

# Plan de negocio para organizar y comercializar hortalizas en un Agro mercado

## Business plan to organize and commercialize vegetables in an Agro-market

Nauca Torres, *Enrique Santos*<sup>1</sup>

Irigoin Hoyos, *Sergio*<sup>2</sup>

Delgado Tapia, *Victor Andres*<sup>3</sup>

Huiman Yerrén, *Ramón*<sup>4</sup>

### RESUMEN

El presente informe tiene como fin proponer un plan de negocios para la organización de un agro mercado, para la comercialización de hortalizas al por mayor y menor. Se tomó como base para la investigación a la Asociación de Comerciantes de Productos Agrícolas, el cual tiene la mayor participación en la comercialización de hortalizas en la región de Lambayeque. Entre sus necesidades encontradas figuran el no contar con una visión empresarial y organizacional competitiva para la comercialización y distribución de sus productos perecibles. El modelo o plan de negocio planteado permitirá viabilizar el desarrollo de las actividades comerciales desarrolladas por la asociación, impactando positivamente en los actores sociales que intervienen en la cadena de comercialización, tanto a nivel regional como nacional. Dada la carencia de documentación e información formal en la asociación, para comprender las necesidades que tienen, su espíritu emprendedor y su potencial de crecimiento, la investigación se ha desarrollado en base a la entrevista de sus principales asociados y la observación de sus actividades. La propuesta alcanzada contiene los pasos que se deben cumplir para alcanzar los fines de la asociación. Esta propone realizar un plan de negocios el cual cuenta con un estudio de mercado, plan de mercadeo, estrategias de mercadeo, plan operativo y presupuesto estimado. Además el direccionamiento de búsqueda de alianzas estratégicas, nuevos nichos de mercado y canales de distribución para su expansión en base a la calidad de los productos ofrecidos.


**Palabras clave:** Plan de Negocio, Agro mercado, Organizar, Comercializar


### ABSTRACT


The purpose of this report is to propose a business plan for the organization of an agro-market for the wholesale and retail marketing of vegetables. The research was based on the Asociación de Comerciantes de Productos Agrícolas, which has the largest share in the marketing of vegetables in the Lambayeque region. Among its needs are the lack of a competitive business and organizational vision for the marketing and distribution of its perishable products. The proposed business model or plan will make the development of the association's commercial activities viable, with a positive impact on the social actors involved in the commercialization chain, both regionally and nationally. Given the lack of documentation and formal information in the association, in order to understand their needs, their entrepreneurial spirit and their growth potential, the research has been developed based on the interview of their main associates and the observation of their activities. The proposal reached contains the steps to be taken to achieve the association's goals. It proposes a business plan that includes a market study, a marketing plan, marketing strategies, an operating plan and an estimated budget. In addition, the direction of the search for strategic alliances, new market niches and distribution channels for expansion based on the quality of the products offered.


**Key words:** Business Plan, Agro mercado, Organize, Market

---

<sup>1</sup> Magíster en Administración y Dirección de Empresas e Ingeniero de Sistemas y Computación. Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo – Perú,  <https://orcid.org/0000-0002-5052-1723>, [enaucat@ucvvirtual.edu.pe](mailto:enaucat@ucvvirtual.edu.pe)

<sup>2</sup> Maestro en Educación con mención en docencia, currículo e investigación. Universidad Los Ángeles De Chimbote – Perú. Doctorando en Gestión pública y Gobernabilidad. Universidad Cesar Vallejo- Perú, Chiclayo – Perú,  <https://orcid.org/0000-0002-7600-9269>, [iirigoinho@ucvvirtual.edu.pe](mailto:iirigoinho@ucvvirtual.edu.pe)

<sup>3</sup> Magister en Derecho Penal y Procesal Penal. Universidad Cesar Vallejo- Perú, Chiclayo – Perú,  <https://orcid.org/0000-0002-8463-6553>, [dtapia@ucvvirtual.edu.pe](mailto:dtapia@ucvvirtual.edu.pe)

<sup>4</sup> Magister en Gestión Pública, Contador Público y Auditor Gubernamental. Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo – Perú,  <https://orcid.org/0000-0002-3087-6375>, [hyerren@ucvvirtual.edu.pe](mailto:hyerren@ucvvirtual.edu.pe)

## **I. INTRODUCCIÓN**

Hoy en día es importante que se siga innovando y no se caiga en el conformismo, ya que el mercado global cambia con mayor rapidez y el calentamiento global vuelve más impredecible el clima. Las ventajas comparativas dejaron de ser cruciales para mantener el liderazgo mundial y hoy es más importante la implementación de innovaciones agrícolas (Chirinos, 2019). Un agro mercado permite a los productores ofrecer alimentos frescos, de buena calidad y a precios justos a los consumidores, sean al detalle o al mayoreo, el mercado de los productores, “más allá de ser un espacio físico para el comercio de los frutos, pretende que el lugar se convierta en un verdadero centro de negocios agropecuarios” (Dirección General de Economía Agropecuaria [DGEA], 1998). Las principales actividades que sustentan la economía lambayecana son: la agricultura, la industria manufacturera y los servicios, que en conjunto aportan 96,5% al producto bruto interno regional. Estos sectores absorben la mayor proporción de la población económicamente activa ocupada. La Asociación de Comerciantes de Productos Agrícolas ACPA, es 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 una organización viable para la toma de decisiones con visión empresarial exitosa. Se han tenido en cuenta aspectos relevantes sobre los productos, cultivos y formas de vida de los asociados del agro mercado, 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 la cual contribuye a organizar de mejor manera sus actividades comerciales. La observación realizada en el agro mercado ha sido clave en la investigación, ha permitido conocer las necesidades que tienen los asociados, pero también las ganas que tienen de salir adelante y el espíritu trabajador que los hace seguir de pie día con día y con optimismo. Por lo que la hipótesis establecida para la presente investigación plantea cómo mejorar las necesidades de organización y comercialización en la Asociación de Comerciantes de Productos Agrícolas.

Según A. Navarro, V. Fernandez & R. Juarez, (2011), en su investigación manifiesta como objetivo en encontrar una forma viable y sostenible para que estas familias mejoren su calidad de vida a través del incremento de sus ingresos. Para dar un plan consistente, nos dedicamos en primera instancia a conocer más a fondo las comunidades y lo que producen, para identificar las ventajas y desventajas de los mismos.

Asimismo Arbeletche, P., Coppola, M., & Paladino, C. (2012), realizo un análisis del agro-negocio como forma de gestión empresarial en América del Sur: el caso uruguayo, tuvo como finalidad en analizar los cambios en la gestión empresarial de las empresas agrícolas desde la perspectiva de la Economía Industrial, con especial énfasis en las empresas en red de la agricultura uruguaya.

## **II. MATERIAL Y MÉTODOS**

Se desarrolló una investigación de tipo descriptivo y propositivo, describe situaciones y eventos- (López J, 1984), se busca conocer los niveles de producción y comercialización de la Asociación de Comerciantes de Productos Agrícolas los “Los Pathos”, describir las características de sus productos, en resumen debía medir los atributos

del fenómeno a investigar para poder llegar a conclusiones reales y fundadas en datos fiables especificar dimensiones o características del mercado para poder proponer estrategias que permitan impulsar la comercialización de los productos del agro mercado en estudio. Al mismo tiempo el tipo de investigación que realizamos fue exploratoria porque buscaba examinar un tema o una realidad poco estudiada como es el caso del nulo apoyo al pequeño productor.

### **Tipo de Diseño de la Investigación**

El diseño que se utilizó en la presente investigación fue de tipo no experimental-transversal porque no se manipulara las variables, solo se describirá los efectos. Según Hernández (2014), “No hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos” (p.152).

### **Método de investigación**

Para la realización de esta investigación se enfocó principalmente en el analítico y sintético. (a) Método analítico: Este método consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver las relaciones entre las mismas. Se observó en la ACPA deficiencias en la organización y en la comercialización de hortalizas. (b)Método sintético: Para complementar el método del análisis se logró obtener una base de datos para seleccionar las posibles causas de la problemática que afectan el progreso comercial de ACPA, para así relacionar cada uno de los elementos, de tal manera que se proponga un plan de negocio viable para organizar y comercializar hortalizas en un agro mercado. La población, según Huamancaja, (2017), es la totalidad de personas, elementos, objetos, organismos, historias clínicas, etc. Que tienen una determinada característica susceptible de ser estudiada, medida y cuantificada. Son aspectos observables de ese conjunto de personas. Por ello es importante que la población debe delimitarse claramente entorno a sus características de contenido, lugar y tiempo. Estuvo formado por productores - comerciantes y comerciantes de hortalizas, que son un total de 800 personas. El tipo de muestreo fue al azar, todos los socios tenían la misma probabilidad de ser encuestados. Lo cual la muestra fue de 100 socios.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de la información**

Para la obtención de los datos se utilizaron las siguientes fuentes: (a) Primarias: Entre las fuentes primarias que tuvimos fueron las observaciones realizadas en los mercados locales. También se realizaron entrevistas y encuestas a los productores – comerciantes, mediante esta interacción se pretendía conocer a fondo su realidad y hacer un mejor análisis de sus condiciones y posibilidades de desarrollo. Además, se entrevistó a ingenieros agrónomos involucrados en la actividad que realiza la asociación. (b)Secundarias: Como en toda investigación rigurosa, también se tomaron datos teóricos de libros especializados en técnicas de investigación, artículos como El índice de la Ventaja Comparativa Revelada (VCR) entre el Perú y los principales exportadores del mundo - El caso de la región Lambayeque, de esta manera se logró determinar los productos competitivos de esta región. Como fuentes secundarias se han tomado también estadísticas elaboradas por el Ministerio de Agricultura y Ganadería que se encuentran relacionadas con la investigación. En las Técnicas e instrumentos de recolección de la información para llevar a cabo esta investigación fueron encuestas hechas a los asociados, entrevistas realizadas a clientes,

observación directa al mercado. Los instrumentos utilizados fueron cuestionarios y guías de entrevistas, a continuación se detalla: (a) Técnicas: Se optó por la técnica de la encuesta, según Naresh (2004) define la encuesta como: “Una forma de entrevista o interrogatorio estructurado la cual se realiza a un determinado número de personas y está diseñado para obtener información específica, en la cual se realiza una variedad de preguntas ya sea de manera verbal o escrita” (p. 168). La encuesta está dirigida a los estudiantes de la universidad. Se llevaron a cabo 100 encuestas, dirigidas a los asociados (productores – comerciantes), con el fin de obtener información relevante sobre la organización y comercialización de sus productos. La Técnica utilizada fue la entrevista, dirigida de manera informal a los asociados, clientes, futuros clientes y autoridades vinculadas al negocio. La observación realizada en el agro mercado mayorista de hortalizas ACPA ha sido clave en la investigación, ha permitido conocer las necesidades que tienen los asociados, pero también las ganas que tienen de salir adelante y el espíritu trabajador que los hace seguir de pie día con día y con optimismo. Con el Benchmarking cuyo propósito es sustituir un proceso inferior con uno clasificado como mejor en su clase o mejorar radicalmente un proceso, llevándolo a un rendimiento mejor en su clase y luego sobrepasarlo. Se realizó comparaciones con otras municipalidades que mantiene una plataforma de gobierno electrónico moderna y actualizada. (b) Instrumentos, el cuestionario utilizado para obtener información de los asociados se encontraba dividido en 3 partes: precio, plaza y promoción. El cual fue dirigido a 100 asociados para conocer la situación actual. En el Procesamiento de la información se procesó: (a) Tabulación: Se tabuló la información recopilada por medio de los cuestionarios, detallando cada una de las preguntas, así como el objetivo que estas persiguen. El cuestionario estructurado y la escala de estimación se presentan en cuadros estadísticos de frecuencia relativa y porcentual, representados en gráficos de barra. (b) Interpretación de la información: Luego de tabulados los datos se procedió al análisis de los mismos, dicho análisis se hizo sobre las bases de las frecuencias que resultaron de cada una de las respuestas. Así se llegó a la interpretación de los datos, lo cual es útil para la realización del diagnóstico, así como para la elaboración de conclusiones y recomendaciones.

### III. RESULTADOS

Tabla 1: *Precio Razonable en la comercialización de productos en el agro mercado*

Categoría	Frecuencia	Porcentual %
<b>SI</b>	91	91%
<b>NO</b>	7	7%
<b>A veces</b>	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>



**Figura 1:** Precio Razonable en la comercialización de productos en el agro mercado

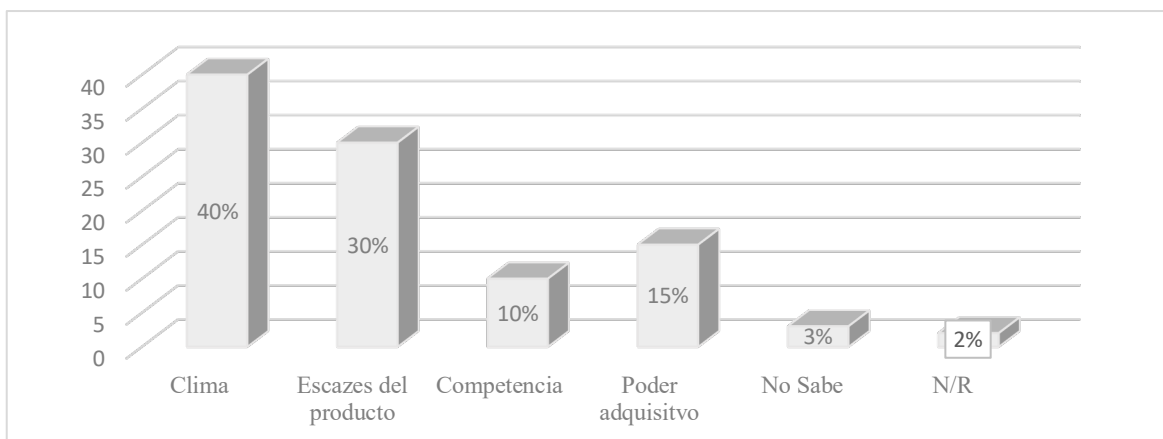
**Fuente:** Información de las encuestas a los asociados del agro mercado ACPA.

### Interpretación

El 91% de la población mercantil que frecuenta el agro mercado está satisfecha por los precios, lo cual permite reducir sus costos de compra y, por ende, ofrecer mejores precios a los consumidores finales. En la encuesta también participaron Amas de Casa, las mismas que van a diario a comprar sus verduras. Con el poco dinero que llevan les alcanza para comprar variedad de verduras.

**Tabla 2:** Dependencia del alza o baja de precio de los productos

Categoría	Frecuencia	Porcentual %
Clima	40	40%
Escases del producto	30	30%
Competencia	10	10%
Poder adquisitivo	15	15%
No Sabe	3	3%
N/R	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>



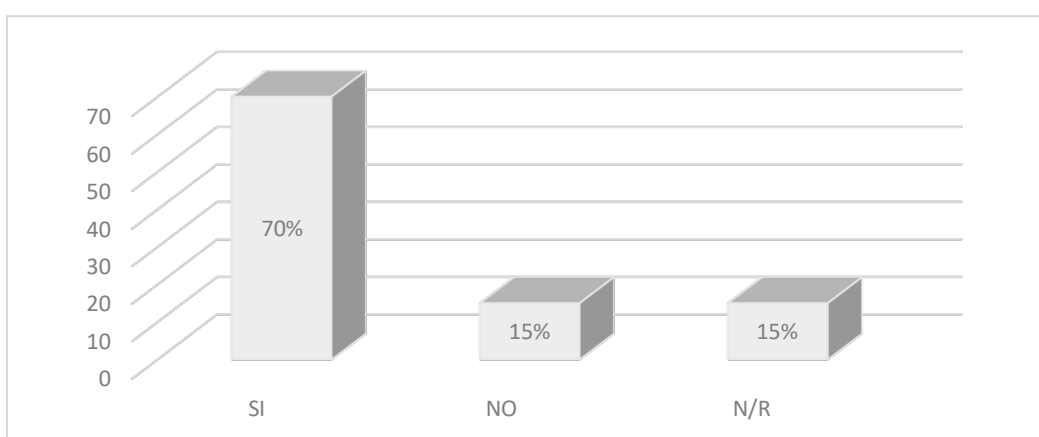
**Figura 2:** Dependencia del alza o baja de precio de los productos

**Fuente:** Información de las encuestas a los asociados del agro mercado ACPA.

**Interpretación** ACTA no tiene productos de estación compra al departamento de La Libertad o Lima para abastecerse y cubrir su demanda; y, por otro lado, el agro mercado tiene oportunidades de cubrir demandas de otros departamentos.

**Tabla 3:** *Porcentaje de ganancia establecido sobre cada producto*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje %
SI	70	70%
NO	15	15%
N/R	15	15%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>



**Figura 3:** Porcentaje de ganancia establecido sobre cada producto

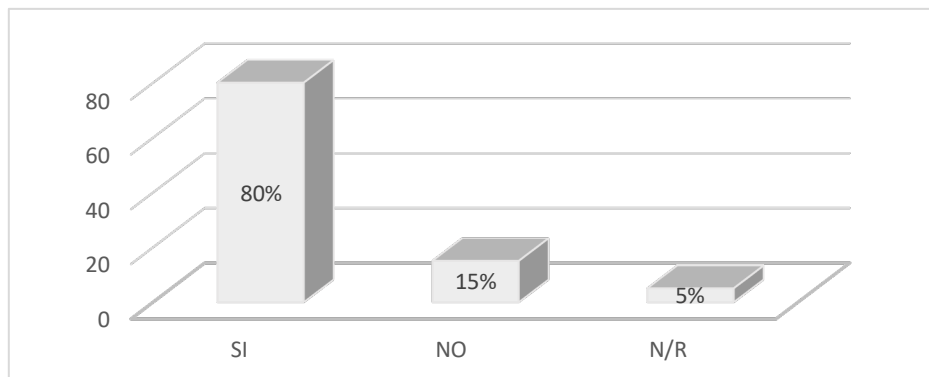
**Fuente:** Información de las encuestas a los asociados del agro mercado ACPA.

**Interpretación**

En el agro mercado mayorista ACPA, el 70% mantiene precios fijos por cada variedad de hortalizas, evitando guerra de precios. Los encuestados manifiestan que las ganancias son aceptables y consecuentemente también para sus clientes. Un aproximado 25% de rentabilidad.

**Tabla 4:** Interés de ingresar sus productos directamente a los supermercados

Categoría	Frecuencia	Porcentual %
SI	80	80%
NO	15	15%
N/R	5	5%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>



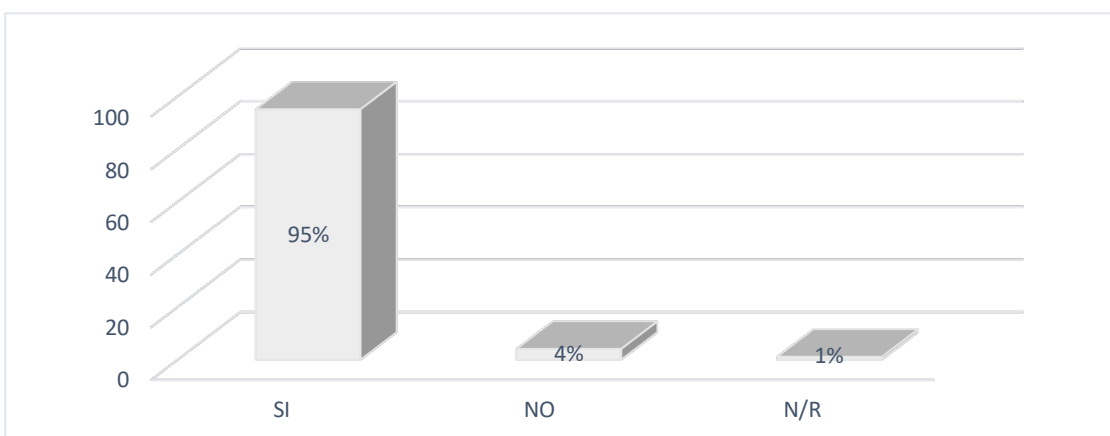
**Figura 4:** Interés de ingresar sus productos directamente a los supermercados  
**Fuente:** Información de las encuestas a los asociados del agro mercado ACPA.

### Interpretación

El 80% tiene la intención de vender directamente sus productos a los supermercados, y evitan intermediarios; esto con la finalidad de tener mayor margen, claro está que habrá gastos de embalaje y empaque.

**Tabla 5:** Posibilidad de mejora en cuanto a la comercialización de sus productos.

Categoría	Frecuencia	Porcentual %
SI	95	95%
NO	4	4%
N/R	1	1%
TOTAL	100	100%



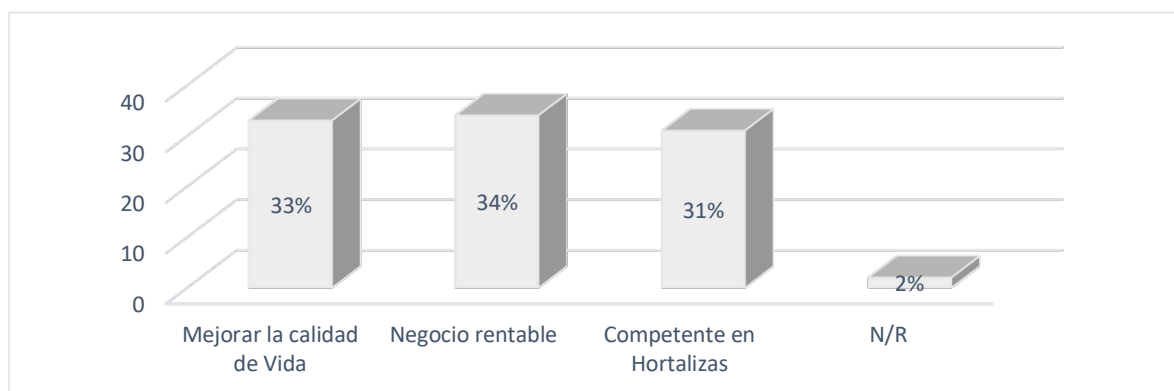
**Figura 5:** posibilidad de mejora en cuanto a la comercialización de sus productos  
**Fuente:** Información de las encuestas a los asociados del agro mercado ACPA.

### Interpretación

Un 95% de los asociados están confiados que tendrán éxito en la comercialización de sus productos, ya que son únicos en la región de Lambayeque con mayor concentración comercial de hortalizas. Además están ubicados en un lugar estratégico para su logística.

**Tabla 6:** posibilidad de mejora en cuanto a la comercialización de sus productos.

Categoría	Frecuencia	Porcentual %
Mejorar la calidad de vida	33	33%
Negocio rentable	34	34%
Competente en hortalizas	31	31%
N/R	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>



**Figura 6:** posibilidad de mejora en cuanto a la comercialización de sus productos.

**Fuente:** Información de las encuestas a los asociados del agro mercado ACPA.

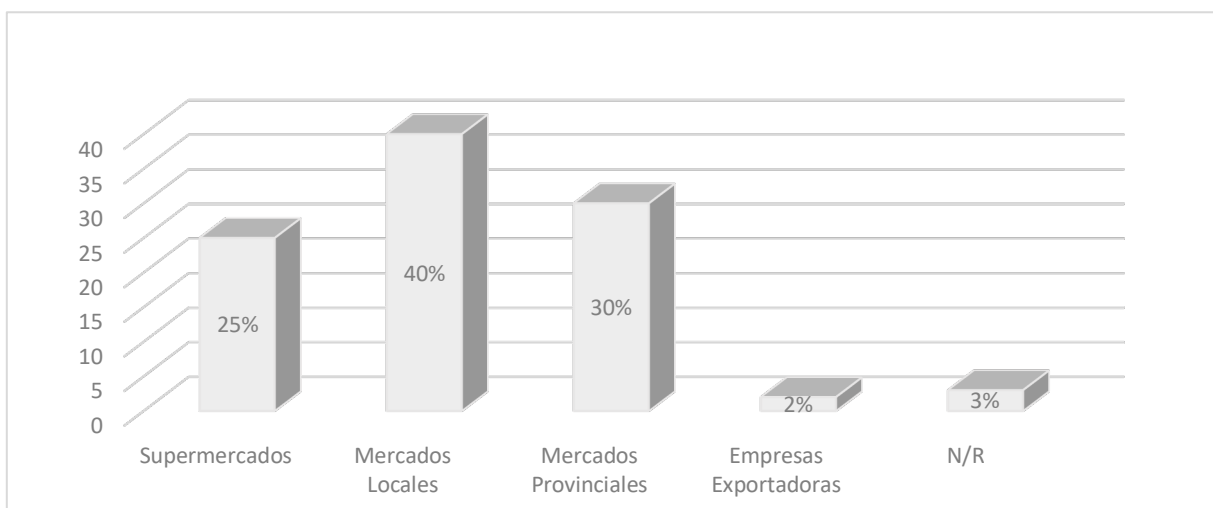
### Interpretación

En cuanto a las expectativas que se pueden generalizar en los asociados de la se tiene una equivalencia en un 33% de Mejorar la calidad de vida, 34% un Negocio rentable y un 31% Competente en hortalizas, podemos generalizar que es beneficioso el crecimiento para los asociados: les permitirá escalar objetivos comerciales.

**Tabla 7:** Sector que van dirigidos sus productos

Categoría	Frecuencia	Porcentual %
Supermercados	25	25%
Mercados Locales	40	40%
Mercados Provinciales	30	30%
Empresas Exportadoras	2	2%
N/R	3	3%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>





**Figura 7:** Sector que van dirigidos sus productos

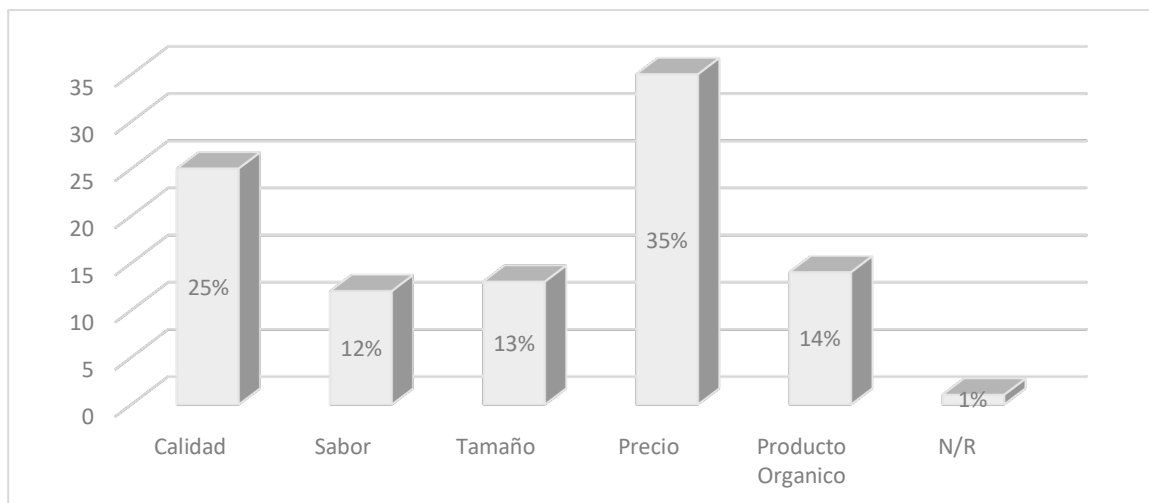
**Fuente:** Información de las encuestas a los asociados del agro mercado ACPA.

### Interpretación

El 40% de hortalizas estarán enfocadas en los mercados Locales, el 30% en los mercados provinciales, 25% en los supermercados y se aspira crecer el 2% en el sector de empresas exportadoras. La ACPA tiene el compromiso, optimismo y la fuerza necesaria para impulsarse al éxito, según versiones de sus asociados (un clima luchador).

**Tabla 8:** Considera que es la ventaja que su producto tiene frente a los demás

Categoría	Frecuencia	Porcentual %
Calidad	25	25%
Sabor	12	12%
Tamaño	13	13%
Precio	35	35%
Producto orgánico	14	14%
N/R	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>



**Figura 8:** Considera que es la ventaja que su producto tiene frente a los demás

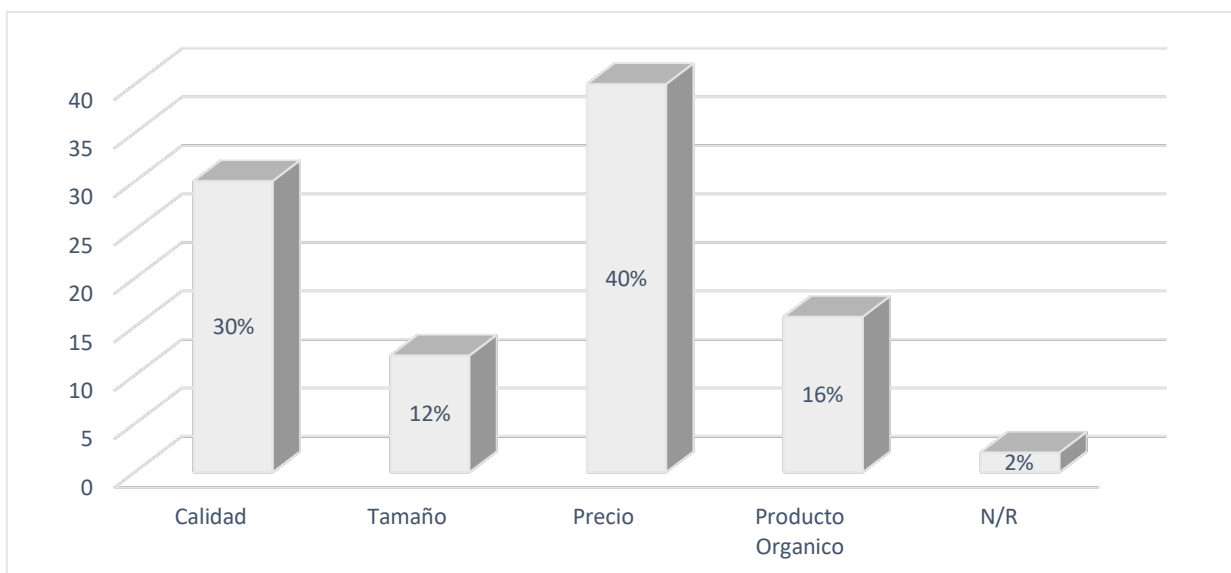
**Fuente:** Información de las encuestas a los asociados del agro mercado ACPA.

### **Interpretación**

Entre las ventajas destacan estos porcentajes: calidad 25%, precio 35% y producción orgánica 14%. Estos son los indicadores competentes de ACPA. En el agro mercado se ofrecen productos frescos, es decir, cuando hay pedidos, el productor cosecha y de inmediato lo trae para el comercio.

**Tabla 9:** Conoce cuál es la ventaja que ofrece su producto frente a las grandes productor-exportador

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentual %</b>
<b>Calidad</b>	30	30%
<b>Tamaño</b>	12	12%
<b>Precio</b>	40	40%
<b>Producto Orgánico</b>	16	16%
<b>N/R</b>	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>



**Figura 9:** Conocer cuál es la ventaja que ofrece su producto frente a los grandes productores-exportadoras

**Fuente:** Información de las encuestas a los asociados del agro mercado ACPA.

### Interpretación

El precio con un 40% y en calidad el 30%, siendo los indicadores ventajosos frente a los grandes productores – exportadores.

**Tabla 10:** Conocer las desventajas que los productores perciben frente a los grandes productores – exportadores

Categoría	Frecuencia	Porcentual %
Infraestructura	30	30%
Cartera clientes extranjera	10	10%
Organización	30	30%
Innovación Comercial	27	27%
N/R	3	3%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

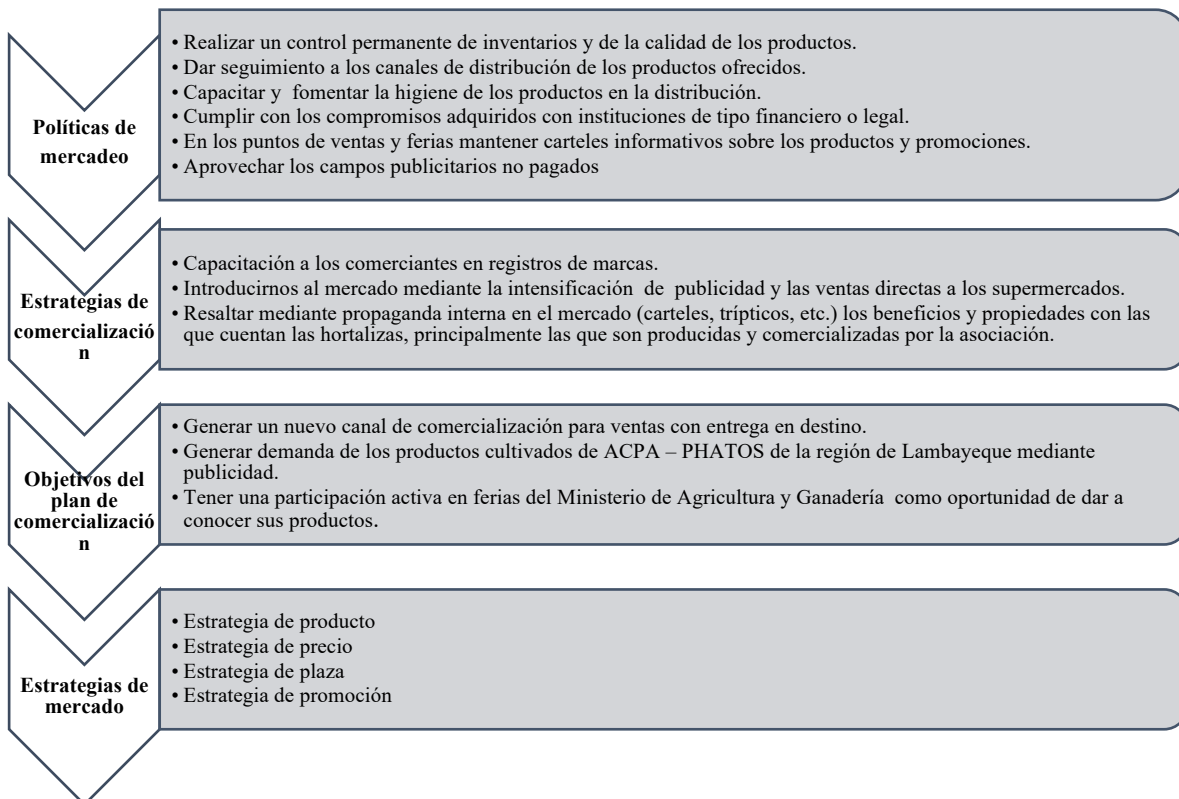


**Figura 10:** Conocer las desventajas que los productores perciben frente a los grandes productores – exportadores

**Fuente:** Información de las encuestas a los asociados del agro mercado ACPA.

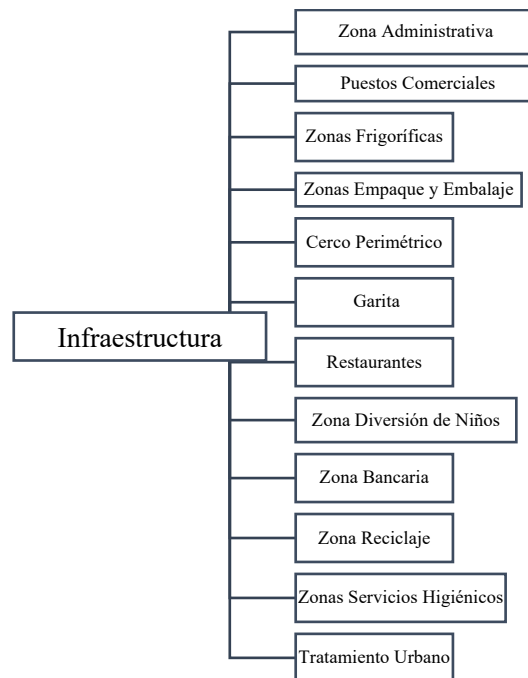
### Interpretación

Es claro, para estar a la vanguardia de la mercadotecnia es necesario tener una adecuada infraestructura de talla mundial, una mejor organización y estar latente en las nuevas innovaciones comerciales del ámbito de las hortalizas. La ACPA – PHATOS tiene la base de activos (terrenos) para financiar sus necesidades empresariales.



**Figura 11:** Plan y estrategia de mercadeo

**Fuente:** Elaboración propia (Análisis documental)



**Figura 12:** Infraestructura moderna propuesta para el agro mercado ACPA.

**Fuente:** Elaboración propia, Datos recopilados del benchmarking realizado en el entorno del mercado.

#### IV. DISCUSIÓN

Este resultado se contrasta con la investigación Navarro, Fernandez, Juárez (2011), en su tesis “Plan de negocios para organizar y mantener un agro mercado y la comercialización de flores, frutas y verduras producidas por los habitantes de las comunidades ojo de agua y centenario del municipio de Chalchuapa, departamento de Santa Ana, San Salvador”, los autores concluyen que el 58% de los productores aseguran que desearían ofrecerle su producto a los supermercados porque confían en la calidad de sus productos pero no lo hacen porque debido a las variantes del clima tienen temor de no poder cumplir con los compromisos adquiridos. Con el análisis establecido a través de la recopilación de la información y la interpretación, ACPA es un agro mercado con oportunidades de crecimiento, además existe una demanda insatisfecha en la comercialización de hortalizas motivada por el conformismo y la timidez de los asociados en la comercialización de sus productos, es por ello que se propone plan y estrategias de mercadeo (ver figura 12). La constitución de unidades empresariales de carácter asociativo en el agro-peruano, no ha significado un cambio sustancial en las modalidades de operación de los mercados de trabajo agrícolas. La oferta continúa desorganizada y la demanda no concertada, ocasionando que no haya una distribución racional de las oportunidades de empleo entre la fuerza laboral disponible (Pablo, 2015), frente a ello la Asociación de comerciantes de productos agrícolas tiene dejadez o falta de un enfoque empresarial, teniendo como fortaleza la calidad y precios de sus productos, para ser comercializados en los diferentes supermercados o mercados de abastos municipales (ver tabla 07-08). Con la propuesta planteada se tendrá cambios de mejora para la comercialización de sus Hortalizas.

Según Elías (2013) en su tesis “La estrategia competitiva del sector agrario a través de la innovación y desarrollo”, tuvo como objetivo en analizar la estrategia competitiva que

realiza el Ministerio de Agricultura en materia de incrementos en la productividad agrícola en el Perú a través del desarrollo de la innovación. Con la investigación realizada y en busca de las mejores prácticas para la diferenciación empresarial, se propusieron estrategias de mercadeo y una infraestructura moderna para sus clientes y consumidores.

## **V. CONCLUSIONES**

El estudio de mercado realizado indica que la Asociación de Comerciantes de Productos Agrícolas “ACPA” es un agro mercado mayorista de hortalizas, único en la región Lambayeque, que oferta sus productos con alta calidad y bajos precios, lo cual lo hace muy apreciado en los consumidores. Es por ello necesario proponer un plan de negocio que permita mejorar sus actividades comerciales y también en los canales de distribución con marketing y estrategias adecuadas, aprovechando las ventajas de sus productos como son: su calidad, frescura, sabor, tamaño, precio, producto orgánico.

La Asociación cuenta con los recursos necesarios para implementar en el mediano plazo un agro mercado 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.

De acuerdo a la valorización de las actividades propuestas para su implementación, el proyecto es económicamente viable, dado los valores obtenidos en la Tasa Interna de Retorno con 2,90 y el Valor Actual Neto de S/. 132.455.912,11 nuevos soles. Contando con los requisitos de una asociación debidamente constituida y un proyecto desarrollado a detalle en todas sus especialidades, se podrían buscar entidades financieras (los asociados tienen terrenos lo cual son activos principales para el financiamiento) que se interesan en la inversión de aproximadamente S/. 64.385.876,00 nuevos soles para poner en práctica el proyecto.

La ubicación del agro mercado está al costado de la carretera Panamericana y a 10 minutos del centro de la ciudad, constituye una ventaja primordial para el desarrollo del embarque, transporte y distribución de sus productos, optimizando las salidas y entradas de transportistas, clientes mayoristas y minoristas, pues no existe turgencia 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 y espacio para el desarrollo de otros servicios.

Con la herramienta benchmarking (búsqueda de mejores prácticas) permitió al agro mercado, que se establezcan cambios organizacionales y que conlleve a ser competitivos.

## **VI. REFERENCIAS**

- A. Navarro, V. Fernandez, R. Juarez. (2011). plan de negocios para organizar y mantener un agro mercado y la comercialización de flores, frutas y verduras producidas por los habitantes de las comunidades ojo de agua y centenario del municipio de chalchuapa, departamento de santa ana. Universidad El Salvador, Santa Ana.
- Arbeletche, P., Coppola, M., & Paladino, C. (2012). Análisis del agro-negocio como forma de gestión empresarial en América del Sur: el caso uruguayo. *Agrociencia Uruguay*, 16(2), 110-119.

- Chirinos. (2019). conexionesan. Recuperado el 5 de 10 de 2019, de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2019/01/07/balance-y-nuevos-retos-del-agro-en-el-peru/>
- Elías. (2013). La estrategia competitiva del sector agrario. Obtenido de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/333113/78-256-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Huamancaja Espinoza , M. (2017). Fundamentos de investigación científica en la elaboración de tesis. Huancayo: Inversiones Dalagraphic E. I.R. L.
- Hernández, R. (2014). Metodología de la investigación Técnicas. Sexta edición. McGraw-Hill Education.
- López Cano J. L. (1984). Métodos e hipótesis científicas, México
- Kinner, T. y James T. (1996). Investigación de mercados: un enfoque aplicado. (4.a Ed.). México.
- Naresh, M (2004). Investigación de mercados: un enfoque aplicado. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?isbn=9702604915>
- Pablo, A. (2015). Problemática del empleo en el agro peruano: pautas metodológicas para el análisis de los mercados de trabajo. Lima.