

Enrique Santos Nauca-Torres, José Jorge Rodríguez-Figueroa,
Mario José Vásquez-Pauca, Mileydi Flores-Fernández,
Jenny Martha Quispe-López, Carlos Antonio Angulo-Corcuera

El negocio de las hortalizas

Fortalecimiento de las actividades comerciales
y la calidad de vida de los actores sociales



Religación Press

[Administración]

| Colección Administración |

El negocio de las hortalizas

Fortalecimiento de las actividades comerciales y la calidad de vida de los actores sociales.

Enrique Santos Nauca-Torres, José Jorge Rodríguez-Figueroa,
Mario José Vásquez-Pauca, Mileydi Flores-Fernández, Jenny
Martha Quispe-López, Carlos Antonio Angulo-Corcuera



Equipo Editorial

Roberto Simbaña Q. Director Editorial
Felipe Carrión. Director de Comunicación
Ana Benalcázar. Coordinadora Editorial
Ana Wagner. Asistente Editorial

Consejo Editorial

Jean-Arsène Yao | Dilrabo Keldiyorovna Bakhronova | Fabiana Parra |
Mateus Gamba Torres | Siti Mistima Maat | Nikoleta Zampaki | Silvina
Sosa



Religación Press, es una iniciativa del Centro de Investigaciones en Ciencias Sociales y Humanidades desde América Latina (CICSHAL)
Diseño, diagramación y portada: Religación Press.
CP 170515, Quito, Ecuador. América del Sur.
Correo electrónico: press@religacion.com
www.religacion.com

El negocio de las hortalizas. Fortalecimiento de las actividades comerciales y la calidad de vida de los actores sociales [The vegetable business. Strengthening commercial activities and the quality of life of social actors]

Primera Edición: 2023 Enrique Santos Nauca-Torres©, José Jorge Rodríguez-Figueroa©, Mario José Vásquez-Pauca©, Mileydi Flores-Fernández©, Jenny Martha Quispe López©, Carlos Antonio Angulo-Corcuera©, Religación Press©

Editorial: Religación Press

Materia Dewey: 351 - Administración pública

Clasificación Thema: KJSM - Investigación de mercado

Público objetivo: Profesional/Académico

Colección: Administración

Serie: Administración pública

Soporte: Digital

Formato: Epub (.epub)/PDF (.pdf)

Publicado: 2023-06-16

ISBN: 978-9942-642-01-1

Disponible para su descarga gratuita en <https://press.religacion.com>

Este título se publica bajo una licencia de Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)



Citar como (APA 7)

Nauca-Torres, E.S., Rodríguez-Figueroa, J.J., Vásquez-Pauca, M.J., Flores-Fernández, M., Quispe-López, J.M., y Angulo-Corcuera, C.A. (2023). *El negocio de las hortalizas. Fortalecimiento de las actividades comerciales y la calidad de vida de los actores sociales*. Religación Press. <https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.56>

ISBN: 978-9942-642-01-1



<https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.56>

Revisión por pares / Peer Review

Este libro fue sometido a un proceso de dictaminación por académicos externos. Por lo tanto, la investigación contenida en este libro cuenta con el aval de expertos en el tema, quienes han emitido un juicio objetivo del mismo, siguiendo criterios de índole científica para valorar la solidez académica del trabajo.

This book was reviewed by an independent external reviewers. Therefore, the research contained in this book has the endorsement of experts on the subject, who have issued an objective judgment of it, following scientific criteria to assess the academic soundness of the work.

Sobre los autores/as

Enrique Santos Nauca-Torres

Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad por la Universidad César Vallejo, Magister en Administración y dirección de empresas e Ingeniero de Sistemas y Computación por la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Autor de artículos científicos. Docente de Investigación de la Universidad César Vallejo.

<https://orcid.org/0000-0002-5052-1723>

Universidad César Vallejo - Perú

snauca@gmail.com

José Jorge Rodríguez-Figueroa

Gerente en la Administración Pública y Privada, Docente Universitario en pregrado y postgrado en forma paralela, Investigador Renacyt con REGISTRO P0011860, coautor de diversos artículos científicos y de libros de especialidad en derecho sobre responsabilidad penal y civil de las personas jurídicas, publicados en España, coautor de libros sobre Metodología Científica.

<http://orcid.org/0000-0002-0265-9226>

Universidad Particular Inca Garcilaso de la Vega - Perú

jorgerodfig@gmail.com

Mario José Vásquez-Pauca

Investigador RENACYT-CONCYTEC, Docente, Trabajador Social y Magister en Gerencia Social y de Recursos Humanos; Consultor; Analista Social de la UDAVIT-MPFN; experiencia laboral en MINSA, ES-SALUD, MIMP, MINEDU, INEI.

<https://orcid.org/0000-0003-3115-3758>

Universidad César Vallejo - Perú

mvasquezpauca@gmail.com

Mileydi Flores-Fernández

Investigadora con Registro Nacional en Perú en el Consejo nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC), Dra. en Administración de la educación y estudios de doctorado en la Universidad de Málaga en Investigación e innovaciones educativas, Máster en Tecnología de Información Aplicada a la Gestión del Conocimiento por la UNED de Madrid, Especialista en Gestión Pública, diversas especializaciones en educación.
<https://orcid.org/0000-0002-6257-1795>

Universidad César Vallejo - Perú
milactiva1@gmail.com

Jenny Martha Quispe-López

Licenciada en Administración por la Universidad San Pedro, Maestría en Administración de Empresas y Negocios por la Universidad San Pedro y Doctorado en Administración por la Universidad César Vallejo. Docente universitaria de pregrado y posgrado, con experiencia en el campo de la Investigación

<https://orcid.org/0000-0001-7624-9695>
Universidad César Vallejo - Perú
jennyquispe2000@gmail.com

Carlos Antonio Angulo-Corcuera

Doctorado de Administración en la Universidad Nacional de Trujillo. MBA de Administración de Negocios en la Universidad Cesar Vallejo, Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Particular César Vallejo, especialización de Coaching Ontológico, emocional y organizacional en la Universidad de Buenos Aires Argentina, Coach de Negocios - Facilitador - Conferencista

<http://orcid.org/0000-0001-7920-4628>
Universidad César Vallejo - Perú
c.angulo85@hotmail.com

Resumen

El presente libro tiene como propósito proponer un plan de negocio direccionado a las organizaciones del sector agro mercado, que mediante procesos de distribución idóneos se dediquen a la comercialización de productos perecibles como son las hortalizas en cobertura horizontal y vertical.

Para dar sustento a un plan de negocio, se tomará la base de su entorno comercial de la Asociación de un agro mercado ubicado en la Región de Lambayeque, a fin de lograr el posicionamiento de hortalizas frescas, entre sus necesidades encontradas son limitaciones de visión empresarial y organizacional por parte de los comerciantes para afrontar el lado comercial y distribución de las hortalizas del agro mercado.

El plan de negocio propuesto se ha enfocado en fortalecer las actividades comerciales de la asociación, lo cual debe mejorar la calidad de vida de los actores sociales vinculados a la cadena de distribución.

La situación de la asociación encontrada respecto a la escasa información formal de las actividades comerciales, no existen análisis documental y observación para el recojo de información a su entorno, con el sentido de conocer su espíritu emprendedor y su potencial de crecimiento, el tipo de investigación fue desarrollada en forma descriptiva-exploratoria.

El plan de negocio propuesto tiene los lineamientos enfocados en fines de organización del sector de hortalizas, referente a la investigación de mercado, plan de mercadeo, estrategias de marketing o mercadeo, plan operativo, asimismo se recomienda desarrollar alianzas estratégicas, nuevos nichos de mercado y canales de distribución para mejorar su posicionamiento y crecimiento, con productos de calidad.

Palabras clave: Plan de negocio, comercialización, agro mercado, hortalizas, asociación.

Abstract

The purpose of this book is to propose a business plan aimed at organizations in the agro-market sector, which through suitable distribution processes are dedicated to the marketing of perishable products such as vegetables in horizontal and vertical coverage.

To support a business plan, the basis of its commercial environment of the Association of an agro-market located in the Lambayeque Region will be taken, to achieve the positioning of fresh vegetables, among its needs found are limitations of business and organizational vision by the merchants to face the commercial side and distribution of the vegetables of the agro-market.

The proposed business plan has focused on strengthening the association's commercial activities, which should improve the quality of life of the social actors linked to the distribution chain.

The situation of the association found regarding the scarce formal information of commercial activities, there are no documentary analysis and observation for the collection of information to its environment, with the sense of knowing its entrepreneurial spirit and its growth potential, the type of research was developed in a descriptive-exploratory way.

The proposed business plan has guidelines focused on organizational purposes of the vegetable sector, referring to market research, marketing plan, marketing or marketing strategies, operational plan, it is also recommended to develop strategic alliances, new market niches and distribution channels to improve their positioning and growth, with quality products.

Keywords: Business plan, marketing, agromarket, vegetables, association.

Contenido

Revisión por pares / Peer Review	7
Sobre los autores	8
Resumen	10
Abstract	11
Capítulo 1	19
Origen y evolución de las hortalizas	19
Introducción	20
El negocio de las hortalizas	23
Origen de las hortalizas	24
Internacional de las hortalizas	25
Hortalizas en el espectro local	27
Evolución comparativa de Perú en exportación de hortalizas	28
Potencial clima del Perú	29
Capacidad productiva de hortalizas por Regiones.	31
Producción todo el año o solo en algunos meses (fortaleza)	31
Negocio a nivel nacional	40
Importancia de la Creación de centros comerciales de Hortalizas	41
Capitulo 2	43
El mundo de las hortalizas como negocio	43
Organización	44
Productos a ofrecer en un agro mercado de Hortalizas	45
Mercado de los productos	45
Estructura de la comercialización de los productos agrícolas en el Perú	46
Mercadeo agrícola	47
Sistema de mercadeo agrícola	48
Generalidades de un plan de negocio	48
El trabajo asociativo	49
Beneficios de un plan de negocio	50
Resumen ejecutivo	50
Descripción del negocio	50
Estudio de Mercado	51
Objetivo de investigación de mercado	51
Pasos de investigación de mercado	51
Progreso y producción del producto	52
Direccionamiento y organizacional de una empresa	52
Funciones de la dirección	53
Fases de la planificación estratégica	54

Financiero	55
Oferta	55
Demanda	55
Las cinco fuerzas competitivas	55
Barreras de entrada	56
Barreras de salida	57
Productos sustitutivos	57
Hacer frente a la competencia	57

Capítulo 3 60

Propiedades y beneficios nutricionales de las hortalizas, para la humanidad 60

Listado de Hortalizas	61
Colores de verduras	62
Atributos de calidad	63

Capítulo 4 65

Gestión estratégica para la comercialización 65

Plan de negocio para agro mercado de hortalizas	66
Descripción del diagnóstico	66
Sobre la producción y comercialización	66
Producción en función social	67
Tendencias del medio ambiente	67
Revisión del producto	68
Competencia	69
Distribución	69
Comportamiento del consumidor	70
Posicionamiento y ventaja competitiva	70
Análisis FODA	71
Fortalezas	71
Oportunidades	72
Amenazas	73
Determinación del mercado meta y objetivos de comercialización	73
Estrategias empresariales	74
Estrategias genéricas para el posicionamiento	74
Estrategias de mezcla de mercadotecnia	74

Capítulo 5 77

Propuesta de plan de negocio 77

Contenido de la propuesta	78
Fines de la Asociación	78

Valores	79
Objetivos	80
Comercialización de Hortalizas	81
Capacitación organizacional	81
Certificaciones del Perú S.A.	81
b) Dirección General de Promoción Agraria (DGPA-MINAG)	82
Proceso de producción	82
Plan de negocio	83
Resumen ejecutivo	83
Descripción del negocio	84
Análisis de mercado	86
a. Análisis de Precio	86
b. Análisis de demanda	87
c. Análisis de oferta	88
Análisis del mercado potencial	88
Análisis de productos sustitutos	89
Análisis de principales competidores	89
Análisis de los proveedores de materias primas	89
Benchmarking local, nacional e internacional en el sector de hortalizas	90
Organización y gestión empresarial	95
Plan operativo	96
Lineamiento de Política	96
Síntesis curricular del personal	96
Plan implementación	97
Recurso Humanos	97
Recursos materiales	99
Recursos financieros	101
a. Análisis Financiero Actual	102
b. Propuestas de inversión:	103
Plan de marketing	104
Políticas de mercadeo	104
Estrategias de comercialización	105
Objetivos del plan de comercialización	106
Segmentación de mercado	107
Alianzas estratégicas:	108
Plan de metas:	109
Estrategias de marketing	110
Estrategia de producto	110
Estrategia de precio	110
Estrategia de plaza	111

Estrategia de promoción	112
Capítulo 6	114
Modelo propuesto para la comercialización de hortalizas	114
Descripción del modelo	115
Modelo de comercialización de hortalizas	117
Objetivos y estrategias del modelo del plan de negocio	118
Plan de actividades para el modelo de negocio	120
Análisis Costo Beneficio del modelo propuesto	121
Capítulo 7	123
Cierre	123
Conclusiones	124
Recomendaciones	125
Referencias	128

Figuras

Figura 1. Exportaciones mundiales de determinados productos agrícolas, 2018	26
Figura 2. Exportaciones mundiales de frutas y verduras frescas: El volumen total agregado aumentó un 115% entre 2000 y 2018.	27
Figura 3. Precios promedio al por mayor de principales productos agroalimentarios en Lima Metropolitana y capitales de departamento, diciembre 2021	39
Figura 4. Hortalizas producidas a nivel mundial en 2020, por región (en millones de toneladas métricas)	40
Figura 5. Conflictos de intereses en los sistemas de mercadeo agrícola y de alimentos	45
Figura 6. Estructura comercialización	47
Figura 7. Niveles de dirección	53
Figura 8. Planificación estratégica	54
Figura 9. Análisis de las fuerzas competitivas	56
Figura 10. Hortalizas comercializadas en un agro mercad	61
Figura 11. Colores de fruta y verduras	62
Figura 12. Atributos de calidad basados en las percepciones de los consumidores	63
Figura 13. Organigrama propuesto	97
Figura 14. Perú: Producto bruto interno según actividad económica 2007 – 2022	102
Figura 15. Mercados de los productos ofertados de la asociación en estudio	103
Figura 16. Sistematización para la comercialización de Hortalizas	117

Tablas

Tabla 1. PERÚ: Cosecha de cultivos por Región. ENERO-DICIEMBRE 2020-2021, (hectárea)	31
Tabla 2. Perú: producción de principales cultivos por región, enero-diciembre 2020–2021, (tonelada)	35
Tabla 3. Estrategias de comercialización	58
Tabla 4. Procedencia de Hortalizas para el mercado de lambayecano	86
Tabla 5. Benchmarking	90
Tabla 6. Recursos humanos	97
Tabla 7. Recursos materiales	99
Tabla 8. Inversión de infraestructura para un agro mercado	104
Tabla 9. Sistemas de información	104
Tabla 10. Indicadores para Presupuesto de mercadeo	109
Tabla 11. Objetivos y estrategias del modelo propuesto	118
Tabla 12. Plan de actividades	120

| Colección Administración |

El negocio de las hortalizas

Fortalecimiento de las actividades comerciales y la calidad de vida de
los actores sociales

· Serie ·

Administración Pública

Capítulo 1

Origen y evolución de las hortalizas

Introducción

Hoy en día la importancia de las asociaciones que comercializan hortalizas y que tienen las características de un agro mercado, tienen la necesidad de organizarse y comercializar sus productos de enfoque competitivo. Es por ello, un agro mercado conformado por productores y a la vez comercializadores ofrecen alimentos frescos y de calidad, con precios justos en beneficio de los consumidores, para lo cual se tiene la asesoría técnica de especialistas en el sector agro, así mismo, un agro mercado es el lugar físico donde se comercializa hortalizas, siendo así un centro de negocios agropecuarios” (Dirección General de Economía Agropecuaria [DGEA], 1998). Las actividades importantes de la economía en la región de Lambayeque son la agricultura, la industria manufacturera y los servicios donde la población es activa y está posicionando de dicho mercado.

La asociación en estudio es considerada un agro mercado dedicado a la comercialización de hortalizas en la región de Lambayeque. La problemática encontrada son las inadecuadas estrategias para comercializar sus productos y sus limitaciones para ser una organización viable para la toma de decisiones con visión empresarial.

Se ha tenido en cuenta aspectos relevantes sobre los productos, cultivos y formas de vida de los asociados del agro mercado e información indispensable en su consideración en la investigación. El estudio del funcionamiento y condiciones del agro mercado indicado permitió conocer los distintos aspectos que

le afectan, los cuales son tomados en cuenta para formular una propuesta que contribuye a organizar de mejor manera sus actividades comerciales.

La observación realizada del agro mercado, ha sido importante para el estudio, lo cual ha permitido realizar análisis de las necesidades que tienen los asociados, pero también conocer las expectativas que tienen los socios sobre su negocio, asimismo la actitud de sobresalir y su emprendimiento.

Según Gallego et al. (2017), en su trabajo propuso un modelo de establecimiento comercial donde los actores participan en suministrar frutas y hortalizas frescas, siendo el circuito desde su producción hasta la distribución en los mercados, así mismo el agromercado en estudio puede direccionar al aprovechamiento de sus residuos para un abono orgánico, cumpliendo con las funciones de responsabilidad social.

González y Martínez (2017), quien afirmaron en su investigación, en que los factores que afectan en la comercialización son las ventas de sus productos en un 80% a mayoristas, lo cual tiene relación con la inconformidad ante el precio logrado, por lo que el 48% considera entre bajo y muy bajo, y el 52% apenas adecuado, lo que deja la sensación ambigua de conformismo y desinformación, es por ello que se busca optimizar la actitud empresarial, para la producción, distribución y comercialización adecuada de un agro mercado de hortalizas.

Por otro lado, las estrategias del negocio de frutas y hortalizas congeladas por el sistema IQF al 2027 permite a la empresa procesadora, vincularse con sus proveedores y lugares académicos, promoviendo la investigación para tener una base sólida y de esta forma aplicar el desarrollo de productos, conllevando a la aplicación de estrategias con un nivel competitivo, es decir con bajos costos en productos de calidad que cubran las necesidades a los clientes (Córdova, 2018).

En este sentido se propone el logro de los siguientes objetivos a largo plazo:

- Diseñar una propuesta de plan de negocios para el desarrollo de un mercado mayorista regional que satisfaga la demanda de clientes mayoristas y minoristas de hortalizas de manera escalonada y viceversa, impactando en la mejora de la calidad de vida de sus asociados.
- Proponer la comercialización de hortalizas a nichos de mercados con los canales de distribución y que esté acorde a las necesidades y capacidades de los productores.
- Proponer un nuevo esquema organizacional apto para afrontar los retos que implica la competitividad mercantil.
- Proponer los aspectos primordiales que debe cumplir la propuesta de un mercado mayorista para ser considerado de talla mundial, reforzando la imagen del mercado como garantía de calidad en sus productos perecibles ante los consumidores.

- Realizar *benchmarking* de mercados locales, nacionales e internacionales.
- Mejorar la calidad de vida de los socios de una asociación con el incremento comercial de sus hortalizas.

El negocio de las hortalizas

El negocio de las hortalizas ha permanecido con un índice de lucha, debido a las constantes barreras que se tiene en la producción, por los altos precios en los fertilizantes asimismo la limitación en el aprendizaje de reutilizar los residuos sólidos, se justifica el negocio de las hortalizas por las evidencias encontradas para las buenas prácticas en la comercialización de hortalizas a mercados públicos y privados, este libro permitirá a los emprendedores de mercados tradicionales a tener una nueva visión empresarial, conllevando a mejorar su situación de comercialización y financiera para modernizar sus estructuras, con el fin de ofrecer un producto de buena calidad.

La asociación en estudio tiene más de 15 años de creación, el cual se encuentra posicionado, con ciertas limitaciones para ser agro mercado sin embargo, se encuentra ubicado en un lugar estratégico para las salidas y entradas de sus productos, siendo único a nivel nororiental, asimismo señalar su potencial comercial en hortalizas para la captación de inversionistas nacionales e internacionales de este modo ha permitido tener información cercana sobre la logística de mercados y estrategias comerciales

de este modelo de negocio (agro mercado). En el aspecto con la modernización y la nueva visión mercantil, direcciona a generar puestos de trabajos directos e indirectos, es por ello que debe evocar a la mejora continua en las asociaciones vinculadas a este rubro, la identificación de un mercado potencial, requiere procesos estandarizados y alineados hacia los objetivos, como brindar hortalizas de buena calidad, reflejándose el interés en la adquisición de hortalizas (Chaparro, 2017).

Origen de las hortalizas

Las hortalizas tienen larga data, pero a partir de la revolución industrial se le da importancia y se inicia los estudios en forma primigenia. En 1784 se originan a base de los cultivos de cereales como el trigo, el arroz o el maíz, hace un millar de años. Lo cual se realizaba el trabajo o el cultivo a través de un huerto, proviniendo de la recolección de leguminosas y bayas, del mismo modo en que el cultivo de cereales proviene de la recolección de gramíneas salvajes. El cultivo de hortalizas constituye un invento, es decir hacer el experimento de obtener plantas comestibles, o plantas cuya baya o fruto era comestible, y trasplantarlas directamente, o por medio de semillas, a otro terreno.

El origen de estos cultivos es entre los años 7.000 y 5.000, asimismo era la alimentación de las primeras civilizaciones sedentarias en el antiguo Egipto entre los años 3200 y 2780 a. de C. Posteriormente, en el siglo IV a. de C en Europa y a principios del siglo XVIII en América del Norte, surgió, más o menos en la mis-

ma época en Anatolia y el Sureste asiático, en China y en América central, y posteriormente en los Andes (Curiosfera, 2020).

Internacional de las hortalizas

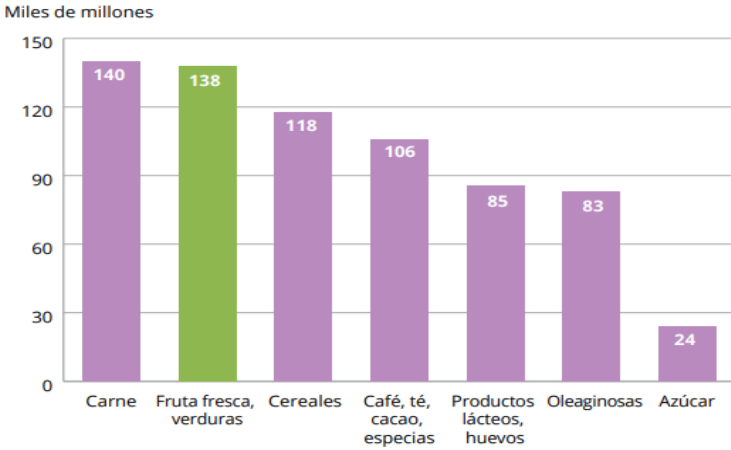
En Ecuador, para Olaya y Bazurto (2019) los beneficios de las hortalizas, en especial la cebolla, es un producto de mayor salida en los mercados internacionales, y de fácil producción, asimismo su adaptación a la diversidad climática como Costa Rica, siendo factible en la comercialización y distribución.

En Colombia se recolecta 11'315.000 toneladas al año de residuos sólidos, donde el 60% son orgánicos, los cuales no lo aprovechan para biocombustibles o agro insumos (ACODAL, 2015).

El negocio internacional de frutas y verduras frescas representa 7 a 8% de la producción mundial total (FAOSTAT), permaneciendo entre el conjunto de productos agrícolas más cotizados (Figura 1). Las exportaciones son relevantes para la expansión comercial en mercados internacionales en el segmento de frutas y verduras, siendo una base de aprendizaje para la producción en mercados nacionales. Las exportaciones están en su apogeo y ha superado los objetivos, paralelamente con la producción. Donde las transacciones comerciales internacionales se duplicaron entre los años 2000 y 2018 (Figura 2). América Latina, el Caribe y Asia donde se encuentran los países exportadores de mayor cobertura en la producción de hortalizas, donde permite incrementar divisas a países subdesarrollados es decir de bajos ingresos con este

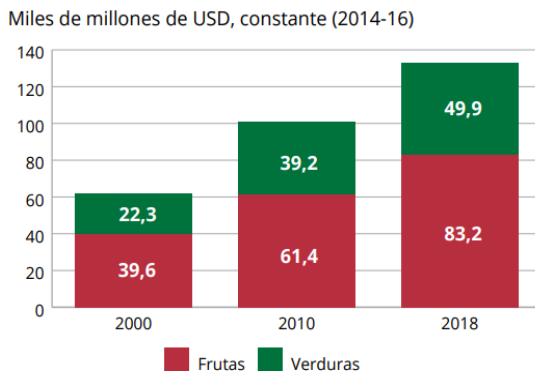
beneficio mejora la importación de productos de otras categorías a necesidad de la población comprometida en la producción de hortalizas. (FAO, 2021).

Figura 1. Exportaciones mundiales de determinados productos agrícolas, 2018



Fuente: FAOSTAT (2020)

Figura 2. Exportaciones mundiales de frutas y verduras frescas: El volumen total agregado aumentó un 115% entre 2000 y 2018.



Fuente: FAOSTAT (2020)

Hortalizas en el espectro local

El Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI) sostuvo que en la producción de hortalizas participan 23 frutas de mayor rotación como las principales, como también 16 verduras, para el periodo 2020 se recopiló más de S/ 8,834 millones, convirtiéndose en las actividades que generan altos ingresos en la agricultura familiar de Perú (MINAGRI, 2020).

En el Perú, según Córdova (2018), en un estudio realizado en la Región Ancash, afirma que el abastecimiento hídrico es el adecuado, con una variedad de suelos y climas acordes a la producción de hortalizas y frutas, los cuales destacan el mango y el espárrago, siendo clave para suministrar al mercado internacional, lo cual es factible para un plan de negocio.

Mejía (2017), afirma que las estrategias de mercadeo mejoran el desarrollo de sus actividades de comercio en busca de un impacto de conocimiento de este producto a nivel local y luego nacional. Asimismo, plantear el nivel organizacional, como misión, visión, objetivos, haciendo hincapié, a una estructura de nivel jerárquico, donde se evidencian las líneas de mando y subordinación.

Por otra parte, las exportaciones de hortalizas ascendieron a US\$ 1.006.007.000, con un incremento de 8.6 %, donde se incluye una importante partida que es el espárrago con US\$ 523.992.000, el cual obtuvo una participación del 52%. Por otro lado, la alcachofa con US\$ 134.053.000, con un crecimiento de 7% y el jengibre con US\$ 105.590.000, destacando un incremento de 155%. Asimismo, se tuvo exportaciones de cebolla, ajo, choclo, entre otros. Según Perú exporta de ADEX, el mercado de Estados Unidos compró más hortalizas de Perú (US\$ 520.628.000), conllevando al crecimiento de solicitudes de un 9 %, por otro lado, para España se exportó US\$ 129.887.000 en Países Bajos con US\$ 83.406.000 y Francia, que completaron el Top Five cayeron -6%, -11% y -2%, respectivamente (Agraria, 2021).

Evolución comparativa de Perú en exportación de hortalizas

Perú en la producción de frutas y hortalizas está en auge, y según las estadísticas esta por superar a Chile, quien es el que más exporta en América del Sur, con una diferencia de 0.66 mi-

llones de toneladas desde el 2011, es decir un 20 % más que el 2019, direccionado al cumplimiento de las necesidades de los mercados nacionales e internacionales (Agraria, 2021). Por otro lado, a partir del 2015, China lidera en el ranking como el mayor productor de frutas y hortalizas frescas por 694 millones de toneladas, lo cual representa el 40% del total, seguido de la India con 197 millones de toneladas, el 11% del total.

Potencial clima del Perú

El Perú, se le identifica por tener tierras y climas favorables en todo el año, generando alta diversidad productiva en varias regiones, muchos países y regiones ha procedido a invertir bajo un modelo de capacidad institucional (Fernández-Stark et al., 2011). El titular de la Dirección General de Agrícola (DGA) del Minagri, afirma la relevancia de las frutas y verduras, que contribuye a la seguridad alimentario y nutricional a los ciudadanos, de esta forma mejora a la calidad de vida de los pequeños agricultores por la venta de sus hortalizas dedicados a la producción a nivel regional y nacional. El Perú tiene como ventajas sus climas (agrocimáticas), lo cual conlleva al cultivo y cosecha en todo el año, destacando que en zonas de producción tienen sus potenciales, asimismo genera un ingreso económico permitiendo un adecuado bienestar a los pequeños productores. En la actualidad los consumidores compran verduras de calidad y saludables, por ello se debe generar más conciencia y dedicación en la producción y distribución de los diferentes canales. En los últimos 10 años la

totalidad de alimentos que ingresa a los mercados mayoristas de Lima, como frutas y hortalizas era muy bajo, pero hoy en día tiene mayor participación, es decir la importancia del consumo en la canasta familiar va en aumento (Agraria, 2020).

En forma específica la economía lambayecana tiene como principales actividades: la agricultura, la industria manufacturera y los servicios, los cuales contribuyen un 96,5% al producto bruto interno (PBI) regional. La Región de Lambayeque está formada por tres provincias (Chiclayo, Ferreñafe y Lambayeque) y 38 distritos. Tiene tres tipos de fisiografía: costa, que comprende la mayor parte del territorio; sierra que comprende los flancos occidentales de la Cordillera de los Andes; por último la selva, colinda con la cuenca del río Huancabamba, la región Lambayeque está localizada en la costa noroccidental teniendo una superficie de 14' 249,30 km², limita por el norte con el departamento de Piura, por el sur con La Libertad, por el este con Cajamarca y por el oeste con el océano Pacífico (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2004).

Capacidad productiva de hortalizas por Regiones.

Producción todo el año o solo en algunos meses (fortaleza)

Tabla 1. Cosecha de cultivos por Región. Enero-Diciembre 2020-2021, (hectáreas)

Región	Años	Ají	Piquillo	Tomate	Zapallo	Arveja verde	Zanahoria	Ajo	Cebolla
Nacional	2020 ^P	4,082	1,276	4,847	6,836	35,364	7,654	7,772	15,122
	2021 ^P	4,395	1,305	5,467	7,488	34,809	8,032	9,916	15,167
Amazonas	2020	41	0	96	103	668	259	4	1
	2021	47	0	180	56	711	297	4	1
Ancash	2020	74	0	194	195	765	182	61	238
	2021	164	0	310	383	861	223	59	295
Apurímac	2020	18	0	114	225	943	330	94	161
	2021	12	0	101	157	1,032	251	119	170
Arequipa	2020	449	0	715	1,210	1,686	1,948	4,069	8,753
	2021	444	0	868	1,044	1,563	1,824	5,448	8,424
Ayacucho	2020	20	0	71	48	1,809	104	437	381
	2021	14	0	80	55	1,831	190	422	363
Cajamarca	2020	13	0	170	771	11,947	573	985	182
	2021	22	0	184	723	12,825	561	1,388	198
Callao	2020	0	0	0	0	0	0	0	0
	2021	0	0	0	0	0	0	0	0
Cusco	2020	0	0	47	195	317	598	0	400
	2021	0	0	62	174	562	682	0	476
Huanca-velica	2020	0	0	27	214	5,516	33	100	8
	2021	0	0	48	440	3,897	88	145	100
Huánuco	2020	86	0	55	630	2,248	148	39	87
	2021	85	0	67	829	2,387	177	38	88
Ica	2020	310	0	1,032	489	123	8	2	1,892

Región	Años	Ají	Piquillo	Tomate	Zapallo	Arveja verde	Zanahoria	Ajo	Cebolla
	2021	331	0	1,257	884	96	2	0	1,876
Junín	2020	202	0	5	189	4,492	1,034	470	188
	2021	240	0	6	212	4,284	1,007	488	173
La Libertad	2020	246	156	176	539	1,758	409	182	595
	2021	205	211	218	483	1,794	445	183	704
Lambayeque	2020	29	450	199	52	1,071	87	0	502
	2021	0	474	71	66	850	45	0	451
Lima	2020	801	2	873	441	708	1,748	1,161	632
	2021	719	0	843	370	630	2,034	1,470	683
Lima Metropolitana	2020	219	0	58	14	28	9	21	149
	2021	245	0	62	28	37	13	18	168
Loreto	2020	432	0	438	351	0	0	0	0
	2021	432	0	440	350	0	0	0	0
Madre de Dios	2020	0	0	0	1	0	0	0	0
	2021	0	0	1	1	0	0	0	0
Moquegua	2020	1	0	5	59	25	13	11	56
	2021	2	0	7	72	45	10	21	92
Pasco	2020	298	0	0	570	725	45	8	0
	2021	324	0	0	561	719	52	8	0
Piura	2020	0	668	68	0	512	107	105	185
	2021	0	620	95	59	658	112	90	192
Puno	2020	0	0	0	112	0	20	0	395
	2021	0	0	0	108	0	19	0	379
San Martín	2020	7	0	222	0	0	0	0	0
	2021	32	0	264	0	0	0	0	0
Tacna	2020	835	0	210	402	24	0	24	319
	2021	1,067	0	250	406	29	0	16	335
Tumbes	2020	1	0	3	12	0	0	0	0
	2021	1	0	3	15	0	0	0	0

Región	Años	Ají	Piquillo	Tomate	Zapallo	Arveja verde	Zanahoria	Ajo	Cebolla
Ucayali	2020	0	0	72	15	0	0	0	0
	2021	10	0	51	13	0	0	0	0

Fuente: MIDAGRI (2022)

Región	Años	Yuca	Camote	Oca	Olluco	Páprika
Nacional	2020 ^P	108,667	14,306	13,833	25,876	6,693
	2021 ^P	104,591	12,445	12,959	25,068	6,848
Amazonas	2020	11,588	39	50	222	0
	2021	7,305	32	49	232	0
Ancash	2020	175	1,434	264	515	427
	2021	214	2,152	242	681	695
Apurímac	2020	74	79	1,385	2,747	0
	2021	40	108	1,296	2,627	0
Arequipa	2020	25	103	19	31	1,373
	2021	23	91	19	28	1,481
Ayacucho	2020	821	32	1,774	2,781	0
	2021	1,034	24	1,577	2,524	0
Cajamarca	2020	7,696	1,122	1,190	2,947	4
	2021	7,212	1,033	691	2,618	0
Callao	2020	0	0	0	0	0
	2021	0	0	0	0	0
Cusco	2020	3,896	64	1,646	3,544	0
	2021	2,922	33	1,659	3,415	0
Huancavelica	2020	0	16	496	2,918	0
	2021	0	18	526	2,236	0
Huánuco	2020	4,194	255	693	1,725	0
	2021	4,232	248	742	1,918	0
Ica	2020	488	976	11	0	212
	2021	309	989	0	4	471
Junín	2020	8,704	0	578	2,696	0

Región	Años	Yuca	Camote	Oca	Olluco	Páprika
	2021	9,222	0	568	2,644	0
La Libertad	2020	1,224	327	962	1,482	88
	2021	1,187	339	958	1,624	69
Lambayeque	2020	741	2,687	80	227	146
	2021	441	2,338	0	320	52
Lima	2020	1,013	5,519	62	180	3,099
	2021	975	3,255	55	181	2,629
Lima Metropo- litana	2020	17	211	0	0	0
	2021	15	258	0	0	0
Loreto	2020	44,124	0	0	0	0
	2021	46,082	0	0	0	0
Madre de Dios	2020	1,424	60	0	0	0
	2021	1,604	72	0	0	0
Moquegua	2020	0	1	20	10	0
	2021	0	2	23	10	3
Pasco	2020	4,695	0	530	675	0
	2021	3,858	0	674	825	0
Piura	2020	888	844	502	369	1,332
	2021	718	834	376	350	1,429
Puno	2020	2,259	244	3,571	2,807	0
	2021	2,223	238	3,505	2,832	0
San Martín	2020	6,043	0	0	0	0
	2021	6,523	0	0	0	0
Tacna	2020	0	223	0	0	13
	2021	0	313	0	0	19
Tumbes	2020	221	5	0	0	0
	2021	321	6	0	0	0
Ucayali	2020	8,360	66	0	0	0
	2021	8,133	63	0	0	0

Fuente: MIDAGRI (2022)

En la tabla se observa la capacidad productiva de la región Lambayeque y en el caso de desabastecimiento podemos adquirir hortalizas de los lugares colindantes del agro mercado.

Tabla 2. Perú: producción de principales cultivos por región, enero-diciembre 2020–2021, (tonelada)

Región	Años	Quinua	Espárrago	Alcachofa	Ají	Piquillo	Pimiento	Tomate	Zapallo	Arveja verde
Total Nacional	2020 ^P	100,207	369,370	82,096	43,569	38,975	53,826	204,052	176,386	135,048
	2021 ^P	106,643	357,806	92,263	47,701	36,109	59,104	242,337	201,751	137,553
Amazonas	2020	0	0	0	275	0	0	788	1,278	1,628
	2021	2	0	0	314	0	0	1,458	799	1,987
Ancash	2020	162	12,982	0	393	0	0	4,133	7,879	2,772
	2021	170	14,662	4,780	864	0	0	6,568	15,809	3,170
Apurímac	2020	11,888	0	0	65	0	0	1,927	4,014	3,439
	2021	10,866	0	14	48	0	0	1,943	3,521	3,986
Arequipa	2020	8,644	0	22,504	2,151	0	0	35,307	41,900	16,643
	2021	7,254	0	32,201	2,130	0	0	44,475	39,978	15,404
Ayacucho	2020	23,449	0	0	100	0	0	975	501	5,627
	2021	22,432	0	0	61	0	0	1,083	692	5,460
Cajamarca	2020	538	0	0	94	0	0	1,331	12,415	22,167
	2021	724	0	0	161	0	0	1,310	10,806	26,361
Callao	2020	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2021	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cusco	2020	6,767	0	9,301	0	0	0	750	3,902	1,763
	2021	13,011	0	0	0	0	0	1,097	3,494	3,392
Huancaavelica	2020	2,022	0	0	0	0	0	216	2,518	21,820
	2021	2,380	0	0	0	0	0	394	7,455	16,619

Región	Años	Quinua	Espárrago	Alcachofa	Ají	Piquillo	Pimiento	Tomate	Zapallo	Arveja verde
Huánuco	2020	626	0	0	404	0	0	1,000	16,870	13,923
	2021	798	0	0	394	0	0	1,226	23,000	15,131
Ica	2020	38	190,467	23,313	6,631	0	390	106,784	16,581	445
	2021	47	179,526	27,500	7,551	0	795	129,068	29,358	327
Junín	2020	4,233	0	3,952	1,302	0	0	57	2,569	29,791
	2021	5,442	0	3,944	1,526	0	0	72	3,000	30,770
La Libertad	2020	1,304	143,879	19,560	5,839	4,902	15,290	5,293	17,647	5,285
	2021	1,447	144,619	20,715	4,866	6,078	14,296	5,952	15,092	5,782
Lambayeque	2020	18	3,007	0	303	16,460	22,205	4,869	1,369	2,555
	2021	0	933	0	0	13,728	26,505	1,494	1,533	2,155
Lima	2020	46	19,035	3,467	7,061	10	2,675	25,131	12,818	3,412
	2021	0	18,066	3,109	6,199	0	3,268	27,496	11,613	2,998
Lima Metropolitana	2020	2	0	0	3,858	0	1,684	1,314	468	173
	2021	6	0	0	4,278	0	1,264	1,434	920	212
Loreto	2020	0	0	0	752	0	0	1,467	2,483	0
	2021	0	0	0	744	0	0	1,474	2,491	0
Madre de Dios	2020	0	0	0	0	0	0	0	14	0
	2021	0	0	0	0	0	0	6	12	0
Moquegua	2020	29	0	0	5	0	0	134	1,232	112
	2021	31	0	0	19	0	0	204	1,109	198
Pasco	2020	0	0	0	4,275	0	0	0	13,682	2,320
	2021	0	0	0	5,216	0	0	0	13,124	2,168
Piura	2020	0	0	0	0	17,603	9,779	1,199	0	1,018
	2021	0	0	0	0	16,303	10,380	2,182	195	1,253
Puno	2020	39,618	0	0	0	0	0	0	1,120	0
	2021	41,337	0	0	0	0	0	0	1,109	0
San Martín	2020	0	0	0	158	0	0	2,778	0	0

Región	Años	Quinua	Espárrago	Alcahofa	Ají	Piquillo	Pimiento	Tomate	Zapallo	Arveja verde
	2021	0	0	0	755	0	0	3,306	0	0
Tacna	2020	824	0	0	9,888	0	1,717	8,108	14,691	154
	2021	695	0	0	12,540	0	2,507	9,630	15,914	182
Tumbes	2020	0	0	0	16	0	88	55	79	0
	2021	0	0	0	5	0	90	65	378	0
Ucayali	2020	0	0	0	0	0	0	437	357	0
	2021	0	0	0	30	0	0	402	352	0

Fuente: MIDAGRI (2022)

Región	Años	Zanahoria	Ajo	Cebolla	Maíz choclo	Palta	Limón-sutíl	Melocotón	Páprika	Frijol grano seco
Total Nacional	2020 ^P	194,081	90,717	604,803	413,298	672,232	303,995	40,827	37,471	87,227
	2021 ^P	198,408	109,930	599,647	442,374	777,096	322,679	45,876	36,434	91,191
Amazonas	2020	3,285	23	7	5,688	1,172	5,996	113	0	6,931
	2021	3,525	23	7	8,702	4,270	5,806	83	0	6,229
Ancash	2020	3,772	312	4,997	44,581	33,363	850	4,354	2,234	797
	2021	4,580	314	6,227	53,757	37,129	871	4,139	3,635	570
Apurímac	2020	2,776	616	1,143	18,690	4,957	347	1,022	0	9,136
	2021	2,236	607	1,399	20,927	5,838	304	972	0	8,904
Arequipa	2020	87,463	63,517	370,497	35,852	27,528	45	845	8,897	7,180
	2021	82,360	75,015	356,366	37,454	24,397	40	890	9,892	6,499
Ayacucho	2020	982	2,132	3,722	11,698	29,498	624	4,137	0	2,262
	2021	1,828	1,671	3,766	10,674	30,744	517	3,275	0	2,448
Cajamarca	2020	6,685	5,681	1,730	24,009	4,981	627	0	72	13,675
	2021	5,951	8,062	1,417	27,054	5,793	583	0	0	14,736
Callao	2020	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2021	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cusco	2020	8,078	0	5,302	33,572	7,537	1,515	1,886	0	2,672

Región	Años	Zana- horia	Ajo	Cebo- lla	Maíz choco	Palta	Limón- sutil	Melo- cotón	Pápri- ka	Frijol grano seco
	2021	8,914	0	6,636	37,342	8,351	1,546	1,592	0	3,345
Huanca- velica	2020	246	542	57	10,931	11,883	180	281	0	14,891
	2021	1,007	1,159	632	10,172	15,641	174	244	0	13,263
Huánuco	2020	3,148	209	1,236	7,389	3,698	1,144	1,633	0	4,807
	2021	3,929	217	1,234	8,168	3,983	1,187	1,687	0	5,513
Ica	2020	143	22	121,622	19,470	80,560	1,721	624	1,338	377
	2021	40	0	120,116	23,393	81,700	1,536	615	2,915	721
Junín	2020	25,327	4,307	3,652	94,995	45,122	2,963	288	0	4,115
	2021	25,376	4,634	3,540	93,898	52,100	3,204	330	0	4,088
La Liber- tad	2020	7,567	1,591	25,101	11,272	215,319	382	90	727	3,298
	2021	7,614	1,533	28,896	10,657	226,700	313	83	740	4,065
Lamba- yeque	2020	1,007	0	21,847	20,727	86,008	39,624	0	792	348
	2021	529	0	21,257	19,439	124,429	44,739	0	420	862
Lima	2020	41,631	11,029	17,886	37,528	90,254	10	24,084	19,906	3,176
	2021	48,578	15,991	19,282	45,189	122,795	47	30,572	16,266	3,001
Lima Metropo- litana	2020	185	136	3,294	810	1,297	0	78	0	138
	2021	197	110	3,977	658	1,394	0	81	0	97
Loreto	2020	0	0	0	17,471	3,565	11,217	0	0	4,932
	2021	0	0	0	17,602	3,581	11,297	0	0	4,965
Madre de Dios	2020	0	0	0	0	611	631	0	0	124
	2021	0	0	0	0	634	711	0	0	89
Moque- gua	2020	347	82	1,571	700	7,748	65	155	0	19
	2021	284	169	2,970	766	8,047	128	142	3	21
Pasco	2020	658	20	0	11,970	4,493	94	0	0	803
	2021	735	18	0	10,387	6,494	100	0	0	886
Piura	2020	629	246	4,233	990	6,204	168,846	0	3,433	3,168
	2021	571	251	3,914	1,312	5,973	170,197	0	2,452	5,246
Puno	2020	154	0	6,541	0	2,516	58	495	0	685
	2021	156	0	6,086	170	2,486	57	507	0	659

Región	Años	Zana- horia	Ajo	Cebo- lla	Maíz choclo	Palta	Limón. sutil	Melo- cotón	Pápri- ka	Frijol grano seco
San Martín	2020	0	0	0	0	496	4,744	0	0	2,800
	2021	0	0	0	0	712	4,017	0	0	3,828
Tacna	2020	0	253	10,365	2,271	287	0	743	74	0
	2021	0	157	11,927	2,235	341	0	665	111	0
Tumbes	2020	0	0	0	2,686	0	48,112	0	0	0
	2021	0	0	0	2,419	0	59,304	0	0	1
Ucayali	2020	0	0	0	0	3,136	14,203	0	0	893
	2021	0	0	0	0	3,566	16,001	0	0	1,155

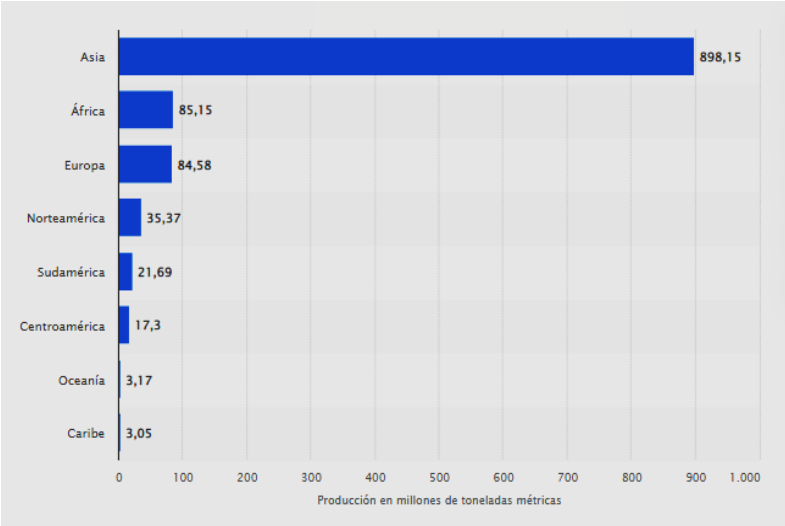
Fuente: MIDAGRI (2022)

Figura 3. Precios promedio al por mayor de principales productos agroalimentarios en Lima Metropolitana y capitales de departamento, diciembre 2021

Rubros/Productos	U.M.	Lamba- yque (Chiclayo)	Lima (Lima Metrop.)	Loreto (Iquitos)	Madre Dios (Puerto Maldonado)	Mo- quegua	Pasco (Cerro de Pasco)	Piura	Puno	San Martín (Tarapoto)	Tacna	Tumbes	Ucayali (Pucallpa)
Hortalizas													
Aji escabeche fresco	kg	3,36	3,30	8,37	—	4,98	3,30	3,55	4,68	5,38	7,23	4,73	5,08
Aji rooto	kg	13,50	16,14	—	—	13,50	15,39	12,03	18,71	12,20	15,00	13,91	18,70
Aji seco panca	kg	3,73	1,68	8,50	—	5,94	2,03	4,93	5,51	5,00	5,64	5,86	2,34
Ajo criollo o napuri	kg	4,87	4,23	12,07	5,80	4,94	8,34	7,99	7,24	16,00	6,36	9,07	6,34
Ajo morado	kg	—	6,50	—	—	—	—	—	—	17,00	—	9,07	7,36
Cebolla cabeza roja	kg	1,38	1,24	1,63	1,25	0,93	1,27	2,18	1,02	2,00	1,26	1,32	1,21
Tomate marzano/katia 1/	kg	1,75	—	3,67	2,50	1,91	3,05	2,68	3,25	3,00	2,60	3,03	1,41
Vainita americana/seda	kg	4,05	1,49	—	3,56	2,46	2,50	3,08	3,63	4,00	5,00	2,87	3,59
Zanahoria	kg	0,94	0,51	3,87	1,41	0,89	0,80	1,38	1,22	2,70	1,33	1,93	1,03
Zapallo maice	kg	1,13	1,08	3,57	2,11	—	1,32	—	3,25	3,50	—	1,33	1,21

Fuente: MIDAGRI (2022)

Figura 4. Hortalizas producidas a nivel mundial en 2020, por región (en millones de toneladas métricas)



Fuente: Statista (2022)

Negocio a nivel nacional

La tendencia en el Perú, es el incremento del consumo de frutas y hortalizas, generando una oportunidad comercial y penetrar diferentes mercados nacionales, asimismo la aceptación por sus beneficios saludables de hortalizas, por otro lado, la población mundial crecerá en el 2050 hasta los 9,600 millones de personas, donde la dieta, según estudios está evocado con atributos saludables para el organismo (HortiCultivos, 2017).

A nivel mundial el consumo de las hortalizas está en auge, siendo los canales los supermercados, en el caso del mercado interno. Las tradicionales lechugas o tomates han cedido espacio a nuevas variedades con formas, colores y sabores, que están fidelizando al consumidor, generando una oportunidad de crecimiento a las empresas hortícolas del país (Redagícola, 2019), frente a la información obtenida es necesario considerar.

Importancia de la Creación de centros comerciales de Hortalizas

La creación de un centro comercial basado en un agro mercado de hortalizas, aportará una eficiente comercialización de productos agrícolas de tipo perecedero; asimismo, la existencia de una segmentación única, logrando una adecuada distribución y precios accesibles para mayoristas y minoristas.

Hoy en día un agro mercado favorece nuevos emprendimientos que generan empleos, mejorando la calidad de vida de los actores que pertenecen a la red comercial, por otro lado, se manifiesta a través de ventas directas a sus consumidores. Asimismo, se ofrece alimentos frescos, de buena calidad y con precios dignos. Cabe resaltar la oportunidad de ofrecer las hortalizas a los diferentes mercados locales y regionales con un canal detallista y mayorista. Los centros comerciales es un espacio físico, para el comercio de hortalizas y otros, donde sé visionaria un centro de negocios agropecuarios (Dirección General de Economía Agropecuaria [DGEA], 1998).

Capítulo 2

El mundo de las hortalizas como negocio

Desde la mirada de la administración moderna las instituciones debe contar con personal capacitado y con la ayuda de las herramientas de gestión permitan ser ágiles, dinámicas, flexibles al cambio con el apoyo de la tecnología d la información teniendo como finalidad que los negocios en la actualidad se deben realizar en línea con el uso masivo de las redes sociales para llegar en mejores condiciones con nuestros productos a fin de que el consumidor final pueda beneficiarse en última instancia, por ello se ha considerado las siguientes partes o elementos de la organización:

Organización

El mercado agrícola está constituido por cuatro subsistemas: consumos, producción, distribución y regulación, los actores que participan en la agricultura son el agricultor, intermediario, el fabricante de alimentos y los consumidores (*Food and Agriculture Organization: Organización de Alimentos y Agricultura, 1996*).

Figura 5. Conflictos de intereses en los sistemas de mercadeo agrícola y de alimentos

Agricultores	Industriales	Comerciantes	Consumidores
<ul style="list-style-type: none"> • Precios máximos, cantidades ilimitadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo precio de compra, calidad elevada, entrega oportuna 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo precio de compra, calidad elevada, entrega confiable 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo precio de compra, calidad elevada

Nota: Análisis de mercadeo agrícola y alimentos. Fuente (Food and Agriculture Organization [FAO], 1996).

Productos a ofrecer en un agro mercado de Hortalizas

Los mercados de hortalizas ofrecen una variedad de productos producidos en las diferentes regiones del país como tales: frijol, maíz, (blanco, negro y rojo), repollo, coliflor, zanahoria, rábano, brócoli, culantro y remolacha.

Mercado de los productos

La finalidad del agro mercado es enfocar una infraestructura y un sistema comercial que contribuya a un proceso de acopio y de un entorno de productos agrícolas percederos, compuestos de diferentes variedades de frutas, hortalizas y flores, el sentido de este tipo de mercado y la finalidad es direccionar a proce-

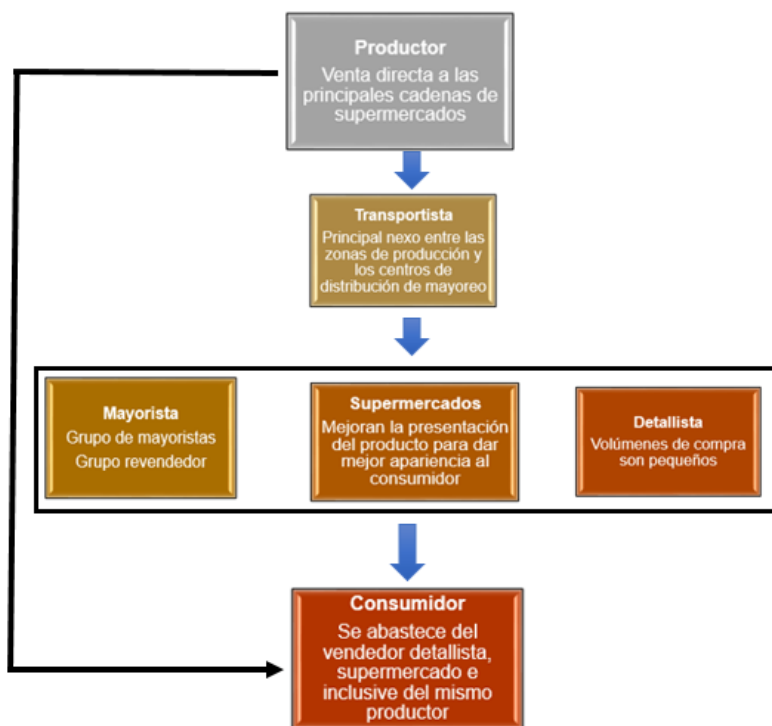
son eficientes a bajos costos, pero a la vez será beneficioso por las transacciones de ventas por consiguiente el costo beneficia a los productores de la zona, además enfoca a la disminución de intermediarios en las ventas (*Food and Agriculture Organization: Organización de Alimentos y Agricultura*).

El objetivo principal de un agro mercado es con miras de valor agregado en la comercialización de las hortalizas, siendo factores como salubridad y calidad es preciso indicar que la modernización en los agros mercados fortalecería los empleos directos e indirectos en el sector agrícola, por la tanto la mano de obra sería beneficiada otro de los aspectos relevantes es la oferta en la producción nacional de manera constante, de buena calidad y precios competitivos, por otro lado, promover la asociatividad de los productores, con una visión internacional.

Estructura de la comercialización de los productos agrícolas en el Perú

A continuación los actores en la comercialización que permite una interrelación mercantil.

Figura 6. Estructura comercialización



Nota. Lineamientos para una adecuada comercialización de hortalizas

Mercadeo agrícola

La orientación de los agricultores en la diversidad de procesos mercantiles tiene una relevancia alta, con el sentido de conocer el análisis de mercadeo de la competencia y el comportamiento de los consumidores en consecuencia direccionará a la competitividad de sus productos y de esta forma mejorar su

calidad de vida por la venta de sus productos y con ganancias adecuadas. La asociación de agricultores para poder mercadear sus productos debe promover mediante canales de distribución o detalle un agro mercado que contribuye a mejorar la economía nacional, regional y local, beneficiando a los agricultores y terceros en el caso del agricultor con los ingresos económicos que obtendrá le permitirá conocer nuevas técnicas de cultivo, cosecha, embalaje y la comercialización de las hortalizas.

Sistema de mercadeo agrícola

Hace referencia a la capacidad de los productores sobre sus necesidades, como también de los consumidores, asimismo contempla a las industrias en el uso de materias primas agrícolas de los insumos. El sistema de mercadeo se direcciona en la motivación y la compensación económicamente para todos los agentes siendo su participación en proveer los productos para la demanda necesitada en las dimensiones de cantidad y calidad. Por otro lado, se plasman las funciones como compra, venta, almacenamiento, transporte, procesos, normas, finanzas e inteligencia comercial.

Generalidades de un plan de negocio

El plan de negocio es un instrumento orientado al direccionamiento de una empresa, lo cual se concreta en la gestión operativa con los objetivos cumplidos el plan enfoca a un rumbo factible, evitando los resultados inadecuados y de esta forma las

oportunidades tienen una ruta que generan una estabilidad y sostenibilidad tecnológica en los procesos donde los actores tienen una actividad participativa, siendo los colaboradores como ejecutivos y operadores directos, quienes recurrirán a nuevas formas y proceso tecnológico para adecuarse a las nuevas formas de diseñar el plan de negocio

El plan de negocio traza el entorno operativo, como también la parte organizacional, los recursos materiales lo cual direcciona tres aspectos: Planear, ejecutar y evaluar con ayuda de nuevos modelos de gestión basados en la tecnología, por otro lado se caracteriza por tener una estructura básica, pero está alineado a la complejidad del negocio asimismo la inversión, tiempo y su entorno es la precisión que una empresa direcciona, a base de sus metas, objetivos, estrategias, presupuesto, análisis de flujo, presupuesto conllevando a una imagen corporativa.

El trabajo asociativo

Las empresas pueden realizar su plan de negocio de una manera independiente, lo cual resulta económica, sin embargo, tendrán ciertas limitaciones propias de la realidad peruana es decir los agricultores no tienen los medios económicos disponibles por ello se evoca a la asociatividad con el sentido de ser competitivos y el intercambio de experiencias de aprendizaje son efectivas.

Beneficios de un plan de negocio

Los planes de negocio escritos tienen efectividad, lo cual ayuda a la clarificación del negocio, sin errores, se conoce la realidad para emprender el negocio siendo una herramienta útil para la integración de inversionistas, proveedores, etc. Por otro lado, la experiencia permite variaciones por algunos factores del negocio, asimismo ajusta resultados parciales y es un punto referencial para nuevos proyectos a medida que el negocio crezca y tenga cuenta con soporte técnico permite mencionar que un plan de negocio garantiza el éxito realizarlo que evoca con seguridad el éxito.

Resumen ejecutivo

Es una síntesis, lo cual debe conllevar a los lineamientos relevantes del negocio, por otro lado, evoca a un resumen donde se plantea el objetivo general.

Descripción del negocio

Es relevante que toda empresa realice un análisis en un sentido comercial, estratégico y sus recursos que emana para la competitividad empresarial, es por ello que se debe describir a la empresa su naturaleza organizacional.

Estudio de Mercado

Es una base que orienta a encaminar el negocio donde se conoce las necesidades del mercado es decir toda producción está basado y organizado para una adecuada comercialización también direcciona a conocer las características del mercado meta con el sentido de elaborar en cierta parte un plan estratégico que conlleve al éxito de un proyecto.

Objetivo de investigación de mercado

Conocer y satisfacer las necesidades la demanda del mercado o los clientes potenciales de los productos a producir y ofrecer ya sea en un periodo mediano como también los precios accesibles en la comercialización.

Pasos de investigación de mercado

Son los procesos de recopilación, procesamiento y análisis de información como: clientes, competidores y el mercado. La finalidad del estudio de mercado es realizar una adecuada toma de decisiones por parte de las empresas en sus objetivos comerciales los parámetros básicos según Kinner y James (1996) para mejor reconocimiento de campo son: Mercado, tendencias, competencia, posicionamiento, necesidades de consumidores potenciales, como también conocer si las necesidades están siendo cubiertas.

Los pasos del proceso de investigación de mercado, inicia en la definición del problema y a base de ello se plantea los objetivos, según Kotler y Armstrong (2003) afirma que es la guía para realizar el proceso de investigación, como también la toma de decisiones teniendo como base datos secundarios (Malhotra y Prentice, 1997), por otro lado, la preparación y análisis de datos, que consiste en la tabulación de los resultados, en donde se plasma la estadística, asimismo la interpretación, preparación y presentación de los resultados, finalizando en el análisis de la comercialización del producto, según Carole (2007) señala que los canales de comercialización permite satisfacer los gustos y preferencias de los clientes, a base de ello, se complementa con las estrategias de comercialización.

Progreso y producción del producto

En este apartado, tener en cuenta el desarrollo de los productos ofertados, las tareas de productos a corto, mediano y largo plazo, proceso de producción, la identificación de los cuellos de botella, tecnología, personal idóneo.

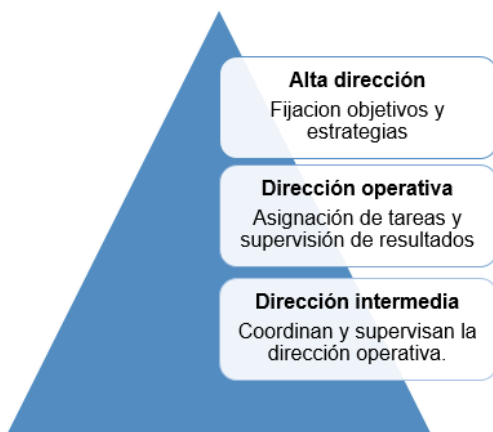
Direccionamiento y organizacional de una empresa

Direccionamiento de la empresa y sus funciones

Es la planificación del futuro de una empresa para ello se enfoca a coordinar e integrar el conjunto de recursos materiales

y humanos que integra la empresa la dirección es la responsable de organizar las funciones sobre la planificación, organización, dirección de RR.HH. y control (Rodrigo, 2008).

Figura 7. Niveles de dirección



Nota: Niveles y funciones de una dirección. Fuente: Rodrigo (2008)

Funciones de la dirección

La planificación: La prevención es relevante en los negocios, conllevando a la visión exitosa de una empresa, es por ello en que los objetivos son fijados de una manera adecuada.

La organización: Donde se direcciona las tareas y actividades que se tiene para el desarrollo basado en la división organizacional alineados a los objetivos.

Gestión de recursos humanos: Consiste en la selección, formación y asignación de personas en las unidades funcionales de la organización, asimismo es recomendable incentivar al personal con el sentido de establecer una motivación laboral adecuada y de esta forma direccionar a la efectividad.

El control: Es la verificación del cumplimiento de los objetivos plasmados en la planificación, por otro lado identificar los problemas para luego dar soluciones.

Según Chiavenatto (1999) también se puede distinguir, según el horizonte temporal, entre planes a largo plazo (3-5 años) y a corto plazo (1-2 años).

Fases de la planificación estratégica



Nota: Elaboración propia extraído de Chiavenatto (1999)

Financiero

Para el plan de negocio, se debe detallar un análisis profundo en la parte financiera siendo la situación delicada que debe ser analizada el apalancamiento, estados y las ratios financieras.

Oferta

Surge la oferta como los productos que las empresas tienen para ofrecer, para ello el precio, los costos, el tamaño de mercado, competencia y la producción son factores influyentes en la oferta.

Demanda

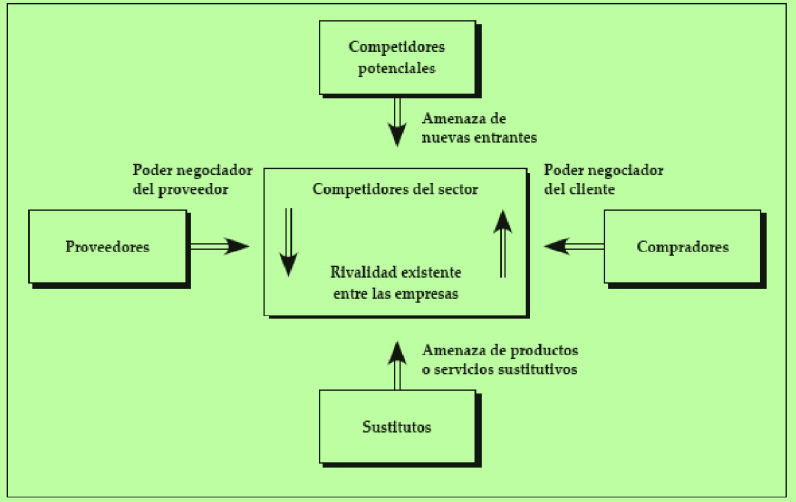
Son los productos en que los consumidores están en disponibilidad de comprar a un precio y cantidad en un tiempo determinado, para lo cual se debe considerar los tipos: Demanda insatisfecha, satisfecha, saturada (no puede soportar mayor producción) y no saturada por otro lado en su temporalidad es continua (largos periodos) y cíclica (periodos por año), asimismo la demanda destino se tiene a bienes finales (bienes adquiridos directamente) e intermedios (procesamiento para ser bienes de consumo final).

Las cinco fuerzas competitivas

Las empresas están en constante cambios comerciales surgidos por una competencia moderna que están dispuestos a com-

plementar la diferenciación y de esta forma ser competentes en el ámbito de negocio.

Figura 9. Análisis de las fuerzas competitivas



Nota: Extraído de Porter (1990)

Barreras de entrada

Tener en cuenta las economías de escala (compras por volumen), diferenciación de producto, insumos de capital (invertir recursos financieros elevados para la producción), acceso a canales de distribución (aceptación de los productos por estrategias de precio), curva de aprendizaje (*knowhow* saber hacer).

Barreras de salida

Son los componentes económicos estratégicos alineados a las empresas para encaminarse en su sector empresarial siendo las fuentes principales como las regulaciones laborales, activos poco realizables, compromisos contractuales a largo plazo con los clientes, barreras emocionales, interrelaciones estratégicas y restricciones gubernamentales.

Productos sustitutivos

Es un límite en la producción de una empresa, en ocasiones no se satisface las necesidades del mercado, es por ello en que los consumidores buscan alternativas de un producto semejante para sustituirlo.

Hacer frente a la competencia

Se tiene una variedad de estrategias: (i) crear una imagen corporativa líder, (ii) diversificar productos, (iii) ataque frontal (ante de ello realizar una inteligencia comercial), (iv) alienar a un nicho de mercado y (v) Promocionar sus productos propios en conjunto.

Tabla 3. Estrategias de comercialización




ETAPAS	INTERROGANTES	HERRAMIENTAS
I-Análisis del contexto estratégico. Misión. Visión. Objetivos Generales II-Diagnóstico de Marketing: Análisis de oportunidades de Marketing Macro y microentorno. Diagnóstico interno	¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Cuáles son nuestros clientes? ¿Dónde queremos estar dentro de tres años? ¿Quiénes somos?, ¿Dónde estamos?, ¿Cómo hemos llegado hasta allí?, ¿Qué amenazas se interponen en el éxito de la organización?, ¿Qué posibilidades favorables se plantean?	Tormenta de ideas. Trabajo en grupo (sesiones) Matriz de evaluación de factores externos, Matriz de evaluación de factores internos, General Electric, matriz interna-externa, análisis del ciclo de vida, etc.
III-Formulación de objetivos de mercadotecnia IV-Formulación de estrategias de mercadotecnia V- Programa de acción VI-Monitoreo y Control de los resultados	¿Hacia dónde vamos en términos de mercado? ¿Qué vamos a hacer para alcanzar los objetivos de mercadotecnia propuestos? ¿Qué acciones ejecutar para lograr las estrategias?, ¿Quién es el responsable?, ¿Cuándo se ejecutará?, ¿Cuánto costará? ¿Qué está sucediendo?, ¿Por qué sucede?, ¿Qué deberíamos hacer?	Árbol de objetivos- Teoría de escenarios Matriz DAFO, matriz de evaluación de carteras, análisis del ciclo de vida Presupuestos- Diagrama de Gantt- Teoría de Redes Análisis de las ventas, análisis de la cuota de mercado, eficiencia de la fuerza de ventas, auditoría de mercadotecnia, eficiencia de la publicidad, rentabilidad por producto, por canal, por territorio, etc.

Capítulo 3

Propiedades y beneficios nutricionales de las hortalizas, para la humanidad

Listado de Hortalizas

Figura 10. Hortalizas comercializadas en un agro mercad

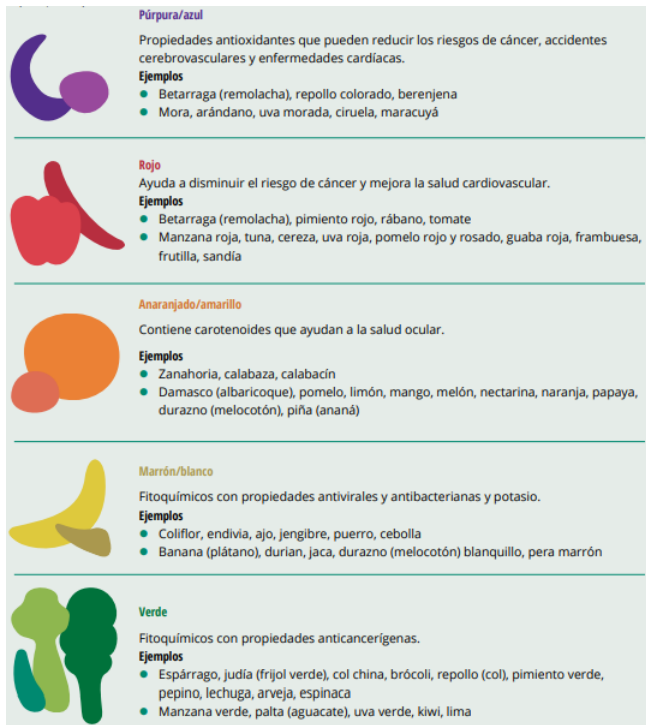
	Repollo: también llamado "berzas", hortaliza que se destaca por tener una gran cantidad de agua en su composición. Todo lo contrario, el repollo aporta potasio, magnesio y vitaminas al organismo en buena medida.
	Remolacha: Tiene un contenido de calorías moderado y no bajo. Esto se debe, principalmente, a la fuerte presencia tanto de azúcares como de hidratos de carbono entre sus componentes.
	Zanahoria: Tiene un contenido nutritivo muy balanceado entre vitaminas, minerales, agua e hidratos de carbono, además de azúcares naturales.
	Rábano: Hortaliza que a pesar de su contenido en hidratos de carbono, sigue siendo baja en calorías y ofrece un gran aporte de agua, se destaca su buena cantidad de fibras, elemento ideal para el sistema digestivo y también para sentir sensación de saciedad
	Espinaca: Un alto contenido de agua, muy bajas en calorías, con folatos, vitaminas del tipo A, B y C y también algunos minerales como el hierro y el calcio.
	Brócoli: Es uno de los vegetales con más nutrientes y menos calorías. Es muy importante consumirlo bien fresco ya que a la que empieza a amarillear indica que ha perdido la mayoría de vitaminas y minerales.
	Cilantro o Culantro: El cilantro es una planta anual herbácea, su fruto de olor suave y sabor picante, contiene dos semillas que se utilizan enteras o molidas (en mezclas de especies), para dar sabor a aceites y vinagres.
	Coliflor: Se la considera una buena fuente de fibra dietética, vitamina B6, ácido fólico, vitamina B5, así como pequeñas cantidades de otras vitaminas del grupo B, (como la B1, B2 y B3) y minerales (sobre todo, potasio y fósforo) (Cazabonne, 2010).
	Tomate: Posee un sabor ligeramente ácido, mide de 1 a 2 cm de diámetro en las especies silvestres, y es mucho más grande en las variedades cultivadas.
	Maíz: El maíz, choclo, millo o elote ('zeamays') es una planta gramínea anual originaria de América. Actualmente, es el cereal con mayor volumen de producción en el mundo, superando al trigo y el arroz.

Nota: Elaboración propia.

Colores de verduras

Los colores de las frutas y verduras suelen estar vinculados a los nutrientes y fotoquímicos que contienen.

Figura 11. Colores de fruta y verduras



Fuente: FAO (2003).

Atributos de calidad

Figura 12. Atributos de calidad basados en las percepciones de los consumidores



Fuente: Adaptado de Rezare Systems (2020)

Capítulo 4

Gestión estratégica para la comercialización

Plan de negocio para agro mercado de hortalizas

Descripción del diagnóstico

La asociación en estudio tiene un comité, encabezado por un presidente, en donde se asume todos los proyectos y custodia a las necesidades de cada uno de los socios.

La asociación está formada en gran parte por productores que ellos mismos comercializan sus hortalizas en puestos ubicados en el mercado de hortalizas, la edad promedio de comerciantes activos está por encima de los 42 años, se indica que el 65% de asociados tienen puestos y terrenos de producción de hortalizas, además el 35% de asociados solamente tienen locales comerciales.

Otro aspecto importante de señalar es que el nivel académico que poseen los actores comerciales del agro mercado mayorista son de estudios secundarios y muy pocos cuentan con estudios superiores, siendo su fortaleza la experiencia comercial la misma que lo han adquirido empíricamente sin conocimientos de planificación estratégica.

Sobre la producción y comercialización

Las hortalizas de la asociación son llevadas a los supermercados por terceros que realizan el embalaje y empaque, así mismo la comercialización lo realizan de manera deficiente, solo se limitan a las ventas directas que son destinadas a los mercados

de abastos locales y provinciales y se observó el conformismo comercial frente a la demanda de sus productos..

Es por ello que es necesario implantar un plan de negocio a este tipo de asociación que tiene las características de un agro mercado, lo cual permita ser una guía de manera segura en los canales de comercialización con estrategias adecuadas de desarrollo, aprovechando las ventajas de sus productos como son: su calidad, frescura, sabor, tamaño, precio, producto orgánico.

Producción en función social

Asimismo, se analizó en la asociación en que los precios ofertados con respecto a otros centros de abasto de la ciudad son bajos, lo cual es una ventaja sumado a los productos que son bastante asequibles a sus consumidores, teniendo como fortaleza principal ofrecer productos que cosechan en sus propios terrenos agrícolas, se tiene previsto la cosecha en cuanto al tiempo y características de las hortalizas y lo transportan en forma directa al mercado sin intermediarios y mantienen la filosofía de apoyo social, debido que los asociados son empresarios, sacrificados que han podido sobresalir.

Tendencias del medio ambiente

Para todo agro mercado el factor fundamental es el clima, por ello, se debe conocer el entorno climatológico, con el sentido de prevenir y evitar pérdidas en los cultivos. Siempre es arries-

gada toda inversión en el rubro agrícola, ya que por temas climatológicos se puede ganar, pero también se tiene probabilidad de perder, más ahora que se viven cambios climáticos en las estaciones y el clima en general es impredecible, por ello realizar una adecuada prevención debidamente planificada se evitaría desabastecimiento y evitar que se genere elevados precios para la comercialización.

Otro aspecto que es una desventaja es la forma de transportar los productos perecibles hacia los mercados locales y provinciales, sin protección de cámaras frigoríficas, ni embalaje y empaque adecuado. En la asociación de estudio, no se cuenta con herramientas tecnológicas para una infraestructura idónea para la conservación de hortalizas, lo cual constituye una gran debilidad frente a otros grandes productores exportadores.

Revisión del producto

La asociación en estudio ofrece una cartera amplia de hortalizas a sus canales de comercialización, encontramos hortalizas identificadas con la región de Lambayeque y de otras regiones como La Libertad, Lima y Arequipa (en caso de desabastecimiento por motivos de estación o que no lo produzcan).

Se observó que ofrece un deficiente servicio de sus productos, porque se ha podido identificar que no cuentan con ningún tipo de empaque y embalaje adecuado y que sea utilizado la tecnología para dicho servicio, y más bien utilizan formas clásicas, artesanales de venta, como son una presentación en manojos,

docenas, primera o segunda, según el tamaño o grosor, etc. esta información se obtuvo mediante observación realizada en el agro mercado.

Competencia

El agro mercado de la Región de Lambayeque en estudio, a nivel regional es líder en precios de los productos comercializados y esto la convierte en un centro de abastos de hortalizas a nivel competitivo, comparado al mercado de abastos de Moshoque donde se observó comerciantes de hortalizas, que en su mayoría lo compran en la asociación en estudio.

Cabe mencionar que dicha asociación, no tiene una adecuada organización logística para implementar una estrategia de exportación de sus productos, quedando en desventaja con los grandes productores a nivel nacional y productores-exportadores de la región.

Distribución

Los canales de distribución en cuanto al transporte observado son vehículos pequeños, tales como moto cargas y camionetas, con los cuales transportan sus productos desde los centros de producción hasta los mercados locales, los productos son recogidos en el agro mercado por comerciantes que se desplazan hacia las regiones de Piura, Tumbes, Amazonas, San Martín, Cajamarca, se recopiló información acerca de algunos productores que

tienen su propia movilidad para trasladar sus productos al agro mercado para luego venderlos a los supermercados, estos compran a terceros, es decir el terciario compra las hortalizas en el agro mercado, inmediatamente en su almacén realiza los siguientes procesos: selección, empaque y embalaje para luego venderlos a los diferentes supermercados o bodegas exclusivas.

Comportamiento del consumidor

Un agro mercado debe enfocar a la calidad de sus productos, siendo una estrategia para la captación de consumidores de hortalizas, asimismo es beneficioso consumir dichos productos para la salud por sus variedades de vitaminas. Las cadenas de supermercados son abastecidas de hortalizas por terciarios, causando un incremento en el precio de venta de sus productos, a base de ello, los consumidores tienen alternativas económicas para la decisión de una compra, como ir directamente al agro mercado, por otro lado, abastecer sin terciarios a los supermercados. Las hortalizas presentan un crecimiento en su consumo, es por ello que a través de estrategias en el plan de negocio permitirá incrementar las ventas, asimismo se tenga una experiencia satisfactoria y pueda recomendar el consumidor.

Posicionamiento y ventaja competitiva

Los productos del agro mercado son reconocidos por su calidad, tamaño, color y otras características y precio la cartera de hortalizas que se ofrece en el agro mercado enfoca al buen tra-

bajo de producción y como resultado tenemos la calidad de sus productos. Sumado a la producción los bajos precios permiten la preferencia por parte de los consumidores finales abastecidos en sus centros de abastos.

La ubicación es estratégica para la entrada y salida de sus productos, siendo así, un factor de éxito, del cual debe plasmar o considerar para mejorar y ser un referente de un agro mercado.

Análisis FODA

Se analizó a la asociación en estudio, con la finalidad de tener las prevenciones para un agro mercado.

Fortalezas

Es un mercado privado cuyos asociados a su vez son productores agrícolas en un 65% mientras el 35% solo es comercializador.

Oferta variada de hortalizas todo el año.

Calidad de sus productos, por ser de diversas regiones.

Único agro mercado mayorista de hortalizas en la región Lambayeque.

Cuenta con capacidad para cubrir la demanda.

Ofrecen los precios más bajos en hortalizas en la región.

Ubicación estratégica respecto a las vías de acceso, lo que permite optimizar las entradas y salidas de sus mercancías (mercados de las regiones de San Martín, Amazonas, Piura, Tumbes y Cajamarca).

Oportunidades

Terrenos agrícolas propios permiten acceso a financiamiento.

Gran parte de sus productos ofertados son orgánicos, con grandes posibilidades en mercados exteriores.

La concentración de su oferta atrae a los consumidores de hortalizas de la región en un solo lugar.

Posicionarse y abrir nuevos mercados.

Llevar sus productos a los supermercados directamente (venta directa).

Debilidades

Carencia de tecnología, así como en estrategias comerciales.

No cuenta con infraestructura adecuada para la comercialización de hortalizas.

La asociación presenta limitación en su visión empresarial.

Carencia de publicidad.

No posee presencia directa en los supermercados.

Amenazas

Inseguridad física por incremento de delincuencia y escasa acción policial en la zona.

Proliferación de ambulantes y caos vehicular en las inmediaciones del mercado.

La falta de organización permite carecer de objetivos claves en la mejora del agro mercado.

Competidores de otras regiones (Trujillo).

Falta de tecnología para la producción, transporte y comercialización con la Inteligencia Artificial

Determinación del mercado meta y objetivos de comercialización

La asociación tiene la oportunidad de encontrar distintos nichos de mercados, tales como realizar ventas directas a los supermercados, también realizar una reestructuración en los mercados locales (cobertura vertical y horizontal) y abastecer a empresas exportadoras (en caso no cumpla su demanda), permitiendo una mejora en la calidad de vida de los asociados.

En su manifiesto, los socios de agro mercado del departamento de Lambayeque, siendo base para el estudio, señalaron en que las hortalizas un 90% están direccionada a la comercialización y un 10% para los hogares o colaboradores.

Estrategias empresariales

Estrategias genéricas para el posicionamiento

El agro mercado en estudio, no presentó estrategias de posicionamiento por desconocimiento de sus asociados, siendo una desventaja competitiva, por ello un agro mercado direcciona a la diferenciación de sus productos, como también en la parte logística, organización, asimismo la comunicación es un eje importante para la integración comercial y de esta forma pueda funcionar el plan estratégico en la mente de los socios y actuar bajo dichos lineamientos para ser reconocida por sus hortalizas orgánicas.

Estrategias de mezcla de mercadotecnia

Producto

Los clientes de la asociación se encuentran satisfechos con las hortalizas ofrecidas la variedad de productos refleja el factor competente información obtenida por intermedio de los consumidores además de sus cualidades específicas que gozan los productos tales como: sobre la calidad, el 30% de los productores expresan que es una ventaja que debería aprovecharse, el 35% por

el precio, el 14% por producto orgánico, el 12% apuesta por el sabor que esta zona posee, el 13% por el tamaño.

Precio

Las hortalizas son ofrecidas con precios competitivos, por ser un agro mercado, donde ofrecen sus productos sin intermediarios, asimismo los productores ofrecen sus productos en forma directa a la asociación.

Plaza

El gran mercado mayorista de hortalizas ofrece sus productos en los mercados municipales locales, entre ellos el gran mercado Moshoqueque y mercados provinciales al por mayor y menor.

Promoción

La asociación tiene limitaciones en promocionar sus productos por la falta de una organización con visión empresarial.

Capítulo 5

Propuesta de plan de negocio

Contenido de la propuesta

El propósito de la propuesta es plantear un modelo o plan de negocio que permita viabilizar el desarrollo de las actividades comerciales desarrolladas por la asociación de comerciantes de productos de la asociación en estudio, que impacte positivamente en los actores sociales que intervienen en la comercialización de productos agrícolas, tanto a nivel regional como nacional.

Esta propuesta contiene los pasos adecuados para cumplir los fines de la asociación, esto conlleva a realizar un plan de negocio con estudios de mercados, planes de mercadeo, estrategias de mercadeo o marketing mix, plan operativo, presupuestos y finanzas, además se propone la búsqueda de alianzas estratégicas, nuevos nichos, canales de distribución y expansión por la calidad de productos perecibles (hortalizas) que ofrecen, asimismo se plantea estrategias sobre cómo darle más vida y buena imagen al mercado único de hortalizas en la región Lambayeque.

Se realizó un *benchmarking* de mercados locales, nacionales e internacionales. Herramienta que permite comparar y analizar aportes útiles, para luego aplicar las buenas prácticas hacia el agro mercado

Fines de la Asociación

Promover la comercialización al por mayor y menor de hortalizas en el agro mercado.

Fortalecer la calidad de vida de los socios.

Promover el desarrollo de ferias en el agro mercado para promover toda la variedad de hortalizas que se ofrece.

Generar ingresos y su adecuada distribución a la asociación.

Valores

Servicio: Otorgar un servicio de calidad, asimismo tener satisfechos a los asociados, clientes internos y externos.

Trabajo: El cumplimiento laboral, objetivos y compromisos comerciales.

Honestidad: Mostar ética en la atención, como también la integridad social en los asociados.

Compañerismo: Ser solidario, colaborativo y fomentar el trabajo en equipo para los objetivos de la asociación.

Generosidad: Fortalecer el bienestar común, apoyando en el desarrollo tanto interno como externo de forma desinteresada.

Responsabilidad: basado en el cumplimiento de los compromisos direccionados a la red comercial.

Protección del medioambiente: es el compromiso en la protección medioambiente, el adecuado reciclaje de los resi-

duos sólidos para materia orgánica, ofreciendo productos de calidad en beneficio a los consumidores.

Objetivos

Diseñar una propuesta de plan de negocios para el desarrollo de un mercado mayorista regional que satisfaga la demanda de clientes mayoristas y minoristas de hortalizas de manera escalonada y viceversa, impactando en la mejora de la calidad de vida de sus asociados.

Penetrar la comercialización de hortalizas en nichos de mercado, asimismo teniendo en cuenta los canales de ventas.

Describir las fuentes de apoyo económico y técnico, con la finalidad de tener recursos para la producción de hortalizas.

Proponer un nuevo esquema organizacional apto para afrontar los retos que implica la competitividad mercantil.

Proponer los aspectos primordiales que debe cumplir la propuesta de un mercado mayorista para ser considerado de talla mundial, reforzando la imagen del mercado como garantía de calidad en sus productos perecibles ante los consumidores.

Realizar *benchmarking* de mercados locales, nacionales e internacionales.

Encaminar a mejorar la calidad de vida de los socios, siendo base el aumento de las transacciones de los productos que ofrecen.

Comercialización de Hortalizas

Son las áreas de éxito serán las áreas claves para los socios de la asociación. Para lograrlo, desarrollar procedimientos eficientes y eficaces para el abastecimiento y selección de hortalizas, con la finalidad de cubrir la demanda.

Capacitación organizacional

Una organización está enfocada a las nuevas tendencias y para ello un insumo importante son las capacitaciones, siendo las unidades funcionales: área administrativa, técnica y comercial esto para cumplir los objetivos de la asociación.

Las capacitaciones serán formalizadas a través de la transparencia organizacional, por organismos públicos o privados.

Dentro de las instituciones que pueden apoyar en el desarrollo de capacitación tenemos:

Certificaciones del Perú S.A.

CERPER, es una empresa que certifica sobre inocuidad alimentaria, asimismo participa verifica la calidad en las etapas de selección y clasificación en los productos finales en los canales

de distribución. De este modo la asociación de un agro mercado ofrece productos de calidad, siendo una ventaja competitiva en los mercados a penetrar.

Dirección General de Promoción Agraria (DGPA-MINAG)

El Ministerio de Agricultura promueve el trabajo colaborativo con los actores de la red agroalimentaria.

Se concederán temáticas como liderazgo, contabilidad, administración y trabajo en equipo. Se solicitará el apoyo de ONG's y entidades de gobierno local que estén dispuestos a colaborar a través de asesorías relacionadas a los fines de la asociación.

Proceso de producción

Como se manifestó con anterioridad, la Región de Lambayeque su sector productivo es la agricultura, siendo ventajoso el clima durante todo el año, asimismo la existencia de sistemas de riego en el valle La Leche, y una disponibilidad de 200 mil hectáreas para la agricultura, de los cuales el 80 % se cultiva.

Los lugares de producción donde concentran la mayor parte de los socios su actividad productiva agrícola son: Ciudad Eten, Monsefú, Ferreñafe, Callanca, Pomalca, Tután, Túcume, Motupe, Olmos y otras localidades todas ubicadas en la región Lambayeque-Perú.

La propuesta contempla que toda la producción de los cultivos será llevada al agro mercado donde se le dará el respectivo tratamiento para que este producto permanezca fresco y etiquetado para una mayor seguridad y confianza de los consumidores. Cabe resaltar que el agro mercado está ubicado en un lugar estratégico pues está aislado de congestión vehicular que presentan los mercados actuales de la región, lo cual permite la optimización de la distribución logística en las etapas de recepción y despacho (mejora en tiempo) y además cuenta con acceso a arterias viales que le permiten la distribución adecuada tanto para sus canales como para recibir de manera adecuada a clientes minoristas de la zona.

Plan de negocio

Resumen ejecutivo

La región de Lambayeque cuenta con dos mercados mayoristas de hortalizas: La asociación en estudio y el Mercado Moshoqueque. La asociación está formada por 800 asociados que se dedican a la producción y comercialización de hortalizas, de los cuales actualmente 380 asociados se encuentran activos.

La propuesta de un plan de negocio para la Asociación tiene como fin constituirse en un instrumento que guíe la eficiencia comercial y organizacional de la asociación y para ello se ha tomado en cuenta el análisis de las fortalezas y oportunidades.

El agro mercado de la Región de Lambayeque es líder en precios de los productos comercializados, convirtiéndose en la mejor opción rentable y abastecimiento de hortalizas para los diferentes canales de distribución de la región.

Gran parte de los asociados son a la vez productores que cuentan con terrenos agrícolas, los cuales son activos que pueden servir a futuro como apalancamiento financiero para proyectos de inversión, por ejemplo, la remodelación del mercado con infraestructura adecuada para la comercialización de sus productos. Dentro de la investigación se detectó que las hortalizas son llevadas a las regiones de Tumbes, Piura, Lambayeque (provincias, distritos), Amazonas, San Martín y Cajamarca, convirtiéndose en el eje central de la comercialización de hortalizas de la región.

Los asociados serán favorecidos con la propuesta que permite optimizar la comercialización y organización de sus productos, con una estrategia de precios denominada “de la chacra a la olla”, caracterizada por la buena calidad, donde el cliente sepa dónde buscarlo en las próximas compras, buscando en cada venta la fidelización de los clientes.

Descripción del negocio

La asociación tiene la mayor concentración de comercialización de hortalizas en la región de Lambayeque, convirtiéndose en el eje central para la comercialización y distribución de estos productos para los diferentes mercados y supermercados. Dicha

Asociación se caracteriza por sus productos frescos y de calidad, cultivados con la dedicación y el entusiasmo de los productores lambayecanos.

La ubicación del mercado en la región constituye una ventaja estratégica para el embarque, transporte y distribución de sus productos, optimizando las salidas y entradas de transportistas pues se encuentra al costado de la carretera Panamericana, ya que en la zona no existe turgurización de transporte como en otros mercados, lo cual es un limitante frente al consumidor final. Esta condición del local de la Asociación impacta también en la estrategia de brindar seguridad y confianza.

Este proyecto incorpora en su propuesta el desarrollo de un sistema que permita contar con información online para captar consumidores, productores, transformadores y comercializadores, asimismo se brindará acceso a información actualizada de la oferta y de la demanda de este tipo de productos (AlbéricHibon, 2008). El cual se encuentra enlazado con otros sistemas nacionales de ofertas de productos.

Para tener éxito en las ventas, es necesario elaborar estrategias comerciales para obtener una mezcla perfecta en la competitividad, cubriendo la necesidad de los consumidores.

Análisis de mercado

a. Análisis de Precio

La Asociación es líder en precios de comercialización de hortalizas de la región de Lambayeque-Perú.

Se realizó un estudio comparativo de precios de hortalizas de los mercados locales como: Moshoqueque, 09 de Octubre, Modelo, Atusparias, Campodónico, AZ, Los Incas, de Lambayeque, Ferreñafe, Motupe, Olmos y otros. Concluyendo que la asociación en estudio es el principal proveedor de hortalizas, seguido por el mercado Moshoqueque.

Tabla 4. Procedencia de Hortalizas para el mercado de lambayecano

PRODUCTO	PROCEDENCIA
Culantro	Monsefú, Callanca
Brócoli	Lima, Trujillo
Lechuga	Callanca
Espinaca	Callanca
Coliflor	Lima, Trujillo
Zanahoria	Ciudad Eten, Callanca
Choclo	Callanca
Acelga	Monsefú, callanca
Tomate	Olmos, Motupe, Cayaltí
Cebolla	Pátapo
Camote	Pátapo, Ferreñafe
Perejil	Callanca

PRODUCTO	PROCEDECENCIA
Repollo	Callanca
Rabanito	Callanca
Pepinillo	Trujillo, Callanca
Nabo	Callanca
Pimentón	Callanca
Aji Causa	Motupe
Cebolla China	Callanca
Apio	Trujillo, Lima
Poro	Trujillo, Lima
Zapallo	Lagunas
Alcachofa	Lagunas
Caigua	Jayanca, Lagunas

Fuente: Elaboración propia

b. Análisis de demanda

El consumo de hortalizas y legumbres en el país representa un 11,9% del gasto familiar. La OMS sugiere consumir ≥ 400 grs, de frutas y verduras por día. En Europa las proporciones de consumo son distintas en cada país. En general, es factible las recomendaciones de la OMS, asimismo en otros países son independientes en decidir la cantidad de consumo de hortalizas, es decir con niveles mayores p.ej. ≥ 600 g. En Perú, los lugares cercanos al departamento de Lambayeque que demandan hortalizas son: Amazonas, Cajamarca, Lambayeque, Piura, San Martín y Tumbes. En ocasiones, Lima se convierte en cliente de algunas hortalizas de estación.

c. Análisis de oferta

La asociación está integrada por productores y comerciantes, y se constituye en unos de los mercados mayoristas de hortalizas líderes en precios, donde acopia a los principales mercados y supermercados locales, como también a las regiones de Piura, San Martín, Tumbes, Cajamarca y Amazonas.

Análisis del mercado potencial

El agro mercado está ubicado en Chiclayo en el departamento de Lambayeque, del cual se está presentando como estudio, tiene una ubicación estratégica, donde se forma como intersección de agentes económicos, que provienen de los departamentos de Lambayeque, San Martín, Piura, Tumbes, Amazonas y Cajamarca. Lo cual representa el 25 % de las actividades económicas. Podemos indicar que la región Lambayeque produce el 3.8 % del PBI nacional.

Chiclayo, la capital de la región Lambayeque, se encuentra gran parte de las empresas, como son: comercio y los servicios de la región, tiene la densidad poblacional más alta alcanzando 230 habitantes por km²; con relación a otras capitales de departamento es la cuarta ciudad más densa, luego de Lima (Sociedad Nacional de Industrias – Sector Lambayeque).

Análisis de productos sustitutos

Respecto a la sustitución de hortalizas, se puede indicar que existe una diversidad de hortalizas, las cuales tienen sus propias características nutricionales como vitaminas y minerales necesarias para una buena salud. Por lo tanto, no existen sustitutos de hortalizas, pero es factible sustituir una hortaliza por otra.

Análisis de principales competidores

La asociación en estudio es el único agro mercado mayorista de hortalizas en la región de Lambayeque, convirtiéndose en una fortaleza y una gran oportunidad para tener la mejor alternativa comercial por parte de los mercados locales, supermercados y algunos lugares de la costa, sierra y selva. Es un mercado competente por sus precios y calidad en la comercialización de hortalizas, para ello se debe mantener una excelente organización y estrategias comerciales.

Análisis de los proveedores de materias primas

El agro mercado mayorista produce y comercializa los productos en su mayoría. En casos de desabastecimiento estacional sus proveedores serían productores de las regiones de La Libertad y Lima.

Benchmarking local, nacional e internacional en el sector de hortalizas

Tabla 5. Benchmarking

Benchmarking – Sector Hortalizas					
Indicadores de Comparación	Agro mercado–Lambayeque, Perú	Mercado Moshoque–Lambayeque, Perú	Supermercados–Lambayeque, Perú	Mercado Mayorista de Lima	Mercabarna–Barcelona, España
Clase de Mercado	Privada	Municipal	Privada	Municipal	Municipal
Organización Empresarial	Falta una visión mercantil para darle fuerza comercial a su diversidad de productos que ofrece (único en hortalizas al por mayor), sus transacciones comerciales son de tipo tradicional o empíricamente. No cuenta con un plan de negocio que le permita penetrar a los diferentes canales de distribución existentes en su entorno y otros fines.	Son individuales, cada comerciante decide su transacción comercial.	Adecuada organización, con visión mercantil.	EMMSA es un mercado mayorista, teniendo como propósito administrar, controlar, supervisar y la gestión de los mercados públicos mayoristas y minoristas pertenecientes a Lima.	Los Mercados de Abastecimientos de Barcelona Sam, es una organización que gestiona el área alimenticia de los mercados de la ciudad de Barcelona, como también la comercialización, distribución, importaciones y exportaciones de hortalizas frescas y congeladas.
Ubicación Estratégica	Tiene excelente ubicación, permitiendo con facilidad la entrega y salidas de sus productos a diferentes destinos. Colinda con las avenidas Venezuela, prolongación Lora y Lora (culmina con la Av. Chiclayo, la cual se une con la Panamericana Norte, dando salida para Lima, nororiental, norte chico y Cajamarca). Facilitando en la distribución de sus productos a los diferentes mercados municipales, bodegas, privados y supermercados.	Existe congestión vehicular, inadecuado parque automotor, perjudicando las entradas y salidas de sus productos.	Inadecuada ubicación estratégica.	EMMSA, localizado en el gran mercado mayorista de Lima, siendo una ubicación estratégica para las entradas y salidas de sus productos.	Mercabarna está en un lugar estratégico, donde se encuentran un puerto, infraestructuras de transporte que facilita la distribución de los productos.

Benchmarking – Sector Hortalizas

Indicadores de Comparación	Agro mercado–Lambayeque, Perú	Mercado Moshoqueque–Lambayeque, Perú	Supermercados–Lambayeque, Perú	Mercado Mayorista de Lima	Mercabarna–Barcelona, España
Clase de Mercado	Privada	Municipal	Privada	Municipal	Municipal
Variedad de Hortalizas	El Mercado los Pathos es conocido como el único centro de abastos de hortalizas al por mayor y menor en el departamento de Lambayeque. Además, la mayoría de sus asociados son productores y a la vez comerciantes convirtiéndose en tener buena diversificación de hortalizas.	El mercado Moshoqueque es el principal cliente de los Pathos, es decir, su <i>partner</i> estratégico, algunos comerciantes del mencionado mercado tienen puestos en los Pathos.	Los supermercados están acorde al consumidor final o rotación de sus productos, es decir, es limitante.	Existe una alta variedad de hortalizas.	Ofrece gran variedad de hortalizas ya sea de origen local o importado. Es un mercado que se preocupa en diversificar su cartera de hortalizas, debido a la demanda de sus consumidores. La calidad de sus nutrientes es concientizada y valorada.
Giro Empresa	Agromercado (Productor–Comerciante)	Comercial	Reatil	Comercial	Comercial
Modelo Mercado	Mayorista	Minorista	Consumidor Final	Mayorista	Mayorista
Sector Hortaliza – Superficie	10 hectáreas aprox.	1 hectárea aprox.	200 metros aprox.	5 hectáreas aprox.	90 hectáreas
Servicios	La Asociación no presta servicios	El Mercado no presta servicios			Tiene servicios como frigoríficos, laboratorio donde se controla la calidad de las hortalizas, áreas de embalaje, restaurantes y otros.

Benchmarking – Sector Hortalizas

Indicadores de Comparación	Agro mercado–Lambayeque, Perú	Mercado Moshoqueque–Lambayeque, Perú	Supermercados–Lambayeque, Perú	Mercado Mayorista de Lima	Mercabarna–Barcelona, España
Clase de Mercado	Privada	Municipal	Privada	Municipal	Municipal
Almacenamiento	La construcción del mercado en mayor parte son rústicos, lo cual es una desventaja para el almacenamiento de las hortalizas, son productos perecibles y debe estar en lugares adecuados, como por ejemplo zonas frigoríficas y otros.	Las mesas de madera forradas con sacos en la parte superior o en el piso sirven como almacenamiento.	Adecuada forma de almacenamiento cuenta con aparatos frigoríficos.	Los almacenes son adecuados, pero no están a la vanguardia.	Cumplen con los requisitos de almacenamiento plateados por la Organización para la Agricultura y la Alimentación de las Naciones Unidas (FAO), es decir el uso de ferroconcreto, con paredes gruesas, que sirven para proteger el calor exterior, también cuentan con zonas frigoríficas.
Inventarios	No existen <i>stocks</i> actualizados de manera íntegra o individual en el agromercado, siendo una debilidad en el caso los clientes potenciales requieren conocer los productos y <i>stocks</i> a gran escala para realizar las compras.	Carece de inventarios	Los supermercados tienen software con módulo de inventarios que le permiten tener los <i>stocks</i> actualizados.	Cuenta con <i>software</i> que permite obtener datos de inventarios a tiempo real, especificando la variedad de hortalizas. De esta manera la realización de sus compras.	En su página web se ofrece información estadística actualizada (día, semanal, mensual y anual). Sus datos son los precios, cantidades y procedencia (trazabilidad), esto les permite a sus clientes optimizar y mejorar en sus transacciones comerciales.
Empaque – Embalaje	La inexistencia de una zona de empaque y embalaje, sus productos ingresan a mercados detallistas a través de empresas terciarias que realizan dichas funciones. El agromercado actualmente vende sus productos a clientes exclusivos en cajas de cartón.	Las bolsas plásticas son utilizadas en el despacho.	Sí existe, pero es tercerizado.	En este campo se maneja en forma tradicional. No hay tendencias a los avances modernos en empaque y empaque.	Cuenta con herramientas y tecnología moderna en este aspecto, dándole énfasis mercantil a sus productos.

 Benchmarking – Sector Hortalizas

Indicadores de Comparación	Agro mercado–Lambayeque, Perú	Mercado Moshoqueque–Lambayeque, Perú	Supermercados–Lambayeque, Perú	Mercado Mayorista de Lima	Mercabarna–Barcelona, España
Clase de Mercado	Privada	Municipal	Privada	Municipal	Municipal
Embarque	No tiene una zona de embarque, asimismo la inexistencia montacargas, pallets, etc. Sería ideal tener esta zona, para obtener un orden en las entradas y salidas de las hortalizas de los distintos lugares.	Existe un desorden en las entradas y salidas de las mercancías, congestión vehicular que genera demora en la parte logística. Esto ocasiona pérdidas por tratarse de productos perecibles.	Sus áreas de embarque están organizadas.	Se tiene zonas de embarque adecuadas, lo cual permite optimizar sus tiempos de entrega y salidas de sus productos, y se evitan demoras y pérdidas.	Tienen zonas definidas como plataforma para la carga y descarga de mercancías. Cuentas con equipos modernos como montacargas, pallets, etc. Permitiendo rápido desplazamiento, optimizando el parque automotor para la mejora de envíos.
Control de calidad	Se tiene limitaciones en el control de calidad de las hortalizas, siendo un factor importante en la comercialización, es por ello que genera oportunidades a empresas terciarias que realizan un control para vender a centros comerciales o supermercados, siendo de esta manera indirecta en que la asociación ingresa a todo tipo de mercados.	En el mercado Moshoqueque no existe un control de calidad en sus productos.	Sus controles son permanentes, garantizando la calidad de sus productos.	No se observan herramientas que permitan el control de calidad de sus productos. Se mantiene lo tradicional.	Tiene como servicios laboratorios de control de calidad.

Benchmarking – Sector Hortalizas

Indicadores de Comparación	Agro mercado–Lambayeque, Perú	Mercado Moshoqueque–Lambayeque, Perú	Supermercados–Lambayeque, Perú	Mercado Mayorista de Lima	Mercabarna–Barcelona, España
Clase de Mercado	Privada	Municipal	Privada	Municipal	Municipal
Higiene y Ambiente	<p>Las condiciones actuales de higiene y de seguridad alimentaria son deficientes. Los servicios higiénicos no son suficientes para la población del mercado; son inadecuados en cantidad y calidad por falta de planificación. Aunque los asociados realizan jornadas de limpieza alrededor del mercado, en la parte interna hay deficiencias de higiene. En definitiva, no existe adecuada higiene (limpieza y lavado), como se dice: “de la chacra a la olla”. En lo ambiental existe una extrema dejadez, no se tiene el concepto de reciclaje.</p>	<p>Es un mercado municipal que tiene deficiencias en la higiene.</p>	<p>En este campo los supermercados son cuidadosos.</p>	<p>Se preocupan por la higiene, pero en el aspecto ambiental no cuentan con la orientación para el recojo de residuos orgánicos e inorgánicos.</p>	<p>Mercabarna tiene un ambiente de reciclaje de los residuos de alta tecnología, con lo cual en un 80% de los residuos se recicla.</p>
Seguridad	<p>No tiene un cerco perimétrico, creando inseguridad dentro del agromercado, asimismo se tiene deficiencias en el control de ingresos y salidas de los vehículos, como también algunas limitaciones sobre señalización informativa.</p>	<p>En ocasiones contratan vigilantes particulares temporales.</p>	<p>Es seguro.</p>	<p>En su organigrama destaca la gerencia de operaciones en el cual encontramos la unidad de seguridad</p>	<p>Garantiza seguridad a los clientes, como el control de vehículos, vigilancia, tecnología y un plan para emergencias.</p>

Benchmarking – Sector Hortalizas					
Indicadores de Comparación	Agro mercado–Lambayeque, Perú	Mercado Moshoqueque–Lambayeque, Perú	Supermercados–Lambayeque, Perú	Mercado Mayorista de Lima	Mercabarna–Barcelona, España
Clase de Mercado	Privada	Municipal	Privada	Municipal	Municipal
Tratamiento urbano	Carece de veredas, pavimentación de calles, zonas verdes, carriles exclusivos para el parque automotor, etc. El contar con esto les permitiría mayor confort en el mercado. Este es un gran problema latente en este mercado, debido a las deficiencias en organización asociativa o apoyo por parte de las autoridades gubernamentales, inversionistas y entidades bancarias.	Este mercado aporta buenos ingresos a las arcas del municipio, pero no cuenta con apoyo para la comercialización de hortalizas en lugares específicos de la zona urbana.	Adecuado.	Cubre las expectativas para una adecuada influencia logística.	No tiene deficiencias en este aspecto.

Fuente: elaboración propia

Organización y gestión empresarial

El responsable de la dirección para el plan de negocio propuesto será la Asociación, bajo el modelo de gestión moderna presidida por su presidente y conformada por la nueva estructura en cuanto a las áreas funcionales de la asociación.

Plan operativo

Lineamiento de Política

Elaborar un estudio de comercio mayorista de productos alimenticios agrícolas perecederos en el departamento de Lambayeque, donde los asociados se familiaricen con el uso adecuado de las estrategias plasmadas en el plan de negocio.

Implementar programas de capacitación para el personal administrativo y operativo, con el propósito de lograr un personal competente.

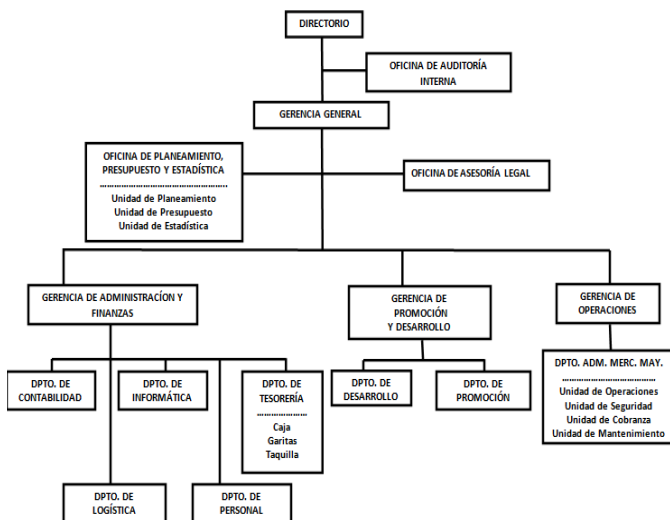
Mejorar la red comercial, es decir la integridad comercial de la empresa.

Síntesis curricular del personal

Se observó un agro mercado atrasado, con deficiencias comerciales y organizativas en definitiva no se tiene un staff profesional adecuado, para dirigir con éxito dicha organización. Es por ello que en el siguiente punto proponemos una estructura con áreas operativas factibles para cumplir los objetivos de la asociación.

Las organizaciones están en plena libertad de realizar su diseño organizacional, para la propuesta se tendrá en cuenta lo manifestado en la Plataforma digital única del Estado Peruano.

Figura 13. Organigrama propuesto



Plan implementación

Recurso Humanos

Tabla 6. Recursos humanos

Unidad orgánica	Centro de Costo	# Personal
1 DIRECTORIO	Directorio	1
2 AUDITORÍA INTERNA	Auditoría Interna	1
3 GERENCIA GENERAL	Gerencia General	1
	Auxiliar Gerencia	1
4 OFICINA DE ASESORÍA LEGAL	Asesoría Legal	1

Unidad orgánica	Centro de Costo	# Personal
5 OFICINA PLANEAM., PPTO. Y ESTAD.		
	Oficina	1
	Presupuesto	1
	Estadística	1
6 GERENCIA ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS		
	Gerencia	1
	Auxiliar Gerencia	1
	Logística	2
	Contabilidad	2
	Tesorería	2
	Personal apoyo	2
	Informática	1
7 GERENCIA DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO		
	Gerencia	1
	Desarrollo	1
	Promoción	1
8 GERENCIA DE OPERACIONES		
	Gerencia	1
	Administración de Mercados	2
	Operaciones	1
	Cobranzas	3
	Mantenimiento y SS&GG,	8
	Seguridad	10

Recursos materiales

Los recursos materiales son medios físicos y concretos que ayudan a conseguir algún objetivo. Para ello se presenta un listado donde se mencionan todos los recursos que se utilizarán:

Tabla 7. Recursos materiales

Unidad Orgánica	Centro de Costo	Cant.	Detalle -Materiales
1 DIRECTORIO	Directorio	1	Mesa De Directorio
2 AUDITORÍA INTERNA	Auditoría Interna	1	Escritorio
		1	Computadora
			Útiles
3 GERENCIA GENERAL	Gerencia General	1	Escritorio
		1	Computadora
			Útiles
	Auxiliar Gerencia	1	Escritorio
		1	Computadora
			Útiles
4 OFICINA DE ASESORÍA LEGAL	Asesoría Legal	1	Escritorio
		1	Computadora
			Útiles
5 OFICINA PLANEAM., PPTO.y ESTAD.	Oficina	1	Escritorio
		1	Computadora
			Útiles
	Presupuesto	1	Escritorio
		1	Computadora
			Útiles
	Estadística	1	Escritorio
		1	Computadora

Unidad Orgánica	Centro de Costo	Cant.	Detalle -Materiales
			Útiles
6 GERENCIA ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS			
	Gerencia	1	Escritorio
		1	Computadora
			Útiles
	Auxiliar Gerencia	1	Escritorio
		1	Computadora
			Útiles
	Logística	1	Escritorio
		1	Computadora
			Útiles
	Contabilidad	1	Escritorio
		1	Computadora
			Útiles
	Tesorería	1	Escritorio
		1	Computadora
			Útiles
	Personal apoyo	1	Escritorio
		1	Computadora
			Útiles
	Informática	1	Escritorio
		2	Computadora y otros
			Útiles
7 GERENCIA DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO			
	Gerencia	1	Escritorio
		2	Computadora y otros
			Útiles
	Desarrollo	1	Escritorio
		2	Computadora y otros

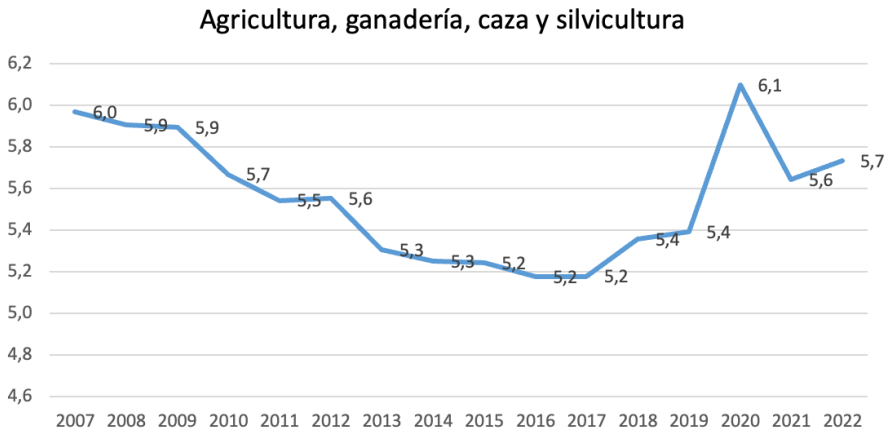
Unidad Orgánica	Centro de Costo	Cant.	Detalle -Materiales
			Útiles
	Promoción	1	Escritorio
		1	Computadora
			Útiles
8 GERENCIA DE OPERACIONES			
	Gerencia	1	Escritorio
		1	Computadora
			Útiles
	Administración de Mercados	1	Escritorio
		1	Computadora
			Útiles
	Operaciones	1	Escritorio
		1	Computadora
			Útiles
	Cobranzas	3	Accesorios
	Mantenimiento y SS&GG,	8	Accesorios
	Seguridad	10	Accesorios

Fuente: Elaboración propia

Recursos financieros

Los recursos financieros son de suma importancia para la implementación de un negocio, por otro lado, es un recurso difícil de conseguir, son los capitales, propios y ajenos, de carácter económico y monetario que la empresa requiere para el desarrollo de sus actividades.

Figura 14. Perú: Producto bruto interno según actividad económica 2007 – 2022



Nota: Instituto Nacional de Estadística e Informática

a. Análisis Financiero Actual

Antecedentes

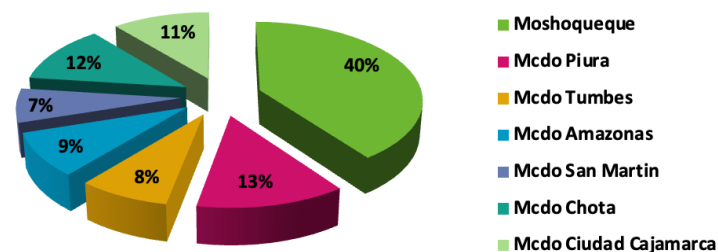
1. La Asociación del agro mercado en estudio está conformado:

Socios Activos	380
Socios no Activos	420
Total, de Socios	800

2. Para el análisis y proyección financiero se trabajó con los socios activos:

Socios Activos	# Socios
Productores y Comerciantes	380

Figura 15. Mercados de los productos ofertados de la asociación en estudio



b. Propuestas de inversión:

La asociación para tener un reconocimiento de talla internacional en la comercialización de hortalizas debe invertir en una infraestructura moderna, de esta forma ofreciendo productos de buena calidad, lo cual permite tener un apalancamiento financiero, a continuación, se detalla algunas consideraciones de infraestructura de un agro mercado de hortalizas a nivel internacional.

Tabla 8. Inversión de infraestructura para un agro mercado

Detalle Inversión	Unidad Medida
Zona Administrativa	m2
Puestos Comerciales	m2
Zonas Frigoríficas	m2
Zonas Empaque y Embalaje	m2
Cerco Perimétrico	m2
Garita	m2
Restaurantes	m2
Zona Diversión de Niños	m2
Zona Bancaria	m2
Zona Reciclaje	m2
Zonas Servicios Higiénicos	m2
Tratamiento Urbano	m2

Tabla 9. Sistemas de información

Detalle
Sistema Integral Empresarial
Diseño Página WEB
Dominio Anual

Plan de marketing

Políticas de mercadeo

- En base a la máxima de la experiencia por parte de los asociados del agro mercado, se realizará un control per-

manente de inventarios y de la calidad de los productos, actualizando los registros en línea de sus stocks disponibles, señalando las hortalizas de mayor consumo para la toma de decisiones.

- Dar seguimiento a los canales de distribución de los productos ofrecidos mediante la supervisión constante por una comisión asignada, la misma que deberá conocer y estar altamente capacitada para retroalimentar a la asociación con información de precios finales, satisfacción, usos entre otros.
- Realizar capacitaciones sobre la higiene de los productos para la distribución comercial.
- Responsabilidad en los compromisos comerciales.
- En los lugares de ventas y las ferias de promoción tener los afiches informativos.
- Tener en cuenta los medios de publicidad no pagados, ofrecidos por las entidades públicas.

Estrategias de comercialización

Los objetivos establecidos permitieron la formulación de estrategias que permitan la mejora en la penetración y posicionamiento en el mercado, las cuales son:

- Capacitación a los comerciantes en registros de marcas, lo que les permite tener ventajas como el derecho de uso exclusivo. Administrando sus propias marcas a los diferentes canales de comercialización, facilitando la publicidad de sus productos con una imagen y estilo propio.
- Introducir al mercado mediante la intensificación de publicidad y las ventas directas a los supermercados.
- Resaltar mediante propaganda interna en el mercado (carteles, trípticos, etc.) los beneficios y propiedades con las que cuentan las hortalizas, principalmente las que son producidas y comercializadas por la asociación.
- Implementar en las presentaciones de los productos una viñeta que contengan el logotipo, eslogan, con la finalidad de iniciar un branding, asimismo la construcción de una imagen corporativa atractiva para los clientes, con la finalidad de generar mayor interacción y de esta forma promover los productos, como también volantes, banners y trípticos informativos.

Objetivos del plan de comercialización

- Posicionar sus productos de buena calidad en los principales canales de distribución, tales como supermercados y mercados minoristas de la región.
- Generar un nuevo canal de comercialización para ven-

tas con entrega en destino, considerando en el precio el costo del transporte y un monto mínimo de venta.

- Generar demanda de los productos cultivados de la asociación de la región de Lambayeque mediante publicidad en puntos estratégicos de los mercados y supermercados locales en las regiones de Piura, Tumbes, Cajamarca, Amazonas, San Martín.
- Participar en ferias nacionales brindadas por el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, asimismo como internacionales, con el sentido de promocionar sus productos y su imagen corporativa.

Segmentación de mercado

Se abordarán varios segmentos entre los principales tene-
mos:

a.- Mercados municipales locales minoristas: Se abastecerán los mercados locales como: Moshoqueque, 9 de octubre, Modelo, Atusparias, Campodónico, mercado AZ, Los Incas, de Lambayeque, Ferreñafe, Motupe, Olmos y otros. Este tipo segmento está conformado en un porcentaje considerable por familias de escasos recursos.

b.- Mercados municipales provinciales: Se abastecerá a los mercados de las regiones de Piura, Tumbes, Amazonas, San Martín, Cajamarca y, en algunas ocasiones, Lima.

c.- Supermercados locales y provincias: La venta a los supermercados (nivel socioeconómico), los márgenes de ganancia son altos. Para ello, se debe mantener una estabilidad en la mejora continua en la calidad y el cumplimiento en las entregas de los pedidos. En este caso se recomendará la mejora en el empaque, embalaje y selección para evitar los intermediarios, es decir, una venta directa.

Alianzas estratégicas:

Se debe buscar establecer alianzas con:

Empresas agroexportadoras, en el caso de desabastecimiento.

Realizar contratos de abastecimiento para los supermercados locales y de provincias.

Alianzas con los mercados locales y provinciales para el abastecimiento.

Alianzas con las instituciones públicas para abastecer de alimentos en sus programas de apoyo social.

Solicitar apoyo al gobierno central para capacitaciones en sus áreas, certificaciones y normas de calidad para sus productos.

Plan de metas:

Satisfacer las necesidades de los clientes a base de una diversidad de servicios (zonas frigoríficas, seguridad y otros) y productos.

Con costos adecuados, que nos permitan ofrecer buenos precios a nuestros clientes y oportunidades a todos aquellos que los requieran.

Concientizar en las asambleas de los asociados para la remodelación moderna del agro mercado.

Tabla 10. Indicadores para Presupuesto de mercadeo

Material Publicitario	Descripción
Tríptico	5 millares
Hoja Volante	10 millares
Valla Publicitaria	5 vallas
	Alquiler de panel por 2 meses
Viñeta 1	5 millares
Viñeta 2	5 millares

Estrategias de marketing

Estrategia de producto

La asociación deberá ofrecer hortalizas de calidad a los diferentes mercados locales, supermercados y realizar ferias.

Para poder posicionar el producto como tal, se establecen algunas estrategias que serán llevadas a cabo por la asociación:

- Participación directa y personalizada en el proceso de venta del producto.
- Potenciar verduras que presenten mayor demanda al público, a fin de no desabastecer de tales productos.
- Cumplir con las exigencias del mercado target respecto a la calidad de los productos, por ejemplo: fresca, color, tamaño, entre otros, que sean claves para la satisfacción de los consumidores.

Estrategia de precio

Se menciona lo siguiente:

- Establecer precios flexibles y accesibles, es decir, precios diferenciados a clientes (escalas comerciales).

- Fijar precios que garanticen el regreso de los costos comerciales, para ello se usará el método de incremento del costo total, cuyo porcentaje agregado es el 25 %.
- Vigilar los precios de la competencia para asegurarnos de no ofrecer precios altos.

Estrategia de plaza

- Se busca mantener y hacer seguimiento permanente a la cartera actual de clientes, pues la intención es expandir la comercialización de hortalizas a otros mercados locales, restaurantes; y ser *partner* estratégico de empresas exportadoras de hortalizas.
- El manejo de la asociación está en función al organigrama propuesto con el fin de poner en práctica ideas mercantiles y darle fuerza comercial al ofrecer las hortalizas.
- Realizar ventas directas a los supermercados, hoteles, restaurantes y bodegas exclusivas.
- Visitar a clientes potenciales con el fin de identificar sus necesidades comerciales para luego tomar decisiones que permitan satisfacerlos comercialmente.
- Mantener actualizados a los miembros de la asociación sobre las tendencias de sus productos, a través de la participación en eventos o ferias, organizados por el

Gobierno o promotores privados. Así mejorará la comercialización de los productos y en consecuencia aumentarán las ventas.

Estrategia de promoción

Con el propósito de lograr una efectiva comercialización de las hortalizas de la Asociación, se establecen las estrategias siguientes:

- Captar cartera potencial que permita realizar ventas a grandes escalas.
- Descuentos por volúmenes de compra.
- Ofrecer muestras gratis en ferias con el fin de identificar la calidad de productos ofrecidos.

Capítulo 6

Modelo propuesto para la comercialización de hortalizas

Descripción del modelo

El modelo negocio propuesto para la comercialización de hortalizas consta de los siguientes pilares: sistema comercial, aprendizaje organizacional, inteligencia comercial, certificaciones de calidad, y penetración a mercados nacionales e internacionales.

El *sistema comercial* es la base para la comercialización de hortalizas, donde se aplica las estrategias de producto, precio, promoción y plaza, asimismo para dicha aplicación se prioriza fortalecer la estructura organizacional, teniendo las unidades funcionales adecuadas para hacer frente a los nuevos retos. Por otro lado, la infraestructura y la conectividad permiten un agro mercado moderno con talla mundial, es decir, tener ambientes adecuados para el empaque, almacenaje de hortalizas y sistemas de información, donde se brinda a detalle la información de los productos requeridos por los clientes potenciales, basándose en un estudio de benchmarking (mejores prácticas de mercados de hortalizas), como también en la búsqueda de nuevos nichos para la captación de clientes que compran hortalizas.

El *Aprendizaje organizacional* contribuye a fortalecer habilidades mediante la aplicación de metodologías ágiles, por otro es necesario se logre la integración y fomentación del marco normativo, lo cual contribuye al liderazgo, de esta forma la organización construye una base interna sólida, con un ambiente institucional adecuado con socios o empresarios alineados para competir y ofrecer sus productos a los mercados locales, regionales e internacionales.

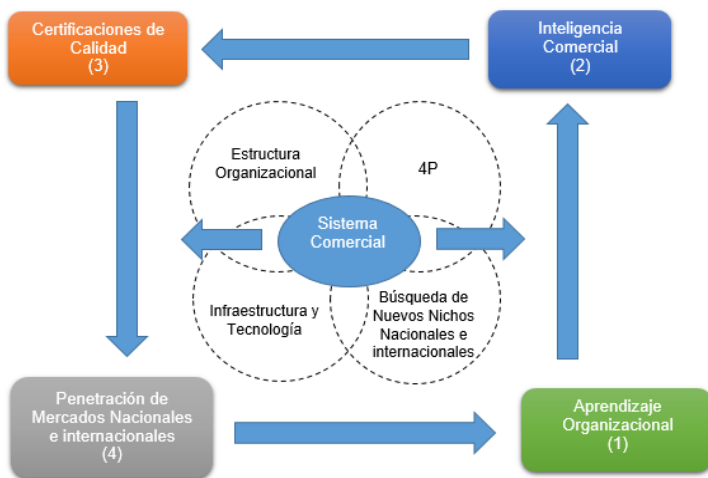
La **inteligencia comercial**, orientada a la visión empresarial de hortalizas, los mercados están en constantes cambios, más aún con los efectos de la pandemia de la Covid-19, por ello el uso de métodos y técnicas para la recopilación de información y ser difundida de manera estratégica a los miembros de la organización o un agro mercado, siendo en primera instancia el diagnóstico de la demanda y la oferta, como también información de los movimientos comerciales de la competencia, pero cabe recalcar que el agro mercado de departamento Lambayeque tiene escasa competencia, donde distribuye su hortaliza a mercados colindantes, asimismo la información permite obtener toma de decisiones adecuadas siendo oportunidades de crecimiento para el agro mercado y minimice los riesgos comerciales.

Las **certificaciones de calidad**, por tratarse de hortalizas de productos perecibles, se debe alinear a una certificación de Sistemas de Inocuidad de los Alimentos u otros que contribuyen a internacionalizarse, cuya finalidad es aportar seguridad y confianza y de esta manera buscar la diferenciación empresarial de este rubro, lo cual contribuye al posicionamiento, es decir como marca estar en la mente de los consumidores u empresas nacionales e internacionales.

La **penetración de mercados nacionales e internacionales**, es un objetivo ambicioso de toda organización, por ello este pilar es la retroalimentación, donde influye el sistema comercial, aprendizaje organizacional, inteligencia comercial y certificaciones de calidad, asimismo para la conquista de mercados se debe alinear estrategias, siendo la realización de convenios comerciales con socios estratégicos para la comercialización de hortalizas

Modelo de comercialización de hortalizas

Figura 16. Sistematización para la comercialización de Hortalizas



Nota: Elaboración Propia

Objetivos y estrategias del modelo del plan de negocio

Tabla 11. Objetivos y estrategias del modelo propuesto

Pilares del Modelo	Objetivos	Estrategias	Actividad	Responsable
Sistema comercial	Poseer alto nivel de posicionamiento	Implementar las estrategias de Marketing 4P	Aplicación de estrategias de Producto, Precio, Plaza y Promoción	Gerencia de promoción y desarrollo
	Fortalecer la estructura organizacional	Implementar una estructura organizacional según a las necesidades del agro mercado	Realización de un adecuado diseño organizacional basado en las buenas prácticas para el cumplimiento de los objetivos. Contratar los servicios de una consultora especializada en gestión de organizaciones	Gerencia de administración y finanzas
	Fortalecer la red comercial del agromercado	Diagnosticar e implementar Infraestructura y conectividad	Realización de una evaluación e inversión sobre infraestructura y de equipos y software para la conectividad del agro mercado Selección de profesionales capacitados sobre conectividad e infraestructura	Gerencia de promoción y desarrollo
	Captar clientes potenciales	Buscar nuevos nichos Nacionales e internacionales de hortalizas	Realizar alianzas estratégicas Aplicación de políticas de mercadeo	Gerencia de promoción y desarrollo

Aprendi- zaje organi- zacional	Tener habili- dades sobre metodologías ágiles en la organización	Aplicar metodo- logías ágiles en la organización	Evaluación sobre con- ceptos a los miembros de la organización Capacitar sobre metodo- logías ágiles	Gerencia de administración y finanzas
	Lograr la integración en el direc- cionamiento del Marco normativo	Fomentar el Marco Normati- vo a los actores internos del agro mercado de hortalizas	Socialización sobre el marco normativo	Gerencia de administración y finanzas
	Tener la continuidad del liderazgo en el agro mercado	Fomentar el liderazgo a los miembros de la organización	La realización de reu- niones de trabajo para la toma de decisiones	Gerencia de administración y finanzas
Inteligencia Comercial	Tener la visión empre- sarial	Diagnosticar la demanda y oferta	Medir la demanda y oferta	Gerencia de administración y finanzas
	Analizar y decidir en la gestión comercial de manera idónea	Procesar información en la toma de decisiones para la gestión comercial	Recopilación de infor- mación para la toma de decisiones	Gerencia de administración y finanzas
Certifica- ciones de Calidad	Prevenir la contamina- ción de los alimentos	Obtener la certificación de Sistemas de Inocuidad de los Alimentos	Capacitar a los miem- bros del agro mercado sobre la certificación	Gerencia de administración y finanzas
Penetra- ción de Mercados Nacionales e interna- cionales	Conquistar mercados nacionales e internacio- nales	Realizar conve- nios comerciales con socios estra- tégicos para la comercialización de hortalizas	Búsqueda de socios estratégicos para la comercialización Capacitar al personal sobre negocios interna- cionales	Gerencia de administración y finanzas

Plan de actividades para el modelo de negocio

Tabla 12. Plan de actividades

Estrategias	Actividad	Responsable	Inversión S/.	Meses					
				A	M	J	J	A	S
Implementar las estrategias de Marketing 4P	Aplicación de estrategias de Producto, Precio, Plaza y Promoción	Gerencia de promoción y desarrollo	S/ 40.500,00						
Implementar una estructura organizacional según a las necesidades del agro mercado	Realización de un adecuado diseño organizacional (ver Tabla 8) basado en las buenas prácticas para el cumplimiento de los objetivos. Contratar los servicios de una consultora especializada en gestión de organizaciones	Gerencia de administración y finanzas	S/10.500,00						
Diagnosticar e implementar Infraestructura y conectividad	Realización de una evaluación e inversión sobre infraestructura (ver Tabla 9) y de equipos y software (ver Tabla 10) para la conectividad del agro mercado Selección de profesionales capacitados sobre conectividad e infraestructura	Gerencia de promoción y desarrollo	S/. 18.400.380,00						
Buscar nuevos nichos Nacionales e internacionales de hortalizas	Realizar alianzas estratégicas Aplicación de políticas de mercadeo Capacitación a los miembros de la organización	Gerencia de promoción y desarrollo	S/30.500,00						
Aplicar metodologías ágiles en la organización	Evaluación sobre conceptos a los miembros de la organización Capacitar sobre metodologías ágiles	Gerencia de administración y finanzas	S/ 17.000,00						
Fomentar el Marco Normativo a los actores internos del agro mercado de hortalizas	Socialización sobre el marco normativo	Gerencia de administración y finanzas	S/ 5.100,00						
Fomentar el liderazgo a los miembros de la organización	La realización de reuniones de trabajo para la toma de decisiones	Gerencia de administración y finanzas	S/ 3.050,00						

Diagnosticar la demanda y oferta	Medir la demanda y oferta Contratar los servicios de una consultara para el diagnostico	Gerencia de administración y finanzas	S/ 12.500,00						
Procesar información en la toma de decisiones para la gestión comercial	Recopilación de información para la toma de decisiones	Gerencia de administración y finanzas	S/ 2.500,00						
Obtener la certificación de Sistemas de Inocuidad de los Alimentos, HACCP, Global GAP Y Certificación BPM	Capacitar al personal o miembros del agro mercado sobre la certificación	Gerencia de administración y finanzas	S/ 90.300,00						
Realizar convenios comerciales con socios estratégicos para la comercialización de hortalizas	Búsqueda de socios estratégicos para la comercialización Capacitar a los miembros del agro mercado sobre negocios internacionales	Gerencia de administración y finanzas	S/ 17.350,00						
Total			S/ 18,629,680.00						

Análisis Costo Beneficio del modelo propuesto

Para la evaluación del modelo propuesto se usó la siguiente fórmula:

$$RCB = \frac{\sum \text{Beneficios}}{\sum \text{Costos}}$$

Cálculo del costo beneficio del modelo de plan de negocio

$$RCB = \frac{S/ 83.884.682,52}{S/ 18.629.680,00}$$

RCB= S/ 4.50

Según el resultado obtenido se concluye por cada nuevo sol invertido en las actividades del modelo propuesto, el agro mercado obtiene S/ 4.50.

Capítulo 7

Cierre

Conclusiones

El plan de negocio se complementa con un modelo de comercialización de hortalizas, teniendo un plan de intervención a través de los pilares como sistema comercial, aprendizaje organizacional, inteligencia comercial, certificaciones de calidad, penetración de mercados nacionales e internacionales, direccionando en que un agro mercado tenga un alto nivel competitivo internacional.

El plan de intervención a través de sus estrategias, objetivos y un plan de actividades, teniendo un presupuesto de S/ 18,629,680.00, asimismo están basadas en las mejores prácticas de organizaciones dedicadas a la comercialización de hortalizas, encaminadas a infraestructura, valor organizacional, conectividad, tecnologías y un producto de calidad.

El costo beneficio de la propuesta presentada es favorable donde cada sol invertido en las actividades del modelo propuesto, el agro mercado obtiene S/ 4.50.

La asociación en estudio y a la vez referencial para organizaciones del mismo rubro, tiene los requisitos necesarios como activos para obtener un apalancamiento financiero y poder aplicar el modelo propuesto, por otro lado, la asociación está conformado por productores comerciantes y comerciantes.

Se concluye en que las organizaciones dedicadas a la comercialización de hortalizas al por mayor y menor, deben tener como fortaleza una ubicación estratégica y de esta manera evitar

la turgurización de transporte, siendo optima el embarque sobre el tiempo de entrada y salida de los productos agrícolas.

La Asociación en estudio (agro mercado) cuenta con los recursos necesarios para implementar en el mediano plazo un agro mercado moderno para la comercialización de hortalizas al por mayor y menor, con impacto en el mercado regional y nacional, basado en sus principales atributos que son la calidad de sus productos y bajos precios.

Recomendaciones

La organización de un agro mercado deben formalizar una junta directiva que esté formada por aquellos miembros que reúnan la mejor formación académica y empresarial, así como profesionales externos que garanticen el desarrollo de las actividades y el logro de los objetivos planteados. Esta formalización debe estar acompañada de una actualización de los estatutos y el desarrollo de documentos institucionales que permitan el desarrollo de las actividades y la transparencia de todos los actos.

En base a las conclusiones del presente plan de negocios, se debe continuar con el plan de intervención (estrategias planteadas) para la diferenciación comercial y crecimiento empresarial.

Debe iniciarse una progresiva bancarización de las actividades comerciales de los asociados a fin de que el sistema financiero comience a tener conocimiento del potencial económico de estas actividades en su conjunto, dando pie a que en el mediano plazo

se pueda sustentar ante el sistema financiero la inversión requerida, la cual está estimada de S/. 18,629,680.00. El dimensionamiento económico de las actividades desarrolladas, así como, las bondades de los productos y servicios desarrollados, su mercado potencial nacional e internacional, así como el apalancamiento que se puede lograr con los activos de la asociación (terreno comercial de 10.2 Hás); garantizarán el apalancamiento del proyecto en las entidades financieras.

Se recomienda el desarrollo del canal de atención directa a supermercados, ofertando éstos los servicios de selección, empaque, transporte y distribución de los productos a sus locales; cualidades que junto a la calidad y bajos precios ofertados garantizan su pronto desarrollo.

La organización debe ser flexible para adaptarse rápidamente a los cambios empresariales, a las oportunidades comerciales, así como a la tecnología disponible para buscar la permanente mejora de sus actividades en la comercialización de hortalizas.

Referencias

- ACODAL. (2015). Tratar las basuras, lucha contrarreloj. *Asociación Colombiana de Ingeniería Sanitaria y ambiental*. <https://www.acodal.org.co/tratar-las-basuras-lucha-contrarreloj-2/>
- Agraria. (2020). *Perú produce frutas y verduras en todas las regiones y todo el año, generando ingresos a economías locales y a pequeños agricultores*. <https://cutt.ly/VKbyho1>
- Agraria. (2021). *Las exportaciones peruanas de frutas y hortalizas frescas están creciendo rápidamente*. <https://cutt.ly/5KbrGQ0>
- Agraria. (2021). *Exportaciones de frutas y hortalizas*. <https://cutt.ly/yKberCu>
- Olaya Ocampo, J. G., & Bazurto Vera, L. A. (2019). *Plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de hortalizas bulbos procesados*. [Tesis licenciatura, Universidad Laica Vicente Rocafuerte]. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/3416>
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. 5.º Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. 1999.
- Chisnall, P. (1996). *La esencia de la investigación de mercados*. Prentice Hall Hispanoamericana
- Chaparro González, D. C. (2017). *Plan de negocios para la creación de empresa productora y comercializadora de hortalizas en Duitama, Boyacá*. [Tesis licenciatura, Universidad de La Salle]. https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1370/
- Córdova Chang, A. B. (2018). *Plan de negocio para generar una empresa de frutas y hortalizas congeladas por el sistema IQF*. [Tesis maestría, Universidad Nacional del Santa] <https://hdl.handle.net/20.500.14278/3305>
- Curiosfera. (2020). *Historia del cultivo de hortalizas y vegetales*. <https://cutt.ly/mKv7AvP>
- Dirección General de Economía Agropecuaria (DGEA). (1998). *Anuario de Estadísticas Agropecuarias*. Ministerio de Agricultura y Ganadería.

- FAOSTAT. (2020). *Food and agriculture data*. www.fao.org/faostat
- FAO. (2003). *Fruit and vegetables – your dietary essentials*. FAO <https://doi.org/10.4060/cb2395en>
- FAO. (2021). *Año internacional de las frutas y hortalizas 2021*. <https://www.fao.org/3/cb2395es/CB2395ES.pdf>
- Fernandez-Stark, K., Bamber, P. y Gereffi, G. (2011). *The fruit and vegetables global value chain: Economic upgrading and workforce development*. Center on Globalization, Governance and Competitiveness, Duke University.
- HortiCultivos. (2017). *Nuevas oportunidades para los agricultores de frutas y hortalizas en Perú*. <https://cutt.ly/SKbhV2h>
- Gallego Florez, Y., Doria Pitalua, K., & Sierra Gomezcaseres, E. (2017). Propuesta para el aprovechamiento de los desechos vegetales producto de la comercialización de frutas y hortalizas en el mercado de oriente en Montería. *Universidad de Montería*. <http://hdl.handle.net/20.500.11912/3244>
- González, G.A.A., & Martínez, J.A.P. (2017). Evaluación de factores que afectan la comercialización de agro-productos de pequeños y medianos productores del Oriente Antioqueño. *Journal of Agriculture and Animal Sciences*, 5(2).
- Kinner, T., y James, T. (1996). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. (4.ª Ed.). McGraw-Hill
- Kotler, P., Armstron, G., y Prentice H. (2003). *Fundamentos de marketing*, (6.ª Ed.), Prentice Hall
- Lechevalier, C. (1997). *Análisis de las Cadenas Agroalimentarias en El Salvador*. Proyecto CRECER,
- López Cano, J. L. (1984). *Métodos e hipótesis científicas*. Editorial Trillas

- Malhotra, N. (1997). *Investigación de mercados: un enfoque práctico*, (2.ª Ed.). Prentice Hall
- Mejía, D. J. A. (2017). Plan de negocio de una empresa comercializadora de jugos naturales a base de frutas, verduras y hortalizas, en la ciudad de Cartagena. *Metodología de diseño*. <https://cutt.ly/NAgmy8Q>
- MIDAGRI. (2020). *Producción de principales frutas y verduras*. <https://cutt.ly/DKbwhPE>
- Michael, E. (1990). Porter. The competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>
- Redagícola. (2019). *La conquista de las hortalizas en el mercado local*. <https://cutt.ly/HKbjjls>
- Rezare Systems. 2020. *What credence do you give claims about food?* <https://www.rezare.co.nz/what-credence-do-you-give-claims-about-food/>
- Statista. (2022). *Producción de hortalizas a nivel mundial por región*. <https://cutt.ly/QKbhkpf>



Religación
Press

Ideas desde el Sur Global



R E L I G A C I Ó N
CICSHAL

Centro de Investigaciones en Ciencias Sociales y Humanidades
desde América Latina



Religación Press

ISBN: 978-9942-642-01-1



9 789942 642011