



16 de marzo, 2018
SUBG-098-2018

Para: Señores Miembros de Junta Directiva

De: Ing. Jorge Sauma Aguilar, Gerente General
MBA. Marjorie Ureña Castro, Subgerente General
Lic. Alexander Rivera Pizarro, Oficial de Control Interno

Asunto: **Cierre del Plan Estratégico de CORBANA (al 31/12/2017)**



I. Cierre 2017 del Plan Estratégico de CORBANA

Se procedió a actualizar el estatus del Plan Estratégico de la Corporación 2016-2018, aprobado por la Junta Directiva de CORBANA, S.A., en la sesión N°19-05-2016, celebrada el 31 de mayo de 2016, conforme a los lineamientos establecidos para la planificación estratégica, basado en el cierre de las diversas metas desarrolladas en el año 2017, por parte de cada una de las dependencias y subsidiarias de la Corporación.

No se omite manifestar que para esta actividad se utilizó el sistema automatizado de Control Interno de la Corporación, mediante un módulo para que las jefaturas respectivas, pudieran crear y establecer el avance semestral y cierre de las metas del POI-2017, en concordancia directa con el Plan Estratégico de la Corporación.

Para el desarrollo y análisis del presente estudio, se tomó en consideración el cierre (al 31/12/2017), del Plan Operativo Institucional 2017 (POI), aprobado por la Junta Directiva de CORBANA en la en sesión N°07-04-2017, celebrada el 18 de abril del 2017 y ratificada el 25 de abril del 2017, basado en la identificación de objetivos operativos y acciones a desarrollar por parte de las jefaturas respectivas de la organización, definidos a partir de los objetivos estratégicos establecidos en el reciente Plan Estratégico de la Corporación.

II. Análisis de los objetivos planteados en el Plan Estratégico de CORBANA, S.A.

En resumen, considerándose el promedio porcentual estimado contra los resultados reales según el cierre al 31/12/2017, el cierre del Plan Estratégico de CORBANA del 2017 es de un **95%**, según se muestra en el siguiente comportamiento por área:

| REA CORPORATIVA | MÉTRICA % ESTIMADA 2017 | MÉTRICA REAL ALCANZADA 2017 | DIFERENCIA |
|---|--------------------------------|------------------------------------|-------------------|
| ÁREA DE INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN | 100% | 97% | 3% |
| ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN E INTELIGENCIA DE MERCADOS | 100% | 100% | 0% |
| ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA | 100% | 89% | 11% |
| ÁREA DE POLÍTICA INSTITUCIONAL | 100% | 94% | 6% |
| ÁREA DE COMUNICACIÓN E IMAGEN | 100% | 92% | 8% |
| % TOTAL PROMEDIO LOGRADO 2017 (SEGÚN CIERRE ANUAL) | 100% | 95% | 5% |

De considerarse el cumplimiento de la métrica anual por año (33%) en cada una de las áreas del plan estratégico 2016-2018, el porcentaje promedio de cumplimiento al cierre del 2017 es de un **31%**, lo que refleja un resultado muy favorable de cumplimiento. Considerando los dos años cerrados (2016 y 2017), el avance es de un **63%** (contra un 66% estimado), quedando un 37% en proceso, que corresponde a lo que falta por desarrollarse en el año 2018. Los resultados se muestran a continuación:

| AREA CORPORATIVA | MÉTRICA REAL 2016 | MÉTRICA REAL 2017 | FALTANTE % POR CUMPLIR 2018 |
|---|--------------------------|--------------------------|------------------------------------|
| ÁREA DE INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN (33%) | 32% | 32% | 36% |
| ÁREA DE COMERC. E INTELIGENCIA DE MERCADOS (33%) | 33% | 33% | 34% |
| ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA (33%) | 30% | 29% | 41% |
| ÁREA DE POLÍTICA INSTITUCIONAL (33%) | 29% | 31% | 40% |
| ÁREA DE COMUNICACIÓN E IMAGEN (33%) | 33% | 30% | 37% |
| MÉTRICA ANUAL PROMEDIO ALCANZADA 2016-2017 (33%) | 31,5% | 31,0% | 37% |
| MÉTRICA PROMEDIO ALCANZADA 2016-2017 | 63% | | |
| MÉTRICA FALTANTE POR CUMPLIR EN EL 2018 | 37% | | |

Finalmente de analizarse el porcentaje individual de participación por área del 100%, estimada en el plan estratégico 2016-2018, el porcentaje de cumplimiento promedio fue de un **95%**, lo cual es muy aceptable. Se presenta a continuación los porcentajes de participación alcanzados por área:

| AREA CORPORATIVA | MÉTRICA REAL 2016 | MÉTRICA REAL 2017 |
|--|----------------------|----------------------|
| ÁREA DE INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN (40%) | 39% | 39% |
| ÁREA DE COMERC. E INTELIGENCIA DE MERCADOS (15%) | 15% | 15% |
| ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA (15%) | 14% | 13% |
| ÁREA DE POLÍTICA INSTITUCIONAL (15%) | 13% | 14% |
| ÁREA DE COMUNICACIÓN E IMAGEN (15%) | 15% | 14% |
| % DE PARTICIPACIÓN LOGRADO POR ÁREA 2016-2017 | 96% | 95% |

PLAN ESTRATÉGICO DE CORBANA, S.A. AL PRIMER SEMESTRE 2017

Seguidamente, se adjunta el cierre del Plan Estratégico de la Corporación 2017, con el detalle de los 15 objetivos estratégicos institucionales de CORBANA, S.A., para cada una de las 5 áreas definidas en la institución, cada uno con la métrica porcentual estimada y real alcanzada, plan que fuera aprobado por la Junta Directiva de CORBANA, S.A. en la sesión N°19-05-2016, celebrada el 31 de mayo de 2016.

Se presenta a consideración de los Señores Miembros de Junta Directiva, el informe del cierre del Plan Estratégico-2017, para sus observaciones y/o aprobación.

Área: 01 Área Productiva - Investigación y Extensión

Obj. Estratégico: 01 Contribuir a mejorar y mantener la productividad de las fincas bananeras, mediante la efectividad de la Investigación.

Meta Estimada: 33.00 Meta Real: 28.63 Avance: 86.76% Presupuesto Est.: 752,083,685.63 Real: 624,746,171.79

Obj. Estratégico: 17 Contribuir a fortalecer medidas de prevención y de investigación en la actividad bananera, para evitar el riesgo del ingreso de la enfermedad del banano Fusarium raza 4 tropical.

Meta Estimada: 33.00 Meta Real: 33.00 Avance: 100.00% Presupuesto Est.: 73,391,384.54 Real: 73,391,384.54

Obj. Estratégico: 18 Mejorar y ampliar servicios de extensión y asistencia técnica, a productores nacionales.

Meta Estimada: 33.00 Meta Real: 33.00 Avance: 100.00% Presupuesto Est.: 291,050,779.01 Real: 291,050,779.01

Obj. Estratégico: 19 Fomentar el servicio de extensión y asistencia técnica a productores de banano dátil.

Meta Estimada: 33.00 Meta Real: 33.00 Avance: 100.00% Presupuesto Est.: 13,872,982.04 Real: 13,872,982.04

Obj. Estratégico: 20 Fomentar la venta de servicios de extensión y asistencia técnica a nivel nacional.

Meta Estimada: 33.00 Meta Real: 33.00 Avance: 100.00% Presupuesto Est.: 8,236,104.46 Real: 8,236,104.46

Área: 02 Comercialización e Inteligencia de Mercados

Obj. Estratégico: 04 Generar información oportuna para la toma de decisiones en: mercados de destino, compradores, análisis de competencia y monitoreo de la situación macroeconómica

Meta Estimada: 33.00 Meta Real: 33.00 Avance: 100.00% Presupuesto Est.: 10,300,000.00 Real: 10,300,000.00

Área: 03 Área Administrativa y Financiera

Obj. Estratégico: 05 Gestión y Organización: Lograr una gestión y organización adecuada a las necesidades de los clientes internos y externos.

Meta Estimada: 33.00 Meta Real: 26.00 Avance: 78.79% Presupuesto Est.: 233,750,609.85 Real: 205,553,781.05

Obj. Estratégico: 08 Financiera: Asegurar la sostenibilidad financiera de la Corporación.

Meta Estimada: 33.00 Meta Real: 28.23 Avance: 85.54% Presupuesto Est.: 2,403,678,108.30 Real: 2,392,167,012.96

Obj. Estratégico: 09 Desarrollar, mantener y mejorar los sistemas informáticos para aumentar eficiencia en los usuarios.

Meta Estimada: 33.00 Meta Real: 25.80 Avance: 78.20% Presupuesto Est.: 222,225,551.42 Real: 207,145,507.01

Obj. Estratégico: 10 Legal/Asuntos Corporativos: Atender con eficiencia procesos legales/judiciales de la corporación, mantener actualizado archivos y documentación.

Meta Estimada: 33.00 Meta Real: 33.00 Avance: 100.00% Presupuesto Est.: 172,219,411.08 Real: 172,219,411.08

Obj. Estratégico: 26 Promover un desarrollo integral del personal a través de la capacitación, motivación, fomento de valores éticos y cooperación interna.

Meta Estimada: 33.00 Meta Real: 31.96 Avance: 96.86% Presupuesto Est.: 16,480,147.99 Real: 15,959,722.26

Obj. Estratégico: 27 Prevenir sanciones de entidades regulatorias, considerando que CORBANA es parte del sector público.

Meta Estimada: 33.00 Meta Real: 30.74 Avance: 93.16% Presupuesto Est.: 15,713,206.06 Real: 14,988,671.10

Área: 04 Área Política e Institucional

Obj. Estratégico: 12 Contribuir a la competitividad del sector bananero a través de la protección de las fincas bananeras, mediante la construcción, mantenimiento de obras civil en las cuentas hidrográficas de la zonas bananeras, de caminos, puentes y otros.

Meta Estimada: 33.00 Meta Real: 33.00 Avance: 100.00% Presupuesto Est.: 50,617,667.00 Real: 50,617,667.00

Obj. Estratégico: 13 Representar los intereses del sector ante políticas públicas

Meta Estimada: 33.00 Meta Real: 33.00 Avance: 100.00% Presupuesto Est.: 1,000,000.00 Real: 1,000,000.00

Obj. Estratégico: 14 Fomentar en el sector bananero el tema de responsabilidad social, laboral y ambiental.

Meta Estimada: 33.00 Meta Real: 30.15 Avance: 91.37% Presupuesto Est.: 75,814,804.92 Real: 68,331,319.45

Obj. Estratégico: 21 Lograr y mantener posicionada a CORBANA como una organización necesaria para el desarrollo del país.

Meta Estimada: 33.00 Meta Real: 33.00 Avance: 100.00% Presupuesto Est.: 26,862,320.77 Real: 26,862,320.77

Obj. Estratégico: 22 Fomentar el uso de la indicación geográfica dentro del sector bananero como una herramienta de competitividad.

Meta Estimada: 33.00 Meta Real: 26.40 Avance: 80.00% Presupuesto Est.: 2,000,000.00 Real: 1,600,000.00

Área: 05 Área de Comunicación e Imagen

Obj. Estratégico: 23 Poner en marcha una campaña a nivel internacional (UE), de posicionamiento del banano costarricense

Meta Estimada: 33.00 Meta Real: 33.00 Avance: 100.00% Presupuesto Est.: 13,500,000.00 Real: 13,500,000.00

Obj. Estratégico: 24 Dar a conocer los logros y avances del sector bananero para un mejor posicionamiento del banano de Costa Rica a nivel nacional.

Meta Estimada: 33.00 Meta Real: 33.00 Avance: 100.00% Presupuesto Est.: 17,000,000.00 Real: 17,000,000.00

Obj. Estratégico: 25 Mantener el posicionamiento de la marca CORBANA

Meta Estimada: 33.00 Meta Real: 26.40 Avance: 80.00% Presupuesto Est.: 1,500,000.00 Real: 1,200,000.00

Atentamente.

Copias: Consecutivo.
Archivo.