

UNIVERSIDAD ESAN



**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA “EMPRESA AGRÍCOLA
SANTA FE S.A.C.”**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado de Magíster en Administración por:**

Julio Aguilar Castillo

Ivonne Arroyo Marticorena

César Castro Cortez

Marcy Celibel Vásquez Caicedo Muñoz

Programa de la Maestría en Administración 2015-2

Lima, 14 de setiembre del 2017

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo general de la presente tesis es diseñar el plan estratégico de la empresa Agrícola Santa Fe S.A.C. (EASF), para lo cual se han definido objetivos específicos que son analizar el sector agroexportador de la mandarina en el mercado internacional y local, diagnosticar la situación actual de la EASF, y determinar qué estrategia debe seguir la EASF para lograr un crecimiento sostenido en los próximos años ya que la empresa no cuenta con un factor que lo diferencie de sus competidores.

La EASF fundada en el 2005 está ubicada en Chíncha y cuenta con un área de 30 ha para siembra y cosecha de tres variedades de mandarinas: Satsuma Okitsu, Satsuma Owari y W. Murcott. En la actualidad la EASF produce mandarinas abasteciendo al mercado local, y al mercado internacional a través del Consorcio de Productores de Fruta (CPF), el cual es una asociación dedicada al manejo de la comercialización y exportación para sus socios.

La metodología de la tesis está dividida en las siguientes actividades: Recopilación de información, diagnóstico de la situación actual y diseño del planeamiento estratégico.

En la etapa de recopilación de información se realizó la búsqueda de los principales conceptos para el marco teórico, información del entorno y de la empresa para su posterior análisis.

En la etapa del diagnóstico de la situación actual, se ha dividido en análisis externo e interno. Del primer análisis, se identificó los factores PESTEL más relevantes que podrían impactar al sector agroexportador, y resaltan el aumento de la población mundial y el crecimiento de la demanda de productos naturales.

En el análisis de oferta y demanda de la mandarina, se identificó que la exportación e importación mundial ha venido creciendo desde el año 2009. Específicamente de la industria de las mandarinas en Perú se observa una amplia estacionalidad para la producción de mandarinas cubriendo meses del año donde los principales exportadores del mundo no producen, es decir existe oportunidad de incrementar la exportación de las mandarinas.

En el análisis interno de la empresa, se analizó el modelo de negocio de la EASF, el cual tiene cuatro fases: Siembra, cultivo, cosecha y venta de las tres variedades de mandarina, dentro de sus actividades claves destacamos su comercialización a través de CPF para el mercado internacional, y al mercado local se realiza de manera directa a los mayoristas. En el mercado internacional, no negocia el precio de venta eso lo hace CPF a través de los brókers; para el mercado nacional el precio se fija bajo la ley de la oferta y demanda. Con respecto a su situación financiera, la empresa tiene una situación sana en sus estados financieros, ya que su relación deuda capital es de 0.45, es decir que la empresa puede hacer frente a sus obligaciones con su patrimonio. Además, la EASF está generando caja para poder cubrir sus obligaciones, además existe una oportunidad de mejorar su rentabilidad, ya que se ha comparado con otras empresas similares las cuales generan una rentabilidad mayor. Por otro lado, de acuerdo a la cadena de valor, el 79.1% de los ingresos se destina a las actividades principales de la empresa, el 12.5%

de los ingresos a las actividades de apoyo lo cual deja un margen de 8.4%. En relación a la producción se demuestra que existe una oportunidad de mejora en el rendimiento por hectárea.

Durante el diseño del planeamiento estratégico, aprovechando la ventaja competitiva de nuestra contraestacionalidad de la producción de variedad W. Murcott, y luego del análisis de las herramientas estratégicas, se plantea los retos estratégicos en base a la estrategia de liderazgo en costo: Rentabilizar las 30 ha para lo cual deberá potenciar su producción con la variedad de W. Murcott e incrementar su número de hectáreas a 60, para lo cual se propone planes de acción a la EASF. Respecto al análisis económico nos muestra que las estrategias son viables desde el punto de vista económico ya que se obtiene un VANE de US\$ 642,624 a una tasa de descuento de 14% para el periodo de evaluación de los proyectos.