



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

La certificación BASC como estrategia de competitividad para la empresa exportadora de banano BANANAGOLDCORP S.A. en la provincia de El Oro en el año 2022

**HURTADO PEREZ MAURO FABRICIO
LICENCIADO EN COMERCIO EXTERIOR**

**QUEZADA GONZAGA STEFFY SARA
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**MACHALA
2023**



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

**La certificación BASC como estrategia de competitividad para la
empresa exportadora de banano BANANAGOLDCORP S.A. en la
provincia de El Oro en el año 2022**

**HURTADO PEREZ MAURO FABRICIO
LICENCIADO EN COMERCIO EXTERIOR**

**QUEZADA GONZAGA STEFFY SARA
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**MACHALA
2023**



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

ANÁLISIS DE CASOS

**La certificación BASC como estrategia de competitividad para la
empresa exportadora de banano BANANAGOLDCORP S.A. en la
provincia de El Oro en el año 2022**

**HURTADO PEREZ MAURO FABRICIO
LICENCIADO EN COMERCIO EXTERIOR**

**QUEZADA GONZAGA STEFFY SARA
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

SOLORZANO SOLORZANO SANDRA SAYONARA

**MACHALA
2023**

LA CERTIFICACIÓN BASC COMO ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD PARA LA EMPRESA EXPORTADORA DE BANANO BANANAGOLDCORP S.A. EN LA PROVINCIA DE EL ORO EN EL AÑO 2023

por Mauro Fabricio Hurtado Pérez

Fecha de entrega: 06-oct-2023 11:57a.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2186028846

Nombre del archivo: BANANAGOLDCORP_S.A._EN_LA_PROVINCIA_DE_EL_ORO_EN_EL_A_O_2023.pdf
(2.24M)

Total de palabras: 18253

Total de caracteres: 98825

LA CERTIFICACIÓN BASC COMO ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD PARA LA EMPRESA EXPORTADORA DE BANANO BANANAGOLDCORP S.A. EN LA PROVINCIA DE EL ORO EN EL AÑO 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

9%

INDICE DE SIMILITUD

9%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

www.coursehero.com

Fuente de Internet

1%

2

hdl.handle.net

Fuente de Internet

1%

3

es.slideshare.net

Fuente de Internet

<1%

4

baixardoc.com

Fuente de Internet

<1%

5

JORGE ESTEBAN HERNÁNDEZ HORMAZÁBAL.
"PROPUESTA DE UNA ARQUITECTURA PARA EL SOPORTE DE LA PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN COLABORATIVA EN CADENAS DE SUMINISTRO DE TIPO ÁRBOL",
'Universitat Politecnica de Valencia', 2015

Fuente de Internet

<1%

6

tendencialogistica.com

Fuente de Internet

<1%

CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

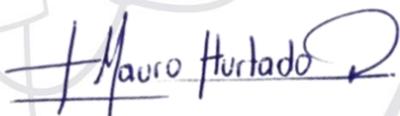
Los que suscriben, HURTADO PÉREZ MAURO FABRICIO Y QUEZADA GONZAGA STEFFY SARA, en calidad de autores del siguiente trabajo escrito titulado la certificación BASC como estrategia de competitividad en la empresa exportadora de banano BANANAGOLDCORP S.A. en la provincial de El Oro en el año 2023, otorgan a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tienen potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

Los autores declaran que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

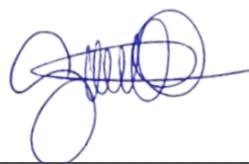
Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

Los autores como garantes de la autoría de la obra y en relación a la misma, declaran que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asumen la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.



Hurtado Pérez Mauro Fabricio



Quezada Gonzaga Steffy Sara

DEDICATORIA

A Dios.

Sucre Pérez.

Marlene Córdova.

Yolanda Vargas.

Fabricio Hurtado.

Geomary Pérez.

Sara Gonzaga.

Wilson Quezada.

Melanie Hurtado.

Bruno Hurtado.

Lionel Quezada.

Ronaldo Quezada.

RESUMEN

La presente investigación se orienta en la certificación BASC y su importancia en la gestión de la seguridad de la cadena de suministro para la empresa exportadora de banano BANANAGOLDCORP S.A. en la provincia de El Oro en el 2023. Enfatiza la relevancia de la gestión estratégica y la cadena de suministro a lo largo del tiempo y su impacto en la economía global. Se menciona que, dentro de la cadena de suministro, las empresas exportadoras de banano son las más afectadas por la falta de seguridad en la misma. En este sentido, se destaca la importancia de la certificación BASC como un sistema de gestión de seguridad reconocido que permite a las empresas cumplir con los estándares de seguridad requeridos en el comercio internacional. En cuanto a las exportadoras de banano en El Oro, obtener la certificación BASC es crucial para asegurar la competitividad en mercados internacionales. El objetivo del trabajo es determinar las ventajas competitivas para la empresa exportadora de banano BANANAGOLDCORP S.A. en El Oro en 2023, mediante la implementación de una estrategia de competitividad basada en la certificación BASC. Los métodos utilizados dentro de esta investigación son: histórico-lógico, método analítico-sintético, método hipotético-deductivo, método de abstracción-concreción, método de modelación y por último el estudio de documentos. Para el desarrollo de la estrategia competitiva se implementa herramientas como el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, análisis FODA, matriz de evaluación de riesgos para cumplir los requisitos de la certificación. En base a los resultados obtenidos de la investigación se pudo determinar que la certificación BASC mejora la percepción pública de la empresa y permite precisar la trazabilidad de la cadena de suministro. Se recomienda la evaluación constante de los riesgos y efectividad de las actividades implementadas; e investigar el uso de datos para forjar ventajas competitivas.

PALABRAS CLAVES: BASC, Certificación, Competitividad, Estrategia, Suministro

ABSTRACT

This research focuses on the BASC certification and its importance in the management of supply chain security for the banana exporting company BANANAGOLDCORP S.A. in the province of El Oro in 2023. It emphasizes the relevance of strategic management and supply chain over time and their impact on the global economy. It is mentioned that, within the supply chain, banana exporting companies are the most affected by the lack of security in the supply chain. In this regard, the importance of BASC certification is highlighted as a recognized safety management system that allows companies to comply with the safety standards required in international trade. As for banana exporters in El Oro, obtaining BASC certification is crucial to ensure competitiveness in international markets. The objective of this work is to determine the competitive advantages for the banana exporting company BANANAGOLDCORP S.A. in El Oro in 2023, through the implementation of a competitiveness strategy based on BASC certification. The methods used in this research are: historical-logical, analytical-synthetic method, hypothetical-deductive method, abstraction-concretion method, modeling method and finally the study of documents. For the development of the competitive strategy, tools such as Porter's Five Competitive Forces Analysis, SWOT analysis, risk assessment matrix are implemented to meet the requirements of the certification. Based on the results obtained from the research, it was determined that the BASC certification improves the public perception of the company and allows the traceability of the supply chain to be clarified. Constant evaluation of the risks and effectiveness of the activities implemented is recommended; and investigating the use of data to build competitive advantages.

KEY WORDS: BASC, Certification, Competitiveness, Strategy, Supply.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	4
RESUMEN	5
ABSTRACT.....	6
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO Y CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	14
1.1 Antecedentes Históricos: Evolución de la gestión estratégica de la certificación BASC en la cadena de suministro de empresas exportadoras de banano en relación a la certificación BASC en la empresa exportadora de banano BANANAGOLDCORP SA en El Oro en el 2023.	14
Etapa 1: 1950 – 1969.....	15
Etapa 2: 1970 – 1989.....	17
Etapa 3: 1990 – 2009.....	18
Etapa 4: 2010 – Actualidad	22
1.2 Antecedentes Conceptuales y Referenciales: Caracterización de la cadena de suministro en las empresas exportadoras de banano y de la gestión estratégica de la certificación BASC.	24
1.2.1 Cadena de suministro	24
1.2.2 Importancia de la cadena de suministro	25
1.2.3 Seguridad en la cadena de suministro	26
1.2.4 Cadena de suministro en las empresas exportadoras de banano	28
1.2.5 Gestión Estratégica.....	30
1.2.6 Competitividad	31
1.2.8. Ventaja Competitiva.....	32
1.2.7 Estrategia de Competitividad	33
1.2.7 Certificaciones.....	34
1.2.8 Certificación BASC.....	35
1.3 Antecedentes Contextuales: Valoración de la situación actual de la certificación BASC en la empresa exportadora de banano BANANAGOLDCORP SA en la provincia de El Oro en el año 2023.	41
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	44
2.1 Tipo de estudio o investigación realizada	44

2.2 Paradigma o enfoque desde el cual se realizó.....	44
2.3 Población y muestra.....	44
2.4 Métodos teóricos con los materiales utilizados.....	45
2.5 Métodos empíricos con los materiales utilizados.....	46
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	47
3.1 Fundamentación teórica del aporte práctico	47
3.2 Elaboración del aporte práctico.....	48
3.2.1 Estrategia de competitividad basada en la certificación BASC	48
3.2.2 Análisis de la competitividad en el sector exportador.....	49
3.2.3 Misión y Visión de la empresa BANANAGOLDCORP S.A.	52
3.2.3.2 Visión	53
3.2.4 Análisis FODA	53
3.2.5 Matriz de evaluación de riesgos	54
3.2.1 Propuesta de plan de acción para matriz de evaluación de riesgos	63
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	73
CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES	76
BIBLIOGRAFÍA	77
ANEXOS.....	87
Anexo a. Entrevista.....	87
Anexo b. Evidencia de entrevista.....	89
Anexo c. Matriz de Evaluación de Riesgos de BANANAGOLDCORP S.A – Área Administrativa.....	90
Anexo d. Matriz de Evaluación de Riesgos de BANANAGOLDCORP S.A – Área Bodegas.....	91
Anexo e. Matriz de Evaluación de Riesgos de BANANAGOLDCORP S.A – Recibo de contenedores/camiones y proceso de empaque.....	92
Anexo f. Matriz de Evaluación de Riesgos de BANANAGOLDCORP S.A – Llenado, sellado y despacho de contenedores.....	93
Anexo g. Matriz de Evaluación de Riesgos de BANANAGOLDCORP S.A – Transporte	94
Anexo h. Matriz de Evaluación de Riesgos de BANANAGOLDCORP S.A – Cartonera.....	95

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Figura 1. Estructura organizacional WBO	37
Figura 2. Empresas certificadas BASC por sector	38
Figura 3. Requisitos de la certificación BASC	39
Tabla 1. Auditorías de la certificación BASC	40
Figura 4. Fuerzas competitivas para BANANAGOLDCORP S.A.	50
Figura 5. Análisis FODA de BANANAGOLDCORP S.A.....	53
Figura 6. Plan de acción – Área Administrativa.....	63
Figura 7. Plan de acción – Área Bodega.....	65
Figura 8. Plan de acción – Recibo de transporte y empaque.....	66
Figura 9. Plan de acción – Área llenado, sellado y despacho de contenedores	68
Figura 10. Plan de acción – Transporte (proveedores)	69
Figura 11. Plan de acción – Cartonera	71

INTRODUCCIÓN

El sector exportador bananero es primordial para la economía ecuatoriana al ser generador de empleos para miles de compatriotas y por tener una participación significativa en la balanza comercial del Ecuador. Al contar con una cadena de suministro con muchos participantes y en su mayoría sin un sistema de gestión de seguridad como la certificación BASC, es susceptible a ser presa de actividades ilícitas; en el último año este sector ha sido el más afectado por la contaminación de contenedores y sus consecuencias representan millones de dólares en pérdidas para el mismo, además de crear una imagen no confiable dificultando el ingreso a nuevos mercados y como consecuencia se ve comprometida la competitividad de este sector. En vista de esto, surge la siguiente incógnita: ¿cómo determinar las ventajas competitivas para la empresa exportadora de banano orgánico BANANAGOLDCORP SA en el Oro en 2023?, teniendo como objeto de estudio la cadena de suministro de las exportadoras de banano.

Entre las causas que originan esta problemática existen tanto causas externas como internas, en cuanto a las causas externas se hace referencia a aquellas que no dependen del sector exportador bananero ecuatoriano, por lo tanto, este trabajo de investigación se enfocará en las causas internas, se ha delimitado 3 causantes principales las cuales son: no disponer de un sistema de gestión de seguridad de la cadena de suministro, desconocimiento de la aplicación de la certificación BASC y por último no disponer de una estrategia de prevención de riesgos. De modo que, el objetivo de este estudio es determinar las ventajas competitivas para la empresa exportadora de banano orgánico BANANAGOLDCORP S.A. en la provincia de El Oro en 2023, mediante la implementación de una estrategia de competitividad basada en la certificación BASC, consecuentemente, se estudia la gestión logística en la certificación BASC como su campo de acción.

Para ello, en el Capítulo I se hace una retrospectiva a la evolución de la gestión estratégica en la certificación BASC en la cadena de suministro de empresas exportadoras de banano y su uso como estrategia de competitividad. A lo largo de la historia, la gestión estratégica ha evolucionado desde las antiguas civilizaciones hasta la actualidad, influenciada por pensadores como Drucker, Ansoff y Chandler. Estos

autores establecieron conceptos clave, como la planificación estratégica y la alineación entre estrategia y estructura organizativa. La logística también ha experimentado cambios significativos a lo largo del tiempo. En la década de 1950, se desarrollaron las primeras definiciones de logística, centradas en la gestión de recursos y la producción masiva. En los años 60, surgieron organizaciones como el Consejo de Dirección Logística para educar sobre el tema y mejorar la gestión de recursos relacionados con la producción industrial.

La certificación BASC se originó en respuesta a problemas de seguridad en la cadena de suministro, como el robo y el transporte de drogas. Desde entonces, se ha expandido globalmente y se otorga a empresas que cumplen con estándares de seguridad en el comercio internacional. Su importancia se hizo aún más evidente después de los eventos del 11 de septiembre de 2001, que marcó un cambio significativo en la percepción de la seguridad en la cadena de suministro, creando nuevos movimientos, iniciativas y entidades destinadas a reforzar la seguridad en el intercambio global de bienes y servicios como: *Customs-Trade Partnership Against Terrorism (C-TPAT)*, *World Commerce Organization SAFE Framework of Standards* y la *Business Alliance for Secure Commerce (BASC)*.

En la última etapa, la gestión estratégica ha evolucionado para enfocarse en la adaptabilidad, agilidad e innovación debido a un entorno empresarial dinámico. Autores como Rumelt, Edmondson y otros han contribuido a la comprensión y aplicación de estrategias empresariales modernas. La tecnología digital y la gestión de datos se han convertido en elementos clave en la estrategia empresarial, como se refleja en la obra de Subramaniam.

Por otro lado, es importante caracterizar la cadena de suministro en las empresas exportadoras de banano y la gestión estratégica de la certificación BASC. La cadena de suministro se entiende como cada componente involucrado en los procedimientos de una empresa desde la fabricación de un producto hasta la entrega al cliente final, Chopra y Meindl (2013) explican que en esta cadena se incluyen a los fabricantes, proveedores, transportistas, almacenes e incluso hasta el cliente; a razón de esto se destaca la importancia de la cadena de suministro y la seguridad para las empresas.

Para entender el efecto de la certificación BASC en las exportadoras de banano se debe conocer la cadena de suministro de ellas, se describe la complejidad de la cadena de suministro, que involucra a varios actores clave, compuesta por: productores, empacadoras, cartoneras, transportistas hasta llegar al puerto de embarque del país de destino; se menciona la necesidad de mantener la calidad y la confiabilidad en todas las etapas del proceso.

Continuamente, se aborda la gestión estratégica como un proceso fundamental para alcanzar objetivos a largo plazo y mantener la competitividad, se resalta la importancia de considerar factores estratégicos y desarrollar capacidades operacionales críticas. En relación con la competitividad, se menciona que esta implica acciones y reacciones para responder a peligros y oportunidades en mercados dinámicos, subrayando la importancia de la excelencia en la calidad, la estrategia de precios, la innovación y la puntualidad en las entregas.

Las ventajas competitivas se destacan como resultado de estrategias como el liderazgo en costos, la diferenciación de productos, la innovación y la imitación. Se enfatiza la importancia de adaptarse a las cambiantes dinámicas del mercado, en relación a aquello, el papel de las certificaciones en la generación de competitividad y el cumplimiento de estándares de calidad y responsabilidad social. Se menciona que las certificaciones son herramientas estratégicas clave para las empresas, pero se destaca la importancia de equilibrar su enfoque con otros aspectos de la industria.

Siendo así la gestión estratégica un punto clave para la aplicación de la certificación BASC puesto que planifica y ayuda a dar visibilidad a la cadena de suministro, entonces dado que la certificación BASC se basa en brindar seguridad y medidas de prevención ante actividades ilícitas (como robo, narcotráfico, entre otras) la gestión logística será un factor clave para alcanzar los requerimientos de la certificación.

Teniendo en cuenta lo mencionado en párrafos anteriores, se busca determinar las ventajas competitivas para la empresa exportadora de banano orgánico BANANAGOLDCORP S.A. en la provincia de El Oro en 2023. Para el desarrollo de la investigación, métodos teóricos y empíricos fueron los métodos usados; en cuanto a los métodos teóricos se emplearon los siguientes: histórico-lógico, analítico-sintético,

inductivo-deductivo, hipotético-deductivo, abstracción-concreción y el método de modelación; por último, el método empírico utilizado fue el estudio de documentos.

Finalmente, la estructura de trabajo está seccionado en 6 partes. Primero la sección introductoria en donde se da a conocer el objetivo de la investigación y un conciso sumario de los temas que se tratarán en el presente trabajo. A través de la sección conceptual, que se encuentra segmentada, el cual está dividido en: antecedentes históricos, antecedentes conceptuales y antecedentes contextuales. Seguidamente, en el siguiente apartado se abarca la metodología usada; en la tercera parte se presentarán el desarrollo de la estrategia competitiva basada en la certificación BASC; después se encontrará la sección de discusión en la que se comparen los resultados obtenidos con las investigaciones de otros autores; en el capítulo cuatro se abordan las conclusiones y recomendaciones; y finalmente el trabajo se concluye con las referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO Y CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Antecedentes Históricos: Evolución de la gestión estratégica de la certificación BASC en la cadena de suministro de empresas exportadoras de banano en relación a la certificación BASC en la empresa exportadora de banano BANANAGOLDCORP SA en El Oro en el 2023.

En este apartado, se enuncian los antecedentes históricos que contribuyen a evidenciar la evolución que ha tenido la gestión estratégica de la certificación BASC en la cadena de suministro de empresas exportadoras de banano con relación a la certificación BASC en la empresa exportadora de banano BANANAGOLDCOPR SA en El Oro en el 2023 mediante etapas cronológicas y sus respectivas caracterizaciones.

La historia tanto de la estrategia como de la gestión está estrechamente vinculada, incluso su origen ha sido simultáneo y a la par, tiene una larga trayectoria en donde sus inicios se evidencian desde los años previos al nacimiento de Cristo en las primeras civilizaciones chinas, griegas y romanas. A medida que las sociedades y las empresas evolucionaban, también lo hacían las teorías y prácticas de gestión y estrategia, dando lugar a enfoques más complejos y adaptativos en respuesta a un marco de negocios en constante evolución.

En cuanto a los orígenes de la estrategia, Lawrence Freedman (2015) en su libro *Estrategia: una historia* explica los orígenes de la estrategia empezando por estudios realizados para entender el comportamiento de los chimpancés en donde se evidenció que los individuos que sobreviven tendrían que realizar evaluaciones a sus contrincantes, demostrando una destreza social más pronunciada y la capacidad de influir en ellos de manera efectiva, concluyendo que a lo largo de la historia, el logro del éxito ha dependido tanto del empleo de la inteligencia como de la fuerza física, siendo siempre más astuto lograr la colaboración de otros para vencer a un adversario más poderoso. Otro origen que menciona es el bíblico, haciendo referencia a enfrentamientos relatados en los cuales se emplean con frecuencia tácticas y artimañas, como en el caso de David y Goliat, y el consejo estratégico más importante que se extrae de la Biblia es mantener siempre la confianza en Dios y obedecer sus leyes.

Así mismo, aproximadamente en el siglo V a.C, se publicó *El Arte de la Guerra* uno de los libros más trascendentales sobre estrategia en el ámbito militar, Sun Tzu (2020) autor del libro, se dice que fue un importante general al servicio del rey de Wu en China. Este libro tuvo relevancia incluso siglos posteriores a su publicación principalmente debido a los aportes en materia de estrategia militar, sin embargo, muchas de las ideas y principios que presenta pueden aplicarse a diferentes áreas puesto que discute cuán crucial es la planificación estratégica, la adaptabilidad, la evaluación de fortalezas y debilidades, la gestión de recursos, así como un amplio conocimiento del ámbito en el que funciona. Por lo tanto, aunque el libro se originó en un contexto militar, sus principios estratégicos se han extrapolado a diversas disciplinas, incluida la gestión, debido a su aplicabilidad en la elaboración y ejecución de estrategias efectivas en diferentes áreas de la vida.

Por último, uno de los orígenes más importantes tuvo lugar en el Imperio Romano y la Grecia clásica. Entre el 400 a.C. y el 350 a.C., los griegos identificaron la gestión como un arte independiente y abogaron por un enfoque científico hacia el trabajo (Okolie y Oyise, 2021). Por otra parte, los romanos descentralizaron la gestión de su vasto imperio antes del nacimiento de Cristo y establecieron responsabilidad a través de la jerarquía de autoridad; además, la Iglesia Católica Romana estaba estructurada siguiendo líneas territoriales específicas, una cadena de mando y descripciones de trabajo (Lloyd y Aho, 2020).

El campo de la gestión estratégica es Una de las ramas de las ciencias sociales que más rápidamente se está expandiendo (Lamberg *et al.*, 2020). Para entender como ha sido la evolución de la gestión estratégica desde sus inicios hasta su influencia en los últimos años, se va abarcar los autores más importantes junto a las obras que han representado un impacto y formularon una nueva perspectiva en esta materia. Se ha dividido en 4 etapas que abarcan desde el año 1950 hasta los estudios realizados en el año 2023.

Etapa 1: 1950 – 1969

En la etapa inicial se produjeron contribuciones significativas a la gestión estratégica significó el inicio de su evolución hacia una disciplina fundamental en la gestión empresarial. Drucker (1955), a través de su obra “*The Practice of Management*”, sentó las bases para la gestión moderna, enfatizó la descentralización, la innovación y el

cambio como elementos cruciales en la gestión; incluso destacó la gestión como una disciplina formal que requería atención y estudio.

Otro aspecto importante a resaltar, es que, durante la década de los 50 empiezan a surgir las primeras definiciones de la logística acercadas a la percepción actual de la misma, puesto que la producción a nivel industrial provocó colapsos en los inventarios y surgió la necesidad de crear métodos que permitan solucionar esta problemática (Conrado *et al.*, 2010). Esto incluye la búsqueda por perfeccionar gestión de los recursos relacionados con la producción masiva de las industrias, debido a esto los estudios relacionados a la logística y la gestión se consideran esenciales para optimizar las funciones de las empresas productivas.

Para la década de los 60 se mantenía el enfoque en la reducción de los costos de producción (Carreño, 2018), se publicó el primer libro en tratar las ventajas de una dirección coordinada de la logística y se creó del Consejo de Dirección Logística con el fin de educar y fomentar conocimiento sobre este tema (Ballou, 2004). Desde otra perspectiva, McGregor (1960), con “*The Human Side of Enterprise*”, influyó en la gestión de recursos humanos al presentar las Teorías X e Y sobre la naturaleza de las personas en el trabajo, lo que afectó la comprensión de la motivación y la gestión del talento humano en las organizaciones.

La primera definición moderna aceptada de estrategia empresarial se remonta a Chandler en 1962, que la definió como el establecimiento de las metas y objetivos fundamentales a largo plazo de una empresa, la adopción de planes de acción y la distribución de recursos para alcanzar dichas metas (Gallardo, 2021). Chandler argumentó que la estructura organizativa de una empresa debe estar alineada con su estrategia y enfatizó que la estrategia precede a la estructura, lo que impulsó la consideración de la estructura organizativa como una herramienta clave en la implementación de la estrategia empresarial (Chandler, 1969).

En 1965, Ansoff (1965), en su libro “*Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*”, reforzó su influencia con la introducción de la matriz de Ansoff. Esta matriz categoriza las estrategias de crecimiento en términos de productos y mercados existentes o nuevos, proporcionando una guía más detallada para la toma de decisiones estratégicas. Asimismo, en el mismo año Richmond (1965), a través de su obra “*The Concept of Corporate Strategy*”, contribuyó significativamente

a la definición y formalización del concepto de estrategia corporativa al subrayar el valor de una planificación prolongada y la adaptabilidad en la gestión estratégica, lo que consolidó aún más la disciplina y su enfoque en la dirección a largo plazo de las organizaciones.

En el año 1969 se publicó un análisis histórico sobre la gestión logística integrada, con este trabajo se inició una nueva etapa direccionada a la logística integral encaminado al cliente, puesto que hasta principios de los setenta las empresas ejecutaban sus operaciones logísticas individualmente, es decir, cada proceso se realizaba por separado y aislados de los demás (Servera-Francés, 2010).

A través de obras y autores mencionados se enfatizó la importancia de la planificación estratégica, la toma de decisiones basadas en análisis sistemáticos, la consideración de los recursos humanos como un factor estratégico clave, y la alineación entre la estrategia y la estructura organizativa. Estos planteamientos crearon el marco para la creación de la gestión estratégica como una disciplina esencial en la gestión empresarial moderna.

Etapa 2: 1970 – 1989

La etapa comprendida entre 1970 y 1989 fue testigo de importantes contribuciones a la gestión estratégica por parte de destacados autores. Drucker (1974), a través de su influyente libro “*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*” publicado en 1973, estableció una sólida base teórica para la gestión efectiva. Drucker enfatizó la administración por objetivos (APO), un enfoque que busca alinear los esfuerzos de una organización con sus metas estratégicas y subrayó la responsabilidad social y ética como aspectos esenciales de la gestión empresarial, temas que siguen siendo relevantes en la gestión contemporánea.

Bruce D. Henderson, fundador de *The Boston Consulting Group* (BCG), presentó en 1973 la matriz de crecimiento-participación, comúnmente conocida como matriz BCG. Esta herramienta estratégica permitió a las empresas evaluar su cartera de negocios y asignar recursos de manera eficiente, considerando la tasa de crecimiento del mercado y la cuota de mercado de la empresa, que se ha convertido en un marco esencial para la toma de decisiones estratégicas (Schwarz, 2018).

En la década de los 80 es cuando se empieza a usar un nuevo término “cadena de suministro” (Ballou, 2004). Porter (1980), introdujo el modelo de las cinco fuerzas, este

modelo transformó la forma en que las empresas analizan su entorno competitivo, al identificar cinco factores clave que determinan la rivalidad en una industria: el poder de negociación de los proveedores y clientes, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes.

El trabajo académico *“In Search of Excellence”*, publicado por Peters y Waterman (1982), es un libro que contribuyó a popularizar el concepto de la excelencia empresarial y puso énfasis en lo que respecta a la relevancia de la cultura organizativa, el liderazgo y la innovación en la gestión estratégica. En el mismo ámbito, Kotter (1982), en su libro *“The General Managers”*, su trabajo se centró en comprender cómo los líderes pueden dirigir eficazmente las organizaciones en momentos de transformación y adaptación a nuevas circunstancias. Poco tiempo después, Deming (2000), a través de su obra *“Out of the Crisis”* publicada originalmente en 1986, destacó por su enfoque en la mejora de la calidad y la gestión de procesos promoviendo prácticas de gestión más eficientes y efectivas.

Esta etapa se caracteriza por un enfoque en la consolidación y refinamiento de los conceptos y herramientas de gestión estratégica. Faulkner y Campbell (2003) consideran que los expertos en análisis empresarial de los años 60 y 70 se preocupaban mucho por cuestiones como el mercado, el entorno macroeconómico, la gama de artículos disponibles y sus tiempos de utilización; por ende, sus estrategias tendían a restar importancia al papel de los competidores y del comportamiento competitivo en los resultados. A diferencia de la etapa anterior, donde se exploraron enfoques más conceptuales y estratégicos, esta etapa se centró en proporcionar herramientas prácticas y directrices específicas para la adopción de decisiones estratégicas y mejora de la gestión empresarial.

Etapa 3: 1990 – 2009

La tercera etapa en la evolución de la gestión estratégica, que abarca desde 1990 hasta 2009, se identificó por la aparición de obras influyentes que redefinieron y enriquecieron el campo. Henry (2021) resalta que, a lo largo de los años 90, las nuevas técnicas de gestión enseñaron a los directivos de las empresas a reducir el número de empleados, subcontratar trabajos, retrasar proyectos, gestionar la calidad global, analizar el valor financiero, realizar evaluaciones comparativas y reestructurar sus organizaciones.

Empezando por Senge (1990), quien en su obra *“The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization”*, introdujo el concepto de "organizaciones que aprenden", destacando la importancia de la capacidad de la gestión estratégica para adaptarse y aprender continuamente. Cuatro años después, Mintzberg (1994), en su obra abogó por un enfoque más orgánico y emergente en la gestión estratégica, lo que marcó un cambio de paradigma en la planificación estratégica.

Hamel y Prahalad (1994), con *“Competing for the Future”*, enfatizaron la necesidad de que las empresas se concentren en crear su propio futuro fomentando la creatividad y la capacidad fundamentales, en lugar de simplemente competir con sus rivales actuales. Collins y Porras (1997), en *“Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies”* publicado por primera vez en 1994, identificaron empresas duraderas y analizaron las prácticas que las hicieron exitosas, proporcionando valiosas lecciones sobre la gestión estratégica a largo plazo.

Kaplan y Norton (1996), en *“The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action”*, introdujeron el concepto del Cuadro de Mando Integral como una herramienta para medir y gestionar el desempeño estratégico de una organización, brindando un marco más completo para la implementación de estrategias. Christensen (1997), con *“The Innovator's Dilemma”*, introdujo la idea de "innovación disruptiva" y demostró cómo las empresas pueden ser superadas por innovaciones aparentemente menos sofisticadas, pero más disruptivas, lo que llevó a una mayor atención a la innovación en la gestión estratégica. De Geus (1997), en *“The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment”*, argumentó que las empresas exitosas deben establecer una serie de "hábitos" organizativos que les permitan perdurar y crecer en condiciones comerciales difíciles y cambiantes.

Para finales de los 90 la globalización fomentó la expansión de las empresas y nace el outsourcing (Milenkov *et al.*, 2020), a su vez se incrementa la importancia de la gestión logística en la cadena de suministro que se determina como la integración de todos los elementos que interactúan con el canal de suministro como proveedores, fabricantes, distribuidores, operadores logísticos, transportistas, entre otros; y se identifica a la función logística como componente crucial para crear valor y, en consecuencia, lograr ventajas competitivas (Servera-Francés, 2010).

Un evento a resaltar, tiene origen en el año 1996 en donde como respuesta a la creciente necesidad de abordar problemas como el robo, envíos contaminados y el uso de empresas por parte de organizaciones ilegales para transportar drogas en la cadena de suministro, el empresario Fermín Cuza fundó la certificación *Business Alliance for Secure Commerce* (BASC) en cooperación con la aduana de Estados Unidos con un enfoque claro en la seguridad de la cadena de suministro y la prevención de problemas de los problemas mencionados; esta iniciativa encontró eco en Sudamérica cuando una empresa colombiana se convirtió en la primera en implementar el programa BASC en 1997, siendo seleccionada como proyecto piloto por las aduanas estadounidenses (BASC, 2023).

Uno de los sucesos que marcaría un antes y después en la percepción de la cadena logística tuvo lugar el 11 de septiembre del 2001 el golpe terrorista dirigido a las famosas Torres Gemelas en Estados Unidos, es a partir de este punto en el que la seguridad de la cadena de suministro se convierte en un tema de suma importancia para las empresas y gobiernos de todo el mundo (Young & Esqueda, 2005). De hecho, se empezaron a crear nuevos sistemas de gestión con enfoque en el aseguramiento de la cadena de suministro, Pérez *et al.* (2011) afirman lo siguiente:

Desde los acontecimientos del 11 de septiembre de 2001, han surgido y difundido un gran número de iniciativas y normas de seguridad para hacer frente a la amenaza del terrorismo internacional, la infiltración de la delincuencia organizada en el comercio de mercancías y la necesidad de una gestión eficaz de los riesgos en las cadenas de suministro. (p. 7)

Lee (2004) plantea que las excelentes cadenas de suministro recopilan los datos más recientes, eliminan el ruido y controlan los patrones clave para detectar cambios estructurales, a veces incluso antes de que se produzcan, en el mismo contexto Merchán (2012) considera que para lograr que las cadenas de valor puedan recuperarse rápidamente y reducir los efectos de un riesgo, los riesgos deben identificarse, evaluarse y gestionarse adecuadamente en el contexto de una estrategia de continuidad de la actividad.

Algunas de las medidas que se emplearon en el caso de los bienes de importación fue la revisión de sus documentos tanto de soporte como de acompañamiento y de ser necesario la inspección física de los mismos, en el caso de las exportaciones, se

enfaticaron los controles de preembarque y la documentación previa a la llegada del embarque al país de importación, y lo más importante, el fortalecimiento de programas de seguridad en la cadena de suministro *Customs-Trade Partnership Against Terrorism* (C-TPAT), *World Commerce Organization SAFE Framework of Standards* y la BASC (Donner & Cornelis, 2009). Es así como la gestión estratégica de la cadena de suministro a nivel global se tuvo que adaptar a dificultades emergentes en el campo de la seguridad, en este sentido, resulta preciso resaltar la trascendencia de una cadena de suministro segura y preparada para enfrentar las alteraciones que se puedan suscitar.

En cuanto a los estudios de la gestión estratégica, en el año 2001 Collins (2011), con *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*, proporcionó ideas sobre las características que distinguen a las empresas excepcionales en la gestión estratégica. Chan Kim y Mauborgne (2005), con *Blue Ocean Strategy*, desafiaron las convenciones tradicionales de competencia empresarial al instando a la creación de "océanos azules", o espacios comerciales inexplorados, como una estrategia sostenible frente a los mercados saturados. Hamel y Breen (2007), en otra de sus obras influyentes, *The Future of Management*, argumentó a favor de un enfoque más innovador y adaptativo en la gestión estratégica, cuestionando las prácticas tradicionales. Porter (2008), con *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, continuó influyendo en la estrategia competitiva al explorar las cinco fuerzas que moldean la estrategia empresarial, proporcionando una base sólida para el análisis estratégico.

Por otro parte, en lo que se refiere a investigaciones sobre la certificación BAC, Ovalle y Ospina (2009) destacan en su estudio que un tipo de certificación como la BASC es fundamental para las organizaciones que tienen procesos de exportación y desean agilidad y seguridad en sus trámites aduaneros, además de garantizar que sus productos cumplan con los requisitos exigidos por la comunidad internacional, esto se debe a que la certificación BASC se preside por un sistema de gestión de la seguridad que cuenta con una amplia red de socios implicados a lo largo de la cadena de suministro.

Desde la prisma de Henry (2021), en la década de 2000 se expande la importancia de la estrategia como práctica, en la que se considera como algo que las personas "hacen" en lugar de algo que las empresas "tienen"; la estrategia como práctica pretende retratar una visión dinámica de las estrategias organizativas en la que los individuos, sus actividades cotidianas y sus creencias colectivas, son importantes para poner en práctica

la estrategia asociando que una comprensión más clara de la gestión estratégica requiere el dominio de los conceptos cruciales para la estrategia, así como una comprensión consciente de que la estrategia es una actividad social y continua en las organizaciones. En esta etapa se evidencia un cambio significativo en el estudio de la gestión estratégica, marcado por un mayor énfasis en la adaptación, la innovación y la flexibilidad. La globalización y los eventos terroristas impulsaron la importancia de la seguridad en la cadena de suministro, dando lugar a iniciativas como BASC y cambios en la gestión estratégica. Estas ideas enfatizaron la necesidad de alejarse de enfoques rígidos y centrados en la competencia para abrazar estrategias más flexibles, orientadas hacia la creación de valor a través de la innovación y la adaptación constante.

Etapa 4: 2010 – Actualidad

En la última etapa que abarca desde 2010 hasta la actualidad, varios autores han realizado contribuciones significativas que han enriquecido la comprensión y aplicación de estrategias empresariales. Rumelt (2011), en su obra *“Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters”*, se destaca por abordar de manera precisa la diferencia entre una estrategia efectiva y una deficiente; ofrece una guía clara y estructurada sobre cómo desarrollar estrategias sólidas, enfocándose en la importancia de la claridad y la focalización en los objetivos estratégicos.

Edmondson (2012), en *“Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy”*, pone énfasis en el papel crítico del trabajo en equipo y la colaboración en la gestión estratégica, especialmente en entornos de conocimiento, demuestra cómo el trabajo productivo en equipo puede generar innovación y competitividad en las empresas. Seguidamente, McGrath (2013), en *“The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business”*, desafía la noción de ventajas competitivas tradicionales y argumenta que, en un mundo en constante cambio, estas ya no son sostenibles a largo plazo; propone un enfoque más dinámico y adaptable para la estrategia empresarial, enfocándose en la agilidad y la capacidad de respuesta. Lafley y Martin (2013), con su obra *“Playing to Win: How Strategy Really Works”*, explora cómo las empresas pueden desarrollar estrategias ganadoras y ejecutarlas de manera efectiva, ofrece un marco estratégico claro que hace mayor énfasis en la generación de valor para los clientes y en la elección de decisiones fundadas en la comprensión profunda del mercado y la competencia.

Christensen *et al.* (2016), en “*Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice*”, profundizan en la teoría de la innovación disruptiva y su aplicación en la gestión estratégica. Esta obra resalta la importancia de intuir las exigencias cambiantes de los usuarios y cómo la innovación puede ser un motor clave para la estrategia competitiva. Pisano (2019), en “*Creative Construction: The DNA of Sustained Innovation*”, examina cómo las empresas pueden lograr la innovación sostenible como parte integral de su estrategia, destaca la necesidad de una cultura organizacional que fomente la creatividad y la colaboración.

Por último, Subramaniam (2022), con su trabajo “*The Future of Competitive Strategy*”, introduce un enfoque innovador en la estrategia competitiva que involucra el estudio de datos y la creación de ecosistemas digitales, sostiene que las empresas han desarrollado su ventaja competitiva a lo largo de los años apoyada en los métodos usados en los procesos productivos y vendían sus productos dentro de sus respectivas industrias, añade que en la actualidad necesitan obtener ventajas competitivas de datos que sus productos puedan producir con la ayuda de la tecnología contemporánea y que puedan explotar en el ecosistema digital en desarrollo que les rodea.

El enfoque de la etapa actual de la gestión estratégica, desde 2010 hasta la actualidad, se caracteriza por una mayor atención a la adaptabilidad, la agilidad y la innovación en un entorno empresarial cada vez más dinámico. La postura de Torres (2019) evidencia la preocupación de las empresas por adaptarse a los constantes cambios y riesgos que requiere permanecer relevante en el mercado global, el autor explica que:

La creciente competitividad organizacional y los fenómenos de la globalización e internacionalización de los mercados a los cuales se enfrentan las organizaciones y los países en la actualidad, exigen de las empresas y del sector público privado en general, respuestas cada vez más eficientes frente a la administración y gestión de los riesgos en sus cadenas de suministros. (p. 9)

Se ha enfatizado la importancia de la colaboración, el uso de la información obtenida de datos y la comprensión profunda de las necesidades cambiantes de los clientes, lo que refleja una respuesta a la era digital y la globalización, marcando un giro hacia estrategias más ágiles y adaptativas en lugar de las estrategias estáticas y a largo plazo de etapas anteriores, además del crecimiento en la concientización de la importancia en la seguridad de la cadena de suministro.

Siguiendo las directrices de la normativa BASC las empresas tendrán la posibilidad de tener un mayor control en los elementos de su cadena de suministro, especialmente en las empresas exportadoras ya que sus cadenas de suministros son consideradas globales y tienden a ser muy extensas. Actualmente, son 3.720 empresas de diversos sectores que cuentan con la certificación BASC, la cual se otorga a aquellas organizaciones que cumplen con los estándares internacionales de seguridad en la cadena de suministro del comercio internacional. Estas empresas han implementado prácticas seguras en sus procesos organizacionales y constituyen la red global de compañías comprometidas con la seguridad y la excelencia en sus operaciones.

1.2 Antecedentes Conceptuales y Referenciales: Caracterización de la cadena de suministro en las empresas exportadoras de banano y de la gestión estratégica de la certificación BASC.

En esta sección, se describe la caracterización gnoseológica la cadena de suministro en las empresas exportadoras de banano y de la gestión estratégica de la certificación BASC. Cada uno de estos conceptos ayudan a ampliar la percepción sobre los diferentes enfoques y teorías que han aportado diversos investigadores al tema de investigación.

1.2.1 Cadena de suministro

En el entorno empresarial contemporáneo, la eficacia y la sincronización son fundamentales para alcanzar el éxito y asegurar la continuidad de cualquier entidad. La cadena de suministro no se limita solo al fabricante y a los proveedores, sino que abarca a una serie de actores adicionales, incluyendo a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle y, de manera sorprendente, a los propios clientes (Chopra y Meindl, 2013). Sin embargo, definir la cadena de suministro supera una simple descripción de procesos; implica comprender cómo se entrelazan las diferentes etapas para crear valor y satisfacción en el mercado global.

Según Loor Zambrano y Romero Villagrán (2020), la cadena de suministro puede concebirse como una red de proveedores donde las industrias adquieren los componentes y demás insumos necesarios para satisfacer sus necesidades diarias de producción. Fontalvo-Herrera *et al.*, (2019) enfatizan que, la cadena de suministro no se limita meramente a la adquisición de insumos, sino que contiene todos los puntos esenciales para la producción de un producto, independientemente del número de

empresas implicadas, creando una vasta red de empresas interconectadas a través de la cual se mueven la información, los bienes y los recursos financieros. Esta concepción evoca la imagen de una red compleja y entrelazada, en la que las organizaciones colaboran y se apoyan mutuamente.

De acuerdo con las perspectivas proporcionadas, se puede entender que la cadena de suministro abarca mucho más que una secuencia lineal de pasos involucrados en la producción. Como lo destaca Castellano Lendínez (2019), es en realidad una red compleja, formada por centros de trabajo interconectados, donde cada uno de estos centros de trabajo alberga equipos que laboran en paralelo para realizar actividades específicas, permitiendo que el flujo de información y materiales circule de principio a fin. Dentro de esta compleja estructura, se desarrollan ciertas actividades claves, como lo resalta Baleta-Araujo y Olmedo-Plata (2020) que son ejecutadas con la determinación de asegurar la plena realización de los procedimientos productivos de una empresa y su alineación con los planes establecidos. Esta coordinación y ejecución precisa son vitales para resguardar la fluidez de la cadena de suministro en su conjunto.

En resumen, cada una de las definiciones se unen para fundar una perspectiva completa de la cadena de suministro, donde se evidencia que no es un simple eslabón dentro del proceso, sino una estructura dinámica de cooperación y flujo que impulsa la creación de valor y que conecta a múltiples participantes. En última instancia, se convierte en el conector que enlaza a las organizaciones en búsqueda de un objetivo común, el cual es entregar resultados con precisión y eficacia, garantizando la plena complacencia de cada uno de los implicados.

1.2.2 Importancia de la cadena de suministro

La cadena de suministro, en la actualidad, no es simplemente un proceso secuencial, sino una red interconectada de notable trascendencia para el progreso y prosperidad de las empresas, debido a su efecto directo sobre la plena satisfacción del cliente y la habilidad para responder a las necesidades de unos mercados cada vez más competitivos y exigentes. La gestión integral de la cadena de suministro, entonces, emerge como un eje fundamental en el sector empresarial. Torres (2019) resalta que, esta gestión tiene un efecto significativo en los grados de competitividad de los distintos segmentos productivos, influyendo en la satisfacción de los clientes y crear una conexión entre los actores y las distintas capas del sistema logístico. Esto, a su vez, minimiza riesgos y

garantiza operaciones rentables, eficientes y seguras. Como señalan Bonilla *et al.*, (2020) la adecuada gestión de la cadena de suministro no solo permite adaptarse a los desafíos cambiantes, sino también desarrollar estrategias de diferenciación en comparación con los competidores. Esto se traduce en la capacidad de ofrecer un valor agregado y una experiencia superior a los clientes.

Por otro lado, Manrique Nugent *et al.*, (2019) destaca la capacidad de la cadena de suministro para aumentar la competitividad y la rentabilidad organizacional. El enfoque estratégico bajo el cual se maneje debe busca maximizar el valor total generado, el cual implica un equilibrio preciso entre el valor que el cliente atribuye al producto final y los costos incurridos a lo largo de toda la cadena. Citando a Ventajera-Zamora *et al.*, (2020) “las CS bien gestionadas pueden proporcionar ventajas competitivas para las organizaciones, las regiones y los países” (p. 326). En otras palabras, la optimización de procesos y la eficiencia en cada etapa son cruciales para mantener una rentabilidad estable. En este contexto, Sánchez-Suárez *et al.*, (2021) menciona que la implementación de herramientas de gestión logística moderna se torna fundamental, además del uso de la inteligencia artificial, la optimización en la seguridad, la simulación de procesos y la correcta administración de inventarios; no solo mejoran la eficiencia, sino que también garantizan que los procedimientos se lleven a cabo sin contratiempos, asegurando así un nivel de servicio óptimo para los clientes.

En síntesis, la cadena de suministro juega un papel vital, mucho más allá de simplemente encargarse de proveer productos y servicios. Su importancia radica en su fuerza para imponerse ante la manera en la que las empresas funcionan, compiten y se ajustan al entorno de constante cambio. Se presenta como el motor que impulsa la competitividad cuando se administra estratégicamente y de manera eficiente, mediante la adopción de prácticas modernas. Además, actúa como cimiento para obtener una rentabilidad sostenible que permitirá a las organizaciones enfrentar los desafíos que se presenten con confianza y agilidad, además de poder mantenerse a flote, e incluso crecer dentro de un entorno empresarial globalizado y competitivo.

1.2.3 Seguridad en la cadena de suministro

El crecimiento de un comercio pleno de forma significativa depende de la seguridad, que se ve reforzada por la contribución tanto del proveedor como del vendedor. Dentro del contexto de la cadena de suministro, se refiere a la ejecución de medidas y

estrategias destinadas a garantizar la integridad, continuidad y fluidez de todas las etapas que intervienen en este proceso. La seguridad en la cadena de suministro se perfila como un componente vital en la estructura organizacional, captando la atención de entidades tanto públicas como privadas. Las interrupciones en la cadena logística, resultado de la materialización de riesgos, pueden causar impactos económicos y sociales considerables, afectando los objetivos corporativos y la competitividad empresarial.

Desde el punto de vista de Fontalvo-Herrera *et al.*, (2019) las nuevas iniciativas, normas y controles de seguridad se están convirtiendo en un componente esencial de la gestión de la cadena de suministro debido a la preocupación por la seguridad de la misma. En la actualidad, la entrega segura y confiable de productos es una preocupación y desafío potencial en la cadena de suministro, puesto que la globalización ha incrementado el riesgo de perturbaciones y las organizaciones deben estar preparadas para lidiar con ellas.

Es por ello, que, en una sociedad globalizada, en el que el movimiento de bienes y servicios de la cadena de suministro es mundial, la gestión del riesgo se convierte en un imperativo para cualquier organización. Sablón-Cossío *et al.*, (2022) señala la necesidad de establecer estrategias de mitigación de riesgos que enfrenta esta cadena interconectada en el ámbito internacional. De la misma manera, Saldaña y Torres (2020) manifiestan que, todas las entidades deben adoptar políticas cuyo objetivo primordial sea mantener la reputación de la empresa. Este modelo de actividad ayuda a detectar y valorar los potenciales riesgos de seguridad que puedan existir en el seno de la cadena de suministro, así como a implantar los mecanismos de control necesarios en las distintas escalas operativas. Una evaluación de riesgos tiene en cuenta los riesgos y amenazas de fallos físicos, los riesgos y amenazas de catástrofes naturales, los riesgos de partes afectadas, los elementos que escapan al control de la empresa, la instalación de medidas de seguridad y los riesgos para el crecimiento de las operaciones.

Es de vital importancia efectuar los menesteres de seguridad señalados en la cadena de suministro. De acuerdo con Campos-Portugal *et al.*, (2023), esto permite prevenir sanciones y potenciales incidentes laborales. Además, facilita el abordar las preocupaciones contemporáneas, incluyendo la consideración por el medio ambiente y la priorización de la responsabilidad social corporativa, elementos que actúan

positivamente en la percepción tanto interna como externa de la empresa. Tomando en cuenta estos aspectos, se puede comprender la relevancia estratégica desde el enfoque de las operaciones logísticas, ya que de su adecuada está estrechamente ligado en gran medida el éxito, la sincronización y la reputación de la organización.

Vega y Pérez (2022) indican que, para lograr una gran flexibilidad, eficiencia y sostenibilidad en la sociedad, las cadenas de suministro se enfrentan a numerosos obstáculos. Además, se requieren más esfuerzos para transformar las cadenas de suministro en sistemas verdaderamente sostenibles a largo plazo, a pesar de la importancia que han alcanzado las cuestiones de sostenibilidad. Es por ello, que, en los últimos años, ha surgido un énfasis significativo en implementar acciones y estrategias que garantice la seguridad en la cadena de suministro, donde se han creado diversos programas y acciones se erigen como pilares de la seguridad operacional. Un gran ejemplo, es la obtención de distintas certificaciones ISO como la ISO 31000 para gestión de riesgos, que proporciona un enfoque sistemático y estructurado para identificar, evaluar y mitigar riesgos en toda la operación. Otro marco de referencia es la certificación BASC, que establece estándares rigurosos para un control exhaustivo y una seguridad integral en la cadena de suministro.

El empleo de estas medidas no solo protege a las empresas contra posibles amenazas, sino que también potencia su imagen y confiabilidad dentro del mercado. Mediante su aplicación se busca preservar la integridad y continuidad de todas las etapas y procesos involucrados. En este sentido, es crucial destacar que la seguridad de la cadena de suministro no solo vela por la calidad y confiabilidad de los productos entregados, sino que también desempeña un rol esencial en la prevención de interrupciones operativas que puedan resultar en pérdidas financieras y retrasos en la distribución.

1.2.4 Cadena de suministro en las empresas exportadoras de banano

La cadena de suministro del banano ecuatoriano es compleja y está compuesta por varios actores clave que participan. De acuerdo con Macaroff *et al.*, (2022), esta cadena inicia con los pequeños, medianos y grandes productores de banano, los trabajadores, las empresas asociadas a la producción, las exportadoras de banano y las certificadoras de calidad. Además de la mesa gubernamental que se encarga de definir el precio del banano y las empresas que brindan servicios a la agroindustria son también esenciales en el proceso. Por último, los supermercados que importan maduran y venden el

producto al detalle, completando la cadena de suministro del banano ecuatoriano. Cada uno de estos actores tiene un papel fundamental en la distribución de la riqueza generada por la producción y venta del banano.

La producción de banano en Ecuador es compleja y requiere la participación de diversos actores internos y externos. Los productores pueden vender directamente a exportadores o intermediarios, quienes a su vez venden a grandes comercializadoras transnacionales. Debido a la concentración en la comercialización internacional, las comercializadoras entregan el producto a importadores y mayoristas, quienes lo distribuyen a "maduradores" y, finalmente, a los consumidores. Sin embargo, las grandes cadenas de supermercados a nivel mundial ahora regulan el mercado y son un actor importante en esta cadena.

Según ACORBANEC (2022) la estructura de exportación de banano es la siguiente

Estructura de exportación

- a) Calibración y Cosecha
- b) Corte y recibida de racimos
- c) Desflore
- d) Inspección de Calidad
- e) Lavado del Racimo
- f) Desmane
- g) Selección, Lavado y Saneado (Gajeo o clúster)
- h) Enjuague o Desleche
- i) Clasificación y Pesado
- j) Desinfección
- k) Etiquetado
- l) Empaque de la Fruta
- m) Embalaje y llenada de Contenedores o camiones
- n) Transporte terrestre de la finca bananera a los centros de acopio o a las terminales portuarias.

- o) Inspecciones aleatorias de AGROCALIDAD en puertos de embarque
- p) Embarque de la fruta al barco: sea al granel o en contenedores.

1.2.5 Gestión Estratégica

Se puede definir a la gestión estratégica como el proceso de tomar decisiones y acciones para alcanzar objetivos a largo plazo y mantener la competitividad. Implica identificar las capacidades operacionales críticas requeridas para satisfacer consistentemente la demanda de servicios portuarios y planificar el desarrollo futuro de la capacidad. La gestión estratégica también incluye considerar los factores estratégicos que influyen en las decisiones sobre qué capacidades desarrollar y cómo administrar y planificar la capacidad futura de la empresa (O'Connor *et al.*, 2023).

Por su parte, Ayón *et al.*, (2020) añaden que la gestión estratégica se fundamenta en los esfuerzos y capacidades del talento humano para abordar los problemas y buscar soluciones con una actitud segura, eficaz y acorde con sus competencias y habilidades en la atención de las múltiples circunstancias que se ostentan en una determinada empresa, demostrando que instrumentaliza la gestión de los procesos desde un enfoque estratégico en su quehacer diario.

Se entiende a la gestión estratégica como un proceso que implica el desarrollo y la aplicación de planes para alcanzar las metas y objetivos organizacionales. Es un enfoque sistemático que integra diversos aspectos de la organización, incluidas las medidas financieras y no financieras, para impulsar el rendimiento y garantizar un control de gestión eficaz. Akinbowale *et al.*, (2022) indican que la gestión estratégica abarca localización de problemas, creación de estrategias, la traducción de la estrategia en planes de acción, la comunicación, la alineación de los planes de acción, la planificación, el establecimiento de objetivos, la retroalimentación estratégica, la revisión o el aprendizaje y el monitoreo. Se puede deducir que es un marco integral, ya que ayuda a las organizaciones a abordar los desafíos y mitigar los riesgos, al tiempo que promueve la eficiencia, la satisfacción del consumidor y el valor para los accionistas.

La creación de estrategias implicará conectar la empresa con los factores influyentes de su entorno, ya que la longevidad de la empresa dependerá de su capacidad para desenvolverse en un entorno cambiante. (Gallardo, 2021). En consecuencia, la gestión

de las tácticas, o el uso de la gestión estratégica, es crucial para que una empresa se adapte, se mantenga y se expanda.

1.2.6 Competitividad

La competitividad es un aspecto central en la gestión estratégica y se refiere a las acciones y reacciones que las organizaciones implementan en los mercados y entornos dinámicos para responder a los peligros y captar las oportunidades. Esto implica la combinación de diversos aspectos como la excelencia en la calidad, la estrategia de precios, el diseño innovador y la puntualidad en las entregas para satisfacer las necesidades de los clientes y convertirse en un eslabón confiable de la cadena productiva (Saavedra-García, 2020). De acuerdo con Miranda-Torrez (2021), la competencia es considerada como un proceso de mercado dinámico en lugar de una condición estática y que la perspectiva de la dinámica competitiva se fundamenta en el análisis de las relaciones entre las empresas que participan en acciones competitivas, teniendo en cuenta el dinamismo del entorno competitivo y la evolución de los mercados.

La competitividad que promueve el crecimiento económico de las naciones al fomentar la eficiencia y el rendimiento de las organizaciones empresariales. Valencia-Sandoval *et al.*, (2022) argumentan que la competencia posibilita que las compañías destaquen en un entorno altamente competitivo y lograr una ventaja sobre sus competidores con la obtención de ventajas competitivas, como la innovación tecnológica y el rendimiento de los recursos humanos; a través de la gestión administrativa orientada a la excelencia, el compromiso y la motivación del personal, así como por medio del mejoramiento continua de los procesos y la calidad.

En base a estos planteamientos, es posible inferir que la competitividad es un componente esencial para que las empresas tengan éxito en situaciones empresariales cada vez más competitivas y en constante crecimiento. Para lograr y mantener la competitividad, las empresas deben adoptar una perspectiva estratégica que abarque no solo la eficiencia operativa, sino la apuesta por la calidad, la innovación y una gestión efectiva de su capital humano, siendo esencial reconocer que la competencia es un proceso en constante evolución que requiere una adaptación continua a las cambiantes dinámicas del mercado y las relaciones competitivas.

1.2.8. Ventaja Competitiva

Las ventajas competitivas se crean mediante la adopción de diferentes estrategias. Una de estas estrategias es el liderazgo en costos, que implica ofrecer beneficios similares a los competidores a un costo competitivo. Otra estrategia es la diferenciación de productos, que implica invertir en recursos para ajustar el producto y consumir la exigencia de los clientes. Además, la capacidad de una organización para superar a la competencia en términos de liderazgo en el mercado también es importante para generar una ventaja competitiva. La construcción de una ventaja competitiva también abarca la capacidad de una organización para mejorar el producto, reducir costos, aumentar la participación de mercado y optimizar su cadena de valor (Purwanto *et al.*, 2023).

Farida y Setiawan (2022) señalan que, al tener una ventaja competitiva, las empresas pueden ofrecer algo único o diferenciado que los clientes valoran y prefieren. Esto les ayuda a atraer y retener clientes, aumentar sus ventas y ganancias, y fortalecer su posición en la industria. Sadalia *et al.*, (2021) plantean que las ventajas competitivas se pueden obtener de varias maneras, como ofreciendo productos o servicios únicos, ofreciendo productos o servicios a un costo mínimo y centrándose en segmentos específicos. Indistintamente, la ventaja competitiva implica que las empresas desarrollen capacidades dinámicas, como resultado, puede impulsar la innovación y el rendimiento empresarial, lo que contribuye al crecimiento y éxito a largo plazo de la empresa.

Por otro lado, Algarni *et al.*, (2023) ofrecen una perspectiva novedosa puesto que en su investigación revelan que la ventaja competitiva sostenida se alcanza mediante estrategias de innovación y de imitación. La innovación implica la creación de nuevos productos, procesos o prácticas que son difíciles de imitar, mientras que la imitación implica replicar o copiar las prácticas exitosas de los competidores. Aunque la investigación previa se ha centrado, en su mayor parte, exclusivamente en la innovación como fuente de ventaja competitiva, ambas estrategias pueden apoyar la ventaja competitiva de una empresa, este estudio destaca la importancia de considerar también la imitación como una estrategia viable.

En base a lo expuesto, es evidente que la creación de ventajas competitivas no se limita a una sola estrategia, sino que implica la adopción de diversas estrategias, como el liderazgo en costos, la diferenciación de productos, fomentar la innovación y la

imitación, dependiendo del contexto y las capacidades de la empresa. Por último, las ventajas competitivas son primordiales para el éxito y el desarrollo a largo plazo de una empresa, pues ayudan a atraer y retener clientes, aumentar las ventas y ganancias, y fortalecer la posición en la industria.

1.2.7 Estrategia de Competitividad

El concepto de estrategia competitiva fue abarcado por Porter (2015), conocido como el padre de la competitividad, explica que la particularidad de la estrategia competitiva reside en la toma de acciones por parte de la empresa para alcanzar un determinado objetivo que le permita obtener una posición representativa en la industria a la que pertenece y abordar de manera efectiva las cinco fuerzas competitivas, con el fin de lograr un rendimiento excepcional de su inversión.

Moncada-Sánchez *et al.*, (2020) indican que, en el mundo empresarial, la facultad de una empresa para controlar la dinámica del mercado y cubrir las demandas de sus compradores está íntimamente relacionada con su estrategia. Por su parte, Martínez *et al.*, (2022) identifican a las estrategias competitivas como aquellas llevadas a cabo por las empresas para alcanzar una ventaja competitiva con el propósito de intensificar su presencia en el mismo.

Es fundamental analizar los procesos y sistemas logísticos de la organización para desarrollar estrategias que permitan elaborar planes, decisiones y directrices para mejorar la competitividad en áreas que necesiten intervención o tengan margen de mejora, esto también garantizará el cumplimiento de los objetivos institucionales de la organización (Lora-Guzmán *et al.*, 2020). La capacidad de las organizaciones para fortalecer su ventaja competitiva depende de su flexibilidad para cambiar o desarrollar nuevas estrategias. Las empresas también necesitan desarrollar factores de competitividad como el costo, la calidad, la agilidad de entrega y las mejores prácticas de confiabilidad, adaptando sus productos y procesos (Teixeira *et al.*, 2020).

Para la elaboración de dichas estrategias se considera fundamental identificar fortalezas y debilidades de la empresa, una herramienta que se usa para aquello es el estudio de las Cinco Fuerzas de Porter, ya que la evaluación de estas fuerzas y sus causas subyacentes es esencial para tomar decisiones estratégicas informadas (2023). Porter (2015) presenta tres estrategias genéricas para obtener una posición defendible a largo plazo y superar el

rendimiento de los competidores. La primera se enfoca en el liderazgo global en costos, la segunda en la estrategia de diferenciación y la tercera es de enfoque o también conocida como concentración.

En el caso de la estrategia de diferenciación, se centra en la obtención de un valor agregado, no solo en el producto que ofrece la empresa, sino en cualquiera de sus procedimientos que complementan su cadena de valor. Se llega a mencionar que incluso pequeños cambios generan grandes beneficios tanto para el contexto interno como externo de la empresa. La diferenciación se logra en la cadena de valor de la empresa, donde cada actividad puede aportar valor, desde la selección de proveedores de alta calidad hasta la eficiencia en los servicios de asistencia técnica o atención al cliente en respuesta a quejas y reclamos. (Benítez, 2012). Del mismo modo, Gallegos *et al.*, (2020) indican que esta estrategia permite a la empresa aumentar su competitividad, promocionar los servicios y productos que ofrece, introducir tecnologías innovadoras que atraigan clientes y distinguirla de otras entidades que ofrecen servicios de calidad cuyas necesidades es necesario conocer.

1.2.7 Certificaciones

Mora-Córdova *et al.*, (2020) afirman que el uso de certificaciones y el cumplimiento de estas terminan en la creación de competitividad en el ámbito empresarial internacional. En los últimos años han surgido iniciativas que buscan un cambio en las operaciones de las empresas, especialmente en las productivas o industriales, se exigen el cumplimiento de ciertos estándares tanto de calidad como de responsabilidad social. Las empresas han recurrido a la obtención de certificaciones para avalar el cumplimiento de dichos estándares y del mismo modo generar reconocimiento a nivel empresarial, es decir, diferenciarse del resto de empresas que no realizan prácticas similares.

Las certificaciones avalan la estandarización de procedimientos y el cumplimiento de normas en distintas áreas de una empresa, como en la producción, transporte, empaque y embalaje, área administrativa, entre otros. Al implementar certificaciones o estándares de calidad en sus operaciones con el propósito de mejorar su competitividad dentro de mercados globales, las empresas demuestran que están adoptando un enfoque proactivo, esto puede ser parte de una estrategia para destacarse en términos de calidad, sostenibilidad u otros aspectos que son valorados por los clientes a nivel mundial (Mora-Córdova *et al.*, 2020).

En cuanto a las certificaciones relacionadas a la seguridad de la cadena de suministro se consideran de gran relevancia para las empresas que dependen de un flujo logístico eficiente a través de las fronteras. Estas certificaciones, como la certificación C-TPAT o la BASC, pueden mejorar el rendimiento operativo de las empresas importadoras al demostrar su compromiso con la gestión de la seguridad en la cadena de suministro. Asimismo, estas certificaciones transmiten un mensaje claro a los socios de la cadena de suministro y a las autoridades aduaneras, indicando que la empresa está tomando precauciones para mitigar los peligros en sus operaciones de exportación, importación y distribución de mercancías (Tong *et al.*, 2022).

Las certificaciones han desempeñado un rol significativo en la transformación y formalización de la industria bananera en Ecuador hacia métodos más sostenibles. Coral y Mithöfer (2023) reconocen la importancia de las certificaciones en áreas como el orden, el mantenimiento de registros, el control de los pagos y la seguridad social de todos los trabajadores. Sin embargo, también expresan su preocupación por la dirección que están tomando las certificaciones y la necesidad de equilibrar su importancia con otros factores de la industria.

Estos puntos de vista sugieren que las certificaciones son herramientas valiosas para las empresas que desean mejorar su competitividad, puesto que las certificaciones son una herramienta estratégica clave para las empresas en su búsqueda de ventajas competitivas y cumplimiento de estándares globales éticos y de calidad, y fortalecer su posición en el mercado internacional, pero también destacan la importancia de abordar estas certificaciones de manera equilibrada y considerar otros aspectos relevantes de la industria..

1.2.8 Certificación BASC

BASC es la sigla de *Business Alliance for Secure Commerce*, en su página oficial se indica que esta es una organización internacional que fomenta un comercio seguro en colaboración con gobiernos y entidades internacionales (WBO, 2023). La certificación BASC establece normas y requisitos para la seguridad en la cadena de suministro, con el fin de prevenir actividades como el contrabando, el terrorismo, el narcotráfico y otros delitos relacionados; evidencia una firme dedicación a la mejora del entorno circundante, lo que a su vez tiene un efecto positivo en la eliminación de cuestiones que puedan afectar negativamente los intereses económicos, comerciales y fiscales del país

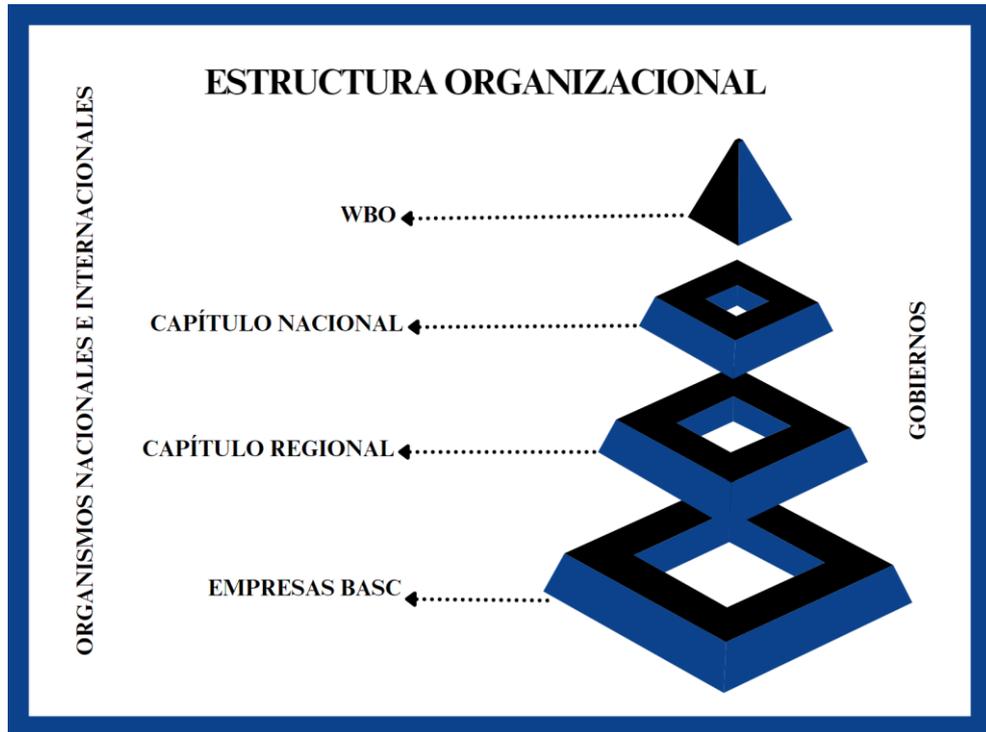
(Martínez-Cordova & Ajila-Maza, 2022). La certificación BASC se considera un símbolo de calidad y fiabilidad en el comercio seguro

Constituida como *World BASC Organization* (WBO), una entidad sin fines de lucro que agrupa a diversas organizaciones” BASC alrededor del mundo. Es una organización dirigida por empresas cuyo objetivo es fomentar una cultura de la seguridad en toda la cadena de suministro mediante la implantación de técnicas e instrumentos de gestión adecuados para el comercio mundial y las industrias afines (WBO, 2023). La organización brinda soporte a sus miembros en la implementación de sistemas de gestión de riesgos y seguridad en sus respectivas cadenas de suministro, y también trabaja en colaboración con autoridades y organismos internacionales para mejorar la seguridad en el comercio global.

WBO trabaja en conjunto con gobiernos, organismos de control y entidades nacionales e internacionales en beneficio de las empresas. Este trabajo se basa en su política y se realiza mediante sus Capítulos BASC Nacionales y Regionales. El enfoque en la cooperación conjunta es lo que ha hecho que BASC sea un modelo exitoso para fomentar el comercio internacional seguro y aportar al bienestar económico de las empresas y naciones involucradas en esta iniciativa. (WBO, 2023).

Figura 1

Estructura organizacional WBO



Fuente: World BASC Organization

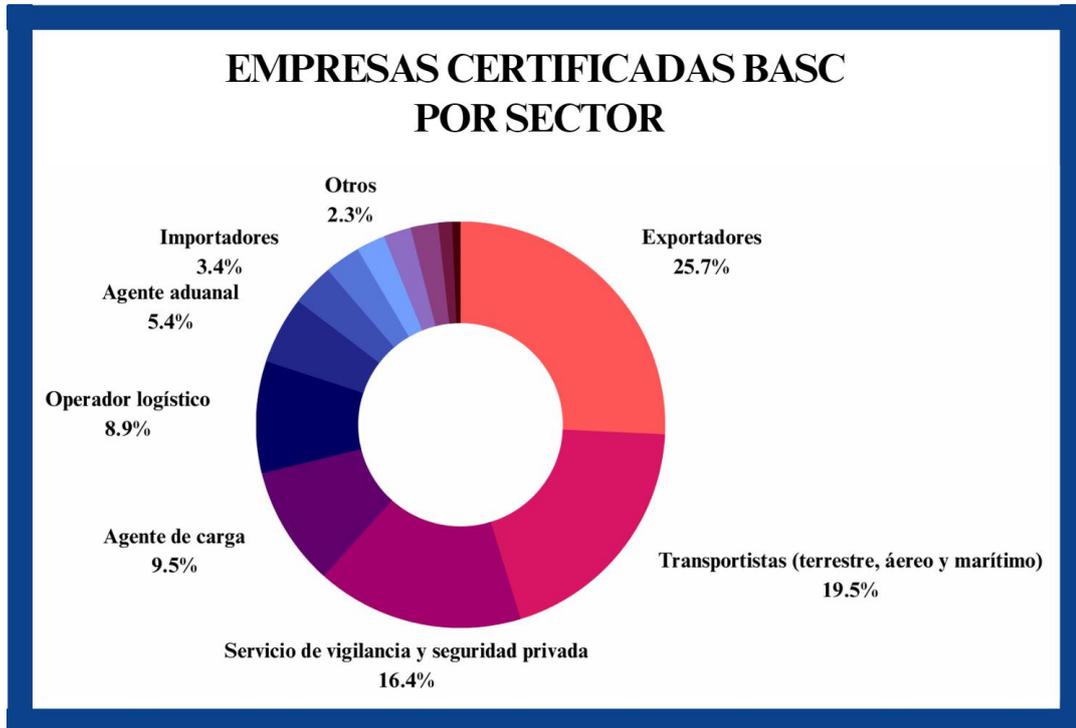
Elaborado por: Elaboración propia de autores

BASC cuenta con diversas categorías de membresía. Los Capítulos Nacionales y Regionales, que cumplen con las políticas y objetivos de la organización y son avalados por la WBO, representan a la entidad a nivel nacional y regional. En la actualidad, BASC tiene presencia en varios países latinoamericanos, entre ellos Ecuador. Estos Capítulos se encargan de promover las buenas prácticas en la cadena de suministro internacional en sus respectivos territorios (WBO, 2023).

Todas las organizaciones que realicen actividades productivas u ofrezcan servicios a otras organizaciones que formen parte de la cadena mundial de suministro de bienes y servicios pueden solicitar la certificación BASC. La norma BASC define requisitos precisos para 18 distintas áreas de la cadena logística, lo que ofrece a las empresas que operan en esas áreas la oportunidad de adherirse a esas normas y ponerlas en práctica, al tiempo que obtienen la certificación (WBO, 2023).

Figura 2

Empresas certificadas BASC por sector



Fuente: World BASC Organization

Elaborado por: Elaboración propia de autores

Más de 3.500 empresas pertenecen al BASC y se dedican a implantar prácticas seguras en todas sus operaciones comerciales y en la seguridad de la cadena de suministro. Estas empresas pueden cumplir los requisitos más estrictos en materia de seguridad de la cadena de suministro y obtener el reconocimiento de organizaciones internacionales y socios comerciales uniéndose a la red mundial de empresas con certificación BASC. Las empresas que han obtenido la certificación BASC también pueden participar en otras iniciativas de seguridad como C-TPAT y Operador Económico Autorizado (OEA). Para mantener su dedicación a la seguridad y la excelencia en sus operaciones, estas empresas renuevan su certificación cada año. (WBO, 2023)

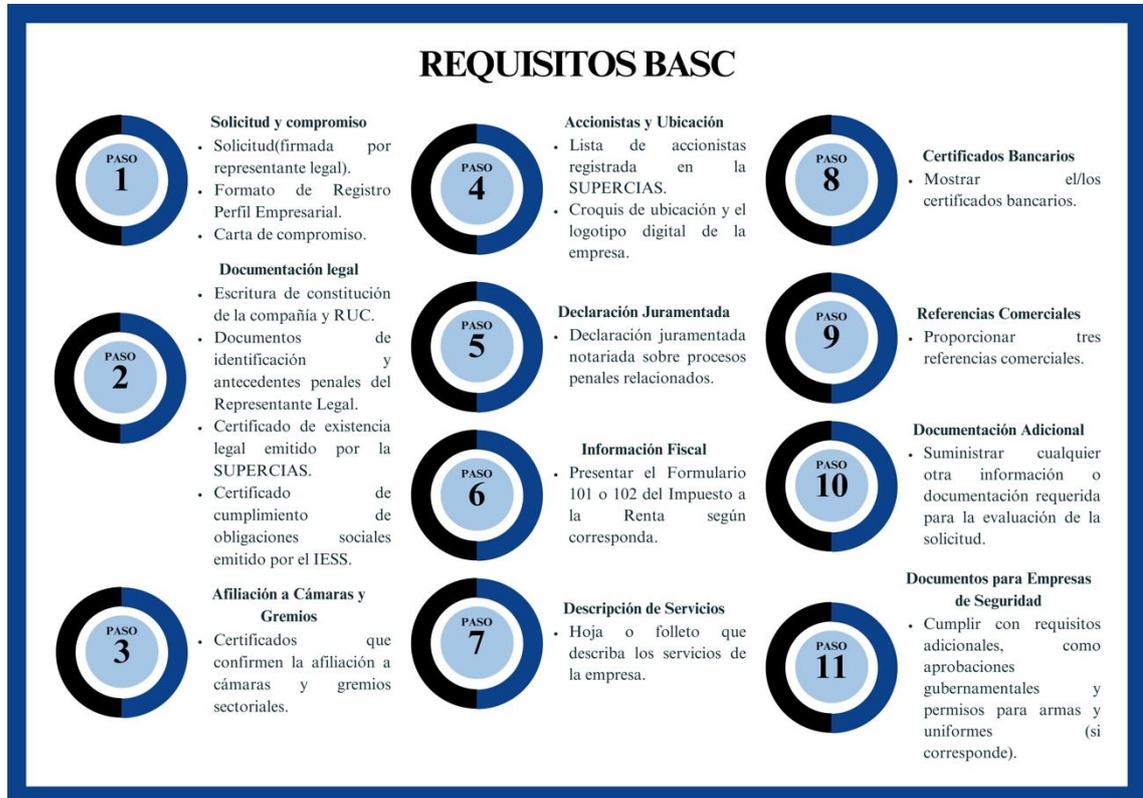
1.2.8.1 Requisitos

Las empresas que buscan unirse a BASC Capítulo Guayaquil en Ecuador deben cumplir con una serie de requisitos legales y administrativos. Estos requisitos están diseñados para garantizar que las empresas afiliadas cumplan con altos estándares de seguridad y

cumplimiento (BASC Capítulo Guayaquil, 2023). A continuación, se detallan los requisitos necesarios para el proceso de afiliación:

Figura 3

Requisitos de la certificación BASC



Fuente: BASC Capítulo GYE

Elaboración: Los autores

Guía de presentación de documentación digital:

- Los documentos deben ser presentados en formato PDF.
- Cada documento debe ser rotulado de manera individual, siguiendo el orden indicado en la lista.
- Es necesario que los documentos sean legibles y se presenten a color para su revisión.

La Promotora de Servicios del Capítulo debe recibir los documentos mediante el envío por correo electrónico a la siguiente dirección: promotora.servicios@basc-guayaquil.org.

1.2.8.2 Proceso de certificación

Para poder certificarse con BASC es importante tener un conocimiento previo acerca del proceso de certificación. Dentro de este proceso se pueden encontrar diferentes elementos, como la Auditoría de Pre-certificación, la Auditoría de Certificación, la Auditoría de Re-certificación, la Auditoría Complementaria y la Auditoría de Control. Cada una de estas auditorías tiene como propósito principal evaluar el cumplimiento de las normas establecidas por BASC en términos de seguridad y calidad en las operaciones comerciales. Es fundamental tener en cuenta cada uno de estos elementos y prepararse adecuadamente para cumplir con los requisitos y obtener la certificación (BASC Capítulo Guayaquil, 2023).

Tabla 1

Auditorías de la certificación BASC

Auditoría	Objetivo	Plazo	Observaciones
Pre-certificación	Evaluar el cumplimiento del SGCS del solicitante con las normas y requisitos BASC.	Máximo 3 meses después del ingreso de la empresa a BASC Capítulo Guayaquil	Se recomienda que el solicitante haya completado cursos de "Formación de Auditores Internos" y "Guías para el Desarrollo del Manual".
Certificación	Evaluar la efectividad, implementación y mantenimiento del SGCS.	Máximo 1 año después de la afiliación de la Empresa al BASC	Puede haber una auditoría complementaria si se detectan problemas significativos.
Re-Certificación	Garantizar que el SGCS de una empresa certificada cumple con las normas BASC.	1 vez al año desde la fecha de la certificación	No debe demorarse más de 15 días naturales desde la notificación.
Complementaria	Verificar y resolver problemas de cumplimiento	Plazo de 30 días, prorrogable por otro plazo de 30 días	Realizada sobre elementos que revelaron no

	identificados previamente.		conformidad en auditorías anteriores.
De Control	Comprobar el sostenimiento y cumplimiento del SGCS de una empresa certificada.	Sin previo aviso	Puede haber auditoría complementaria documental o de campo en caso de no conformidades materiales.

Fuente: BASC CAPÍTULO GYE

Elaboración: Los autores

1.3 Antecedentes Contextuales: Valoración de la situación actual de la certificación BASC en la empresa exportadora de banano BANANAGOLDCORP SA en la provincia de El Oro en el año 2023.

Debido a la condición de Ecuador como centro clave para el tráfico de drogas, en los años recientes ha aumentado el número de la delincuencia organizada, según los datos obtenidos de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y Delito (UNODC) indicados en el informe mundial sobre las drogas 2022, Ecuador se posiciona como el segundo país con mayor número de incautaciones reportadas representando el 8.3% del total, además de ser identificado como uno de los principales países de destino para el transporte de este tipo de cargamento (UNODC, 2022).

El sector exportador es uno de los más afectados debido a que los productos de exportación son usados por los actores vinculados a esta actividad ilícita como el medio de transporte para llegar a otros países. De acuerdo con Primicias, en base a información obtenida de la Dirección Nacional de Investigación Antidrogas de la Policía, la incautación de drogas en el 2022 ha aumentado en un 41% frente al 2021, del total de estas, el 61% de las sustancias sujetas a fiscalización fueron encontradas en cargamentos de banano, seguido por piña y cacao; este tipo de situaciones representan millones de dólares en pérdidas para este sector, además afecta a la imagen y reputación tanto de la empresa como del país perdiendo confianza y presencia en el mercado internacional (Coba, 2022).

Dado que el banano es uno de los productos tradicionales más importantes para la economía ecuatoriana, es inevitable que el sector del banano sea el más afectado, según datos obtenidos del Banco Central del Ecuador (BCE) en el 2022 las exportaciones de banano generaron un total de USD 3.267,6 millones con una participación del 15% respecto al total de las exportaciones de productos tradicionales siendo el segundo más exportado luego del camarón (BCE, 2023). En este contexto, la interrupción de la comercialización de banano a mercados internacionales, como resultado de la vulneración de la cadena de suministro de las empresas, desencadenaría una inestabilidad económica a nivel nacional.

Existen otros inconvenientes relacionados a la seguridad en la gestión de la cadena de suministro en las exportaciones de banano como robo, vandalismo, retraso en el transporte del cargamento, inconsistencias en la entrega de los productos, limitada comunicación y mala organización entre los entes que forman parte de esta cadena. En consecuencia, algunas empresas han optado por la implementación de sistemas de gestión de la cadena de suministro enfocados en la seguridad, como la certificación BASC, para mejorar sus procesos logísticos y ser más competitivos en el mercado internacional.

Como lo hace notar Muñoz (2022) disminuir el riesgo de contaminación de contenedores ha sido una constante lucha para el sector bananero siendo más susceptible a ser objeto de esta modalidad por su cadena de suministro, gracias a que los diferentes puntos en los que se debe cargar los contenedores (fincas de productores) en su mayoría no cumplen con medidas de seguridad mínimas. La certificación BASC también permitirá establecer la trazabilidad del cargamento, mantener revisiones en todos los eslabones de la cadena y contar con los documentos de control y evidencia para demostrar las medidas de seguridad implementadas por la empresa.

En Ecuador 1001 empresas cuentan con certificación BASC, 284 son exportadoras, 13 originarias de la provincia del El Oro y tan solo siete de ellas son pertenecientes al sector exportador bananero (BASC, 2023). Tomando en cuenta que el 21,39% de las exportaciones de banano en 2021 se embarcaron en el terminal portuario YILPORT de Puerto Bolívar (ACORBANEC, 2022), resulta sorprendente que, de las 72 empresas exportadoras de banano pertenecientes a la provincia de El Oro (MAG, 2021), en su mayoría no cuentan con un sistema de gestión de seguridad de la cadena de suministro.

BANANAGOLDCORP SA es una destacada empresa exportadora de banano, cuyas oficinas se encuentran en la capital bananera del mundo, la ciudad de Machala, en la provincia de El Oro, Ecuador. Con una trayectoria de cuatro años en el mercado de exportación, la empresa ha demostrado un impresionante crecimiento desde sus inicios, iniciando sus operaciones con la Unión Europea expandiéndose a destinos como Suecia, Alemania y Estados Unidos. Cuando irrumpió en el mercado mundial, exportaron dos contenedores, pero gracias a su enfoque inquebrantable en la calidad del producto, han logrado afianzarse como uno de los principales exportadores de banano orgánico, enviando actualmente 30 mil cajas semanales a Alemania, donde su principal comprador es Port International.

Si bien han logrado un lugar destacado en la industria, ocupando el puesto 94 entre las empresas exportadoras de banano en Ecuador, se encuentran en busca de un mayor reconocimiento y competitividad a nivel nacional. Su compromiso con la calidad y las exigencias del mercado internacional se refleja en las numerosas certificaciones que han obtenido, tales como Rainforest, Global Gap, Fairtrade, USDA y Certificación Orgánica Ecuador. Asimismo, se preocupan por la seguridad de la carga, contando con la certificación Cadena de Custodia Forest Stewardship Council (FSC) y trabajando en colaboración con Risk Protection para verificar la seguridad específica relacionada con la prevención de narcóticos. Aunque han evitado problemas de contaminación de carga, enfrentan un desafío significativo en lo que respecta a la contaminación de contenedores, una problemática a la que están decididos a enfrentar. La búsqueda de nuevos mercados objetivos se ha visto obstaculizada por cuestiones de seguridad con los compradores, pero la empresa se mantiene firme en su compromiso de seguir creciendo y ampliando sus horizontes en el competitivo mundo de la exportación de banano.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

El siguiente apartado está compuesto por los elementos esenciales que conforman el diseño metodológico de la investigación, entre estos se encuentra el tipo de investigación que se va a realizar durante todo el transcurso del proceso investigativo, el paradigma, la población y muestra que permite delimitar la investigación, los métodos teóricos, empíricos y estadísticos para dar cumplimiento a cada uno de los objetivos específicos propuestos.

2.1 Tipo de estudio o investigación realizada

Este tipo de investigación concerniente a la implementación de la certificación BASC en las empresa exportadora de banano BANANAGOLDCORP S.A. en El Oro en el 2023, según su finalidad es aplicada; debido a que resuelve un problema concreto y práctico en el contexto de la investigación; de acuerdo a su objetivo planteado es explicativa- transformadora, puesto que, explica el cómo y por qué ocurren los fenómenos en la transformación de la necesidad social; en cuanto a su contexto es de campo; con respecto al control de las variables es experimental, debido a que se manipula variables para provocar una causa y obtener un efecto, y de esta manera corroborar la veracidad de la hipótesis científica; en relación a su orientación temporal es longitudinal, debido a que la investigación se estudia en diferentes tiempos; y finalmente según su nivel de generalidad es estudio de situaciones específicas, porque se realiza por primera vez la elaboración del aporte práctico para dar solución al problema.

2.2 Paradigma o enfoque desde el cual se realizó.

El tipo de investigación relacionada con la implementación de la certificación BASC en la empresa exportadora de banano BANANAGOLDCOPR S.A. en El Oro en el 2023 se desarrolla desde un paradigma cuantitativo.

2.3 Población y muestra.

La unidad de análisis en nuestro proyecto de investigación es la empresa exportadora de banano BANANAGOLDCORP S.A. de la provincia de El Oro, al ser un trabajo investigativo dirigido a una empresa en específico, no existe muestra en la presente investigación.

2.4 Métodos teóricos con los materiales utilizados.

El presente proyecto, con el fin de dar cumplimiento a sus objetivos específicos, utiliza los siguientes métodos teóricos:

- El método histórico-lógico se utiliza para determinar la evolución de la gestión logística de la certificación BASC en la cadena de suministro de empresas exportadoras de banano con relación a la certificación BASC en la empresa exportadora de banano BANANAGOLDCORP S.A. en El Oro en el 2022.
- El método analítico-sintético e inductivo-deductivo permiten caracterizar gnoseológica y metodológicamente el proceso de certificación de calidad del banano. Además de caracterizar gnoseológica y metodológicamente la gestión logística de la cadena de suministro y de igual forma para valorar la situación actual de la implementación de la certificación BASC como estrategia de competitividad en la empresa exportadora de banano BANANAGOLDCORP S.A. en la provincia de El Oro.
- El método hipotético-deductivo se usa para valorar las manifestaciones externas del problema científico de la investigación, asociado con la valoración de la situación actual de la implementación de la certificación BASC como estrategia de competitividad en la empresa exportadora de banano BANANAGOLDCORP S.A. en la provincia de El Oro, hasta la deducción de las conclusiones obtenidas por la corroboración de la incidencia de la estrategia de competitividad en la empresa exportadora de banano BANANAGOLDCORP S.A. en la provincia de El Oro.
- El método de abstracción-concreción permite valorar la situación actual de la implementación de la certificación BASC como estrategia de competitividad en la empresa exportadora de banano BANANAGOLDCORP S.A. en la provincia de El Oro, y construcción del marco teórico en la fundamentación de los antecedentes conceptuales y referenciales sobre la cadena de suministro de las empresas exportadoras de banano y la gestión logística de la certificación BASC.
- El método de modelación es utilizado para la fundamentación, elaboración e implementación teórica de la certificación BASC como estrategia de

competitividad en la empresa exportadora de banano BANANAGOLDCORP S.A. en la provincia de El Oro.

2.5 Métodos empíricos con los materiales utilizados.

Los métodos empíricos que se utilizan en la investigación son los siguientes:

- Estudio de documentos para medir la valoración de la situación actual de la implementación de la certificación BASC como estrategia de competitividad en la empresa exportadora de banano BANANAGOLDCORP S.A. en la provincia de El Oro en el 2023.
- Entrevista para caracterizar gnoseológica y metodológicamente la estrategia de competitividad.

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se desarrolla la estrategia de competitividad basada en la certificación BASC para la empresa exportadora de banano BANANAGOLDCORP S.A. empezando por un diagnóstico interno y externo que permita entender el contexto en el que se encuentra actualmente la empresa y hacia dónde quiere llegar, de tal manera que se identifiquen las áreas en las que se puedan desarrollar ventajas competitivas con el cumplimiento de los requisitos de la certificación.

3.1 Fundamentación teórica del aporte práctico

En el proceso de obtención de datos primarios para la presente investigación, se emplearon métodos empíricos con el objetivo de asegurar la validez de la información recopilada y aportar rigor científico. Se llevó a cabo una exhaustiva revisión documental, donde se evaluaron conceptos de diversos autores, incluyendo los estudios de Michael Porter, las investigaciones de Moncada-Sánchez *et al.*, (2020), Martínez *et al.*, (2022), y Sadalia *et al.*, (2021), entre otros investigadores destacados en el campo de la gestión estratégica. Estas fuentes se consideran de vital importancia debido a que contribuyeron significativamente a la formulación de la estrategia de competitividad.

Para comprender plenamente la relevancia práctica de la certificación BASC como estrategia de competitividad, es esencial llevar a cabo un análisis detallado del contexto en el que esta certificación se implementa. Esto conlleva la consideración minuciosa de aspectos críticos relacionados con el comercio internacional, con un enfoque particular en el proceso de exportación de banano. Las contribuciones de estos autores adquieren una relevancia destacada, ya que proporcionan una visión completa de las dinámicas comerciales globales y de la estrategia competitiva que será pertinente para BANANAGOLDCORP S.A.

Desde una perspectiva económica, la certificación BASC desempeña un papel crucial como impulsora del desarrollo económico en la provincia de El Oro. A través del análisis de datos actuales, es posible demostrar de manera concluyente el impacto positivo que esta estrategia tiene en la generación de empleo y en el aumento de los ingresos en la industria bananera. Las teorías de Porter y las investigaciones de Martínez *et al.*, (2022) respaldan firmemente esta noción al enfocarse en la importancia

de la competitividad en el contexto económico. En cuanto a la gestión estratégica, se enfatiza la relevancia de la planificación estratégica como un elemento clave para el éxito en la implementación de la certificación BASC. Las perspectivas presentadas por Moncada-Sánchez *et al.*, (2020) y Sadalia *et al.*, (2021) ponen de relieve la importancia de la gestión estratégica en la mitigación de riesgos, la optimización logística y la mejora de la reputación de la empresa, aspectos críticos en un entorno empresarial altamente competitivo.

3.2 Elaboración del aporte práctico

Para garantizar la eficacia y el cumplimiento de la estrategia de competitividad basado en la certificación BASC, deben tenerse en cuenta varias consideraciones cruciales. Empezando por un análisis exhaustivo que abarque las cinco fuerzas de Porter, que evalúan la dinámica del mercado y el entorno competitivo. Una vez finalizado este estudio, se crean un objetivo y una visión bien definidos que reflejen la dedicación de la empresa a la honradez y la seguridad en el comercio mundial. El siguiente paso es realizar un análisis FODA para determinar los puntos fuertes, las oportunidades, los puntos débiles y las amenazas relacionadas con la seguridad de la cadena de suministro. Para evaluar y clasificar los peligros potenciales, se construye posteriormente una matriz de riesgos. Se deben comprender y cumplir plenamente los requisitos específicos de BASC, abarcando desde medidas de seguridad hasta tecnología de seguimiento de carga, en base a ello se procede a elaborar un plan de acción detallado que incluye actividades específicas para abordar los requisitos de certificación. Además, se promueve una cultura de seguridad en toda la organización y se establecen indicadores clave de rendimiento para evaluar el progreso hacia la certificación. La comunicación efectiva con empleados, clientes y proveedores es fundamental, y se enfatiza la mejora continua en función de las nuevas amenazas y oportunidades en el entorno comercial.

3.2.1 Estrategia de competitividad basada en la certificación BASC

Dado que les permite obtener ventajas competitivas en sus respectivos mercados, la aplicación de estrategias competitivas se ha identificado como un componente crucial para el desarrollo de las organizaciones, esta ventaja competitiva es necesaria para alcanzar un alto nivel de desarrollo y sostenibilidad en el tiempo. López-Zapata *et al.*, (2019) destacan que una estrategia de competitividad puede considerarse como la "fórmula" que una empresa implementa para lograr un rendimiento superior en

comparación con sus competidores. Es a través de esta estrategia que una organización busca destacarse y mantener una posición de liderazgo en su industria. Por otro lado, Romero *et al.*, (2020) destaca el valor de la ventaja competitiva, que se refiere a los rasgos y cualidades que distinguen los bienes o servicios de una empresa de los de las empresas rivales. El éxito en una situación de intensa competencia depende de esta distinción.

De acuerdo con Nel-Ráez *et al.*, (2022) se indica que las organizaciones buscan establecer una estrategia competitiva que les permita crear valor de manera sostenible a largo plazo. Esto puede involucrar aspectos como la diferenciación de productos, el diseño innovador y la adopción de tecnología avanzada. En términos generales, con apoyo en las definiciones revisadas, el propósito de la estrategia de competitividad basada en la certificación BASC se centra en establecer una sólida estructura que ordene y guíe todas las etapas y procesos necesarios para mejorar la competitividad y, por ende, determinar las ventajas competitivas de BANANAGOLDCORP S.A.

3.2.2 Análisis de la competitividad en el sector exportador

Recordando lo expuesto por Porter (2023), este análisis es muy importante en la realización de estrategias competitivas al permitir a las empresas visualizar la industria desde una perspectiva más amplia, permitiéndoles construir defensas efectivas contra las fuerzas competitivas o buscar posiciones estratégicas en la industria donde estas fuerzas son menos intensas. En última instancia, este enfoque ayuda a las empresas a adaptarse y prosperar en un entorno mercantil extremadamente competitivo y dinámico. En la siguiente figura se exponen las cinco fuerzas competitivas que determinan la posición de la empresa BANANAGOLDCORP S.A. en el mercado de exportación de banano ecuatoriano.

Figura 4

Fuerzas competitivas para BANANAGOLDCORP S.A.



Fuente: BANANAGOLDCORP y ACORBANEC (2022)

Elaborado por: Elaboración propia de autores

Fuerza 1: Rivalidad entre competidores existentes

En la industria de exportación de banano ecuatoriano, la rivalidad entre competidores es alta debido a la presencia de varios productores y exportadores. Competidores importantes incluyen otras empresas ecuatorianas de banano, así como empresas de otros países productores de banano. De acuerdo con las cifras del informe de ACORBANEC (2022), BANANAGOLDCORP S.A. ocupa el puesto 94 con una participación del 0,21% en relación a la cantidad de cajas de banano exportado. Entre los principales competidores con mayor participación en el mercado, se encuentra las siguientes empresas:

1. UBESA S.A.; 8,54% participación total. No cuenta con certificación BASC.
2. REYBANPAC S.A.; 6,69% participación total. No cuenta con certificación BASC.

3. NOBOA TRADING CO; 5,20% participación total. No cuenta con certificación BASC.
4. COMERSUR CIA. LTDA.; 3,70% participación total. No cuenta con certificación BASC.
5. AGZULASA S.A.; 3,56% participación total. Certificado BASC.

De los principales competidores mencionados, solo AGZULASA S.A. cuenta con la certificación BASC, lo que podría conferirle una ventaja en términos de seguridad en la cadena de suministro y confiabilidad en las operaciones de exportación, importación y distribución de mercancías. Esto podría influir en la percepción de los clientes y socios de la cadena de suministro, así como en su facultad de reducir los problemas de seguridad.

Fuerza 2: Amenaza de nuevos competidores

La industria de exportación de banano enfrenta una amenaza moderada de nuevos competidores. Entrar en este mercado requiere inversiones significativas en terrenos, infraestructura y acceso a mercados globales, lo que actúa como barrera para potenciales participantes sin recursos substanciales. Sin embargo, la adopción de tecnologías avanzadas y canales de distribución eficientes podría facilitar la entrada de nuevas empresas, lo que significa que la amenaza persiste y no debe subestimarse en la estrategia competitiva.

Fuerza 3: Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en BANANAGOLDCORP S.A. se manifiesta a través del estrecho vínculo entre el director de operaciones y los proveedores clave. Este último cumple una función crucial en la gestión de las negociaciones de volumen de producto. Incluso si la empresa tiene capacidad de producción, la demanda de exportaciones no puede satisfacerse totalmente. Por ello, es esencial establecer relaciones comerciales de confianza con los proveedores, se vuelve imperativo para asegurar un suministro continuo y satisfacer los requerimientos del mercado internacional.

Fuerza 4: Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores en la industria de exportación de banano puede ser alto. Los compradores internacionales, como minoristas y distribuidores, a menudo tienen muchas opciones de proveedores de banano y pueden comparar precios y calidad fácilmente. BANANAGOLDCORP S.A., con su enfoque en el mercado europeo, tiene una relación comercial destacada con PORT INTERNATIONAL, una empresa alemana líder en el sector, siendo este su único demandante dependiendo de la compra de esta empresa. A fin de mantener su posición en este mercado competitivo, la empresa debe cultivar relaciones sólidas con nuevos clientes y asegurar la constante oferta de los más selectos productos para retener y satisfacer a los compradores internacionales.

Fuerza 5: Amenaza de productos sustitutos

En el universo del banano, esta amenaza podría categorizarse como baja. El banano se distingue por ser un producto singular, arduo de reemplazar tanto en términos de sabor como de valor nutricional. No obstante, es importante estar alerta a la posibilidad de surgimiento de competencia desde otros tipos de frutas o productos saludables, en caso de que los patrones de preferencias alimenticias de los consumidores experimenten cambios. Mantener la relevancia y la adaptación a las tendencias cambiantes del mercado constituye, por lo tanto, una consideración esencial para la sostenibilidad de la industria del banano.

3.2.3 Misión y Visión de la empresa BANANAGOLDCORP S.A.

La determinación de la misión y visión de una empresa representa un pilar fundamental en la formulación de una estrategia competitiva sólida y efectiva. La misión proporciona una brújula interna al establecer los propósitos fundamentales y las metas a corto plazo de la organización, mientras que la visión proyecta una imagen inspiradora del futuro deseado, delineando un horizonte estratégico a largo plazo. Estos elementos no solo actúan como un faro para alinear a los equipos y empleados hacia un objetivo común, sino que también sirven como una base sobre la cual se construyen las estrategias de diferenciación y posicionamiento en el mercado.

3.2.3.1 Misión

Producir y exportar banano de la más alta calidad, garantizando el cumplimiento de los estándares éticos, ambientales y de seguridad, trabajando en estrecha colaboración con

nuestros proveedores y clientes para garantizar la calidad en toda nuestra cadena de suministro.

3.2.3.2 Visión

Liderar la producción y exportación de banano ecuatoriano de calidad en los mercados internacionales, a través de nuestras marcas comerciales, con un enfoque en la excelencia y la satisfacción del cliente.

3.2.4 Análisis FODA

El análisis FODA evalúa tanto el contexto interno como externo de la empresa BANANAGOLDCORP S.A, resulta importante recordando que para la aplicación de cualquier tipo de estrategia competitiva se debe entender el contexto en que se encuentra la empresa actualmente.

Figura 5

Análisis FODA de BANANAGOLDCORP S.A.



Fuente: BANANAGOLDCORP S.A.

Elaborado por: Elaboración propia de autores.

En función de la figura, el análisis FODA de la empresa exportadora de banano refleja una panorámica estratégica integral que guiará la implementación de la estrategia de competitividad centrada en la certificación BASC.

Las fortalezas existentes en términos de certificaciones de calidad y prácticas sociales, como FairTrade, GlobalGap, USDA Organic, Orgánica y Grasp, constituyen un sólido fundamento para demostrar la calidad y responsabilidad de la compañía en los principales y más importantes mercados mundiales. El enfoque en la innovación y la relación favorable con los proveedores de insumos y materia prima agregan un valor significativo.

Las oportunidades identificadas, incluida la creciente demanda de productos orgánicos, la preferencia por empresas socialmente responsables y el reconocimiento internacional del banano ecuatoriano, ofrecen un terreno fértil para el crecimiento y la expansión en los mercados internacionales.

No obstante, la vulnerabilidad a la inseguridad y la falta de protocolos sólidos en materia de seguridad plantean riesgos considerables para la cadena de suministro y la integridad de los envíos de banano. Además, la limitada presencia en los mercados nacional e internacional indica una necesidad imperiosa de expansión y diversificación. Por otro lado, las amenazas son igualmente significativas. El aumento de la inseguridad en Ecuador presenta desafíos para la seguridad de la empresa y sus operaciones. La contaminación de contenedores de banano podría afectar su reputación en los mercados y causar pérdidas económicas. Conjuntamente, el mercado altamente competitivo exige un enfoque estratégico sólido para destacar en medio de una competencia feroz.

3.2.5 Matriz de evaluación de riesgos

Uno de los requisitos de la certificación BASC es la elaboración de la Matriz de Evaluación de Riesgos, en donde se consideraron las diferentes áreas que conforman la empresa al igual que los procesos principales en los que se tiene contacto directo con la mercancía. En el caso de la empresa BANANAGOLDCORP, de acuerdo a lo estipulado por BASC (2023) “Estándar internacional de seguridad BASC 6.0.1: empresas con relación directa con la carga, las unidades de carga y las unidades de transporte de carga. Versión 6 – 2022”.

Las áreas por tomar en cuenta para esta evaluación son las siguientes: área Administrativa, Bodega de Logística, Recibo de contenedores o camiones y proceso de empaque, Llenado/Sellado y Despacho de contenedores, Transporte (proveedores) y Cartonera (proveedores).

AREA: Administrativa

- **Suplantación de identidad:** esta amenaza se valora con 1 punto, lo que indica un nivel de amenaza bajo. En cuanto a la vulnerabilidad, se ha evaluado en 5 puntos, lo que sugiere un nivel de vulnerabilidad bajo. Al considerar tanto la valoración de amenaza como la vulnerabilidad, el riesgo asociado es de 2 puntos, lo que refleja un nivel de riesgo bajo.
- **Falsificación de documentos:** la valoración para esta amenaza es de 2 puntos, lo que denota un nivel de amenaza medio. La vulnerabilidad se ha calificado en 5 puntos, lo que indica un nivel de vulnerabilidad bajo. En conjunto, la valoración de amenaza y vulnerabilidad lleva a un riesgo de 3 puntos, evidenciando un nivel de riesgo medio.
- **Acceso no autorizado:** la valoración de esta amenaza es 2, por lo tanto, su nivel de amenaza es medio; en cuanto a vulnerabilidad obtuvo una valorización de 5 puntos con un nivel de vulnerabilidad bajo. Finalmente tomando en cuenta la valorización de amenaza y vulnerabilidad, su riesgo es de 3 puntos y su nivel de riesgo es medio.
- **Robo de Información:** esta amenaza se valora con 1 punto, indicando un nivel de amenaza bajo. La vulnerabilidad se ha evaluado en 5 puntos, lo que denota un nivel de vulnerabilidad bajo. La valoración conjunta de amenaza y vulnerabilidad da como resultado un riesgo de 2 puntos, evidenciando un nivel de riesgo bajo.
- **Conspiraciones internas:** la valoración para esta amenaza es de 1 punto, lo que indica un nivel de amenaza bajo. En cuanto a la vulnerabilidad, se ha calificado en 5 puntos, lo que sugiere un nivel de vulnerabilidad bajo. La combinación de estas evaluaciones resulta en un riesgo de 2 puntos, evidenciando un nivel de riesgo bajo.

- **Políticas de estado cambiantes (Impuestos):** la valoración de esta amenaza es 3, por lo tanto, su nivel de amenaza es alto; en cuanto a vulnerabilidad obtuvo una valorización de 5 puntos con un nivel de vulnerabilidad bajo. Finalmente tomando en cuenta la valorización de amenaza y vulnerabilidad, su riesgo es de 4 puntos y su nivel de riesgo es media.
- **Extorsión:** la valoración de esta amenaza es 3, por lo tanto, su nivel de amenaza es alto; en cuanto a vulnerabilidad obtuvo una valorización de 2 puntos con un nivel de vulnerabilidad alto. Finalmente tomando en cuenta la valorización de amenaza y vulnerabilidad, su riesgo es de 6 puntos y su nivel de riesgo es alto.
- **Artefacto explosivo:** La valoración para esta amenaza es de 1 punto, lo que indica un nivel de amenaza bajo. La vulnerabilidad se ha evaluado en 5 puntos, lo que denota un nivel de vulnerabilidad bajo. La valoración conjunta de amenaza y vulnerabilidad da como resultado un riesgo de 2 puntos, evidenciando un nivel de riesgo bajo.

AREA: Bodega

- **Acceso no autorizado:** la valoración de esta amenaza es 2, por lo tanto, su nivel de amenaza es medio; en cuanto a vulnerabilidad obtuvo una valorización de 3 puntos con un nivel de vulnerabilidad medio. Finalmente tomando en cuenta la valorización de amenaza y vulnerabilidad, su riesgo es de 4 puntos por lo tanto su nivel de riesgo es medio.
- **Robo de materiales:** la valoración de esta amenaza es 1, por lo tanto, su nivel de amenaza es bajo; en cuanto a vulnerabilidad obtuvo una valorización de 5 puntos con un nivel de vulnerabilidad bajo. Finalmente tomando en cuenta la valorización de amenaza y vulnerabilidad, su riesgo es de 2 puntos por lo tanto su nivel de riesgo es bajo.
- **Robo de Información:** la valoración de esta amenaza es 1, por lo tanto, su nivel de amenaza es bajo; en cuanto a vulnerabilidad obtuvo una valorización de 5 puntos con un nivel de vulnerabilidad bajo. Finalmente tomando en cuenta la valorización de amenaza y vulnerabilidad, su riesgo es de 2 puntos por lo tanto su nivel de riesgo es bajo.

- **Actos Terroristas (Artefactos Explosivos):** la valoración de esta amenaza es 1, por lo tanto, su nivel de amenaza es bajo; en cuanto a vulnerabilidad obtuvo una valoración de 5 puntos con un nivel de vulnerabilidad bajo. Finalmente tomando en cuenta la valoración de amenaza y vulnerabilidad, su riesgo es de 2 puntos por lo tanto su nivel de riesgo es bajo.
- **Mal despacho de cartón:** la valoración de esta amenaza es 2, por lo tanto, su nivel de amenaza es medio; en cuanto a vulnerabilidad obtuvo una valoración de 5 puntos con un nivel de vulnerabilidad bajo. Finalmente tomando en cuenta la valoración de amenaza y vulnerabilidad, su riesgo es de 3 puntos por lo tanto su nivel de riesgo es medio.
- **Suplantación de identidad:** la valoración de esta amenaza es 1, por lo tanto, su nivel de amenaza es bajo; en cuanto a vulnerabilidad obtuvo una valoración de 5 puntos con un nivel de vulnerabilidad bajo. Finalmente tomando en cuenta la valoración de amenaza y vulnerabilidad, su riesgo es de 2 puntos por lo tanto su nivel de riesgo es bajo.
- **Uso de material contaminado:** la valoración de esta amenaza es 1, por lo tanto, su nivel de amenaza es bajo; en cuanto a vulnerabilidad obtuvo una valoración de 4 puntos con un nivel de vulnerabilidad medio. Finalmente tomando en cuenta la valoración de amenaza y vulnerabilidad, su riesgo es de 3 puntos por lo tanto su nivel de riesgo es medio.
- **Inventario no actualizado:** la valoración para esta amenaza es de 3 puntos, lo que indica un nivel de amenaza alto. En cuanto a la vulnerabilidad, se ha calificado en 5 puntos, lo que sugiere un nivel de vulnerabilidad bajo. La combinación de estas evaluaciones resulta en un riesgo de 4 puntos, evidenciando un nivel de riesgo medio.

AREA: Recibo de contenedores o camiones y proceso de empaque

- **Camión Contaminado desde el patio o en ruta:** la valoración de esta amenaza es 1, por lo tanto, su nivel de amenaza es bajo; en cuanto a vulnerabilidad obtuvo una valoración de 5 puntos con un nivel de vulnerabilidad bajo.

Finalmente tomando en cuenta la valorización de amenaza y vulnerabilidad, su riesgo es de 2 puntos por lo tanto su nivel de riesgo es bajo.

- **Contaminación de la carga en el llenado:** la valoración de esta amenaza es 1, por lo tanto, su nivel de amenaza es bajo; en cuanto a vulnerabilidad obtuvo una valorización de 5 puntos con un nivel de vulnerabilidad bajo. Finalmente tomando en cuenta la valorización de amenaza y vulnerabilidad, su riesgo es de 2 puntos por lo tanto su nivel de riesgo es bajo.
- **Contaminación de la fruta en empaque:** la valoración de esta amenaza es 1, por lo tanto, su nivel de amenaza es bajo; en cuanto a vulnerabilidad obtuvo una valorización de 5 puntos con un nivel de vulnerabilidad bajo. Finalmente tomando en cuenta la valorización de amenaza y vulnerabilidad, su riesgo es de 2 puntos por lo tanto su nivel de riesgo es bajo.
- **Acceso no autorizado de personas al vehículo durante el llenado:** la valoración de esta amenaza es 3, por lo tanto, su nivel de amenaza es alto; en cuanto a vulnerabilidad obtuvo una valorización de 5 puntos con un nivel de vulnerabilidad bajo. Finalmente tomando en cuenta la valorización de amenaza y vulnerabilidad, su riesgo es de 4 puntos por lo tanto su nivel de riesgo es medio.
- **Alteración y no revisión de sello de seguridad:** la valoración de esta amenaza es 2, por lo tanto, su nivel de amenaza es medio; en cuanto a vulnerabilidad obtuvo una valorización de 5 puntos con un nivel de vulnerabilidad bajo. Finalmente tomando en cuenta la valorización de amenaza y vulnerabilidad, su riesgo es de 3 puntos por lo tanto su nivel de riesgo es medio.
- **Transportista no porte documentación del contenedor:** la valoración de esta amenaza es 1, por lo tanto, su nivel de amenaza es bajo; en cuanto a vulnerabilidad obtuvo una valorización de 5 puntos con un nivel de vulnerabilidad bajo. Finalmente tomando en cuenta la valorización de amenaza y vulnerabilidad, su riesgo es de 2 puntos por lo tanto su nivel de riesgo es bajo.
- **Arribo tardío del contenedor:** la valoración de esta amenaza es 3, por lo tanto, su nivel de amenaza es alto; en cuanto a vulnerabilidad obtuvo una valorización de 5 puntos con un nivel de vulnerabilidad bajo. Finalmente tomando en cuenta

la valorización de amenaza y vulnerabilidad, su riesgo es de 4 puntos por lo tanto su nivel de riesgo es medio.

- **Arribo del contenedor sin sellos:** la valoración de esta amenaza es 1, por lo tanto, su nivel de amenaza es bajo; en cuanto a vulnerabilidad obtuvo una valorización de 5 puntos con un nivel de vulnerabilidad bajo. Finalmente tomando en cuenta la valorización de amenaza y vulnerabilidad, su riesgo es de 2 puntos por lo tanto su nivel de riesgo es bajo.
- **Carga de fruta almacenada por una noche en finca:** la valoración de esta amenaza es 1, por lo tanto, su nivel de amenaza es bajo; en cuanto a vulnerabilidad obtuvo una valorización de 5 puntos con un nivel de vulnerabilidad bajo. Finalmente tomando en cuenta la valorización de amenaza y vulnerabilidad, su riesgo es de 2 puntos por lo tanto su nivel de riesgo es bajo.
- **Material de empaque sea contaminado:** la valoración de esta amenaza es 1, por lo tanto, su nivel de amenaza es bajo; en cuanto a vulnerabilidad obtuvo una valorización de 5 puntos con un nivel de vulnerabilidad bajo. Finalmente tomando en cuenta la valorización de amenaza y vulnerabilidad, su riesgo es de 2 puntos por lo tanto su nivel de riesgo es bajo.
- **Conspiración interna:** la valoración de esta amenaza es 2, por lo tanto, su nivel de amenaza es medio; en cuanto a vulnerabilidad obtuvo una valorización de 5 puntos con un nivel de vulnerabilidad bajo. Finalmente tomando en cuenta la valorización de amenaza y vulnerabilidad, su riesgo es de 3 puntos por lo tanto su nivel de riesgo es medio.

AREA: Llenado, sellado y despacho de contenedores

- **Acceso no autorizado:** esta amenaza se valora con 1 punto, lo que indica un nivel de amenaza bajo. En cuanto a la vulnerabilidad, se ha evaluado en 4 puntos, lo que sugiere un nivel de vulnerabilidad medio. Al considerar tanto la valoración de amenaza como la vulnerabilidad, el riesgo asociado es de 3 puntos, lo que refleja un nivel de riesgo medio.
- **Robo de materiales:** la valoración para esta amenaza es de 1 punto, lo que denota un nivel de amenaza bajo. La vulnerabilidad se ha calificado en 5 puntos,

lo que indica un nivel de vulnerabilidad bajo. En conjunto, la valoración de amenaza y vulnerabilidad lleva a un riesgo de 2 puntos, evidenciando un nivel de riesgo bajo.

- **Robo de Información:** la valoración de esta amenaza es 1, por lo tanto, su nivel de amenaza es bajo; en cuanto a vulnerabilidad obtuvo una valorización de 5 puntos con un nivel de vulnerabilidad bajo. Finalmente tomando en cuenta la valorización de amenaza y vulnerabilidad, su riesgo es de 2 puntos y su nivel de riesgo es bajo.
- **Robo de piezas y partes de contenedores:** esta amenaza se valora con 1 punto, indicando un nivel de amenaza bajo. La vulnerabilidad se ha evaluado en 5 puntos, lo que denota un nivel de vulnerabilidad bajo. La valoración conjunta de amenaza y vulnerabilidad da como resultado un riesgo de 2 puntos, evidenciando un nivel de riesgo bajo.
- **Contaminación de Contenedores en empacadora (Droga):** la valoración para esta amenaza es de 2 puntos, lo que indica un nivel de amenaza medio. En cuanto a la vulnerabilidad, se ha calificado en 5 puntos, lo que sugiere un nivel de vulnerabilidad bajo. La combinación de estas evaluaciones resulta en un riesgo de 3 puntos, evidenciando un nivel de riesgo medio.
- **Robo de Cables de contenedores refrigerados:** la valoración de esta amenaza es 1, por lo tanto, su nivel de amenaza es bajo; en cuanto a vulnerabilidad obtuvo una valorización de 5 puntos con un nivel de vulnerabilidad bajo. Finalmente tomando en cuenta la valorización de amenaza y vulnerabilidad, su riesgo es de 2 puntos y su nivel de riesgo es bajo.
- **Clonación de Sellos de Seguridad:** la valoración de esta amenaza es 2, por lo tanto, su nivel de amenaza es medio; en cuanto a vulnerabilidad obtuvo una valorización de 4 puntos con un nivel de vulnerabilidad medio. Finalmente tomando en cuenta la valorización de amenaza y vulnerabilidad, su riesgo es de 4 puntos y su nivel de riesgo es medio.
- **Falta de información al Sellar de contenedor:** La valoración para esta amenaza es de 2 puntos, lo que indica un nivel de amenaza medio. La vulnerabilidad se ha

evaluado en 5 puntos, lo que denota un nivel de vulnerabilidad bajo. La valoración conjunta de amenaza y vulnerabilidad da como resultado un riesgo de 3 puntos, evidenciando un nivel de riesgo medio.

- **Robo a Conductores y Accesorios:** la valoración de esta amenaza es 1, por lo tanto, su nivel de amenaza es bajo; en cuanto a vulnerabilidad obtuvo una valorización de 5 puntos con un nivel de vulnerabilidad bajo. Finalmente tomando en cuenta la valorización de amenaza y vulnerabilidad, su riesgo es de 2 puntos y su nivel de riesgo es bajo.
- **Parada no permitida en ruta exportación:** la valoración para esta amenaza es de 3 puntos, lo que indica un nivel de amenaza alto. En cuanto a la vulnerabilidad, se ha calificado en 5 puntos, lo que sugiere un nivel de vulnerabilidad bajo. La combinación de estas evaluaciones resulta en un riesgo de 4 puntos, evidenciando un nivel de riesgo medio.

AREA: Transporte (Proveedores)

- **Acceso no autorizado al vehículo:** la valoración de esta amenaza es 3, por lo tanto, su nivel de amenaza es alto; en cuanto a vulnerabilidad obtuvo una valorización de 5 puntos con un nivel de vulnerabilidad bajo. Finalmente tomando en cuenta la valorización de amenaza y vulnerabilidad, su riesgo es de 4 puntos por lo tanto su nivel de riesgo es medio.
- **Paradas no permitidas en rutas:** la valoración de esta amenaza es 3, por lo tanto, su nivel de amenaza es alto; en cuanto a vulnerabilidad obtuvo una valorización de 5 puntos con un nivel de vulnerabilidad bajo. Finalmente tomando en cuenta la valorización de amenaza y vulnerabilidad, su riesgo es de 4 puntos por lo tanto su nivel de riesgo es medio.
- **Daño de vehículos en ruta:** la valoración de esta amenaza es 2, por lo tanto, su nivel de amenaza es medio; en cuanto a vulnerabilidad obtuvo una valorización de 5 puntos con un nivel de vulnerabilidad bajo. Finalmente tomando en cuenta la valorización de amenaza y vulnerabilidad, su riesgo es de 3 puntos por lo tanto su nivel de riesgo es medio.
- **Contaminación de la Carga en ruta:** la valoración de esta amenaza es 2, por lo tanto, su nivel de amenaza es medio; en cuanto a vulnerabilidad obtuvo una

valorización de 5 puntos con un nivel de vulnerabilidad bajo. Finalmente tomando en cuenta la valorización de amenaza y vulnerabilidad, su riesgo es de 3 puntos por lo tanto su nivel de riesgo es medio.

- **Cambios imprevistos de conductor del vehículo en la ruta:** la valoración de esta amenaza es 1, por lo tanto, su nivel de amenaza es bajo; en cuanto a vulnerabilidad obtuvo una valorización de 5 puntos con un nivel de vulnerabilidad bajo. Finalmente tomando en cuenta la valorización de amenaza y vulnerabilidad, su riesgo es de 2 puntos por lo tanto su nivel de riesgo es bajo.
- **Cambios de ruta en el viaje:** la valoración de esta amenaza es 1, por lo tanto, su nivel de amenaza es bajo; en cuanto a vulnerabilidad obtuvo una valorización de 5 puntos con un nivel de vulnerabilidad bajo. Finalmente tomando en cuenta la valorización de amenaza y vulnerabilidad, su riesgo es de 2 puntos por lo tanto su nivel de riesgo es bajo.
- **Sabotaje a vehículos:** la valoración de esta amenaza es 1, por lo tanto, su nivel de amenaza es bajo; en cuanto a vulnerabilidad obtuvo una valorización de 5 puntos con un nivel de vulnerabilidad bajo. Finalmente tomando en cuenta la valorización de amenaza y vulnerabilidad, su riesgo es de 2 puntos por lo tanto su nivel de riesgo es bajo.

AREA: Cartonera (Proveedores)

- **Entrega no oportuna del cartón:** la valoración de esta amenaza es 2, por lo tanto, su nivel de amenaza es medio; en cuanto a vulnerabilidad obtuvo una valorización de 5 puntos con un nivel de vulnerabilidad bajo. Finalmente tomando en cuenta la valorización de amenaza y vulnerabilidad, su riesgo es de 3 puntos por lo tanto su nivel de riesgo es medio.
- **Falta de materia prima en la cartonera:** la valoración de esta amenaza es 2, por lo tanto, su nivel de amenaza es medio; en cuanto a vulnerabilidad obtuvo una valorización de 5 puntos con un nivel de vulnerabilidad bajo. Finalmente tomando en cuenta la valorización de amenaza y vulnerabilidad, su riesgo es de 3 puntos por lo tanto su nivel de riesgo es medio.

3.2.1 Propuesta de plan de acción para matriz de evaluación de riesgos

Una vez que se han identificado y evaluado los riesgos, la construcción de un plan de acción efectivo se convierte en la hoja de ruta que guiará a la empresa hacia la mejora de la seguridad, el cumplimiento de estándares y la protección de su reputación. Este plan de acción implica la implementación de medidas de mitigación específicas, la asignación de recursos adecuados y la capacitación del personal, todo con el objetivo de fortalecer las operaciones y garantizar el cumplimiento de los requisitos de BASC. En última instancia, este proceso no solo es esencial para obtener la certificación, sino que también contribuye a la competitividad de la empresa al brindar confianza a los socios comerciales y al mercado en general, asegurando que BANANAGOLDCORP S.A. opere de manera segura y ética en la exportación de banano.

Este plan de acción está elaborado en base a los riesgos identificados por cada área en el cual se incluyen aspectos como:

- Metas de implementación
- Acciones y actividades
- Tiempo meta en semanas
- Programación y ejecución mensual de las actividades
- Responsables

3.2.1.1 Área Administrativa

Figura 6

Plan de acción – Área Administrativa

Metas de implementación	Acciones y actividades	Tiempo meta en semanas	Programación y ejecución mensual de las actividades			Responsables
			Enero	Febrero	Mensualmente	
Revisar y actualizar la matriz de riesgos.	a. Recopilación de datos y evaluación de Riesgos actuales.	1				Gerente Administrativa
	b. Revisión de estrategias de mitigación.					
	c. Comunicación y documentación.					
Identificar áreas de vulnerabilidad en el departamento	a. Realizar un análisis de vulnerabilidad que incluya inspecciones físicas y evaluaciones de sistemas de seguridad.	1				Gerente Administrativa
	b. Identificar puntos críticos de vulnerabilidad, como accesos no autorizados, sistemas desactualizados o áreas sin supervisión.					
	c. Desarrollar un informe detallado que destaque las áreas de vulnerabilidad y sus posibles soluciones.					

Revisar y fortalecer los procedimientos de seguridad.	a. Realizar una revisión exhaustiva de los procedimientos de seguridad existentes.	1					Gerente Administrativa
	b. Actualizar los procedimientos para abordar las áreas de vulnerabilidad identificadas.						
	c. Capacitar al personal en los nuevos procedimientos y realizar simulacros de seguridad.						
Implementar políticas de autenticación y acceso seguro.	a. Definir políticas de autenticación fuerte, incluyendo el uso de contraseñas seguras y la autenticación de dos factores.	1					Gerente Administrativa
	b. Establecer políticas de acceso que limiten el acceso a datos y sistemas solo a personal autorizado.						
	c. Implementar soluciones de autenticación y control de acceso, como sistemas de tarjetas de proximidad o biométricos.						
Entrenar al personal en detección de documentos falsos.	a. Desarrollar un programa de formación en detección de documentos falsos.	1					Gerente Administrativa
	b. Proporcionar a los empleados acceso a ejemplos de documentos falsificados para prácticas.						
	c. Realizar sesiones de capacitación regulares y pruebas de detección para medir la competencia del personal.						
Concienciar sobre la importancia de mantener la información segura.	a. Crear materiales de concienciación sobre seguridad de la información, como carteles y folletos.	1					Gerente Administrativa
	b. Organizar sesiones de formación y charlas informativas para el personal.						
	c. Establecer una cultura de seguridad que promueva la responsabilidad de todos los empleados en la protección de la información.						
Establecer un plan de respuesta a amenazas como extorsión o artefactos explosivos.	a. Crear un equipo de respuesta a amenazas con roles y responsabilidades claramente definidos.	2					Gerente Administrativa
	b. Desarrollar un plan detallado que incluya procedimientos de comunicación, evacuación y cooperación con las autoridades locales.						
	c. Realizar ejercicios de simulacro de amenazas para entrenar al personal en la ejecución del plan de respuesta.						

3.2.1.2 Área: Bodega

Figura 7

Plan de acción – Área Bodega

Metas de implementación	Acciones y actividades	Tiempo meta en semanas	Programación y ejecución mensual de las actividades				Responsables
			Marzo	Abril	Mensualmente		
Identificar áreas críticas en el departamento de bodegas	a. Realizar una auditoría exhaustiva para identificar áreas de almacenamiento críticas.	1	■				Gerente de Operaciones y Jefe de Calidad
	b. Evaluar la capacidad de almacenamiento y la distribución de productos en estas áreas.						
	c. Priorizar las áreas críticas y desarrollar un plan de gestión específico para garantizar su eficiencia y seguridad.						
Evaluar la seguridad del despacho y transporte de productos	a. Implementar controles de seguridad en el proceso de carga y descarga de productos, como la verificación de la documentación y la identificación de los conductores.	1		■			Gerente de Operaciones
	b. Establecer protocolos de comunicación efectivos para rastrear el transporte en tiempo real y responder a situaciones de emergencia.						
Reforzar la seguridad perimetral de las bodegas	a. Evaluar la seguridad actual del perímetro de las bodegas, incluyendo puertas y sistemas de alarma.	1		■			Jefe de Calidad y Gerente de Operaciones
	b. Implementar medidas de control de acceso, como tarjetas de identificación o códigos de acceso, para limitar la entrada solo a personal autorizado.						
Implementar un sistema de vigilancia avanzado	a. Instalar cámaras de seguridad de alta resolución en áreas críticas y puntos estratégicos de las bodegas.	2		■	■		Gerente de Operaciones
	b. Integrar el sistema de vigilancia con un centro de control para la supervisión en tiempo real.						
	c. Almacenar las grabaciones de manera segura y establecer políticas de retención de datos.						
Realizar ejercicios de respuesta a emergencias	a. Simular escenarios de emergencia, como incendios o intrusiones, para entrenar al personal en la respuesta adecuada.	1			■		Gerente de Operaciones
	b. Establecer un sistema de comunicación de emergencia para coordinar la respuesta en caso de incidentes.						

Implementar un sistema de control de inventarios en tiempo real	a. Seleccionar una tecnología de control de inventarios adecuada, como un sistema de gestión de inventarios con seguimiento en tiempo real.	1					Gerente de Operaciones
	b. Capacitar al personal en el uso de la nueva tecnología y asegurarse de que se sigan los procedimientos adecuados para mantener la precisión de los registros.						
	c. Establecer alertas y notificaciones para identificar de manera proactiva posibles discrepancias en el inventario.						
Realizar auditorías regulares de inventario	a. Programar auditorías periódicas para comparar los registros de inventario con la cantidad física de productos en almacenamiento.	1					Gerente de Operaciones
	b. Designar un equipo de auditoría competente y asegurarse de que sigan procedimientos estándar.						
	c. Tomar medidas correctivas inmediatas en caso de discrepancias o irregularidades detectadas durante las auditorías.						

3.2.1.3 Área: recibo de contenedores o camiones y proceso de empaque

Figura 8

Plan de acción – Recibo de transporte y empaque

Metas de implementación	Acciones y actividades	Tiempo meta en	Programación y ejecución mensual de las actividades			Responsables
			Mayo	Junio	Mensualmente	
Identificar puntos críticos en el proceso de empaque	a. Realizar una revisión exhaustiva del proceso de empaque para identificar áreas de riesgo.	1				QSERCON
	b. Evaluar la eficiencia y la seguridad de los procedimientos actuales de empaque.					
	c. Desarrollar un plan de mejora que aborde los puntos críticos identificados y que incluya medidas para reducir errores y riesgos.					

Verificar sellos de seguridad de contenedores de manera rigurosa	a. Establecer un procedimiento de verificación exhaustiva de los sellos de seguridad en los contenedores entrantes y salientes.	1					QSERCON
	b. Capacitar al personal en la identificación de sellos genuinos y en la detección de signos de manipulación o violación.						
	c. Registrar y documentar la información de los sellos de seguridad para tener un registro completo de cada envío.						
Entrenar al personal en la manipulación segura de la carga	a. Desarrollar programas de capacitación que incluyan técnicas de manipulación segura, uso de equipo de protección personal y procedimientos de emergencia.	1					QSERCON
	b. Proporcionar entrenamiento continuo y actualizaciones para garantizar que el personal esté al tanto de las mejores prácticas de seguridad.						
	c. Realizar evaluaciones periódicas del desempeño del personal en la manipulación segura de la carga.						
Educar a los transportistas sobre los requisitos de seguridad	a. Proporcionar a los transportistas información clara y detallada sobre los requisitos de seguridad de la empresa.	1					QSERCON
	b. Organizar sesiones de capacitación específicas para los transportistas que aborden los procedimientos y expectativas de seguridad.						
	c. Establecer una comunicación regular con los transportistas para mantenerlos informados sobre cualquier cambio en los requisitos de seguridad.						
Establecer un sistema de seguimiento en tiempo real de los contenedores	a. Implementar tecnología de seguimiento GPS en los contenedores para rastrear su ubicación y movimiento en tiempo real.	1					QSERCON
	b. Integrar el sistema de seguimiento con un centro de monitoreo que pueda detectar desviaciones o incidentes no autorizados.						
	c. Establecer alertas automáticas para notificar a las partes relevantes en caso de eventos inusuales o potencialmente peligrosos.						

3.1.4.4 Área: llenado, sellado y despacho de contenedores

Figura 9

Plan de acción – Área llenado, sellado y despacho de contenedores

Metas de implementación	Acciones y actividades	Tiempo meta en semanas	Programación y ejecución mensual de las actividades			Responsables
			Julio	Agosto	Mensualmente	
Reforzar la seguridad en el área de carga y sellado	a. Implementar controles de acceso estrictos en el área de carga y sellado, restringiendo el acceso solo al personal autorizado.	1	■			QSERCON
	b. Instalar cámaras de seguridad en puntos estratégicos para monitorear el área en tiempo real.					
	c. Capacitar al personal en la importancia de la seguridad en esta área y en la detección de comportamientos sospechosos.					
Entrenar al personal en la detección de anomalías en los contenedores	a. Desarrollar programas de capacitación que enseñen al personal a identificar signos de manipulación, daño o contaminación en los contenedores.	2	■			QSERCON
	b. Proporcionar ejemplos concretos y casos de estudio para ilustrar las posibles anomalías.					
	c. Realizar ejercicios prácticos para mejorar las habilidades de detección del personal.					
Educar sobre la importancia de la seguridad de los conductores	a. Proporcionar información y formación a los conductores sobre prácticas de seguridad en la carretera y medidas de prevención de robos de carga.	2	■	■		QSERCON
	b. Fomentar una cultura de seguridad que incluya la responsabilidad de los conductores en la integridad de la carga.					
	c. Establecer un sistema de comunicación efectiva para que los conductores puedan informar sobre incidentes o preocupaciones de seguridad.					

Establecer un plan de acción en caso de contaminación de contenedores	a. Desarrollar un plan detallado que describa los pasos a seguir en caso de sospecha de contaminación de contenedores.	2					QSERCON
	b. Establecer protocolos de comunicación con las autoridades.						
	c. Realizar ejercicios de simulacro para entrenar al personal en la ejecución del plan de acción en situaciones de contaminación potencial.						
Realizar ejercicios de respuesta a emergencias	a. Simular escenarios de emergencia, como incendios o intrusiones, para entrenar al personal en la respuesta adecuada.	1					QSERCON
	b. Evaluar regularmente los planes de emergencia y hacer ajustes según sea necesario.						
	c. Establecer un sistema de comunicación de emergencia para coordinar la respuesta en caso de incidentes.						

3.1.4.5 Área: transporte (proveedores)

Figura 10

Plan de acción – Transporte (proveedores)

Metas de implementación	Acciones y actividades	Tiempo meta en semanas	Programación y ejecución mensual de las actividades			Responsables
			Septiembre	Octubre	Mensualmente	
Identificar las rutas críticas y áreas de riesgo	a. Realizar un análisis exhaustivo de las rutas de transporte utilizadas y sus características, identificando áreas de riesgo como zonas peligrosas o propensas a robos.	2				Gerente de Operaciones
	b. Priorizar las rutas críticas que son esenciales para la operación y que presentan mayores riesgos.					
	c. Desarrollar un mapa detallado que muestre las rutas críticas y las áreas de riesgo, y compartirlo con el personal involucrado en la logística.					

<p>Evaluar la seguridad de los conductores y vehículos</p>	<p>a. Realizar inspecciones regulares de los vehículos de transporte para garantizar su estado y seguridad, incluyendo frenos, luces, neumáticos y sistemas de seguridad.</p> <p>b. Verificar la capacitación y experiencia de los conductores, así como su historial de manejo.</p> <p>c. Implementar procesos de verificación de antecedentes y pruebas de detección de drogas o alcohol para los conductores.</p>	<p>2</p>					<p>Jefe de Operaciones y Departamento de Recursos Humanos</p>
<p>Establecer protocolos de seguridad para conductores y vehículos</p>	<p>a. Desarrollar protocolos de seguridad claros que incluyan procedimientos de inspección de vehículos antes del viaje y pautas para el comportamiento seguro de los conductores en la carretera.</p> <p>b. Capacitar a los conductores en los protocolos de seguridad y asegurarse de que los comprendan y los sigan en todo momento.</p>	<p>2</p>					<p>Jefe de Operaciones y Departamento de Recursos Humanos</p>
<p>Entrenar a los conductores en procedimientos de seguridad en ruta</p>	<p>a. Desarrollar programas de capacitación específicos para enseñar a los conductores cómo lidiar con situaciones de emergencia en la carretera, como accidentes o intentos de robo.</p> <p>b. Educar sobre la importancia de reportar cualquier cambio inesperado en la ruta o cualquier incidente de seguridad.</p> <p>c. Realizar ejercicios de simulacro para que los conductores practiquen la respuesta a situaciones de emergencia.</p>	<p>1</p>					<p>Gerente de Operaciones y Jefe de Operaciones</p>
<p>Educación sobre la importancia de reportar cambios en la ruta</p>	<p>a. Informar a los conductores sobre la necesidad de notificar de inmediato cualquier desviación no planificada en la ruta o cualquier actividad sospechosa.</p> <p>b. Establecer un procedimiento de reporte claro y accesible para que los conductores informen rápidamente a la empresa sobre cualquier problema o incidente.</p> <p>c. Promover una cultura de comunicación abierta y responsabilidad en la que los conductores se sientan seguros al informar sobre posibles problemas.</p>	<p>1</p>					<p>Gerente de Operaciones y Jefe de Operaciones</p>

3.1.4.6 Área: cartonera (proveedores)

Figura 11

Plan de acción – Cartonera

Metas de implementación	Acciones y actividades	Tiempo meta en semanas	Programación y ejecución mensual de las actividades			Responsables
			Noviembre	Diciembre	Mensualmente	
Identificar los riesgos asociados a la cadena de suministro de cartón	a. Realizar un análisis exhaustivo de la cadena de suministro de cartón para identificar los riesgos potenciales, como interrupciones en la producción, problemas de calidad o fluctuaciones en los precios.	1	■			Jefe de Calidad
	b. Evaluar la ubicación geográfica de los proveedores de cartón y su vulnerabilidad a desastres naturales u otros eventos que puedan afectar la disponibilidad del material.					
	c. Crear un registro de riesgos identificados y desarrollar planes de mitigación específicos para cada riesgo.					
Evaluar la capacidad de respuesta de los proveedores	a. Realizar evaluaciones periódicas de los proveedores de cartón para determinar su capacidad de respuesta a situaciones de emergencia o cambios en la demanda.	1		■		Jefe de Calidad
	b. Evaluar la flexibilidad de los proveedores para adaptarse a cambios en los volúmenes de pedido y plazos de entrega.					
	c. Establecer indicadores clave de rendimiento (KPI) que permitan medir la capacidad de respuesta de los proveedores y hacer un seguimiento regular.					
Buscar alternativas de proveedores de cartón	a. Identificar y calificar a nuevos proveedores de cartón que puedan actuar como alternativas confiables a los proveedores actuales.	2		■		Jefe de Calidad y Gerente de Operaciones
	b. Establecer relaciones con estos nuevos proveedores y negociar acuerdos en caso de necesidad futura.					
	c. Diversificar la base de proveedores para reducir la dependencia de un solo suministrador y aumentar la resiliencia de la cadena de suministro.					

Establecer acuerdos con múltiples proveedores	a. Establecer contratos o acuerdos con múltiples proveedores de cartón para garantizar la disponibilidad continua de suministros.	1					Gerente de Operaciones
	b. Definir claramente los términos y condiciones de los acuerdos, incluyendo plazos de entrega, volúmenes mínimos y precios.						
	c. Mantener una comunicación regular con todos los proveedores para estar al tanto de sus capacidades y disponibilidad.						
Implementar un sistema de inventario en tiempo real para cartón	a. Adquirir un sistema de gestión de inventario que permita el seguimiento en tiempo real de los niveles de cartón en almacén.	2					Gerente de Operaciones
	b. Integrar este sistema con la cadena de suministro y los proveedores para automatizar la reposición de inventario cuando sea necesario.						
	c. Establecer alertas automáticas para notificar a los responsables cuando los niveles de inventario de cartón estén por debajo de los umbrales predefinidos.						
Establecer un protocolo de comunicación con proveedores en caso de escasez	a. Definir un protocolo claro de comunicación con los proveedores para notificarlos de cualquier necesidad urgente o escasez de cartón.	1					Gerente de Operaciones
	b. Establecer canales de comunicación efectivos y un punto de contacto específico en caso de emergencia.						
	c. Desarrollar un plan de acción conjunto con los proveedores para abordar situaciones de escasez y minimizar el impacto en la cadena de suministro.						

Es primordial que la empresa BANANAGOLDCORP S.A. asigne los recursos financieros necesarios para capacitar al personal, implementar sistemas de seguridad, realizar auditorías internas y externas, y garantizar la adecuada documentación y registro de todas las actividades relacionadas con la certificación BASC.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los descubrimientos de esta investigación apuntan al hecho de que la puesta en práctica de la certificación BASC mejora la seguridad de la cadena de suministro de la organización por un margen significativo puesto que la identificación de los riesgos requiere de un análisis exhaustivo de todos los participantes en la cadena de la empresa, lo que resulta en una mejor trazabilidad de la misma para prevenir dichos riesgos mediante las acciones propuestas en el plan de acción. Teniendo en cuenta el actual clima de inestabilidad que prevalece en Ecuador y sus repercusiones en la cadena de suministro, este hallazgo es bastante pertinente.

Otra de las contribuciones más notables de este estudio es la optimización de la percepción pública de la empresa como resultado de la implementación de la certificación BASC. La certificación no solo implica el cumplimiento de estándares de seguridad rigurosos, sino que también comunica a las partes interesadas, incluidos clientes y socios comerciales, con el compromiso de BANANAGOLDCORP S.A. en materia de seguridad en todos los aspectos de su operación. Esto es especialmente valioso en un mercado global altamente competitivo, donde la reputación y la confiabilidad son factores clave para el éxito y expansión empresarial; así lo hacen notar Saldaña y Torres (2020) en su investigación en la cual indican que la certificación BASC es uno de los dos sistemas existentes en el mundo enfocados en la seguridad de la cadena de suministro y es exigido como un requisito para iniciar negociaciones con potenciales clientes.

Los resultados obtenidos en este estudio se ven respaldados por las conclusiones previas de los autores Martínez-Córdova y Ajila-Maza (2022), quienes destacaron que la certificación BASC puede mejorar las condiciones del entorno empresarial y contribuir efectivamente a abordar problemas relacionados con la seguridad de la cadena de suministro. Esta consistencia en los resultados refuerza la validez de la estrategia de competitividad basada en la implementación de BASC como una forma efectiva de gestionar los riesgos asociados con la seguridad en la cadena de suministro.

Además, coincide con la investigación de Tong *et al.*, (2022) que sugiere que las certificaciones relacionadas con la seguridad tienen un impacto positivo en el rendimiento operativo de las empresas y generan confiabilidad frente a las autoridades

aduaneras. Esta afirmación es particularmente relevante para BANANAGOLDCORP S.A., ya que la exportación de productos agrícolas, como el banano, implica una interacción significativa con las autoridades aduaneras, y la certificación BASC puede simplificar y agilizar estos procesos.

En cuanto a la competitividad y ventajas competitivas mediante la implementación de la certificación BASC, Mora-Córdova et. al, (2020) en general concluyeron que las empresas recurren a la adopción de certificaciones para generar competitividad en el mercado internacional. A su vez, los resultados obtenidos en el estudio de Fontalvo-Herrera y Morelos-Gómez (2011) demuestran la incidencia positiva de la certificación BASC en la solvencia, rentabilidad y eficiencia operativa de las empresas certificadas. En concordancia, Santamaría-Freire *et al.*, (2016) evidencian que este sistema de gestión de seguridad ha generado ventajas competitivas al reducir los costos de operación, mejorar la gestión del stock de productos y garantizar el cumplimiento de las demandas del cliente.

En última instancia, la implementación de la certificación BASC posiciona a BANANAGOLDCORP S.A. como una empresa comprometida con la seguridad de sus procesos y partes interesadas. Esta posición fortalece su reputación y genera ventajas competitivas que pueden contribuir a la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y la competitividad en el mercado. Como resultado, la organización está mejor preparada para hacer frente a las dificultades que presenta un entorno empresarial global marcado por las crecientes preocupaciones sobre la seguridad y fiabilidad de la cadena de suministro. El enfoque de la certificación BASC se presenta como una inversión estratégica que respalda la viabilidad a largo plazo y la expansión de BANANAGOLDCORP S.A. en el sector de la exportación bananera.

CONCLUSIONES

- En un mercado altamente competitivo, la certificación BASC posiciona a BANANAGOLDCORP S.A. como un líder comprometido con la seguridad en su cadena de suministro y sus operaciones. Este enfoque proactivo no solo garantiza la protección de los intereses económicos, comerciales y fiscales de la empresa, sino que también genera ventajas competitivas notables frente a otras empresas exportadoras que no cuentan con esta certificación, como la reputación mejorada, la confianza de los clientes y la eficiencia operativa, las cuales impulsan la posición estratégica de BANANAGOLDCORP S.A., preparándola para un futuro más seguro y competitivo en la industria de exportación de banano.
- La obtención de la certificación BASC emerge como una medida estratégica acertada, esta certificación no solo abordará las debilidades de seguridad y los desafíos en un entorno de inseguridad creciente, sino que también fortalecerá la posición competitiva de la empresa al mejorar su reputación y cumplimiento de estándares de calidad. La implementación de una estrategia BASC se presenta como un paso crucial y bien fundamentado para abordar las debilidades y amenazas identificadas, allanando el camino hacia un futuro más seguro y competitivo para la empresa exportadora de banano BANANAGOLDCORP.
- La elaboración de estrategias competitivas basadas en certificaciones, en particular la BASC, no se limita simplemente a una estrategia de diferenciación o a la mejora de la imagen de la empresa. Más bien, se erigen como un catalizador para transformar tanto los productos como los procesos de BANANAGOLDCORP S.A. La adopción de estas certificaciones impulsa cambios sustanciales en la cultura corporativa, fomentando una mentalidad de seguridad y calidad en todos los niveles de la organización. Este enfoque integral no solo beneficia a la empresa, sino que también tiene un impacto positivo en la satisfacción de los clientes y en la confianza de los socios comerciales.

RECOMENDACIONES

- Es fundamental que BANANAGOLDCORP S.A. realice evaluaciones continuas de los riesgos y la efectividad de las actividades implementadas para mitigarlos como una parte esencial de su estrategia competitiva basada en la certificación BASC. La dinámica de la industria exportadora de banano y los desafíos de seguridad pueden cambiar con el tiempo, por lo que es crucial mantener una vigilancia constante sobre los riesgos emergentes y en curso. Esta evaluación no solo ayudará a identificar nuevas amenazas o cambios en las existentes, sino que también permitirá ajustar y mejorar las medidas de seguridad y cumplimiento en respuesta a las condiciones cambiantes.
- BANANAGOLDCORP debería llevar a cabo investigaciones de mercado para identificar posibles nichos que valoran especialmente la certificación BASC. Esto podría incluir la identificación de países o regiones donde la certificación BASC sea especialmente valorada por los consumidores, lo que podría abrir nuevas oportunidades de expansión y crecimiento.
- BANANAGOLDCORP podría buscar establecer relaciones más sólidas con sus proveedores y socios estratégicos para promover la adopción de la certificación BASC en toda la cadena de suministro. Esto no solo fortalecería la seguridad en toda la cadena, sino que también podría mejorar la percepción de la empresa ante clientes y socios comerciales. Se sugiere la creación de incentivos y acuerdos colaborativos para lograr este objetivo.
- Por último, se sugiere llevar a cabo un estudio exhaustivo en empresas exportadoras de banano que estén certificadas BASC con el uso de indicadores estadísticos que permitan esclarecer los beneficios de la certificación. Además, tener en cuenta la implementación de nuevas técnicas, como el análisis de datos, para la generación de ventajas competitivas en el sector exportador bananero. La digitalización y el análisis de datos se han convertido en herramientas estratégicas fundamentales en la toma de decisiones empresariales y la optimización de operaciones. Al aplicar estas técnicas al sector bananero, se abre la puerta a la identificación de patrones, tendencias y oportunidades previamente no detectadas.

BIBLIOGRAFÍA

- ACORBANEC. (2022). *6 años Edición Aniversario*. Asociación de Comercialización y Exportación de Banano. Obtenido de https://mega.nz/file/icQwyBTL#_svxx7tkuW3d6GKJhY-nS1R0By9yPMNE_XZx_sGTYJ4
- Akinbowale, O. E., Klingelhöfer, H. E., & Zerihun, M. F. (2022). The use of the balanced Scorecard as a strategic management tool to mitigate cyberfraud in the South African banking industry. *Heliyon*, 8(12). doi:<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e12054>
- Algarni, M. A., Ali, M., Leal-Rodríguez, A. L., & Albort-Morant, G. (2023). The differential effects of potential and realized absorptive capacity on imitation and innovation strategies, and its impact on sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, 158. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113674>
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill. Obtenido de https://books.google.com.ec/books/about/Corporate_Strategy.html?hl=es&id=j0AKAAAAMAAJ&redir_esc=y
- Arenal Laza, C. (2022). *Optimización de la cadena logística*. (2022 ed.). Editorial Tutor Formación.
- Ayón, G., Zea, C., & Zambrano, J. (2020). Procedimiento para aplicar la Gestión Estratégica Organizacional en las PYMES de la ciudad de Jipijapa. *Dominio de las Ciencias*, 6(3), 487-507. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i3.1411>
- Baleta-Araujo, E., & Olmedo-Plata, A. (2020). Cadena de suministros: Una alternativa de planificación de productos en el sector industrial de Colombia. *CIENCIAMATRIA*, 6(11), 150-164. doi:<https://doi.org/10.35381/cm.v6i11.332>
- Ballou, R. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministro*. (Quinta ed.). México: Pearson Education.
- BASC. (2023). *Business Alliance for Secure Commerce*. Recuperado el 01 de 03 de 2023, de https://sibasc.wbasco.org/mod_consulta_pag_wbo/consulta_empresas_certificadast.php
- BASC Capítulo Guayaquil. (5 de Marzo de 2023). Obtenido de <https://basccapitulo.org/afiliacion/>
- BASC Capítulo Guayaquil. (5 de Marzo de 2023). Obtenido de <https://basccapitulo.org/certificacion/>

- BCE. (Febrero de 2023). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc202302.pdf>
- Benítez, M. (2012). Evolución del Concepto de Competitividad. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 3(8), 75-82. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215025114007>
- Bonilla, V., Chavez, A., & Calderón, J. (2020). El valor agregado de la planificación estratégica en la cadena de suministro. *Journal of business and entrepreneurial studies*, 4(3), 1-20. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=573667939001>
- Campos-Portugal, P. A., Cerrud-Álvarez, F., González-Tejedor, M. B., & Oxdalia-Rodríguez, B. (2023). La administración de la cadena de suministro y su importancia en las empresas, como parte de la estrategia en los nuevos modelos de negocios. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 7203-7219. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6709
- Carreño, A. (2018). *Cadena de suministro y logística*. Lima: Fondo Editorial de la PUCP. Obtenido de https://books.google.es/books?id=SaLNDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Castellano Lendínez, L. (2019). Kanban. Metodología para aumentar la eficiencia de los procesos. *3C Tecnología: glosas de innovación aplicadas a la pyme*, 8(1), 30-41. doi:<http://dx.doi.org/10.17993/3ctecno/2019.v8n1e29/30-41>
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Press. Obtenido de https://books.google.com.ec/books/about/Blue_Ocean_Strategy.html?id=A-90l_KebjcC&redir_esc=y
- Chandler, A. D. (1969). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. The MIT Press. Obtenido de https://books.google.com.ec/books/about/Strategy_and_Structure.html?id=xvz4WOOYzmAC&redir_esc=y
- Chopra, S., & Meindl, P. (2013). *Administración de la cadena de suministro* (5ta ed.). Naucalpán de Juárez, Estado de México, México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business School Press. Obtenido de https://books.google.com.ec/books/about/The_Innovator_s_Dilemma.html?id=Slxi_qgq2gC&redir_esc=y
- Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K., & Duncan, D. S. (2016). *Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice*. Harvard Business Review Pres. Obtenido de <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=51754>

- Coba, G. (31 de Mayo de 2022). *Primicias*. Recuperado el 5 de Enero de 2023, de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/banano-pinas-cacao-cocaina-puertos-exportaciones/>
- Collins, J. (2011). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. Harper Collins. Obtenido de https://books.google.com.ec/books/about/Good_to_Great.html?id=7io-2eqxSS0C&redir_esc=y
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1997). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. HarperBusiness. Obtenido de https://books.google.com.ec/books/about/Built_to_Last.html?id=oiwdqJ2JfrQC&redir_esc=y
- Conrado, Z., Guzmán, J., & Botero, C. (2010). Breve conceptualización sobre la logística. *Scinetia et Technica*, 346, 187-190. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4532613>
- Coral, C., & Mithöfer, D. (2023). The backbone of agrifood value chain resilience: Innovation in the Ecuadorian banana value chain from a historical perspective. *World Development Perspectives*, 29. doi:<https://doi.org/10.1016/j.wdp.2022.100476>
- Coyle, J. J., Langley, C. J., Novack, R. A., & Gibson, B. J. (2017). *Administración de la cadena de suministro. Una perspectiva logística* (10ma ed.). México D.F., Santa Fe, México: Cengage Learning.
- De Geus, A. (1997). *The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*. Harvard Business Review Press. Obtenido de <https://hbr.org/1997/03/the-living-company>
- Deming, E. W. (2000). *Out of the crisis*. The MIT Press.
- Donner, M., & Cornelis, K. (2009). *Supply Chain Security Guide*. The World Bank. The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. Obtenido de <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/28128/579700WP0SCS1G10Box353787B01PUBLIC1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Drucker, P. F. (1955). *The practice of management*. Elsevier Ltd. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=pry6XLvL02QC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Drucker, P. F. (1974). *Management - tasks, responsibilities, practices*. Harper and Row. Obtenido de https://www.google.com.ec/books/edition/Management_Tasks_Responsibilities_Practi/jpdqAAAAMAAJ?hl=es&gbpv=0&bsq=Management:%20Tasks,%20Responsibilities,%20Practices%201973
- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. John Wiley & Sons. Obtenido de

https://books.google.com.pe/books?id=wlnsR9i9b5cC&hl=es&source=gs_navlinks_s

- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business strategies and competitive advantage: the role of performance and innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3). doi:<https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
- Faulkner, D. O., & Campbell, A. (2003). *Oxford Handbook of Strategy, Volume I: A Strategy Overview and Competitive Strategy*. Oxford University Press.
- Fonseca, B. (2016). Logística militar conjunta: una ventaja hacia el futuro. *Revista Científica General José María Córdova*, 14(18), 363-365. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-65862016000200018
- Fontalvo-Herrera, T., & Morelos-Gómez, J. (2011). Evaluación del impacto de la certificación BASC en la liquidez y rentabilidad en las empresas de Cali – Colombia. *Libre Empresa*, 8(2), 121-138. Obtenido de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/libreempresa/article/view/3005>
- Fontalvo-Herrera, T., De-La-Hoz-Granadillo, E., & Mendoza-Mendoza, A. (2019). Los procesos logísticos y la administración de la cadena de suministro. *Revista científica de la Universidad Libre*, 14(2), 102-112. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7445798>
- Gallardo, W. (2021). Gestión estratégica, factor clave para el éxito organizacional. *SUMMA: Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 3(2), 1-24. doi:www.doi.org/10.47666/summa.3.2.40
- Gallegos, M., Beltrán, L., Calderón, L., & Guerra, V. (2020). La diferenciación como estrategia de competitividad en el sector florícola del cantón Cayambe (Ecuador). *Revista Espacios*, 41(10), 2-10. Obtenido de <https://revistaespacios.com/a20v41n10/a20v41n10p02.pdf>
- Galvan Talledo, L. M. (2020). *Sistema de gestión en control de seguridad de las fincas productoras de banano orgánico de la región Piura para minimizar la contaminación de narcotráfico*. Piura: UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA.
- Guajardo, G. (2015). Infraestructura y logística en la historia económica: una contribución a partir de los casos de Chile y México, ca. 1850-1970. *América Latina en la historia económica*, 22(2), 2007-3496. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-22532015000200001
- Hamel, G., & Breen, B. (2007). *The Future of Management*. Harvard Business Press. Obtenido de https://books.google.com.ec/books/about/The_Future_of_Management.html?id=WxUkuJj0CK4C&redir_esc=y

- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the Future. *Harvard Business Review*, 1-9. Obtenido de <https://hbr.org/1994/07/competing-for-the-future>
- Henry, A. (2021). *Understanding Strategic Management* (4th ed.). Oxford University Press. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=M7wyEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=strategic+management&ots=Z3B0xjfHxz&sig=EJ6jhZOPHqnKqJ4kTbcTY91vT3w#v=onepage&q=strategic%20management&f=false>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press. Obtenido de https://books.google.com.ec/books/about/The_Balanced_Scorecard.html?id=mRHC5kHXczEC&redir_esc=y
- Kotter, J. P. (1982). *The general managers*. McMillan.
- Lafley, A. G., & Martin, R. L. (2013). *Playing to Win: How Strategy Really Works*. Harvard Business Review Press. Obtenido de <https://hbr.org/books/playing-to-win>
- Lamberg, J.-A., Ojala, J., & Gustafsson, J.-P. (2022). Strategy and business history rejoined: How and why strategic management concepts took over business history. *Business History*, 64(6), 1011-1039. doi:<https://doi.org/10.1080/00076791.2020.1856076>
- Lawrence, F. (2015). *Strategy: a history*. Oxford: Oxford University Press.
- Lee, H. L. (2004). The Triple-A Supply Chain. *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/archive-toc/BR0410>
- Lloyd, R., & Aho, W. (2020). *The four functions of management: an essential guide to management principles*. FHSU Digital Press. Obtenido de <https://fhsu.pressbooks.pub/management/>
- Llor Zambrano, H. Y., & Romero Villagrán, J. L. (2020). Impacto de la cadena de suministro en el desempeño organizacional. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 2(7), 13-24. Obtenido de <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/48>
- López-Zapata, E., López - Moros, G. P., & Agudelo - Muñoz, S. M. (2019). Relación entre Estrategias Competitivas y Tipos de Aprendizaje Organizativo en Empresas Colombianas. *Información tecnológica*, 30(5), 191-202. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000500191>
- Lora-Guzmán, H., & Garcés-Henao, L. (2020). Análisis de los procesos logísticos de una organización mediante el modelo Donald Bowersox. *Revista Científica Anfibios*, 3(1), 52-59. doi:<https://doi.org/10.37979/afb.2020v3n1.62>
- Macaroff, A., Herrera, S., Chuquimarca, S., Ávila, V., Orozco, C., Polo, N. A., . . . Llerena, M. J. (2022). *Estado del banano en Ecuador: acumulación,*

desigualdad y derechos laborales. (Vol. 2). Quito, Ecuador: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales - ILDIS.

- MAG. (2021). *Listado de exportadores de banano y otras musaceas.* Agrocalidad. Guayaquil: Ministerio de Agricultura y Ganadería. Recuperado el 7 de Enero de 2023, de <https://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2021/03/Listado-exportadores-banano-y-otras-musaceas-2021.pdf>
- Manrique Nugent, M. L., Teves Quispe, J., Taco Llave, A. M., & Flores Morales, J. A. (2019). Gestión de cadena de suministro: una mirada desde la perspectiva teórica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1136-1146. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051009/>
- Martínez, B., Ajila, J., Carmenate, L., & Sánchez, M. (2022). Estrategias Competitivas en las Empresas Ecuatorianas exportadoras de Camarón hacia el Mercado Europeo. *Mikarimin. Revista Científica Multidisciplinaria*, 8(3), 41-50. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8765556>
- Martínez-Cordova, B. N., & Ajila-Maza, J. A. (2022). Estrategias Competitivas en las Empresas Ecuatorianas exportadoras de Camarón hacia el Mercado Europeo. *European Scientific Journal, ESJ*, 8(165). doi:<https://doi.org/10.19044/esjpreprint.8.2022.p165>
- McGrath, R. G. (2013). *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business.* Harvard Business Review Press. Obtenido de https://books.google.com.ec/books/about/The_End_of_Competitive_Advantage.html?id=qJTBAgAAQBAJ&redir_esc=y
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise.* McGraw-Hill. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=hdvZQwAACAAJ&dq>
- Merchán, D. E. (2012). Logística, innovación y sostenibilidad: desafíos más allá de la eficiencia. *Polémika*, 3(9), 30-37. Obtenido de <https://revistas.usfq.edu.ec/index.php/polemika/article/view/425/544>
- Milenkov, M. A., Sokolović, V. S., Milovanović, V. R., & Milić, M. D. (2020). LOGISTICS - ITS ROLE, SIGNIFICANCE AND APPROACHES. *Vojnotehnicki glasnik/Military Technical Courier*, 68(1), 79-106. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=661770396005>
- Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 107-114. Obtenido de <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>
- MIPRO. (2019). *Protocolo técnico, logístico y de seguridad para la exportación de banano.* Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. Obtenido de http://logistica.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2019/05/PTLS-Banano_2019_compressed.pdf

- Miranda-Torrez, J. (2021). Acciones competitivas y desempeño organizacional en la perspectiva dinámica competitiva. *Investigación Administrativa*, 50(127), 90-109. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456065109007>
- Moncada, Á. (2020). La gestión de seguridad en la cadena de suministro. En Y. Rico, D. López, & A. Cerón, *Enfoques y gestión en Seguridad* (págs. 187-207). Bogotá, Colombia: Escuela de Postgrados Fuerza Aérea Colombiana. Obtenido de <https://doi.org/10.18667/9789585996199>
- Moncada-Sánchez, G., Ramírez-Quevedo, P., & Gonzáles-Illescas, M. (2020). Estrategias competitivas de las empresas ecuatorianas exportadoras de camarón. Casos de éxito. *INNOVA Research Journal*, 5(1), 111-128. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v5.n1.2020.1115>
- Mora-Córdova, D., Lituma-Loja, A., & Gonzáles-Illescas, M. (2020). Las certificaciones como estrategia para la competitividad de las empresas exportadoras. *INNOVA Research Journal*, 5(2), 113-132. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v5.n2.2020.1274>
- Muñoz, F. (2022). ¿Cómo afrontar la contaminación de carga? *Vistazo*(40), 46. Obtenido de https://issuu.com/vistazo.com/docs/issue_enfoque_banano_press_reader_all?e=15835754/93705243
- Nel-Ráez, P., Jiménez, W. G., & Buitrago, D. J. (2022). Las teorías de la competitividad: una síntesis. *Revista republicana*, 31, 119-144. doi:<https://doi.org/10.21017/rev.repub.2021.v31.a110>
- O'Connor, E., Evers, N., Vega, & Amaya. (2023). Port capacity planning – A strategic management perspective. *Marine Policy*, 150, 308-597. doi:<https://doi.org/10.1016/j.marpol.2023.105537>
- Okolie, U., & Oyise, U. (2021). The evolution of management: a historical perspective. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, 207-215. doi:<https://doi.org/10.47743/jopafll-2021-22-15>
- Ovalle, M., & Ospina López, D. (2009). Caracterización de las Empresas de Manizales Certificadas con la Norma BASC. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 1(3), 20-30. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215016887003>
- Perez, G., Gonzales, R. G., & Ascencio, L. M. (2011). Security in the logistics chain and its impact on Mesoamerican competitiveness. *FAL Bulletin*, 300(8), 1-9. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36316/FAL-300-WEB-ENG_en.pdf
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence" en 1982*. Harper and Row.
- Pisano, G. P. (2019). *Creative Construction: The DNA of Sustained Innovation*. PublicAffairs. Obtenido de

https://books.google.com.ec/books/about/Creative_Construction.html?id=D97AwQEACAAJ&redir_esc=y

- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93. Obtenido de <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. (2da ed.). Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://elibro-net.basesdedatos.utmachala.edu.ec/es/ereader/utmachala/114079?page=119>
- Porter, M. E. (2023). Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia. En H. B. Corporation, *HBR at 100: the most influential and innovative articles from Harvard Business Review's first century* (págs. 17-47). Profit Editorial.
- Purwanto, J., Ashari, R., & Anggoro, Y. (2023). Gaining Competitive Advantage Through Corporate Foresight Value Creation—The Evidence From ASEAN Automotive Local Affiliate Companies. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100143>.
- Richmond, K. (1965). *The Concept of Corporate Strategy*. University of California. Obtenido de https://books.google.com.ec/books/about/The_Concept_of_Corporate_Strategy.html?id=n0eyAAAAIAAJ&redir_esc=y
- Romero, D., Sánchez, S., & Rincón, Y. (2020). Estrategia y ventaja competitiva binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista de ciencias sociales*, 26(4), 465-475. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7687051>
- Rumelt, R. P. (2011). *Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. Crown Business. Obtenido de https://books.google.com.ec/books/about/Good_Strategy_Bad_Strategy.html?id=g5fBoAEACAAJ&redir_esc=y
- Saavedra-García, M. L. (2020). La competitividad en MIPYMES dirigida por mujeres en la ciudad de México. *Ciencias Administrativas*(15), 51-64. doi:<https://doi.org/10.24215/23143738e055>
- Sablón-Cossío, N., Alba-Cruz, R., & Hernández-Nariño, A. (2022). Relevancia de la gestión de riesgos en la cadena de suministro: resultados prácticos y lecciones aprendidas. *Ingeniería Industrial*, 217-242. doi:<https://doi.org/10.26439/ing.ind2022.n.5809>

- Sadalia, I., Muharam, H., & Mulyana, A. (2021). Change of business environment: competitive advantage of the international market. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 26(3), 10-17. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.4969590>
- Saldaña, E., & Torres, P. (2020). Evaluación de la gestión de seguridad en la cadena de suministro en el sector ganadero de Panamá. *Revista De Iniciación Científica*, 6(2), 28-37. doi:<https://doi.org/10.33412/rev-ric.v6.2.2892>
- Samaridi, N. E., Karanikolas, N. N., Papoutsidakis, M., Papakitsos, E., & Papakitsos, C. (2023). A survey on supply chain ontologies. *International Journal of Production Management and Engineering (IJPME)*, 11(1), 89-101. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8782884>
- Sánchez-Suárez, Y., Pérez-Castañeira, J. A., Sangron-Laguardia, N., Cruz-Blanco, C., & Medina-Nogueira, E. (2021). Retos actuales de la logística y la cadena de suministro. *Ingeniería Industrial*, 42(1). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7907251>
- Santamaría-Freire, E., Jordán-Vaca, D., Jordán-Vaca, J., & Santamaría-Díaz, E. (2016). Generación de ventaja competitiva a través del sistema de gestión BASC en el sector ferretero. *Revista Ciencia Unemi*, 27-35. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5826/582661267003/html/#:~:text=El%20sistema%20de%20gesti%C3%B3n%20BASC%20permite%20en%20el%20sector%20ferretero,las%20bodegas%20de%20la%20empresa.>
- Sanz Arenas, J. (2021). La obligación de implementar una estrategia de seguridad en la cadena de suministro. *Seguritecnia*(492), 38-39. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8235967>
- Schwarz, M. (2018). *Breve historia de las herramientas de gestión*. Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, Carrera de Administración. Obtenido de <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/7100>
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. University of Michigan. Obtenido de https://books.google.com.ec/books/about/The_Fifth_Discipline.html?id=bVZqAAAAMAAJ&redir_esc=y
- Servera-Francés, D. (2010). Concepto y evolución de la función logística. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20(38), 217-234. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81819024018>
- Subramaniam, M. (2022). *The future of competitive strategy: unleashing power of data and digital ecosystems*. Massachusetts Institute of Technology.
- Teixeira Dias, A., Gonçalves de Sousa, E. J., Moreira Silva, J. T., & Castro Silva, W. A. (2020). Analysis of the Effects of Rivalry and Dynamism on the Firm's Competitive Position. *BBR - Brazilian Business Review*, 17(4), 362-380. doi:<https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.4.1>

- Tong, X., Lai, K.-h., Lo, C. K., & Cheng, T. (2022). Supply chain security certification and operational performance: The role of upstream complexity. *International Journal of Production Economics*, 247. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108433>
- Torres, J. P. (2019). *La seguridad en la cadena de suministros como estrategia de competitividad de las organizaciones*. Universidad Cooperativa de Colombia. Obtenido de <https://repository.ucc.edu.co/items/39bf8dcb-1235-47eb-984a-099438a524fc>
- Tzu, S. (2020). *El arte de la guerra*. Independently published.
- UNODC. (2022). *Unites Nations Office on Drugs and Crime*. Obtenido de https://www.unodc.org/unodc/en/data-and-analysis/wdr2022_annex.html
- Valencia-Sandoval, K., Sánchez-Leyva, J. L., & Duana-Avila, D. (2022). Ciber Dependencia y Competitividad. *Investigación Administrativa*, 51(129). Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456069571009>
- Van Creveld, M. (1977). *Supplying war : logistics from Wallenstein to Patton*. New York: Cambridge University Press. Obtenido de <https://archive.org/details/supplying-war-logistics-from-w/mode/2up>
- Vargas-Pilla, A. H., Romero-Fernández, A. J., & Suárez-Torres, C. E. (2022). Modelo de gestión logística para pequeñas empresas agrícolas. *CIENCIAMATRIA*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8625109>
- Vega, L. O., & Pérez, M. C. (2022). Identificación de riesgos en cadenas de suministros mediante la técnica 5 x 5 aplicado al caso de tabaco torcido. *Semestre Económico*, 24(57), 58-75. doi:<https://doi.org/10.22395/seec.v24n57a3>
- Ventajera-Zamora, A., Marrero-Delgado, F., & Cespón-Castro, R. (2020). Evaluación del desempeño de la cadena de suministro sostenible enfocada en procesos. *Estudios Gerenciales*, 36(156), 325-336. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21265007008>
- WBO. (3 de Marzo de 2023). *BUSINESS ALLIANCE FOR SECURE COMMERCE*. (POSDATA) Obtenido de <https://wbasco.org/es>
- Young, R. R., & Esqueda, P. (2005). Vulnerabilidades de la cadena de suministros: consideraciones para el caso de América Latina. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*(34), 63-78. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71603405>

ANEXOS

Anexo a. Entrevista

ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD EN BASE A LA CERTIFICACIÓN BASC PARA LA EMPRESA EXPORTADORA DE BANANO BANANAGOLDCORP S.A. EN LA PROVINCIA DE EL ORO EN EL 2023

ENTREVISTA

ENTREVISTADO

Ing. José Luis Gorotiza Gorotiza
Gerente de Operaciones - BANANAGOLDCORP S.A.

FECHA

DÍA	MES	AÑO
13	04	2023

DIRECCIÓN

Av. Bolívar Madero Vargas 901 y Bolívar Paredes

INSTRUCCIONES

El propósito fundamental de esta entrevista es adentrarnos en el corazón de las operaciones de BANANAGOLDCORP S.A., nuestro interés radica en comprender en detalle la situación actual de la empresa y, más importante aún, en identificar oportunidades para impulsar su competitividad en el mercado global. De tal manera que se pueda cumplir con el objetivo de nuestra investigación, el cual es: determinar las ventajas competitivas para la empresa exportadora de banano BANANAGOLDCORP S.A. mediante la implementación de una estrategia de competitividad basada en la certificación BASC.

Nos mueve la convicción de que el conocimiento profundo de las operaciones de BANANAGOLDCORP S.A. nos permitirá colaborar de manera más efectiva para impulsar mejoras significativas. Buscamos crear un puente entre la información que usted compartirá y las acciones que podrían generar un antes y un después en la empresa. En última instancia, nuestra meta es contribuir al éxito continuo de BANANAGOLDCORP S.A. en el mercado internacional y asegurar su posición como líder en la exportación de banano.

PREGUNTAS

- ¿Cuánto tiempo lleva la empresa en el negocio de exportación de banano y cuál ha sido su trayectoria en este mercado?
- ¿Cuáles son los principales mercados internacionales a los que exportan el banano y cuál es su participación en cada uno de ellos? (Cantidad de exportación a cada uno de los países)
- ¿Qué estrategias implementan para mantener y aumentar su cuota de mercado en los países de destino?
- ¿Cómo se diferencian sus productos de banano de los de la competencia? ¿Tienen algún valor agregado o características únicas?
- ¿Qué medidas toman para garantizar la seguridad de la carga durante el proceso de exportación?
- ¿Cómo se aseguran de cumplir con las regulaciones y estándares de calidad establecidos por los países importadores?

- ¿Qué logros o reconocimientos han recibido por su participación en el sector exportador bananero?
- ¿Qué inversiones realizan en tecnología e innovación para mejorar la productividad, eficiencia y seguridad en la cadena de suministro?
- ¿Qué estrategias de marketing y promoción utilizan para posicionar su marca de banano en el mercado internacional?
- ¿Cómo manejan los desafíos relacionados con las fluctuaciones de precios y la volatilidad del mercado internacional?
- ¿Cuál es su enfoque en la gestión de la cadena de suministro y cómo optimizan los procesos para reducir costos y mejorar la competitividad?
- ¿Tiene conocimiento de los problemas que se pueden presentar en la cadena de suministro relacionados a la seguridad, de ser así mencione los de su conocimiento?
- ¿Cómo abordan la gestión de riesgos en el negocio de exportación de banano, como problemas relacionados a la seguridad de la cara (contaminación, robo,) que puedan afectar la producción?
- ¿Qué planes tienen para seguir siendo competitivos en el futuro y cómo se preparan para enfrentar los desafíos emergentes del mercado?

Anexo b. Evidencia de entrevista



Anexo c. Matriz de Evaluación de Riesgos de BANANAGOLDCORP S.A – Área Administrativa

 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS																			
IDENTIFICACIÓN		ANÁLISIS											EVALUACION		TRATAMIENTO Y MEJORA				
CONTEXTO	ENTORNO	AMENAZA				VULNERABILIDAD= 5M							RIESGO		MEDIDA				
BIENES O SERVICIOS A PROTEGER	POSIBLES AMENAZAS	INTENCIÓN	CONSECUENCIA	HISTORIAL	VALORACION DE LA AMENAZA	NIVEL	METODOS Y PROCEDIMIENTOS	MAQUINARIA Y EQUIPOS	MATERIALES	MANO DE OBRA CALIFICADA	MEDIO AMBIENTE LABORAL ADECUADO	VALORACIÓN	NIVEL	VALOR AJUSTADO	R= A+V	NIVEL	SEGUIMIENTO		
		administrativo	Suplantación de identidad	1	0	0	1	BAJO	1	1	1	1	1	5	BAJO	1	2	BAJO	N/A
			Falsificación de documentos	1	1	0	2	MEDIO	1	1	1	1	1	5	BAJO	1	3	MEDIO	N/A
			Acceso no autorizado	1	1	0	2	MEDIO	1	1	1	1	1	5	BAJO	1	3	MEDIO	Capacitar al personal de control de acceso
			Robo de Información	1	0	0	1	BAJO	1	1	1	1	1	5	BAJO	1	2	BAJO	N/A
			Conspiraciones internas	1	0	0	1	BAJO	1	1	1	1	1	5	BAJO	1	2	BAJO	N/A
			Políticas de estado cambiantes (Impuestos)	1	1	1	3	ALTO	1	1	1	1	1	5	BAJO	1	4	MEDIO	Asesoría por parte de gestores externos
			Extorción	1	1	1	3	ALTO	0	0	0	1	1	2	ALTO	3	6	ALTO	Aviso a las autoridades
Artefacto explosivo	1		0	0	1	BAJO	1	1	1	1	1	5	BAJO	1	2	BAJO	Instalación de sistema contra incendios		

Anexo d. Matriz de Evaluación de Riesgos de BANANAGOLDCORP S.A – Área Bodegas.

 EVALUACIÓN DE RIESGOS DE BODEGAS DE INSUMOS Y MATERIAL DE EMPAQUE		CÓDIGO FM-DC-005															
IDENTIFICACIÓN		ANÁLISIS												EVALUACION		TRATAMIENTO Y MEJORA	
CONTEXTO	ENTORNO	AMENAZA				VULNERABILIDAD= 5M								RIESGO		MEDIDA	
BIENES O SERVICIOS A PROTEGER	POSIBLES AMENAZAS	INTENCIÓN	CONSECUENCIA	HISTORIAL	VALORACION DE LA AMENAZA	NIVEL	METODOS Y PROCEDIMIENTOS	MAQUINARIA Y EQUIPOS	MATERIALES	MANO DE OBRA CALIFICADA	MEDIO AMBIENTE LABORAL ADECUADO	VALORACIÓN	NIVEL	VALOR AJUSTADO	R= A+V	NIVEL	SEGUIMIENTO
Bodega de Logística	Acceso no autorizado	1	1	0	2	MEDIO	0	1	0	1	1	3	MEDIO	2	4	MEDIO	Mantener los carnet de identificación
	Robo de materiales	1	0	0	1	BAJO	1	1	1	1	1	5	BAJO	1	2	BAJO	No permitir acceso a personal No Autorizado
	Robo de Información	1	0	0	1	BAJO	1	1	1	1	1	5	BAJO	1	2	BAJO	Uso de Contraseña en las computadoras
	Actos Terroristas (Artefactos Explosivos)	1	0	0	1	BAJO	1	1	1	1	1	5	BAJO	1	2	BAJO	Mantener los carnet de identificación
	Mal despacho de cartón	1	0	1	2	MEDIO	1	1	1	1	1	5	BAJO	1	3	MEDIO	Uso de Documentación de Despacho
	Suplantación de identidad	1	0	0	1	BAJO	1	1	1	1	1	5	BAJO	1	2	BAJO	Registro de visitas
	Uso de material contaminado	1	0	0	1	BAJO	0	1	1	1	1	4	MEDIO	2	3	MEDIO	Inspección de materiales previo a entrega a asociados.
	Inventario no actualizado	1	0	1	2	MEDIO	1	1	1	1	1	5	BAJO	1	3	MEDIO	Auditorías de inventario periodica

Anexo e. Matriz de Evaluación de Riesgos de BANANAGOLDCORP S.A – Recibo de contenedores/camiones y proceso de empaque.

 EVALUACIÓN DE RIESGOS													CÓDIGO FM-DC-005						
IDENTIFICACIÓN		ANÁLISIS											EVALUACION		TRATAMIENTO Y MONITOREO				
CONTEXTO	ENTORNO	AMENAZA				VULNERABILIDAD= 5M							RIESGO		SEGUIMIENTO				
BIENES O SERVICIOS A PROTEGER	POSIBLES AMENAZAS	INTENCIÓN	CONSECUENCIA	HISTORIAL	VALORACION DE LA AMENAZA	NIVEL	METODOS Y PROCEDIMIENTOS	MAQUINARIA Y EQUIPOS	MATERIALES	MANO DE OBRA CALIFICADA	MEDIO AMBIENTE LABORAL ADECUADO	VALORACIÓN	NIVEL	VALOR AJUSTADO	R= A+V	NIVEL	MEDIDA		
		Recibo de contenedores o camiones y proceso de empaque	Camión Contaminado desde el patio o en ruta.	1	0	0	1	BAJO	1	1	1	1	1	5	BAJO	1	2	BAJO	Recibir de Risk Protection la información para el seguimiento
			Contaminación de la carga en el llenado.	1	0	0	1	BAJO	1	1	1	1	1	5	BAJO	1	2	BAJO	Proceso de QSERCON
			Contaminación de la fruta en empaque	1	0	0	1	BAJO	1	1	1	1	1	5	BAJO	1	2	BAJO	Proceso de QSERCON
			Acceso no autorizado de personas al vehículo durante el llenado	1	1	1	3	ALTO	1	1	1	1	1	5	BAJO	1	4	MEDIO	Proceso de QSERCON
			Alteración y no revisión de sello de seguridad	1	1	0	2	MEDIO	1	1	1	1	1	5	BAJO	1	3	MEDIO	Proceso de QSERCON
			Transpostista no porte documentación del contenedor	1	0	0	1	BAJO	1	1	1	1	1	5	BAJO	1	2	BAJO	Proceso de QSERCON
			Arribo tardío del contenedor	1	1	1	3	ALTO	1	1	1	1	1	5	BAJO	1	4	MEDIO	Comunicar al Jefe de Operaciones
			Arribo del contenedor sin sellos	1	0	0	1	BAJO	1	1	1	1	1	5	BAJO	1	2	BAJO	Proceso de QSERCON
			Carga de fruta almacenada por una noche en finca	1	0	0	1	BAJO	1	1	1	1	1	5	BAJO	1	2	BAJO	Proceso de QSERCON
			Material de empaque sea contaminado	1	0	0	1	BAJO	1	1	1	1	1	5	BAJO	1	2	BAJO	Proceso de QSERCON
	Conspiración interna	1	1	0	2	MEDIO	1	1	1	1	1	5	BAJO	1	3	MEDIO	Proceso de QSERCON		

Anexo f. Matriz de Evaluación de Riesgos de BANANAGOLDCORP S.A – Llenado, sellado y despacho de contenedores

 EVALUACIÓN DE RIESGOS												CÓDIGO FM-FS-005					
IDENTIFICACIÓN		ANÁLISIS										EVALUACION		TRATAMIENTO Y MEJORA			
CONTEXTO	ENTORNO	AMENAZA				VULNERABILIDAD= 5M						RIESGO		MEDIDA			
BIENES O SERVICIOS A PROTEGER	POSIBLES AMENAZAS	INTENCIÓN	CONSECUENCIA	HISTORIAL	VALORACION DE LA AMENAZA	NIVEL	METODOS Y PROCEDIMIENTOS	MAQUINARIA Y EQUIPOS	MATERIALES	MANO DE OBRA CALIFICADA	MEDIO AMBIENTE LABORAL ADECUADO	VALORACIÓN	NIVEL	VALOR AJUSTADO	R= A+V	NIVEL	SEGUIMIENTO
Llenado, sellado y despacho de contenedores	Acceso no autorizado	1	0	0	1	BAJO	1	1	1	1	0	4	MEDIO	2	3	MEDIO	Proceso de QSERCON
	Robo de materiales	1	0	0	1	BAJO	1	1	1	1	1	5	BAJO	1	2	BAJO	Proceso de QSERCON
	Robo de Información	1	0	0	1	BAJO	1	1	1	1	1	5	BAJO	1	2	BAJO	Proceso de QSERCON
	Robo de piezas y partes de contenedores	1	0	0	1	BAJO	1	1	1	1	1	5	BAJO	1	2	BAJO	Proceso de QSERCON
	Contaminación de Contenedores en empacadora (Droga)	1	1	0	2	MEDIO	1	1	1	1	1	5	BAJO	1	3	MEDIO	Proceso de QSERCON
	Robo de Cables de contenedores refrigerados	1	0	0	1	BAJO	1	1	1	1	1	5	BAJO	1	2	BAJO	Proceso de QSERCON
	Clonación de Sellos de Seguridad	1	1	0	2	MEDIO	1	1	1	0	1	4	MEDIO	2	4	MEDIO	Proceso de QSERCON
	Falta de información al Sellar de contenedor	1	1	0	2	MEDIO	1	1	1	1	1	5	BAJO	1	3	MEDIO	Proceso de QSERCON
	Robo a Conductores y Accesorios	1	0	0	1	BAJO	1	1	1	1	1	5	BAJO	1	2	BAJO	Proceso de QSERCON
Parada no permitida en ruta exportación	1	1	1	3	ALTO	1	1	1	1	1	5	BAJO	1	4	MEDIO	Proceso de QSERCON	

Anexo g. Matriz de Evaluación de Riesgos de BANANAGOLDCORP S.A – Transporte

BANANAGOLDCORP EVALUACIÓN DE RIESGOS												CÓDIGO FM-DC-005							
IDENTIFICACIÓN		ANÁLISIS											EVALUACIÓN		TRATAMIENTO Y MEJORA				
CONTEXTO	ENTORNO	AMENAZA				VULNERABILIDAD= 5M							RIESGO		MEDIDA				
BIENES O SERVICIOS A PROTEGER	POSIBLES AMENAZAS	INTENCIÓN	CONSECUENCIA	HISTORIAL	VALORACIÓN DE LA AMENAZA	NIVEL	MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS	MAQUINARIA Y EQUIPOS	MATERIALES	MANO DE OBRA CALIFICADA	MEDIO AMBIENTE LABORAL ADECUADO	VALORACIÓN	NIVEL	VALOR AJUSTADO	R= A+V	NIVEL	SEGUIMIENTO		
		Transporte (Proveedores)	Acceso no autorizado al vehículo	1	1	1	3	ALTO	1	1	1	1	1	5	BAJO	1	4	MEDIO	Cumplimiento del Acuerdo de Seguridad del proveedor
			Paradas no permitidas en rutas	1	1	1	3	ALTO	1	1	1	1	1	5	BAJO	1	4	MEDIO	Comunicación inmediata de la empresa QSERCON al jefe de Operaciones, para comunicar a la empresa de transportes
			Daño de vehículos en ruta	1	0	1	2	MEDIO	1	1	1	1	1	5	BAJO	1	3	MEDIO	Control del mantenimiento del vehículo y comunicación inmediata de la empresa QSERCON al jefe de Operaciones, para comunicar a la empresa de transportes.
			Contaminación de la Carga en ruta	1	1	0	2	MEDIO	1	1	1	1	1	5	BAJO	1	3	MEDIO	Comunicación inmediata de la empresa QSERCON al jefe de Operaciones, para comunicar a la empresa de transportes
			Cambios imprevistos de conductor del vehículo en la ruta	1	0	0	1	BAJO	1	1	1	1	1	5	BAJO	1	2	BAJO	Comunicación inmediata de la empresa QSERCON al jefe de Operaciones, para comunicar a la empresa de transportes
			Cambios de ruta en el viaje	1	0	0	1	BAJO	1	1	1	1	1	5	BAJO	1	2	BAJO	Comunicación inmediata de la empresa QSERCON al jefe de Operaciones, para comunicar a la empresa de transportes
			Sabotaje a vehículos	1	0	0	1	BAJO	1	1	1	1	1	5	BAJO	1	2	BAJO	Comunicación inmediata de la empresa QSERCON al jefe de Operaciones, para comunicar a la empresa de transportes

Anexo h. Matriz de Evaluación de Riesgos de BANANAGOLDCORP S.A – Cartonera

		<h2 style="text-align: center;">EVALUACIÓN DE RIESGOS</h2>													CÓDIGO: EMISIÓN: REVISIÓN:		
IDENTIFICACIÓN		ANÁLISIS											EVALUACION		TRATAMIENTO Y MEJORA		
CONTEXTO	ENTORNO	AMENAZA				VULNERABILIDAD= 5M							RIESGO		TRATAMIENTO Y MEJORA MEDIDA		
		INTENCIÓN	CONSECUENCIA	HISTORIAL	VALORACION DE LA AMENAZA	NIVEL	METODOS Y PROCEDIMIENTOS	MAQUINARIA Y EQUIPOS	MATERIALES	MANO DE OBRA CALIFICADA	MEDIO AMBIENTE LABORAL ADECUADO	VALORACIÓN	NIVEL	VALOR AJUSTADO	R= A+V	NIVEL	
BIENES O SERVICIOS A PROTEGER	POSIBLES AMENAZAS																SEGUIMIENTO
Cartonera (Proveedores)	Entrega no oportuna del cartón	1	1	0	2	MEDIO	1	1	1	1	1	5	BAJO	1	3	MEDIO	Coordinar apropiadamente la entrega e informar cualquier cambio
	Falta de materia prima en la cartonera	1	0	1	2	MEDIO	1	1	1	1	1	5	BAJO	1	3	MEDIO	Mantener base de datos de otros proveedores.