como poder Ejecutivo, Contraloría General de la República (CGR), Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC), Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Comercio Exterior (COMEX), entre otros.
- Posicionamiento del banano de Costa Rica.
- Calidad de la mano de obra que trabaja en el sector.
- Alta cobertura de certificaciones sociales y ambientales por parte de los productores nacionales.

OPORTUNIDADES

- Alianzas estratégicas a nivel científico y comercial, con entes nacionales e internacionales.
- Nuevos mercados.
- Cooperación en investigación y extensión.
- Exigencias ambientales y sociales de consumidores y mercados.
- Cambios en la industria que permiten venta directa.

- Preparación para Fusarium Raza 4, con énfasis en controles de bioseguridad preventivos (plátano, otras musáceas y cualquier producto que pueda vector de transferencia de la enfermedad).
- Descubrimiento de nuevas variedades de banano.
- Consolidación del desarrollo de clones nuevos que permitan la resistencia ante el fusarium raza 4.
- Mercado en el centro norte de Estados Unidos, Canadá, Suramérica, África del norte, Israel, Europa del este y sur (Malta, Chipre, Grecia, entre otros) y Asia.
- Buena imagen del país y de la industria del banano de Costa Rica (CORBANA).
- Posición proactiva para negociar con APM TERMINALS (CORBANA, cámaras y otras entidades gubernamentales).
- Proyecto de Ley 22437 relacionado con el registro de agroquímicos.
- Replantear el modelo de fijación de precios a la realidad de la industria.
- Maximizar el aprovechamiento de las mermas mediante la valoración de nuevas técnicas e inversiones.
- Utilizar los drones, ultraligeros u otros, como insumo de apoyo en el desarrollo de la actividad.
- Expectativa de devaluación de la moneda.
- Posicionamiento del banano costarricense (generado después de los congresos internacionales realizados por la institución y las ferias en las que se ha participado).
- Participación en foros, charlas a nivel internacional en temas de competencia.
- Promover el crecimiento en este período de al menos 10.000 hectáreas nuevas de banano (tierras de JAPDEVA).

DEBILIDADES

- Costos de producción, monopolios y oligopolios (insumos y mano de obra).
- Costos APM Terminals.
- Ideología en la toma de decisiones técnicas.
- Inseguridad y crimen organizado.
- Diversificación del riesgo por mercados y por clientes.
- Problemas de infraestructuras (carreteras, puentes, diques, entre otros).
- Situación de puertos.
- Temas de legislación: aspectos laborales y ambientales, temas impositivos que pueden disminuir el atractivo para la inversión (municipalidades), y leyes de debida diligencia de la Unión Europea.
- Sistema de registro de agroquímicos y biocontroladores muy lento.
- Falta de mano de obra.
- Exceso de trámites institucionales.
- Tiempo en la resolución de trámites.
- Falta de esfuerzos conjuntos entre todos los actores.
- Recursos limitados.
- Que el Gobierno y los productores no perciban a CORBANA como una institución importante para el país.

AMENAZAS

- Fusarium raza 4 tropical (Foc R4T).
- Barreras no arancelarias provocadas por ataques sistemáticos de ambientalistas y ONG's con propuesta que, de forma directa o indirecta, provocan competencia desleal.
- Futuros competidores a nivel nacional e internacional.

- Repercusiones en los insumos y monopolios (cartón, plástico, acero, zinc).
- Riesgo reputacional que afecta la buena imagen del sector y del país.
- Nuevos impuestos y posible eliminación de exoneraciones (aranceles de EE.UU).
- Registro de agroquímicos y nuevas moléculas.
- Costos de innovación.
- Inestabilidad política de la región.
- Cambio climático y desastres naturales.
- Demandas laborales en contra de los empresarios.
- Tipo de cambio a la baja.

1- Área de Investigación y Extensión (Peso: 40%)

La propuesta final de objetivos de esta área se indica a continuación:

PLAN ESTRATÉGICO 2026-2030	
Objetivo Estratégico	Objetivo Específico
1. Contribuir a mantener y/o incrementar la productividad y reducir costos de las fincas bananeras, mediante el fortalecimiento y la efectividad de la Investigación.	1.1 Desarrollar, validar, divulgar y transferir tecnologías, servicios-productos y actualizaciones en el paquete técnico integral para mantener y/o aumentar una productividad más sostenible mediante el fortalecimiento de la Investigación científica y la innovación, junto con servicios eficientes, convenios y alianzas con entes afines.
	2.1 Continuar con la investigación en la búsqueda de resistencia genética contra Fusarium R4T y la Sigatoka negra; así como definir prácticas culturales para mitigar el impacto de los patógenos del Fusarium, de la Sigatoka, del moko y de las plagas del banano.
2. Investigar, diseñar e implementar de acuerdo con las necesidades, programas tendientes a prevenir, excluir, controlar y contener el patógeno causante del marchitamiento por Fusarium raza 4 tropical (Foc R4T), la Sigatoka Negra, el Moko y las plagas en las fincas bananeras del país.	2.2 Coordinar y apoyar al Servicio Fitosanitario del Estado y al Servicio de Extensión del MAG, en la temática de capacitación prevención y exclusión de la enfermedad fusarium raza 4 (Foc R4T), y en la prevención y manejo de la Sigatoka negra, el Moko y las plagas del cultivo.
	3.1 Promover los servicios de extensión y asistencia técnica, en forma gratuita o mediante su venta, a los productores nacionales de banano tradicional o banano dátil.
3. Mantener el uso y fomentar la gama de servicios de Asistencia Técnica y transferir tecnología a productores nacionales.	

2- Área de Información y Promoción de Mercados (Peso: 20%)

Los objetivos propuestos son:

PLAN ESTRATÉGICO 2026-2030	
Objetivo Estratégico	Objetivo Específico
4. Generar información oportuna para el sector en temas que permitan monitorear el desempeño y la comercialización del banano de Costa Rica y el mundo.	4.1 Participar en foros, eventos y actividades relacionadas con el sector bananero nacional e internacional para monitorear el comercio del banano.
	4.2 Identificar y estudiar situaciones-hechos que puedan afectar del comercio bananero de Costa Rica.
	4.3 Realizar actividades de difusión y comunicación de la información a productores de banano.
5. Fortalecer el posicionamiento de CORBANA como referente técnico, social y ambiental del sector bananero costarricense, contribuyendo al desarrollo sostenible, la competitividad empresarial y la proyección internacional de la actividad.	5.1 Consolidar mecanismos de control, auditoría y articulación interinstitucional que fortalezcan la sostenibilidad y el cumplimiento normativo del sector bananero.
	5.2 Fortalecer capacidades técnicas del sector y CORBANA con programas de formación, auditorías y procesos de gestión, garantizando cumplimiento normativo, mejora continua de los sistemas de sostenibilidad. Fortalecer la SO de CORBANA para promover ambientes laborales seguros y saludables.
	5.3 Impulsar el liderazgo internacional de CORBANA en sostenibilidad mediante la gestión de la huella de carbono y la participación en espacios estratégicos internacionales.
	5.4 Promover programas educativos, culturales, de emprendimiento juvenil y de impacto social, que incluyan acciones ambientales y de conservación, para promover la inclusión social y el desarrollo sostenible.
6. Posicionar al Banano de Costa Rica como un referente internacional frente a sus competidores, destacando sus fortalezas en sostenibilidad social, laboral y ambiental, y promoviendo su reconocimiento como un producto responsable y de alta calidad.	6.1 Fortalecer vínculos estratégicos con medios de comunicación nacionales e internacionales para difundir de manera efectiva las condiciones sociales, laborales y ambientales que distinguen al banano costarricense, contribuyendo así a su posicionamiento favorable frente a competidores internacionales.
	6.2 Impulsar la visibilidad digital del Banano de Costa Rica a nivel internacional mediante campañas de pauta, redes sociales y contenido web, que fortalezcan su posicionamiento como un producto sostenible, competitivo y de alta calidad.

- 6.3 Fortalecer el vínculo emocional y el reconocimiento de los costarricenses hacia el Banano de Costa Rica, así como de los compradores internacionales destacando sus atributos diferenciadores mediante eventos, participación en espacios nacionales e internacionales, y medición constante de la percepción de marca.
- 6.4 Consolidar la relación entre CORBANA y los empresarios bananeros mediante el uso activo de la marca Banano de Costa Rica, la generación de contenido conjunto y la distribución constante de información relevante que promueva el sentido de pertenencia y colaboración sectorial.

3- Área Administrativa y Financiera (Peso: 20%)

Los objetivos propuestos son:

PLAN ESTRATÉGICO 2026-2030	
Objetivo Estratégico	Objetivo Específico
7. Asegurar una gestión organizacional administrativa y financiera moderna, sólida e integral, mediante controles internos que permitan la alineación de procesos y recursos de forma sostenible, innovadora y competitiva.	7.1 Lograr una gestión financiera y administrativa eficiente, que permita optimizar recursos, evaluar riesgos y propiciar la estabilidad a largo plazo, a través del mejoramiento continuo de los procesos y el control interno, para la adopción de adecuados instrumentos de gestión y gobierno institucional durante el periodo 2026-2030.
	7.2 Mantener posicionada a CORBANA como una institución necesaria y de apoyo al sector, mediante la contribución en la definición de la política de precios mínimos de salida y mediante la compilación de información relacionada con la estructura de costos del sector bananero.
	7.3 Apoyar la sostenibilidad financiera de la institución, de sus subsidiarias y de los fondos públicos que administra.
	7.4 Ofrecer soluciones de financiamiento rentables y eficientes, que promuevan la innovación y competitividad del sector bananero.
	7.5 Velar por el desarrollo, continuidad y fortalecimiento de la infraestructura informática corporativa - elementos físicos (hardware), lógicos (software) y de red.
	7.6 Automatizar el sistema de relojes de registro de marcas y justificaciones, de manera que funcionen de manera unificada por sede, con lo que se pretendería disminuir las incidencias (GH) ¹ .
	7.7 Alcanzar una nota del 75% en la encuesta de Clima Organizacional, implementando planes de acción, por medio de la realización de actividades de integración, mejor utilización de las capacitaciones, fortaleciendo el liderazgo, brindando espacios de comunicación.
	7.8 Aplicar seguimiento trimestral con las jefaturas para garantizar la ejecución de las becas solicitadas para su personal, de forma que se apliquen en un 70%.
	7.9 Monitorear el tiempo extra del personal de manera que se pueda mantener en un nivel adecuado y analizar los casos en los que exista una incidencia mayor a 10 horas mensuales.

¹ Los objetivos del 7.6 al 7.15 corresponden al Departamento de Gestión Humana.

PLAN ESTRATÉGICO 2026-2030	
Objetivo Estratégico	Objetivo Específico
	7.10 Monitorear la incidencia de salidas de personal para mantener un nivel igual o menor a 9%, analizar las causa de una incidencia mayor. 7.11 Culminar el programa de eliminación de material y liberar el espacio estimado. 7.12 Analizar las observaciones y comentarios recibidos de los encuestados y realizar las correcciones y seguimiento pertinentes. 7.13 Disminuir la tasa de reprocesos a un 1% como máximo. 7.14 Realizar reuniones de seguimiento que permitan monitorear el fortalecimiento de las debilidades de clima laboral y mantener una relación cercana con los colaboradores. 7.15 Brindar una consulta médica de calidad respaldado por medio de encuestas de satisfacción². 7.16 Fortalecer, desde la Secretaría, la elaboración de actas, el control de acuerdos y la gestión documental, mediante el cumplimiento de las disposiciones del Reglamento de Organización de CORBANA.³

² Los objetivos del 7.6 al 7.15 corresponden a los definidos por el Departamento de Gestión Humana.

³ Este objetivo pertenece a la Secretaría de Junta Directiva.

Área de Asuntos Legales y Corporativos (20%)

Los objetivos propuestos en esta área son los siguientes:

PLAN ESTRATÉGICO 2026-2030	
Objetivo Estratégico	Objetivo Específico
8. Asegurar una gestión estratégica de los servicios legales, de forma proactiva y en un marco ético.	8.1 Gestionar en forma eficiente la función contractual.
	8.2 Dar seguimiento a la actividad normativa.
	8.3 Impulsar políticas públicas mediante instrumentos legales, que contribuyan al desarrollo, sostenibilidad y competitividad del sector bananero, así como impulsar acciones que favorezcan la competitividad y dar apoyo a la Junta Directiva y la Gerencia General en temas nacionales e internacionales que afectan la competitividad bananera.
	8.4 Garantizar la función consultiva para que permita la continuidad de la función administrativa.
	8.5 Mitigar el impacto económico de la función judicial.
	8.6 Desarrollar la función notarial en forma oportuna y eficiente.