



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE FARMACIA**

**DISEÑO DE UNA UNIDAD DE ADIESTRAMIENTO TÉCNICO EN LA
ASOCIACION “AGROFARMI” DIRIGIDA AL SECTOR AGROINDUSTRIAL**

AUTORES:
HEISEL UROSA.
EDUARDO TAPIAS

Caracas, Julio 2014



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE FARMACIA
POSTGRADO DE GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGOCIO
PARA LA INDUSTRIA FARMOQUIMICA, ALIMENTARIA Y COSMÉTICA



**DISEÑO DE UNA UNIDAD DE ADIESTRAMIENTO TÉCNICO EN
LA ASOCIACION “AGROFARMI” DIRIGIDA AL SECTOR
AGROINDUSTRIAL**

**Trabajo presentado ante la Ilustre Universidad Central de Venezuela para
optar al título de Especialista en Gerencia Estratégica de Negocios para la
Industria Farmoquímica Alimentaria y Cosmética.**

AUTORES:

FCTICO. HEISEL UROSA

LIC. EDUARDO TAPIAS

TUTOR:

MCI. ANNIE NUÑEZ



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE FARMACIA
DIRECCIÓN DE POSTGRADO



VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Facultad de Farmacia de la Universidad Central de Venezuela, para examinar el **Trabajo Especial de Grado** presentado por la Farmacéutica **UROSA SANCHEZ HEISEL VIRGINIA C.I. 12.544.745**, bajo el título **"DISEÑO DE UNA UNIDAD DE ADIESTRAMIENTO TÉCNICO EN LA ASOCIACIÓN "AGROFARMI" DIRIGIDA AL SECTOR AGROINDUSTRIAL"**, a fin de cumplir con el requisito legal para optar al grado académico de **ESPECIALISTA EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS PARA LA INDUSTRIA FARMO-QUÍMICA, ALIMENTARIA Y COSMÉTICA**, dejan constancia de lo siguiente:

1.- Leído como fue dicho trabajo por cada uno de los miembros del jurado, se fijó el día miércoles **18 de julio de 2014** a la **10:00 a.m.**, para que **la autora** lo defendiera en forma pública, lo que **el autor** hizo en el **aula 702**, del 7^{mo} Piso de la Facultad de Farmacia, mediante un resumen oral de su contenido, luego de lo cual **respondió** a las preguntas que le fueron formuladas por el jurado, todo ello conforme con lo dispuesto en el Reglamento de Estudios de Postgrado.

2.- Finalizada la defensa del trabajo, el jurado decidió **APROBARLO**, por considerar, sin hacerse solidario con la ideas expuestas por **el autor**, que **se ajusta** a lo dispuesto y exigido en el Reglamento de Estudios de Postgrado.

Para dar este veredicto, el jurado estimó que el trabajo examinado: consideró, que la propuesta de los autores es factible.



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE FARMACIA
DIRECCIÓN DE POSTGRADO



VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Facultad de Farmacia de la Universidad Central de Venezuela, para examinar el **Trabajo Especial de Grado** presentado por el Licenciado en Química **TAPIAS PEÑA EDUARDO ALEJANDRO C.I: 14.033.465**, bajo el título **“DISEÑO DE UNA UNIDAD DE ADIESTRAMIENTO TÉCNICO EN LA ASOCIACIÓN “AGROFARMI” DIRIGIDA AL SECTOR AGROINDUSTRIAL”**, a fin de cumplir con el requisito legal para optar al grado académico de **ESPECIALISTA EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS PARA LA INDUSTRIA FARMOQUÍMICA, ALIMENTARIA Y COSMÉTICA**, dejan constancia de lo siguiente:

1.- Leído como fue dicho trabajo por cada uno de los miembros del jurado, se fijó el día **miércoles 18 de julio de 2014** a la **10:00 a.m.**, para que **el autor** lo defendiera en forma pública, lo que **el autor** hizo en **el aula 702**, del **7^{mo}** Piso de la Facultad de Farmacia, mediante un resumen oral de su contenido, luego de lo cual **respondió** a las preguntas que le fueron formuladas por el jurado, todo ello conforme con lo dispuesto en el Reglamento de Estudios de Postgrado.

2.- Finalizada la defensa del trabajo, el jurado decidió **APROBARLO**, por considerar, sin hacerse solidario con la ideas expuestas por **el autor**, que **se ajusta** a lo dispuesto y exigido en el Reglamento de Estudios de Postgrado.

Para dar este veredicto, el jurado estimó que el trabajo examinado: consideró, que la propuesta de los autores es factible.

En fe de lo cual se levanta la presente ACTA, a los **dieciocho** días del mes de **julio** del año **2014**, conforme a lo dispuesto en el Reglamento de Estudios de Postgrado, actuó como Tutora Coordinadora del jurado la MSc. Núñez Morales Annie Adriana.



MSc. Rodolfo Cadenas Cisneros
C.I. V- 5.960.619
ACUAVENCA



Esp. Pedro Reinaldo Pérez
C.I. V- 6.903.563
Universidad Central de Venezuela



MSc. Núñez M. Annie A.
C.I. V- 17.076.422
Industria Química de Portuguesa S.A



gl 18/07/2014

DEDICATORIA

A nuestros padres, Zoraima y Enri; Hercilia y Ramón, quienes con su amor, comprensión y consejos nos han apoyado en todos los proyectos y fases de nuestras vidas y con su ejemplo nos han demostrado que con perseverancia, constancia y sacrificio se pueden alcanzar los sueños y vencer todos los obstáculos del camino.

A nuestro hijo Adrian, gracias pequeñito por venir a este mundo y cambiar nuestras vidas, por regalarnos esa sonrisa todos los días y ser ese motorcito que nos impulsa a ser mejores personas cada día. ¡Te amamos hijo!

Al resto de nuestra familia y hermanos en la fe en Cristo por apoyarnos con sus oraciones y buenos deseos que nos dieron esperanza, aliento y aumentaron nuestra motivación durante todo este tiempo.

Gracias a todos...

Heisel Urosa y Eduardo Tapias.

AGRADECIMIENTO

Primeramente gracias a Dios por darnos la vida y bendecirnos cada día con nuestra familia, por permitirnos cruzar nuestras vidas para formar un hogar juntos y por la llegada de nuestro maravilloso hijo.

A nuestra tutora Annie Nuñez, por su tiempo dedicado, valiosas ideas y orientación en el desarrollo de este proyecto, a la profesora Marisol Benaim por motivarnos desde el principio a encaminar la tesis de forma abnegada y desinteresada, a todos los profesores del Postgrado cursado por impartirnos sus conocimientos y sus experiencias enriquecedoras que contribuyeron a fortalecer nuestro carácter y formación profesional, los cuales sabemos tendrán un impacto positivo en el andar de nuestras vidas y futuros proyectos. Finalmente a todos los encuestados por su disposición y colaboración prestada.

“Dad gracias en todo, porque esta es la voluntad de Dios para con vosotros en Cristo Jesús”. 1 Ts. 5:18

Amén.

Heisel Urosa y Eduardo Tapias.

**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE FARMACIA
POSTGRADO GERENCIA ESTRATÉGICA DE
NEGOCIOS PARA LA INDUSTRIA FARMOQUÍMICA,
ALIMENTARIA Y COSMÉTICA**

**DISEÑO DE UNA UNIDAD DE ADIESTRAMIENTO TÉCNICO EN LA
ASOCIACION “AGROFARMI” DIRIGIDA AL SECTOR AGROINDUSTRIAL**

Autores: Heisel Urosa
Eduardo Tapias
Mayo, 2014

RESUMEN

Para obtener un registro fitosanitario en Venezuela las empresas se deben ajustar a los constantes cambios y requerimientos que exige el ente regulador para poder introducir al mercado los agroquímicos necesarios destinados a la prevención y control de diversas enfermedades y plagas que atacan nuestros cultivos y ponen en riesgo el abastecimiento oportuno de alimentos en el país.

A través de la Asociación AGROFARMI constituida por distintas empresas comerciantes de agroquímicos, se pretende diseñar una nueva unidad estratégica de negocio que ofrezca asesoramiento técnico y cursos especializados en registro fitosanitario así como también en la orientación para importar y exportar agroquímicos, brindando la oportunidad a distintos profesionales del sector comercial en recibir la formación necesaria que les permita cumplir de manera eficaz y eficiente cada uno de las normas y regulaciones vigentes.

Esta visión de negocio abrirá nuevas oportunidades de mejora en la obtención de registros fitosanitarios, disminuir los retrasos en las importaciones, fortalecer la interacción con los distintos entes regulatorios del país, minimizando los tiempos de respuesta por parte de las autoridades en la revisión, evaluación y cumplimiento de los requisitos técnicos y legales que se deben entregar, así como también garantizar el proceso de nacionalización para el oportuno abastecimiento de los insumos agrícolas.

Palabras claves: Unidad, Fitosanitario, Agroquímicos, Asociación, Asesoramiento, Cursos.

**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE FARMACIA
POSTGRADO GERENCIA ESTRATÉGICA DE
NEGOCIOS PARA LA INDUSTRIA FARMOQUÍMICA,
ALIMENTARIA Y COSMÉTICA**

**DESIGN OF A TECHNICAL TRAINING UNIT AT THE ASSOCIATION
"AGROFARMI" TOWARD TO AGRO-INDUSTRY SECTOR**

Autores: Heisel Urosa
Eduardo Tapias
Mayo, 2014

SUMMARY

To obtain a pesticide registration in Venezuela the companies must adjust to the constant changes and requirements that the local authority demand to be able to introduce in the market the pesticides needed for the prevention and control of diseases and insects attack our crops, meaning a risk for the supply in time of food in the country.

Through Association AGROFARMI constituted for pesticides companies, it hopes to design a new business strategic unity that offers technical advice and specialized courses on pesticides registration as well as to guide on import and export of pesticides, giving the opportunity to different professional people of the commercial sector to receive the necessary formation with which they may comply in effective and efficient way each one of the valid normative and regulations.

This business vision will open new improving opportunities to obtain pesticides registration, decrease the import delays, reinforce the interaction with the different regulatory organisms in the country, reducing the time of authorities' reply on the revision, evaluation and fulfillment of the technical and legal requirements that have to be submitted, as well as to guarantee the clearance process for the timely supply of the agricultural inputs.

Key words: Unity, Phytosanitary, Agrochemicals, Association, Advice, Courses.

TABLA DE CONTENIDO

VEREDICTO.....	iii
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTOS.....	vii
RESUMEN EN ESPAÑOL.....	viii
RESUMEN EN INGLES.....	ix
TABLA DE CONTENIDO.....	x
LISTA DE TABLAS.....	xv
LISTA DE FIGURAS.....	xvii
LISTA DE GRÁFICOS.....	xviii

INTRODUCCIÓN.....	1
--------------------------	----------

CAPÍTULOS

I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.1.- Descripción de la situación.....	4
1.2.- Justificación de la investigación.....	8
1.3.- Objetivos de la Investigación.....	10
1.3.1.- Objetivo General.....	10
1.3.2.- Objetivos Específicos.....	10
II MARCO TEÓRICO.....	11
2.1.- Antecedentes de la Investigación.....	11
2.2.- Definición de Plaguicidas y/o agroquímicos.....	15
2.2.1.- Historia de los plaguicidas y/o agroquímicos.....	16
2.2.2.- Destino y Comportamiento Ambiental.....	18
2.2.3.- Importancia de los Plaguicidas.....	22
2.2.4.- Sector Agroindustrial.....	23

2.3.- Asociación AGROFARMI.....	26
2.3.1.- Origen de AGROFARMI.....	26
2.3.2.- Misión, Visión y Objetivos de AGROFARMI.....	28
2.4.- Plan de Negocios.....	29
2.4.1.- Objetivos del plan de negocios.....	31
2.4.2.- Componentes del plan de negocios.....	32
2.5.- Unidad Estratégica de Negocio.....	32
2.5.1.- Características de la Unidad Estratégica de Negocio.....	35
2.5.2.- Problemas potenciales de las UEN.....	36
2.5.3.- Forma legal de la Unidad Estratégica de Negocio.....	37
2.6.- Componente de un programa de adiestramiento.....	37
2.7.- Matriz estratégica.....	38
2.7.1.- Análisis del entorno.....	41
2.7.1.1.- Las cinco fuerzas de Michael Porter.....	41
2.7.1.2.- Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas).....	44
2.8.- Modelo de negocio.....	44
2.9.- Método de Likert.....	46
2.10.- Contenido programático.....	47
2.11.- Perfil de los facilitadores para dictar un curso de adiestramiento.....	48
2.11.1.- Aspectos que debe cuidar un facilitador.....	49
2.11.2.- Metodología para la estructuración del perfil.....	51
2.11.3.- Concepciones de Diseño Curricular.....	52
2.12.- Bases Legales.....	53
2.12.1.- Marco regulatorio para el proceso de registro de un producto fitosanitario en Venezuela.....	54
2.12.1.1.- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.....	54

2.12.1.2.- Ley Orgánica de Salud.....	55
2.12.1.3.- Ley de Salud Agrícola Integral.....	56
2.12.1.4.- Normas COVENIN.....	56
2.12.1.5.- Proceso para el registro único ante el	56
INSAI.....	58
2.12.2.- Normas Internacionales.....	58
III MARCO METODOLÓGICO.....	60
3.1.- Tipo, diseño y enfoque de la investigación.....	
3.2.- Técnicas de recolección y procesamiento de datos.....	62
3.3.- Población y muestra.....	62
3.4.- Procedimiento.....	63
3.5.- Viabilidad.....	64
	64
IV ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	65
Encuesta aplicada.....	
4.1.- Análisis de la Información.....	66
	66
V PROPUESTA DE NEGOCIOS.....	71
5.1.- Modelo de negocio.....	85
5.1.2- Modelo CANVAS.....	85
5.2.- Análisis Estratégico.....	86
5.2.1- Misión de la UEN.....	96
5.2.2- Visión de la UEN.....	96
5.2.3- Fines de la UEN.....	97
5.2.4- Valores de la UEN.....	97
5.2.5- Objetivos de la UEN.....	98
5.3.- Modelo Organizacional.....	99
5.3.1- Organigrama.....	99
5.4.- Análisis de competitividad. Modelo de Michael Porter.....	103
5.5.- Análisis FODA de la UEN AGROCURSOS.....	108

5.6.- Análisis Competitivo.....	110
5.7.- Estrategia de Marketing para AGROCURSOS.....	112
5.7.1.- Estrategia de producto.....	112
5.7.1.1.- Cursos.....	113
5.7.1.2.- Diseño Instruccional de los primeros cursos que ofrecerá AGROCURSOS.....	114
5.7.2.- Estrategia de precio.....	119
5.7.3.- Estrategia de promoción.....	120
5.7.3.1.- Destinatarios principales y sus necesidades de información.....	120
5.7.3.2.- Planteamiento básico de la comunicación.....	121
5.7.3.3.- Plan de identidad corporativa.....	124
5.7.3.4.- Imagotipo y logotipo.....	125
5.8.- Perfil de cargo de los facilitadores que laborarán en AGROCURSOS.....	126
5.9.- Presupuesto de inversión de la Unidad Estratégica de Negocios para el año 2014.....	128
 VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	 148
6.1.- Conclusiones.....	148
6.2.- Recomendaciones.....	151
 ANEXOS.....	 152
Anexo A.....	152
Anexo B.....	154
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	 163

LISTA DE TABLAS

Tabla I. Libro de código.....	73
Tabla II. Resultados obtenidos de la pregunta 1: ¿Considera usted que registrar un producto fitosanitario ante el INSAI es un trámite muy complejo?.....	74
Tabla III. Resultados obtenidos de la pregunta 2: ¿Se caracteriza el INSAI por brindar asesoría y atención oportuna al plantearle inquietudes?.....	75
Tabla IV. Resultados obtenidos de la pregunta 3: En la actualidad no se cuenta con instituciones que dicten cursos de capacitación y asesoramiento para el adecuado registro de un producto fitosanitario.....	77
Tabla V. Resultados obtenidos de las preguntas 4 y 5: ¿Le resultaría útil a usted o a la organización donde labora recibir cursos de capacitación y asesoría técnica para optimizar el registro de agroquímicos? ¿Le resultaría útil a usted o a la organización donde labora recibir asesoramiento técnico para optimizar los procesos de importación y exportación de insumos agrícolas?.....	79
Tabla VI: Estructura Organizacional y salarios de AGROCURSOS. Proyección de 3 años.....	130
Tabla VII: Gastos correspondientes a los suministros de AGROCURSOS. Primer año.....	132
Tabla VIII: Gastos iniciales para el funcionamiento de AGROCURSOS. Proyección de tres años.....	134
Tabla IX: Estado de Ganancias y Pérdidas Acumulado de AGROCURSOS. Proyección de 3 años.....	137
Tabla X: Estado de Ganancias y Pérdidas de AGROCURSOS. Primer año.....	138
Tabla XI: Flujo de Caja Acumulado (3años).....	140

Tabla XII: Cálculo del Valor Presente Neto (VPN).....	144
Tabla XIII: Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR).....	145

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Introducción de los plaguicidas a la cadena alimentaria (Monterrosas, 1998).....	19
Figura 2. Proceso de lixiviación.....	20
Figura 3. Conjunto o sistema económico dado.....	24
Figura 4. Relación entre lineamientos permanentes y temporales. Fuente: Estrategias para la empresa en américa latina. Francés, A 2002. Página 49.....	40
Figura 5. Las Cinco (5) Fuerzas de Porter. Fuente. Ser Competitivo. Porter, M. 2009.....	42
Figura 6. Modelo CANVAS aplicado a la UEN de la Asociación AGROFARMI.....	86
Figura 7. Propuesta de valor de la UEN de AGROFARMI.....	87
Figura 8. Incorporación de la UEN AGROCURSOS al organigrama de la Asociación AGROFARMI.....	99
Figura 9. Organigrama inicial de la UEN AGROCURSOS.....	100
Figura 10. Organigrama de la UEN AGROCURSOS luego de los 3 primeros años.....	101
Figura 11. Las Cinco (5) Fuerzas de Porter.....	104
Figura 12. Calendario para todas las acciones de la UEN AGROCURSOS durante el primer año.....	122
Figura 13. Los objetivos espacio-temporales de la UEN AGROCURSOS.....	123
Figura 14. Imagotipo y logotipo de la UEN AGROCURSOS.....	125

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Actitud de los encuestados ante el proceso de registro en el INSAI.....	74
Gráfico 2. Actitud de los encuestados hacia los servicios prestados por el INSAI.....	76
Gráfico 3. Conocimiento por parte de los encuestados sobre otras Instituciones que brinden asesoría y dicten cursos de capacitación para registros de productos fitosanitarios.....	78
Gráfico 4. Actitud hacia la creación de la Nueva Unidad de Negocio en la Asociación AGROFARMI.....	80
Gráfico 5. Temas de interés escogidos por los encuestados.....	81
Gráfico 6. Frecuencia escogida por los encuestados para recibir los cursos de adiestramiento.....	82
Gráfico 7. Turnos escogidos por los encuestados para recibir los cursos de adiestramiento.....	83
Gráfico 8. Lugares de preferencia escogidos por los encuestados para recibir los cursos de adiestramiento.....	84

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación está dirigido a las empresas del sector agroindustrial que comercializan productos fitosanitarios los cuales han sido usados por muchos años como verdaderos aliados en la prevención y control de las diversas enfermedades y plagas que atacan los cultivos que se siembran en el campo.

Dada la importancia del uso de agroquímicos en la producción de alimentos en el mundo, las empresas productoras de insumos agrícolas incluyendo a las instituciones gubernamentales cada día muestran un mayor interés en proveer productos innovadores que ofrezcan no solo el mayor rendimiento y eficacia en el campo sino también en considerar la disminución de riesgos a la salud humana y los efectos sobre el medio ambiente.

En Venezuela existen estrictas normas y leyes que regulan el uso y comercialización de estos productos, lo que implica una adecuada formación por parte del personal de las empresas en las áreas de asuntos regulatorios y tráfico internacional quienes deben ajustarse a los constantes cambios y requerimientos que exige el ente regulador para poder registrar y comercializar estos productos en el país.

Buscando satisfacer estas necesidades el estudio tiene como propósito crear una unidad de negocio denominada "AGROCURSOS que ofrecerá un servicio innovador como lo es el asesoramiento técnico y cursos especializados en registro de productos fitosanitarios así como también en la orientación para importar y exportar agroquímicos ajustados a las necesidades de los clientes.

Esta propuesta de negocio abrirá nuevas oportunidades de mejora en la obtención de registros fitosanitarios, también pretende disminuir los retrasos en las importaciones, fortalecer la interacción con los distintos entes regulatorios del país, minimizando los tiempos de respuesta por parte de las autoridades en la revisión, evaluación y cumplimiento de los requisitos técnicos y legales que se deben entregar, así como también garantizar el proceso de nacionalización para el oportuno abastecimiento de los insumos agrícolas.

El estudio se llevó a cabo como trabajo de campo, el cual incluyó la aplicación de encuestas vía telefónica a las principales empresas del sector agroindustrial.

Este trabajo de investigación quedó estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: Se encuentra el planteamiento del problema, el cual contempla descripción de la situación, justificación, objetivo general y específicos de la investigación.

Capítulo II: Contiene marco teórico constituido por los antecedentes, bases teóricas y legales de la investigación.

Capítulo III: Es el marco metodológico compuesto por el tipo, diseño y enfoque de la investigación, así como también la técnica de recolección y procesamiento de los datos obtenidos de la población encuestada y se explica a detalle cómo se realizó el trabajo de investigación.

Capítulo IV: Contiene la encuesta aplicada, los resultados y el análisis de los mismos representados en tablas y gráficos.

Capítulo V: Comprende el plan de negocios, el cual incluye el análisis y desarrollo de la propuesta de valor, aplicando metodologías como el modelo CANVAS, el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, estrategias de marketing y el análisis financiero del trabajo de investigación.

Finalmente el capítulo VI: Se desarrollan las conclusiones de acuerdo a los objetivos específicos y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la situación

Por la iniciativa de un nutrido grupo de hombres vinculados a la agricultura, nace el 29 de abril de 2004 AGROFARMI, una asociación de formuladores y distribuidores de agroinsumos, como necesidad de los asociados de unirse para una mayor participación en el campo agrícola con la unificación de objetivos, metas y logros, que se encamina como grupo para aportar ayuda a los socios y no socios, aportes ambientales, gestión legal ante organismos e instituciones de carácter público y privado.

Actualmente los socios que la conforman son diversas compañías que pertenecen al sector agroindustrial en Venezuela.

Una publicación electrónica de la Asociación de Fabricantes de Productos Químicos Agropecuarios (AFAQUIMA), titulada “La Agroindustria posee la reglamentación más estricta de todos los sectores de la producción nacional” (2012), manifiesta lo siguiente;

Un plaguicida desde que se inician sus etapas de investigación y desarrollo hasta su aprobación para la venta y durante su uso los plaguicidas son sometidos a numerosos requerimientos de legislación; su reglamentación científica incluye comprobaciones de eficacia y seguridad para el agricultor, el medio ambiente incluido fauna benéfica y microorganismos del suelo, también se contempla la seguridad para el consumidor final, todo esto contenido en las leyes y normas nacionales para obtener registros de productos fitosanitarios o plaguicidas. Estamos alineados con Normas Internacionales como la Norma Andina, una de la más completa y estricta de toda Latinoamérica. Con esto queremos decir, que en nuestro país existe suficiente Reglamentación para utilizar los plaguicidas dentro de límites que nos debería permitir como usuarios responsables no tener problemas con su uso. (AFAQUIMA, 2012)

Lo anterior evidencia, la serie de procesos que se deben realizar para la obtención de registros fitosanitarios en el país, así como su actual complejidad para el cumplimiento de las normas vigentes en materia regulatoria.

Por su parte, la organización gremial internacional CropLife Latin America destaca un artículo publicado en la revista Tierra Fértil titulado “Regulación, una herramienta que garantiza calidad y seguridad” (2008), en el cual señala lo siguiente:

“La regulación de los plaguicidas es de gran relevancia en vista de que el 80% de los plaguicidas en el mercado son genéricos y se estima que el 96% del mercado será de este tipo en el 2011. En ausencia de un procedimiento apropiado de evaluación, existiría una amenaza contra la salud pública y el medio ambiente”. (Croplife, 2008)

Cabe resaltar que en Venezuela al igual que en otros países del mundo se han incrementado las restricciones para la venta y comercialización de agroquímicos y en consecuencia no se puede comercializar, llámese expender, vender y distribuir, ningún plaguicida si no se cumple previamente con todo el proceso de registro.

En Venezuela, dado lo estricto y complejo de los procesos para la obtención de un registro fitosanitario y las constantes modificaciones de decretos, leyes, normas y reglamentos de ámbito nacional e internacional que regulan el uso, registro, importación y exportación de agroquímicos, causan que el personal encargado de asuntos regulatorios y de comercio internacional de las distintas empresas del sector agroindustrial debe ajustarse y actualizar sus conocimientos teóricos para adecuarse a la forma y el orden de cómo se deben presentar la información contenida en los expedientes de registro (dossiers), realizar estudios de campo para medir la eficacia del producto, el levantamiento de informes para la evaluación de riesgo ambiental, entre otras.

Estas debilidades evitan que haya una mayor fluidez en las evaluaciones de los registros fitosanitarios por parte del ente regulatorio, de igual forma generan retrasos en los procesos de nacionalización de productos de alta demanda, provocando pérdidas económicas tanto para las compañías como

para el Estado quien es el responsable de garantizar el abastecimiento y la seguridad agroalimentaria.

Una noticia publicada en el portal Entornointeligente.com, titulada “VENEZUELA: Falta de semillas y agroquímicos reporta retrasos en siembra de maíz” (2012), manifiesta lo siguiente:

Los productores desconocen a ciencia cierta las causas del retraso en los despachos de semillas y los agroquímicos como insecticidas y herbicidas. Señalaron que supuestamente no se han liberado las importaciones, por lo que los productos posiblemente se encuentren retenidos en Puerto Cabello.

Tenemos la esperanza de que nos lleguen pronto las semillas y los agroquímicos. El problema es que el tiempo no espera, por lo que instamos a que desde Fedeaagro se hagan las diligencias ante el Ejecutivo para que tengamos los insumos en el campo que es donde deben estar, apuntaron. (Entorno Inteligente, 2012)

Por esta razón, las empresas se ven obligadas a buscar capacitación, asesoría técnica, comercial y de apoyo profesional frente a los continuos cambios regulatorios que las autoridades locales imponen.

En tal sentido, este trabajo especial de grado se dirige al diseño de una unidad de adiestramiento técnico dentro de la Asociación AGROFARMI, que pueda satisfacer estas necesidades de formación continua dentro del sector agroquímico.

1.2. Justificación de la Investigación

La importancia del uso de agroquímicos en la producción de alimentos es cada vez más relevante en el mundo y ha generado un mayor interés por parte de las empresas del sector agroindustrial incluyendo a las instituciones gubernamentales en garantizar que el agricultor cuente con estos productos al momento de la siembra.

Es muy amplia la variedad de productos que ofrece el mercado de agroquímicos para la prevención y control de las diversas enfermedades y plagas que atacan los cultivos y de no ser empleados a tiempo se pondría en riesgo el abastecimiento oportuno de alimentos en el país. Evidentemente la comercialización de agroquímicos encierra una serie de factores que tienen que ver con el adecuado uso, manejo y transporte del producto, el riesgo que pueden causar en la salud humana y el impacto negativo hacia el ambiente.

En Venezuela las empresas se deben ajustar a los constantes cambios y requerimientos que exige el ente regulador para poder registrar y comercializar estos productos, razón por la cual el personal encargado en gestionar los distintos trámites de esas empresas se le dificulta el cumplir de manera eficaz y eficiente cada una de las normas y regulaciones vigentes.

AGROFARMI convencido de la necesidad que existe en el mercado, desea promover la creación de una unidad de adiestramiento técnico que

brinde la oportunidad a distintos profesionales del sector comercial en recibir la formación necesaria para atacar ciertas debilidades tales como: dificultad para adaptarse a los cambios, comprensión de las regulaciones y normativas vigentes, formación académica deficiente en esta área, entre otros.

Esta visión de negocio abrirá nuevas oportunidades de mejora en la obtención de registros fitosanitarios, disminuir los retrasos en las importaciones, fortalecer la interacción con los distintos entes regulatorios del país, minimizando los tiempos de respuesta por parte de las autoridades en la revisión, evaluación y cumplimiento de los requisitos técnicos y legales que se deben entregar, así como también garantizar el proceso de nacionalización para el oportuno abastecimiento de los insumos agrícolas.

Así mismo, los investigadores consideran que el análisis de temas comerciales ayudarán a la comprensión y mejora de los procesos gerenciales a nivel nacional e internacional, por lo cual, dicha investigación puede generar un aporte importante a la Universidad Central de Venezuela, en especial a la Facultad de Farmacia en la Dirección de Post grado y al sector empresarial de agroquímicos de Venezuela, en cuanto a base informativa para investigaciones y aportes a la educación profesional de los estudiantes, cuyo enfoque será de índole pedagógico, gerencial y jurídico.

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Diseñar una nueva unidad estratégica de negocio en la Asociación AGROFARMI, que ofrezca asesoramiento técnico y cursos especializados en registro fitosanitario así como también en la orientación para importar y exportar agroquímicos.

1.3.2 Objetivos Específicos

1.3.2.1 Desarrollar una investigación de mercado a fin de descubrir el interés por parte de las empresas del sector agroindustrial de contratar el asesoramiento técnico y los cursos ofrecidos.

1.3.2.2 Elaborar un diseño instruccional del programa de adiestramiento que ofrecerá AGROFARMI.

1.3.2.3 Diseñar el perfil de los facilitadores que brinden asesoramiento técnico y dicten los cursos especializados en las áreas de interés.

1.3.2.4 Analizar las ventajas competitivas de la unidad de negocio de AGROFARMI en el mercado venezolano a través del modelo de Michael Porter.

1.3.2.5 Determinar el presupuesto de inversión de la Nueva Unidad Estratégica de Negocios para el año 2014.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1.- Antecedentes de la investigación

De Abreu, M. y García, E. (2010), realizaron una investigación para diseñar un plan de negocios para la creación de una organización de formación y capacitación de visitadores médicos en el Distrito Metropolitano de Caracas, para optar al Grado de Especialista en Mercadeo en la Universidad Central de Venezuela.

En este proyecto se destacó la importancia de capacitar al personal de las empresas y de igual forma permitió demostrar que existe un importante número de estudiantes con deseos de cursar estudios en una escuela de formación especializada para la visita médica.

Esto se logró a través de un estudio exploratorio; los instrumentos de recolección de datos fueron de tipo cuantitativo y cualitativo (encuestas a estudiantes de los últimos años de la carrera de farmacia y mercadeo,

además de entrevistas a profundidad a Gerentes de Entrenamiento y Ventas de la Industria Farmacéutica).

Asimismo, se puso de manifiesto la necesidad de las industrias de disponer de talento humano calificado, no sólo con competencias duras sino con otro tipo de competencias blandas (de tipo personal, social y de comunicación) para trabajar y desarrollarse con éxito hacia otras posiciones dentro del sector.

Se realizó un plan de negocio para la implantación de una empresa de formación para visitantes médicos enfocada en la obtención de un egresado con perfil diferencial, que contribuya a realzar la imagen del visitador médico como profesional y refuerce la calidad gerencial de esta industria. Se recomiendan las asociaciones estratégicas con universidades y laboratorios para fortalecer la imagen de dicha institución.

Por lo anterior, se enfatiza que la capacitación para el área de la visita médica es un área desasistida al igual que el área de registro de productos fitosanitarios.

En las universidades estos temas, algunas veces son tocados de forma muy superficial dejando al estudiante con la inquietud y propiciando así, que éste busque la manera de capacitarse y especializarse en el área donde

desea incursionar, es por ello, que la propuesta planteada en ésta investigación solucione la problemática mencionada.

Dumont, W. (2008), realizó una investigación donde se identificaron los elementos que podrían afectar el tiempo del procesamiento y otorgamiento del Registro Sanitario de Especialidades Farmacéuticas, para optar por el título de especialista en la Universidad Central de Venezuela.

Los elementos más importantes están relacionados con los requisitos o recaudos consignados para la solicitud, los procesos que desarrolla el solicitante para obtener los requisitos, el procedimiento de solicitud de Registro Sanitario y el proceso de revisión y aprobación por parte de la Autoridad Sanitaria.

El trabajo de investigación se desarrolló dentro de un modelo exploratorio, con el diseño documental del tipo cualitativo, dirigido a la compilación y análisis de documentos a través de la utilización de cuadros de recopilación de datos y clasificación de la información relacionada con los requisitos y procesos de registro de productos farmacéuticos en Venezuela y un grupo selecto de países de América Latina y Europa.

La propuesta de la investigación citada fue un manual, que puede ser utilizado por la Industria Farmacéutica como un modelo a seguir para

optimizar la calidad de la información y los recaudos necesarios que se deben introducir para el registro.

En ese mismo orden de ideas, se destaca que, la industria farmacéutica al igual que el sector agroindustrial, ha sido vulnerable a los constantes cambios en cuanto a las legislaciones y normativas de control y registro sanitario, entorpeciendo el correcto funcionamiento del sistema salud nacional.

Castro, V. (2010) realizó una propuesta de requisitos armonizados para el Registro Sanitario de productos biológicos en la República Bolivariana de Venezuela, para optar al grado de Especialista en Vigilancia Sanitaria en Medicamentos en el Instituto Nacional de Higiene Rafael Rangel.

El objetivo del trabajo fue elaborar una propuesta ajustada a los requisitos establecidos por el INHRR, ICH (registro de medicamento de uso humano - de sus siglas en inglés), y la RED PARF (la Red Panamericana para la Armonización de la Reglamentación Farmacéutica), considerando los aspectos específicos de cada producto, dada su naturaleza, materiales de partida, procesos de fabricación, métodos de ensayos necesario para su control y los requisitos legales para solicitar el registro sanitario.

Esta propuesta de armonización que considera los requisitos internacionales para el registro de productos favorece la disponibilidad de los mismos a nivel nacional garantizando su calidad, seguridad y eficacia.

Con base en lo expuesto anteriormente, las autoridades regulatorias del Estado pueden, eventualmente verse favorecidas con la armonización de los requisitos técnicos y documentales que deben contener los dossiers para el registro sanitario de productos de consumo y uso humano, optimizando el proceso de evaluación y otorgamiento de licencias y permisos para la libre comercialización en el país.

Mientras esta propuesta se materializa las compañías fabricantes se ven obligadas a buscar alternativas que permitan que los procesos de registro fluyan de manera más expedita tales como cursos y asesorías por parte de especialistas en la materia.

Bases Teóricas

2.2.- Definición de Plaguicidas y/o agroquímicos

“Se entiende por *"plaguicida"* cualquier sustancia destinada a prevenir, destruir, atraer, repeler o combatir cualquier plaga, incluidas las especies indeseadas de plantas o animales, durante la producción, almacenamiento, transporte, distribución y elaboración de alimentos, productos agrícolas o alimentos para animales, o que pueda

administrarse a los animales para combatir ectoparásitos.”
(FAO, 1997)”

Los plaguicidas también se pueden definir como productos químicos o biológicos utilizados para prevenir, controlar o destruir plagas.

Se denominan también productos fitosanitarios, agroquímicos, productos para la protección de cultivos, pesticidas y en el lenguaje común del agricultor “venenos” o “remedios”. (Ramos, 2002).

Es importante aclarar que esta definición incluye las sustancias destinadas a utilizarse como reguladores del crecimiento de las plantas, defoliantes, desecantes, agentes para reducir la densidad de fruta o inhibidores de la germinación, y las sustancias aplicadas a los cultivos antes o después de la cosecha para proteger el producto contra el deterioro durante el almacenamiento y transporte.

En este sentido es pertinente resaltar que el término no incluye normalmente los fertilizantes, nutrientes de origen vegetal o animal, aditivos alimentarios ni medicamentos para animales.

2.2.1.- Historia de los plaguicidas y/o agroquímicos

La historia de los plaguicidas se puede resumir y dividir en tres grandes etapas, según los autores Estrada, Robledo y Ortiz-Hernández: la primera a principios del siglo XIX, cuando se descubrió accidentalmente la acción

plaguicida de algunos elementos naturales como el azufre, cobre, arsénico, piretrinas (sustancias obtenidas de los pétalos del crisantemo *Chrysanthemum cinerariifolium*) y fósforo; así mismo se inició el uso de los derivados del petróleo.

La segunda etapa la cual comenzó en 1922, cuando se emplearon diferentes aceites insecticidas y poco más tarde los primeros productos sintéticos. La tercera etapa, en la que Müller, en 1940 descubre las propiedades insecticidas del dicloro-difenil-tricloroetano, mejor conocido como DDT (Estrada, 1998). A partir de esa fecha ese nuevo compuesto se utilizó para la eliminación de algunos parásitos como el piojo que transmitían enfermedades como el tifo; es así como se origina la industria de los plaguicidas organosintéticos.

Desde entonces se han producido diferentes plaguicidas, siendo la mayoría de ellos compuestos por organoclorados (cuya principal característica es que poseen átomos de carbono, cloro, hidrógeno y en ocasiones, oxígeno. Son muy estables en el ambiente) y otros por organofosforados (derivados del ácido fosfórico). Poseen un átomo central de fósforo en la molécula. Son los más tóxicos y menos estables en el ambiente en relación con los organoclorados (Cremllyn, 1979).

2.2.2.- Destino y Comportamiento Ambiental

El uso masivo de plaguicidas trajo como consecuencia enormes problemas de contaminación ambiental y daños a la salud, tal es el caso del compuesto DDT siendo el más conocido entre los organoclorados y fue usado extensivamente para el control de plagas hasta su prohibición en el año 1979. Como producto de su degradación se han encontrado sus metabolitos contaminando el suelo, el agua, así como también en los tejidos de animales y en humanos, generando como consecuencia una grave contaminación al ecosistema.

Por otra parte, estos componentes ocasionan a los seres vivos susceptibilidad a la toxicidad, mutagenicidad y carcinogenicidad, originando que este hecho llame la atención en cuanto a la salud pública. Como consecuencia se han desarrollado otros plaguicidas "menos tóxicos" y más amigables al ambiente como por ejemplo los carbamatos y componentes organofosforados. Estos últimos se sintetizaron a partir del año 1948, siendo un reemplazo que desplazó gradualmente a la mayoría de los plaguicidas clorados.

La mayoría de los insecticidas y algunos de los herbicidas que se usan en la actualidad contienen principalmente ingredientes activos del tipo carbamatos y organofosfatos (Chapalamadugu y Chaudhry, 1992).

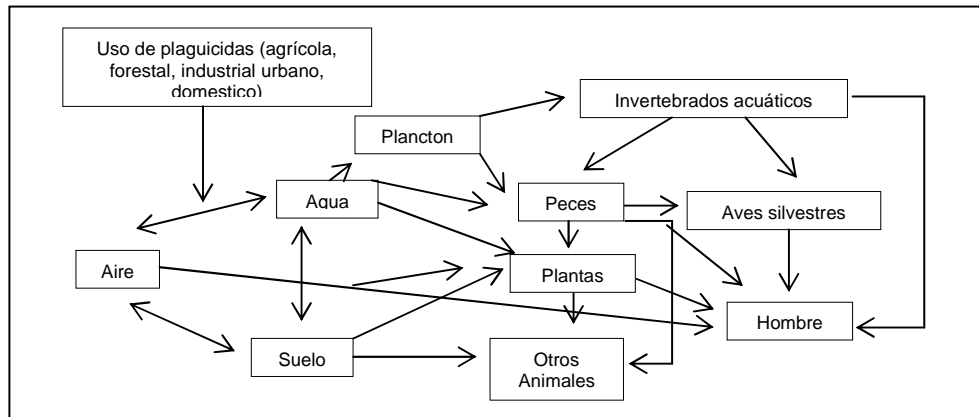


Figura 1. Introducción de los plaguicidas a la cadena alimentaria (Monterrosas, 1998).

Por consiguiente, cuando los plaguicidas ingresan en las cadenas alimentarias se distribuyen a través de ellas, se depositan en el ambiente y se acumulan sucesivamente hasta que alcanzan una concentración letal para algún organismo constituyente de la cadena, o bien hasta que llegan a niveles superiores de la red trófica (Campbell, 1987). (Fig.1).

De hecho, la contaminación del ambiente por plaguicidas se da por aplicaciones directas en los cultivos agrícolas, derrames accidentales, lavados inadecuados de tanques contenedores, filtraciones en los depósitos de almacenamiento y residuos descargados y dispuestos en el suelo. Los restos de estos plaguicidas se dispersan en el ambiente y se convierten en contaminantes para los sistemas biótico (animales y plantas principalmente) y abiótico (suelo, aire y agua) amenazando su estabilidad y representando un peligro de salud pública (Ortiz-Hernández, et al., 1997).

El grado de lixiviación (el movimiento de las sustancias a través de las fases del suelo) depende principalmente de la solubilidad de los compuestos en el agua, de su naturaleza química y del valor del pH del suelo.

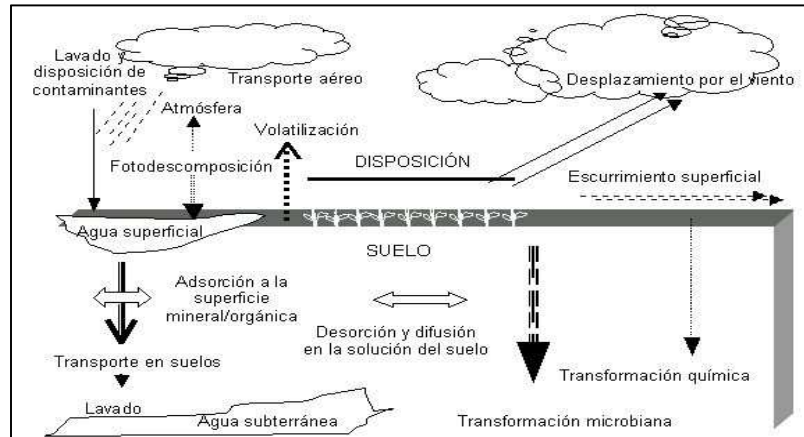


Figura 2. Proceso de lixiviación

Entonces la lixiviación será favorecida por la capacidad de adsorción de las partículas del suelo y esto se puede ver afectado por la composición en términos de porcentaje de arcillas, arenas y limos presentes en él, por altas temperaturas y por la precipitación pluvial.

Lo anterior también es decisivo para determinar la distribución del material en la biosfera, ya que las plantas y los microorganismos no pueden recibir directamente los compuestos adsorbidos sobre las partículas del suelo. Este proceso está en equilibrio con la eliminación (desorción) del compuesto en la solución del suelo. La distribución de un plaguicida en la biofase (plantas y microorganismos) depende de la capacidad de absorción de esta y de la

naturaleza del suelo. Un suelo con gran capacidad de absorción puede conducir a la inactividad total del plaguicida, ya que nunca penetrara en la plaga (Cremllyn, 1990). (Fig. 2)

Ciertos plaguicidas son cancerígenos y pueden causar afecciones degenerativas en algunos órganos vitales como el hígado y riñón, y pueden provocar reacciones alérgicas como vómito, dolor de cabeza, conjuntivitis, diarrea, calambres abdominales, dificultad para respirar, entre otros (Ortega, et al., 1994 y Secretaria de Salubridad y Asistencia, 1974).

El suelo como ecosistema, incluye grupos microbianos, animales invertebrados y vertebrados, así como a los constituyentes orgánicos e inorgánicos. El medio ambiente edáfico es único en diferentes aspectos, contiene gran variedad de bacterias, actinomicetos, hongos, algas y protozoarios. Es uno de los sitios más dinámicos de interacciones biológicas en la naturaleza, en el cual se realizan la mayor parte de las reacciones bioquímicas involucradas en la descomposición de la materia orgánica y la nutrición de cultivos agrícolas.

La porción inorgánica del suelo tiene un notable efecto sobre los habitantes microbianos, debido a su influencia sobre la disponibilidad de nutrientes, aireación y retención de agua. En la fracción mineral se encuentran partículas de una gran variedad de tamaños, desde aquellas que

son visibles al ojo humano hasta las partículas de arcilla que solo pueden observarse con ayuda de un microscopio. En suelos aireados adecuadamente, predominan bacterias y hongos, mientras que en los ambientes que contienen poco o nada de oxígeno únicamente las bacterias (Alexander, 1980).

2.2.3.- Importancia de los Plaguicidas

Los plaguicidas representan un instrumento imprescindible en la agricultura de todo el mundo para el control de plagas, por lo que no resulta una tarea sencilla el prohibir su uso.

Cabe descartar que se deba pensar en alternativas para detener, aminorar o remediar la grave contaminación producida por estos productos. Una opción viable podría ser los plaguicidas biológicos constituidos por virus, microorganismos o productos derivados de su metabolismo. Bacterias como *Bacillus thuringensis*, y hongos. Así mismo productos derivados directamente de vegetales, que no se sintetizan químicamente como lo son: la estricnina, nicotina, piretrinas, rotonona, ajo, entre otros.

Sobre la base de lo explicado, los plaguicidas agrícolas tienen un rol fundamental para proteger los cultivos de plagas que causan daños en la producción y que deterioran la seguridad alimentaria e ingresos económicos de la población rural. A pesar de que muchos de los plaguicidas logran este

impacto positivo, otros por su naturaleza tóxica también pueden afectar negativamente a la salud de los productores, los trabajadores del campo, los pobladores rurales y los consumidores urbanos, así como contaminar el medio ambiente y a todos los organismos que habitan en él.

2.2.4- Sector agroindustrial

El término agroalimentario abarca dos vocablos: Alimentario (lo relativo a los alimentos) y Agro (lo referente al campo). El sistema agroalimentario se entiende como un subconjunto de la economía que está formado por todas las actividades de producción de las materias primas, las actividades de adecuación o transformación de ellas para el consumo final. Se incluyen en el sistema agroalimentario servicios tales como el transporte el cual ayuda a la adecuación de la producción al mercado en relación al espacio y almacenamiento (Planella-Villagra, I, et al. 1983). (fig. 3)

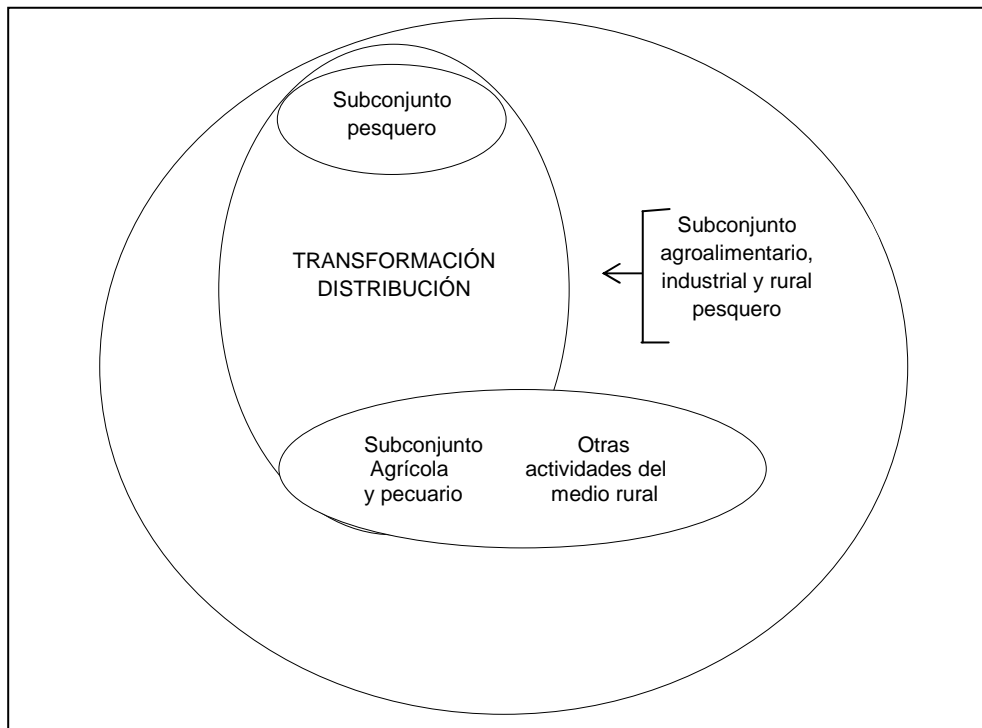


Figura 3. Conjunto o sistema económico dado.

Quando las actividades de producción de materias primas están íntimamente ligadas ya sea económicamente o administrativamente a los procesos de adecuación o transformación, se puede hablar de agroindustrias y en muchos casos ella integra actividades de transporte, almacenamiento, incubación de huevos, entre otros. Cuando estos servicios están formando parte de la empresa se logra la integración, constituyendo los complejos agroindustriales nacionales o transnacionales.

El desarrollo agroindustrial, por su parte, compromete la participación del Estado y del sector privado para crear un ambiente propicio para su desenvolvimiento a través de políticas, estrategias, instrumentos legales,

entre otros, que impulsan el desarrollo integral de la agroindustria. Por consiguiente las agroindustrias o empresas agroindustriales participan directa o indirectamente en la producción agraria y en el procesamiento industrial o comercialización nacional de bienes comestibles o de fibra.

Cuando se habla en términos de Marketing se refiere a quienes intervienen en la oferta de un determinado bien. En el lado opuesto a la industria está el mercado, conformado por los consumidores.

Las agroindustrias son un conjunto de piezas en equilibrio, desde la fase de producción agrícola propiamente dicha, pasando por las labores de tratamiento post-cosecha, procesamiento y comercialización nacional e internacional, en el trayecto que recorren los productos del campo hasta llegar al consumidor. Son empresas dedicadas al desarrollo, fabricación y comercialización de insumos agrícolas de calidad para el mercado nacional e internacional, orientados a incrementar la productividad de productos alimenticios.

El sistema agroindustrial mientras tanto, es el conjunto de todas las personas y organizaciones que participan directamente (por ejemplo productores, distribuidores y otros) o indirectamente (como los bancos y extensionistas) en el flujo de producción de los bienes agroindustriales desde el productor agrícola hasta la mesa de los consumidores.

Las empresas de este sector buscan tener ejecutivos capaces de actuar en ambientes muy variables que generalmente son regulados con gran cantidad de dispositivos legales. Su relación con el tema de la alimentación popular genera esta particularidad.

El sector agroindustrial en Venezuela comprende diversos actores que promueven la actividad comercial de agroinsumos, entre los que se destacan los plaguicidas y fertilizantes que son fabricados y procesados a través de las principales empresas del país, agrupadas en asociaciones para la búsqueda de un fin de forma estable, sin fines de lucro y con una gestión democrática.

2.3.- Asociación AGROFARMI

2.3.1.- Origen de AGROFARMI

Por la iniciativa de un nutrido grupo de hombres vinculados a la agricultura, nace el 29 de abril de 2004 AGROFARMI, una asociación de formuladores y distribuidores de agroinsumos, como necesidad de los asociados de unirse para una mayor participación en el campo agrícola con la unificación de objetivos, metas y logros, que se encamina como grupo para aportar ayuda a los socios y no socios, aportes ambientales, gestión legal ante organismos e instituciones de carácter público y privado.

AGROFARMI (Asociación de Fabricantes de Productos Químicos Agropecuarios), es una asociación civil que agrupa a las principales empresas que importan y formulan agroquímicos, representan a la industria de la ciencia de los cultivos (creación, desarrollo, protección y nutrición de cultivos) en Venezuela. Atiende los requerimientos de la industria dentro del marco legal nacional e internacional en temas tales como buenas prácticas agrícolas, manejo responsable de los productos y manejo de los envases vacíos.

Esta asociación está comprometida a ayudar al crecimiento agrícola, aumentando la producción de agroalimentos mediante el uso apropiado de productos fitosanitarios de calidad debidamente aprobado y registrado en el país a través del INSAI, así como también educar a los agricultores para el uso racional de dichos productos con el fin de proteger la salud de los trabajadores del campo y proteger el medio ambiente.

Es importante mencionar que también intervienen en la difusión y participación de las normas y procedimientos que regulan los productos de uso agrícola, y todo lo relacionado con la formulación, producción, comercialización, calidad y variedad de insumos agrícolas y demás agrobiológicos utilizados en la agricultura, ganadería o la actividad forestal.

2.3.2.- Misión, Visión y Objetivos de AGROFARMI

Visión: Ser reconocidos como los representantes de la Industria de la Ciencia de los protectores de cultivos, promoviendo por medio de la educación: El desarrollo agrícola sustentable, la innovación tecnológica y el respeto a las buenas prácticas agrícolas, dentro de un marco regulatorio nacional.

Misión: AGROFARMI apoya la sustentabilidad de la productividad agrícola, basada en tres pilares: el ambiente, la tecnología y la educación. Propiciamos el equilibrio entre la productividad y el ambiente aplicando las buenas prácticas agrícolas.

Objetivo General: Efectuar cambios sustanciales en la cultura de los agricultores de manera de lograr una mejora significativa y medible en el cumplimiento de las normas de utilización responsable de los agroquímicos con el fin de proteger la salud de los trabajadores del campo, lograr un abastecimiento abundante de alimentos de calidad preservando el ambiente.

Objetivos Específicos

- Promover el uso responsable de los agroquímicos.
- Informar y promover el uso del MIC (Manejo Integrado de Cultivos).
- Minimizar los riesgos de intoxicación.
- Promover programas para el manejo de los envases vacíos.

2.4.- Plan de Negocios.

“El secreto de un negocio es que sepas algo que nadie más sabe”. (Aristóteles Onassis)

El plan de negocios, o también conocido como plan económico y financiero es un instrumento que desarrolla, sistematiza e integra las actividades, estrategias de negocio, análisis de la situación del mercado y otros estudios que son necesarios para que una idea de negocio se convierta en una empresa viable, y en el cual se recoge la idea de rentabilidad del negocio.

(Antonio Borello. 2000, p.3) “El plan de negocios (Business Plan) debe entenderse como un estudio que, de una parte, incluye un análisis del mercado, del sector y de la competencia, y de otra, el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto/servicio, una estrategia, y un tipo de organización, proyectando esta visión de conjunto a corto plazo, a través de la cuantificación de las cifras que permitan determinar el nivel de atractivo económico del negocio, y la factibilidad financiera de la iniciativa; y a largo plazo, mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente”.

El plan de negocios es un documento que reúne por escrito toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. De estos documentos se extraen temas como los

canales de comercialización, el precio, la distribución, el modelo de negocio, la ingeniería, la localización, el organigrama de la organización, la estructura de capital, la evaluación financiera, las fuentes de financiación, el personal necesario junto con su método de selección, la filosofía de la empresa, los aspectos legales, y su plan de salida.

Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, para respaldar una petición de crédito, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa.

Este plan puede ser una representación comercial del modelo que se seguirá. Reúne la información verbal y gráfica de lo que el negocio es o tendrá que ser. También se lo considera una síntesis de cómo el dueño de un negocio, administrador, o empresario, intentará organizar una labor empresarial e implementar las actividades necesarias y suficientes para que tenga éxito. El plan es una explicación escrita del modelo de negocio de la compañía a ser puesta en marcha.

Usualmente los planes de negocio quedan obsoletos, por lo que una práctica común es su constante renovación y actualización. Una creencia común dentro de los círculos de negocio es sobre el verdadero valor del plan, ya que lo desestiman demasiado, sin embargo, se cree que lo más

importante es el proceso de planificación, a través del cual el administrador adquiere un mejor entendimiento del negocio y de las opciones disponibles.

2.4.1.- Objetivos del plan de negocios

En general, las razones por las que se decide realizar un plan de negocios según Harold K. y Heinz W. (2004) están determinadas por los siguientes aspectos:

- Tener una herramienta de gran utilidad para el propio equipo de promotores ya que permite detectar errores y planificar adecuadamente la puesta en marcha del negocio con anterioridad al comienzo de la inversión.
- Asegurarse que un negocio tenga sentido financiero y operativo, antes de su puesta en marcha. Facilitando la obtención de la financiación bancaria, ya que contiene la previsión de estados económicos y financieros del negocio e informa adecuadamente sobre su viabilidad y solvencia.
- Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto.
- Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
- Evaluar el desempeño de un negocio en marcha.
- Evaluar una empresa para fusión o venta.
- Guiar la puesta en marcha de un emprendimiento o negocio con éxito.

2.4.2.- Componentes del plan de negocios

Los principales componentes de un plan de negocios se podría decir que son: introducción, análisis e investigación de mercado, análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), estudio de la competencia, estrategia, plan de marketing, recursos humanos, recursos e inversiones, factibilidad técnica, factibilidad económica, factibilidad financiera, análisis sensitivo, dirección, gerencia y conclusiones.

2.5.- Unidad Estratégica de Negocio.

“Área de actividad económica unitaria dentro de la corporación, con sus propios mercados, competidores y recursos”. (Alfred Chandler, 1962)

La estrategia no existe en el aire, se refiere a un sujeto concreto, que en el terreno gerencial viene a ser la empresa, u otra organización. Los conceptos básicos de planificación de empresas se aplican en el contexto de las corporaciones. Estas son macro organizaciones, en el sentido de que se agrupan varias organizaciones individuales. El concepto de corporación se refiere a una agrupación de empresas, pero puede aplicarse a agrupaciones de organizaciones de otra naturaleza.

La corporación consiste en una agrupación de empresas productivas potencialmente autónomas que dependen de un centro de decisión común.

En muchas compañías se ha aplicado un recurso organizacional generalmente conocido como unidad estratégica de negocio (UEN). Las UEN son pequeñas empresas en sí mismas establecidas como unidades de una gran compañía para la promoción y manejo de cierto producto o línea de producto como si se tratara de una actividad empresarial independiente.

Una de las primeras compañías en hacer uso de este recurso organizacional fue la General Electric Company. Esta unidad de organización especial fue introducida en este caso para asegurar que cada uno de los cientos de productos ofrecidos por la compañía recibiera la misma atención que recibiría si lo desarrollara, produjera y comercializara una compañía independiente. Otras compañías han empleado este recurso para una importante línea de productos. La Occidental Chemical Company, por ejemplo, lo usó para productos como fosfato, álcalis y resinas. (Harold K. y Heinz W., 2004).

Para ser en efecto una UEN propiamente dicha, una unidad empresarial debe cumplir por lo general criterios específicos, según Harold K. y Heinz W. (2004) tales como:

- Poseer una misión propia diferente, a las de las otras UEN.

- Contar con grupos definibles de competidores.
- Elaborar sus propios planes de integración, distintos de los de otras UEN.
- Administrar sus recursos en áreas claves.
- Poseer dimensiones razonables.

En la práctica podría dificultarse la definición de las UEN que cubran todos esos criterios.

Cada UEN debe contar con un administrador (habitualmente “administrados de negocios”) responsable de la promoción y conducción del producto desde la investigación de mercado, comercialización y responsable también de su rentabilidad. De este modo, una UEN debe ser dotada de misión y metas propias, en tanto que, apoyado por personal de tiempo completo o parcial (miembros de otros departamentos parcialmente asignados a la UEN), su administrador debe desarrollar e instrumentar planes estratégicos y operativos para el producto. (Harold K. y Heinz W. 2004).

Evidentemente, el principal beneficio de la creación de una organización del tipo UEN es la certeza de que un producto de una gran compañía no se “perderá” entre sus otros productos (usualmente con mayores ventas y utilidades). Esta modalidad permite que un administrador y su equipo

concentren su atención y sus energías en la conducción y promoción de un producto o líneas de productos.

Se trata por tanto de una técnica organización para la preservación de la atención e impulso empresarial propios de las pequeñas empresas. Constituye así, en efecto, un medio excelente para la promoción del espíritu emprendedor, a menudo ausente en las grandes compañías.

Unidad estratégica de negocios (UEN); ésta constituye el componente fundamental de las corporaciones. Podemos concebirla como una empresa individual, en el sentido económico, la cual posee las diferentes funciones que le son típicas: producción, mercadeo, finanzas, recursos humanos y suministros. La UEN debe ser una empresa viable, que actúe en sus propios mercados tanto de insumos como de productos, y encare sus propios competidores. (Harold K. y Heinz W., 2004).

2.5.1.- Características de la Unidad Estratégica de Negocio.

Podemos plantear que una UEN:

- Contablemente representa un centro de beneficio
- Atiende clientes propios
- Enfrenta un grupo de competidores definidos
- No está dedicada exclusivamente a la atención de otras unidades de la corporación

- Tiene capacidad para formular y ejecutar estrategias propias, con activos independientes de las otras UEN
- Tiene una gerencia que controla sus actividades de negocio
- Puede no coincidir con las unidades organizacionales (divisiones, departamentos) en las cuales está estructurada la empresa.

2.5.2.- Problemas potenciales de las UEN

C.K. Prahalad y Gary Hamel, profesores de administración estratégica, sugieren que las compañías deben invertir en sus ventajas distintivas y evitar la tiranía de las UEN, según Harold K. y Heinz W. (2004).

La principal ventaja distintiva es el aprendizaje colectivo de la organización, especialmente la capacidad de coordinar las diferentes habilidades de producción y de integrarlas en lo que los autores mencionados denominan “corrientes de tecnología”. Por ejemplo, los motores de Honda son los productos esenciales para las habilidades de diseño y desarrollo que resultan en productos finales como automóviles y motocicletas. Otro problema que podría presentarse es que los administradores de la UEN pueden rehusarse a compartir personal talentoso, y retenerlo en lugar de prestarlo a otra UEN. (Harold K. y Heinz W., 2004).

2.5.3.- Forma legal de la Unidad Estratégica de Negocio.

La UEN puede adoptar diferentes formas desde el punto de vista legal.

La forma unitaria, como el caso de AGROFARMI, es cuando se registra una sola compañía que abarca la unidad corporativa y todas las UEN.

2.6.- Componente de un programa de adiestramiento.

Toda actividad de Adiestramiento debe obedecer a una planificación orientada a necesidades reales y específicas del mercado.

El entrenamiento debe ser efectivo, para lograrlo debe entrenarse al facilitador adecuado, con el entrenamiento apropiado, en el momento preciso.

El análisis de las necesidades de adiestramiento se realiza tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- La organización.
- La Tecnología.
- Los recursos Humanos.

2.7.- Matriz estratégica

“Se entiende por estrategia la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización.” (Francés, A. 2006)

Es sabido que la palabra estrategia viene de *strategos*, que en griego significa general. En ese terreno se define como “la ciencia y el arte del mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combate de gran escala” (Francés, A. 2006).

La matriz estratégica está compuesta por una serie de lineamientos estratégicos fundamentales los cuales permiten orientar y guiar la UEN, estos pueden ser: permanentes, semipermanentes y temporales.

- Permanentes: No tiene periodo de validez determinado y están compuesto por: la misión, los fines y los valores.

“La misión es la definición del alcance del negocio en términos de productos, mercados, cobertura geográfica y forma de competir, descritos de modo breve y conciso” (Francés, A. 2006). Su cumplimiento es fundamental para el desarrollo de la empresa. Es la definición completa y permanente del área de actividad de la UEN.

Los fines representan la razón de ser de la empresa, desde el punto de vista del interés de sus accionistas y trabajadores. Los fines y misión son

conceptos complementarios y en este sentido, los fines son los que la empresa le demanda a la sociedad y la misión lo que le ofrece a la misma. Para que una empresa sea exitosa debe existir un equilibrio entre ambos.

“Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ellas, tanto en el plano organizacional como en el plano personal” (Francés, A. 2006).

- Semipermanentes: Comprenden la visión y la política.

Para definir la visión la organización debe preguntarse como desean llegar a ser en un periodo de tiempo. La visión es como quiere verse en ese periodo de tiempo establecido por ella misma. Constituye el norte de la empresa, hacia el cual dirige sus esfuerzos.

Es recomendable que antes que la empresa fije la visión, realice un análisis de escenario y un análisis DOFA, para comprobar que el reto a proponer sea realizable.

Las políticas, según Francés, A. (2006) son los límites dentro de los cuales las acciones de la empresa deben ocurrir, definen cuales son las acciones preferibles o aceptables, entre las acciones posibles para el logro de los objetivos. Por ejemplo se enumeran a continuación:

- 1.- Política de mercadeo (marketing): Publicidad veraz.
 - 2.- Política de recursos humanos: Promoción interna, no discriminación.
 - 3.- Política de suministros: preferir proveedores nacionales.
 - 4.- Política financiera: uso preferente de recursos internos.
- Temporales: Los objetivos temporales, pueden ser especificados mediante indicadores y metas, y se plantean las estrategias para alcanzarlos. Está compuesta por los objetivos, las metas y estrategias.

Para formular una estrategia y lograr los objetivos propuestos, dentro del horizonte de tiempo establecido, se debe hacer un análisis externo e interno, en donde el análisis externo nos revela las oportunidades y amenazas que enfrenta la UEN, en relación con el logro de sus objetivos temporales. Por otro lado el análisis interno indica sus fortalezas y debilidades frente a las oportunidades y amenazas.

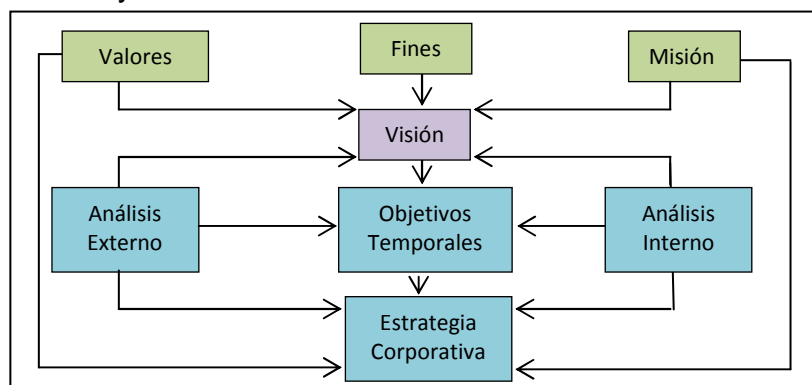


Figura 4. Relación entre lineamientos permanentes y temporales. Fuente: Estrategias para la empresa en américa latina. Francés, A 2006. Página 49.

Los objetivos temporales se establecen en función de alcanzar la imagen-objetivo plasmada en la visión.

Las metas son valores que se asignan a los indicadores para especificar el nivel de logro deseado para los objetivos a los cuales están asociados.

Las metas deben especificar:

- Cantidad.
- Unidad de medida.
- Fecha (tiempo de consecución).

Los lineamientos constituyen la base para desarrollar la estrategia de una organización. Ellos brindan un medio para expresar las ideas que van a orientar la actividad de la futura empresa. Los fines, misión, valores y visión ayudan a definir qué queremos lograr. Mientras que los objetivos temporales, indicadores, metas y estrategia nos ayudan a expresar cómo lograrlo.

2.7.1.- Análisis del entorno.

2.7.1.1.- Las cinco fuerzas de Michael Porter.

El modelo de Porter detalla las cinco fuerzas que intervienen en la estrategia competitiva de una organización, las cuales determinan las

consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o algún segmento de este.

Las principales cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza que corresponde al nivel de competencia en una industria.

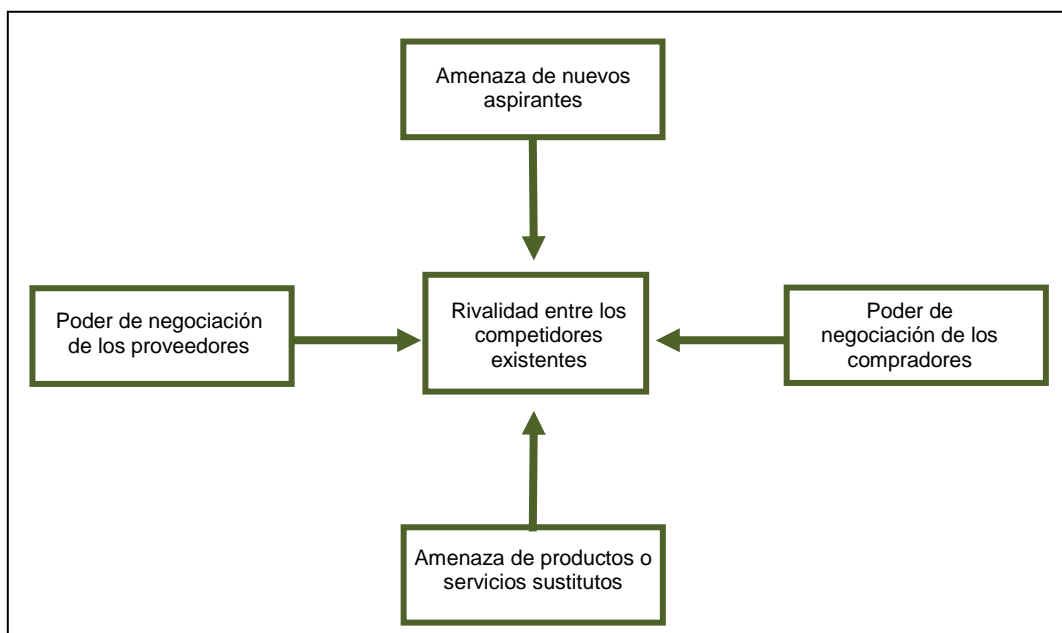


Figura 5. Las Cinco (5) Fuerzas de Porter. Fuente. Ser Competitivo. Porter, M. 2009.

- **Poder de negociación de los proveedores:** Se basa en la amenaza que imponen los proveedores sobre una organización, a causa del poder que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, entre otros.

- **Poder de negociación de los compradores:** Un mercado o segmento del mercado será menos atractivo cuando los compradores se organicen bien, las ventas se concentren en pocos, el producto tenga varios sustitutos o tenga bajo costo para el cliente; lo cual permitirá que el cliente pueda hacer sustituciones por muy bajo costo.
- **Amenaza de productos o servicios sustitutivos:** Según Porter, M. (2009) un producto o servicio sustitutivo realiza una función similar o idéntica a la del producto o servicio de la industria, pero de distinta manera.
- **Rivalidad entre los competidores existentes:** El escenario resulta más complicado competir en un mercado donde los competidores se encuentren bien posicionados y son numerosos, debido a que constantemente la organización se verá desafiada a fluctuación de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entradas de nuevos productos.
- **Amenaza de nuevos aspirantes:** El mercado no será atractivo si las barreras de entrada para los nuevos aspirantes con nuevos recursos y capacidades son fáciles de penetrar.

2.7.1.2.- Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)

Es otra herramienta para el análisis del entorno empresarial en la planificación estratégica, la cual permite analizar el entorno interno de la empresa a través de las fortalezas y debilidades; y su entorno externo a través de las amenazas y oportunidades.

2.8.- Modelo de negocio.

Según los autores Osterwalder, A. y Pigneur Y (2012) en su manual “Generación de modelos de negocios”, un modelo de negocios describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor.

El “método Canvas” es un modelo de negocios creado por Alexander Osterwalder, el cual lo describe mediante nueve elementos esenciales.

Estos bloques o elementos son:

- **Segmento de clientes:** Este es muy importante, debido que se debe conocer a quien va dirigido el producto o servicio.
- **Propuesta de valor:** Es la forma de cómo se quiere generar valor para nuestros clientes, una propuesta novedosa e innovadora.

- **Canal:** Es la forma como se entrega la propuesta de valor a los clientes.
- **Relación con los clientes:** Los clientes pueden ser internos (los empleados de la empresa) o externos (son los usuarios del producto o servicio), es importante conocer la forma como los clientes quieren que sea la relación con ellos.
- **Fuentes de ingresos:** La fuente de ingreso, deriva de las transacciones resultantes de pagos al contado realizados por los usuarios.
- **Recursos claves:** Son los recursos (físicos, intelectuales, humanos y financieros) que se requieren para generar valor al producto o servicio que se ofrece.
- **Actividades claves:** Según Osterwalder, A y Pigneur Y. (2012), en su manual "Generación de modelos de negocios": Las actividades claves son desarrollar nuevas soluciones a los problemas individuales de los clientes. Sus modelos de negocios requieren actividades como gerencia del conocimiento y entrenamiento continuo.
- **Alianzas claves:** Esto se refiere a una alianza estratégica con otras empresas, que pueden facilitar la adquisición de insumos de materiales, equipos, materia prima, entre otros, para un beneficio común. Pueden existir tres (3) tipos de sociedades claves: Alianzas

estratégicas con empresas no-competidoras, alianzas estratégicas con empresas competidoras, alianzas estratégicas con empresas para desarrollar nuevos negocios.

- **Estructura de costo:** La estructura de costos de la empresa, se encuentra constituida por costos fijos y variables, donde los costos fijos se refieren a los costos que incurre la empresa indistintamente de la producción de bienes-servicios, como son: los salarios, servicios de luz, condominio, agua y electricidad. Los costos variables están definidos como los costos que posee la empresa, dependientes de la producción de bienes-servicios, como son: los insumos de materia prima, material de envase, entre otros.

2.9.- Método de Likert.

“Se entiende por escalamiento Likert un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías.”
(Hernández, R. et al. 2006)

Este es un método que se utiliza para medir la actitud de los encuestados; cabe señalar que una actitud es una predisposición aprendida para responder coherentemente de una manera favorable o desfavorable ante un

objeto, ser vivo, actividad, concepto, persona o sus símbolos (Hernández, R. et al. 2006).

En consecuencia para aplicar este método, se le presenta al encuestado una serie de afirmaciones y se le solicita que elija uno de los cinco puntos o escala, en cada afirmación y a cada escala se le asigna un valor numérico, así el sujeto obtiene una puntuación con respecto a la afirmación. Por ello es necesario tomar en cuenta si la afirmación es positiva y si califica favorablemente el participante con la afirmación, significa que su actitud será igualmente más favorable.

Existen dos formas de aplicar una escala de Likert, la primera es de manera autoadministrada, es decir se le entrega al participante la encuesta y el mismo va marcando la escala que considere; la segunda forma es la entrevista, en este caso un entrevistador lee las afirmaciones y alternativas de respuesta al encuestado y anota lo que conteste.

2.10.- Contenido programático

El contenido de un programa académico, es la totalidad de la información que se va a dar o instruir, los cuales son necesarios como requisitos para obtener una certificación.

2.11.- Perfil de los facilitadores para dictar un curso de adiestramiento.

Un facilitador es una persona profesionalmente capacitada, el cual posee una conciencia profunda sobre qué carencias de conocimientos tiene un grupo de personas determinada con respecto a un tema dado, se ocupa de promover un desarrollo humano integral en cada grupo y persona que se le confía, a través de la conducción de cursos orientados a una mayor eficiencia en su desempeño integral.

Esta persona también debe promover la mejora continua de las personas en todas sus dimensiones. Ante esta responsabilidad, es importante que cuente con las herramientas que le permitan lograr ese objetivo, por lo cual es necesario que se capacite como mentor del proceso de enseñanza y aprendizaje del participante.

Asimismo, el facilitador debe tener un perfil que integre los siguientes elementos:

- Interés por los problemas humanos y sociales. Conocedor y practicante de la Misión, Visión, Código de Ética y Valores de la organización a la que pertenece.
- Seguridad personal, al dirigirse al público.
- Aceptación de sí mismo y de sus circunstancias.
- Entusiasmo y motivación por lo que hace y lo que enseña.

- Búsqueda constante de su propia superación (mejora continua).
- Vocación de formador y muy importante con preparación pedagógica.
- Liderazgo acompañando a cada uno en su proceso de SER. Detectando e intuyendo las necesidades del participante y/o del grupo.
- Puntualidad.

2.11.1.- Aspectos que debe cuidar un facilitador.

Además del perfil que se mencionó anteriormente el facilitador debe cuidar los siguientes aspectos:

- Apariencia personal: Debe prestar mucha atención a su presentación personal, la ropa que use, los movimientos corporales frente al grupo, ya que un mal manejo de estos factores puede ocasionar el fracaso de su objetivo ante el grupo.
- Puntualidad: Es importante que el facilitador llegue a tiempo a sus sesiones de trabajo, debido a que esto demuestra respeto por los participantes y por la organización que representa. Además, le permite revisar: las instalaciones, el equipo de apoyo y el material de los participantes, entre otras cosas.
- Facilidad para relacionarse: Las relaciones humanas, son un factor determinante del éxito en cualquier campo de la vida de los individuos,

es por ello que el facilitador debe buscar la cordialidad y el vínculo social con sus participantes.

- Manejo de ejemplos aplicables: Es importante tener en cuenta que a los participantes les interesa ver la aplicación del adiestramiento en su campo laboral, familiar o social, siempre tomando en cuenta del nivel sociocultural de los mismos.
- Facilidad para comunicarse: El perfecto manejo del proceso de la comunicación es un factor de relevancia en un Moderador.
- Flexibilidad: La habilidad que se tenga para negociar un tema, una dificultad o diferencia con el grupo, llevará al instructor al triunfo. Es importante que al inicio del curso, se establezcan las reglas del juego a seguir; sin embargo, estas deberán ser lo suficientemente flexibles, de tal manera que permitan la negociación, sin llegar con ello al libertinaje.
- Manejo de conflictos: En todo grupo sometido a los procesos de instrucción, surgen conflictos que el facilitador debe saber enfrentar y resolver. No hay que olvidar que el participante es la razón de existir del facilitador y por lo tanto habrá que conducirlo correctamente.
- Respeto a los participantes: Es muy peligroso abordar temas, adoptar actitudes, e incluso utilizar vocabulario que ofenda a la gente. Por lo tanto, para la impartición de la capacitación no se deben tocar

aspectos de tipo religioso, político o laboral, ni adoptar posturas de prepotencia o de superioridad ante los participantes.

- Dominio del tema: El grupo se gana por medio del conocimiento. Es importante tomar en cuenta que los participantes pueden tener algo que aportar, algo que compartir con el grupo. El facilitador debe tener mayor dominio del tema para no desviar al grupo.

2.11.2.- Metodología para la estructuración del perfil.

Según Fernández. A (2004), el perfil profesional de competencias constituye el conjunto de características que evidencia esencialmente la identidad del profesional a formar. Hay autores que lo denominan perfil de egreso visto como el conjunto de potencialidades reales o potenciales que caracterizan a una profesión (Casarini, 1997).

Entre las experiencias existentes en Venezuela, podemos señalar la del diseño curricular de la Universidad Pedagógica Libertador, IUPC (1984), en el cual el perfil se planteó como un conjunto de comportamientos generales que incluye las características seleccionadas y clasificadas. La metodología empleada describió las áreas y comportamientos generales: área sociocultural, área de especialidad y área del desarrollo y crecimiento personal y profesional, formulando rasgos específicos para cada área.

Para el área de especialidad, por ejemplo, se describieron comportamientos como los siguientes: Manifestar el dominio y manejo práctico de los conocimientos generales y específicos del nivel, modalidad o área de especialización que su vocación y aptitudes le han llevado a seleccionar como centro de su acción educativa.

Luego se describieron los rasgos profesionales con sus respectivas especificidades, tal discriminación privilegia en la formación considerada, la función de facilitador, incorporando los rasgos complementarios del Promotor Social, Administrador, Planificador, Investigador, Orientador, Evaluador y cada uno de éstos expone las competencias requeridas.

2.11.3.- Concepciones de Diseño Curricular

Para Díaz-Barriga (1981), el diseño curricular es una respuesta no solo a los problemas de carácter educativo, sino también a los de carácter económico, político y social.

Por otra parte Arredondo (1981) señala que el diseño curricular es un proceso dinámico, continuo, participativo y técnico, en el que pueden distinguirse cuatro fases:

1. Análisis previo: se analizan las características, condiciones y necesidades del contexto social, político y económico.

2. Se especifican los fines y los objetivos educacionales con base al análisis previo.
3. Se pone en práctica los procedimientos diseñados (aplicación curricular).
4. Se evalúa la relación que tienen entre sí los fines, los objetivos, los medios y procedimientos, de acuerdo con las características y necesidades del contexto, del educando y los recursos.

Marco Legal

2.12.- Bases Legales

El basamento legal referido en este estudio está fundamentado por disposiciones normativas presentes en la Legislación vigente de la República Bolivariana de Venezuela y a los convenios internacionales suscritos por nuestro país en relación a la salud agrícola y aspectos regulatorios para la libre comercialización de agroquímicos. Éstas, en relación a la investigación en curso serían, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley Orgánica de Salud, Ley de Salud Agrícola Integral, Normas COVENIN, Normas Internacionales.

En efecto todos son ordenamientos jurídicos que se manejan en Venezuela para el registro de productos fitosanitarios seguros y de calidad.

2.12.1.- Marco regulatorio para el proceso de registro de un producto fitosanitario en Venezuela

El proceso de cambio que actualmente lleva Venezuela tanto interna como externamente, impulsa la regulación en materia de registro y comercialización de productos fitosanitarios, contemplando numerosos requerimientos técnicos y científicos que incluye comprobaciones de eficacia y seguridad para el agricultor, el medio ambiente incluido fauna benéfica y microorganismos del suelo.

Así mismo, se contempla la seguridad para el consumidor final, todo esto está fundamentado por disposiciones normativas presentes en la Legislación vigente de la República Bolivariana de Venezuela y convenios internacionales.

2.12.1.1.- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

En la Constitución venezolana la parte dogmática está constituida por los Principios Fundamentales que determinan la configuración política y territorial del Estado venezolano, así como por la enumeración y regulación de los Derechos Fundamentales, sus garantías y los deberes.

Desde el punto de vista ambiental, esta constitución es pionera en la región al reconocer el derecho de los ciudadanos a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado. Entre otros asuntos de índole ambiental, la constitución establece en el Artículo 127 que es un derecho y un deber de cada generación proteger y mantener el ambiente en beneficio de sí misma y del mundo futuro. Toda persona tiene derecho individual y colectivamente a disfrutar de una vida y de un ambiente seguro, sano y ecológicamente equilibrado.

De igual forma, en el Artículo 129 de nuestra carta magna señala que todas las actividades susceptibles de generar daños a los ecosistemas deben ser previamente acompañadas de estudios de impacto ambiental y socio cultural.

Además también establece en su Artículo 117, que todas las personas tendrán derecho, entre otros, a disponer de una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen.

La Constitución venezolana también contempla el derecho a la salud de la población tal y como lo declara el Artículo 83.

2.12.1.2.- Ley Orgánica de Salud

Dentro del ordenamiento jurídico de Venezuela todo lo relacionado con la Salud se establece a través de la Ley Orgánica de Salud, publicada en Gaceta Oficial N° 36.579 de Fecha 11 de Noviembre de 1998. En ésta se establecen todas las directrices y bases de la Salud como proceso integral en el país.

En su Capítulo IV, Artículo 32, establece que la Contraloría Sanitaria garantizará el registro, análisis, inspección, vigilancia y control sobre los procesos de producción, almacenamiento, comercialización, transporte y expendio de bienes de uso y consumo humano y sobre los materiales, equipos, establecimientos e industrias destinadas a actividades relacionadas con la salud.

De igual forma en su Artículo 33 se establece que la Contraloría Sanitaria garantizará los requisitos para el consumo y uso humano de los plaguicidas y pesticidas, de los alimentos y de cualesquiera otros bienes de uso y producto de consumo humano, de origen animal o vegetal.

2.12.1.3.- Ley de Salud Agrícola Integral

La creación del Instituto Nacional de Salud Agrícola Integral (INSAI) se da por medio del decreto número 6.129 con rango, valor y fuerza de ley de

Salud Agrícola Integral, el 3 de Junio del año 2008, el cual nace por medio de la necesidad de transformar el Servicio Autónomo de Sanidad Agropecuaria (SASA), cuya creación data del año 1992, adscrito al Ministerio con competencia en materia de agricultura y tierras, hoy Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras.

En el Artículo 34, trata sobre las normas de Control de Insumos Pecuarios y Agrícolas, a través de sus órganos y entes competentes, los cuales vigilarán, controlarán e inspeccionarán el cumplimiento de las normas técnicas de salud agrícola de fabricación para uso local o exportación, así como de los productos importados antes de ser utilizados en el territorio nacional.

Por otra parte en el Artículo 35, menciona el Control de Actividades, que le compete al INSAI para ejercer el control, inspección y fiscalización de los procesos de formulación, producción, investigación, almacenamiento, expendio, comercialización, intercambio, manejo, uso, aplicación, distribución e importación de los productos objeto del Registro Nacional de Interesados e Interesadas, así como regular todas las actividades que se realicen con ingredientes activos de plaguicidas de efectos nocivos para salud humana, animal, vegetal, aire, aguas y suelo.

2.12.1.4.- Normas COVENIN

La Comisión Venezolana de Normas Industriales conocida por sus siglas como COVENIN, es el encargado desde 1958, de velar por la estandarización y normalización bajo lineamientos de calidad en Venezuela estableciendo los requisitos mínimos para la elaboración de procedimientos, materiales, productos, actividades y demás aspectos que estas normas rigen.

La norma COVENIN número 2268:1996 “Plaguicidas. Transporte, almacenamiento, manipulación y uso. Medidas de salud ocupacional”. Establece las medidas de salud ocupacional y pública, que deben cumplirse para el transporte, almacenamiento, manipulación y uso de plaguicidas; con el propósito de controlar el riesgo y evitar daños a la salud, tanto de los trabajadores como de la población en general.

La norma COVENIN número 1160: 1995 “Plaguicidas. Etiquetado” (1^{ra} Revisión). Esta norma contempla las características de diseño e información mínima que debe aparecer en el etiquetado de los envases que contiene plaguicidas.

2.12.1.5.- Proceso para el registro único ante el INSAI

El INSAI (Instituto Nacional de Salud Agrícola Integral) adscrito al Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierra, es un organismo del

Estado encargado de velar que se cumpla la legislación sobre defensas zoosanitarias y fitosanitarias impidiendo la introducción y/o diseminación de enfermedades y plagas que atentarían contra la sustentabilidad y soberanía agroalimentaria en el país.

Es a través de este ente regulador, que se lleva a cabo el proceso de solicitud para el registro y la autorización para la comercialización de un producto fitosanitario, así como también la permisología necesaria para regular la exportación, importación y traslado interno de animales y vegetales así como productos y subproductos de ambos orígenes, para garantizar la salud agrícola en Venezuela.

El INSAI ha adoptado la Decisión 436 de la Comisión que aprueba la Norma Andina para el Registro y Control de Plaguicidas Químicos de Uso Agrícola (PQUA) el cual enuncia de manera general todos los requisitos que se deben tomar en cuenta y los criterios que se han de seguir para aplicar específica y gradualmente aquellos que les corresponda a cada sustancia.

Es importante señalar que Venezuela ingresó a la Comunidad Andina de Naciones (CAN) en 1973, y se retiró en 2006 como protesta a los futuros Tratados de Libre Comercio que firmarían Colombia y Perú con Estados Unidos.

2.12.2.- Normas Internacionales

Se han desarrollado diversos instrumentos jurídicos internacionales en respuesta a los crecientes conocimientos en torno a los riesgos sanitarios y medioambientales asociados con los productos químicos, incluyendo los plaguicidas, y el entendimiento actual de que estos riesgos a menudo tienen dimensiones internacionales. Esto incluye los siguientes instrumentos jurídicos vinculantes que afectan el uso de plaguicidas:

- El Convenio de Estocolmo sobre Contaminantes Orgánicos Persistentes (COP);
- El Convenio de Róterdam sobre el Procedimiento de Consentimiento Fundamentado Previo aplicable a ciertos plaguicidas y productos químicos peligrosos objeto de comercio internacional;
- El Protocolo de Montreal sobre sustancias que agotan la capa de ozono;
- Los Convenios de Basilea y Bamako sobre control de movimientos transfronterizos de residuos peligrosos y su eliminación.

Instrumentos voluntarios relacionados con el uso de plaguicidas:

- El Código de Conducta
- El Codex Alimentarius;

Además, hay otros instrumentos jurídicos vinculantes que están principalmente relacionados al manejo o al comercio de plagas, pero que tienen implicaciones para el uso de los plaguicidas:

- El Convenio internacional sobre protección fitosanitaria (IPPC, en inglés);
- El Acuerdo de la Organización Mundial de Comercio (OMC) sobre medidas sanitarias y fitosanitarias.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1.- Tipo, diseño y enfoque de la investigación

El presente trabajo, de acuerdo a los objetivos formulados y al título es una investigación aplicada. Dentro de una definición de esta forma de investigación Tamayo y Tamayo (2005) mencionan lo siguiente:

La investigación aplicada, movida por el espíritu de la investigación fundamental, ha enfocado la atención sobre la solución de teorías. Conciernen a un grupo particular más bien que a todos en general. Se refiere a resultados inmediatos y se halla interesada en el perfeccionamiento de los individuos implicados en el proceso de la investigación. Tamayo y Tamayo 2005, (p.43)

Según su alcance, la investigación presenta carácter descriptivo, pues comprende “la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos” (Tamayo y Tamayo, 2005, p. 46).

En cuanto al diseño de la investigación es de campo, no obstante, dentro de una definición de este diseño de investigación, según Sabino, “Son los que se refieren a los métodos a emplear cuando los datos de interés se

recogen de manera directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo”. (Sabino, 1992, p.78)

Según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL (2011), señala al respecto: “El proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales”. (p.21). Por lo tanto el enfoque de esta investigación es un proyecto factible.

3.2.- Técnicas de recolección y procesamiento de datos

Para realizar un diagnóstico (Barrios, 1990) establece que este sirve para “proporcionar una información adecuada y confiable que sirva de base para una acción (realización de un plan, programa o proyecto y para fundamentar las estrategias que se han de expresar en la práctica completa)” (p.69). Por ello que se aplicó una encuesta de tipo cualitativo dirigida a las empresas del sector agroindustrial vía telefónica para obtener la información requerida.

Los resultados arrojados por los instrumentos se configuraron por medio de la Escala de Likert, que consiste en un conjunto de ítems que se presentarán en forma de afirmaciones o juicios, para medir la reacción del

sujeto en cinco categorías, a cada punto se le asignó un valor numérico, con la finalidad de transformar información cualitativa en cuantitativa para proceder a la medición y análisis de resultados, (Hernández, R, et al., 2006).

3.3.- Población y muestra

Según Cohen (1992) la población es “el conjunto total de elementos que constituyen un área de interés analítica”. (p.63). Este estudio está referido al diseño de una unidad de adiestramiento técnico dirigido a 17 empresas del sector agroindustrial en Venezuela.

En atención a la muestra, como la población es finita, es decir, con un número pequeño de empresas se tomará como muestra la totalidad de la población. Según Cohen (1992) afirma que “cuando es igual o similar a la del universo se dice que la muestra es representativa”. (p.62)

3.4.- Procedimiento

Para la realización del diseño de adiestramiento de la nueva unidad de negocio en la Asociación AGROFARMI, dirigido a las empresas productoras

de agroquímicos se llevó a cabo el siguiente procedimiento en el orden que se menciona a continuación:

- Se elaboró el instrumento de medición, para determinar el nivel de interés, el mejor horario, los mejores días, priorizar los temas requeridos por las empresas para contratar los servicios de asesoramiento y adiestramiento.
- Se aplicó el instrumento a las 17 empresas vía telefónica.
- Se configuraron los datos a través de la Escala de Likert.
- Según los resultados obtenidos se diseñó el programa para los cursos que serán dictados.

3.5.- Viabilidad

Se considera que este proyecto es viable, pues se cuentan con los recursos financieros, materiales y humanos para realizarlos, así como el apoyo de la asociación para ejecutarlo y el acceso a los datos requeridos por la investigación.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El siguiente capítulo presenta la aplicación de un instrumento de medición tipo encuestas dirigidas a 17 empresas del sector agroindustrial las cuales se realizaron vía telefónica, contactando al personal de asuntos regulatorios de dichas empresas a fin de determinar el interés por parte de los encuestados en tomar los cursos de capacitación ofrecidos.

También se muestra los datos recogidos y el análisis cualitativo revelando los hallazgos y efectuando conclusiones acerca de las respuestas recolectadas.

ENCUESTA:

Necesidades de capacitación del personal en las áreas de asuntos regulatorios y del personal de importaciones-exportaciones del sector agroindustrial en Venezuela.

Descripción del servicio

La presente encuesta se realiza con la finalidad de determinar las necesidades de capacitación y asesoría técnica que tenga las personas que laboran en las áreas de asuntos regulatorios y/o de tráfico internacional provenientes de compañías del sector agroindustrial del país. Con la información que se obtenga de esta encuesta, se diseñará un programa de capacitación que se ajuste a los temas de interés, horarios y disponibilidad del personal y serán de gran importancia como base informativa para el Trabajo Especial de Grado Titulado: Diseño de una unidad de adiestramiento técnico en la Asociación “Agrofarmi” dirigida al sector agroindustrial.

Por favor escuche cuidadosamente las preguntas y/o afirmaciones que se le harán a continuación. Cada pregunta posee una escala de valoración para lo cual usted debe escoger una de ellas como respuesta.

No es un test para medir conocimientos ni capacidades por lo tanto no hay respuestas ni buenas ni malas, la veracidad de sus respuestas es lo más importante. Es una encuesta anónima.

Valoración general

1. ¿Considera usted que registrar un producto fitosanitario ante el INSAI es un trámite muy complejo?

Muy de acuerdo	(1)
De acuerdo	(2)
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	(3)
En desacuerdo	(4)
Muy en desacuerdo	(5)

2. ¿Se caracteriza el INSAI por brindar asesoría y atención oportuna al plantearle inquietudes?

Muy de acuerdo	(5)
De acuerdo	(4)
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	(3)
En desacuerdo	(2)
Muy en desacuerdo	(1)

3. En la actualidad no se cuenta con instituciones que dicten cursos de capacitación y asesoramiento para el adecuado registro de un producto fitosanitario

Muy de acuerdo	(1)
De acuerdo	(2)
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	(3)
En desacuerdo	(4)
Muy en desacuerdo	(5)

4. ¿Le resultaría útil a usted o a la organización donde labora recibir cursos de capacitación y asesoría técnica para optimizar el registro de agroquímicos?

- Muy de acuerdo (5)
- De acuerdo (4)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)
- En desacuerdo (2)
- Muy en desacuerdo (1)

5. ¿Le resultaría útil a usted o a la organización donde labora recibir asesoramiento técnico para optimizar los procesos de importación y exportación de insumos agrícolas?

- Muy de acuerdo (5)
- De acuerdo (4)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)
- En desacuerdo (2)
- Muy en desacuerdo (1)

6. A continuación indique si los siguientes temas son de interés para usted de acuerdo a la siguiente escala:

Temas de interés	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)
T1. Fundamentos teóricos sobre los requisitos legales y documentos exigidos para registrar un agroquímico					
T2. Metodología para la elaboración y estructuración de dossiers					

para el registro de agroquímicos					
T3. Marco legal y jurídico sobre la actividad regulatoria en materia de agroquímicos					
T4. Técnicas adecuadas para el almacenaje, transporte y manipulación de agroquímicos					
T5. Régimen aduanal y documentación requerida para la nacionalización de agroquímicos					
T6. Fundamentos teóricos sobre los procesos de importación y exportación de insumos agrícolas.					

7. A continuación indíquenos utilizando la misma escala de valoración de la pregunta anterior, con qué frecuencia usted estaría interesado en realizar estos cursos:

Frecuencias	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)
2 horas a la semana					
Un día a la semana					
Todos los sábados					

8. A continuación indíquenos utilizando la misma escala de valoración de la pregunta anterior, cuál de los siguientes turnos usted estaría interesado en tomar:

Turnos	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)
Mañana					
Tarde					
Medio día					

9. A continuación indíquenos utilizando la misma escala de valoración de la pregunta anterior, cuál de los siguientes lugares le resultaría más apropiado a usted para tomar los cursos de capacitación:

Lugares de encuentro	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)
In company					
En un espacio externo					

4.1.- Análisis de la información

La encuesta aplicada ha sido avalada por la Especialista Angélica Guarenas y la Tutora Annie Núñez cuya validación del instrumento se encuentra en el Anexo A.

La información recibida por parte de las 17 empresas del sector agroindustrial es confidencial por lo tanto no aparecerán los nombres de las mismas a solicitud de los encuestados.

Un vez aplicado el instrumento de medición y obtenidos los datos necesarios se procedió a elaborar el libro de códigos (tabla I) con el fin de relacionar las empresas (columnas) con sus respuestas a cada afirmación y/o preguntas (filas).

Así mismo, para el cotejo de los resultados se construyó la escala de Likert para observar la tendencia de la actitud de los encuestados, revelando los hallazgos descriptivos básicos y efectuando conclusiones acerca de las respuestas recolectadas.

Luego de una manera general se procedió a discutir los resultados de acuerdo a la fundamentación teórica que sirve de soporte a los objetivos de la investigación, sometiendo los datos al análisis para obtener una visión amplia, detallada y precisa sobre la actitud que poseen los encuestados acerca del proceso de registro, importación y exportación de productos fitosanitarios en el INSAI, así como también conocer la actitud sobre la creación de la nueva UEN en AGROFARMI.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de un total de 17 compañías encuestadas que pertenecen al sector agroindustrial en Venezuela:

Tabla I. Libro de código

Empresas	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6						Pregunta 7			Pregunta 8			Pregunta 9	
						a	b	c	d	e	f	a	b	c	a	b	c	a	b
Empresa 1	2	1	1	4	4	5	4	4	3	4	4	2	4	2	2	4	2	2	4
Empresa 2	1	2	1	4	3	5	5	5	4	4	3	5	1	1	1	4	1	5	1
Empresa 3	2	2	1	5	5	5	5	5	2	4	3	2	4	1	1	5	2	1	5
Empresa 4	2	2	1	4	4	5	5	4	2	4	3	5	5	1	1	5	1	4	4
Empresa 5	2	1	1	4	5	3	5	4	3	4	3	2	4	2	4	2	1	2	5
Empresa 6	3	2	3	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	1	1	1	1	1	5
Empresa 7	1	2	1	5	5	5	5	4	4	4	5	2	5	1	2	4	1	4	4
Empresa 8	2	2	1	4	4	5	4	4	2	4	4	4	1	1	1	5	1	1	4
Empresa 9	2	1	2	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	2	1	4	2	4	3
Empresa 10	2	1	2	5	5	5	4	4	2	4	4	2	4	1	1	1	1	1	5
Empresa 11	1	1	3	4	4	3	4	4	3	5	3	2	4	1	5	2	1	4	2
Empresa 12	1	1	2	5	4	5	5	4	2	4	3	5	2	2	2	4	1	5	3
Empresa 13	1	1	1	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	2	2	5	1	2	5
Empresa 14	1	1	1	4	4	4	4	4	2	3	2	4	3	1	2	4	1	3	3
Empresa 15	2	1	2	5	5	4	4	4	2	4	5	4	4	2	2	5	2	2	5
Empresa 16	2	2	2	4	3	4	4	4	3	4	3	4	2	2	2	4	1	3	3
Empresa 17	2	2	2	4	4	3	4	4	4	4	3	2	5	2	2	4	2	2	4
Promedios por Items						4,4	4,4	4,2	2,7	4,0	3,5	3,1	3,5	1,5	1,9	3,7	1,3	2,7	3,8

Fuente: Urosa H, Tapias E. (2013).

Tabla II. Resultados obtenidos de la pregunta 1: ¿Considera usted que registrar un producto fitosanitario ante el INSAI es un trámite muy complejo?

Empresas	Pregunta 1
Empresa 1	2
Empresa 2	1
Empresa 3	2
Empresa 4	2
Empresa 5	2
Empresa 6	3
Empresa 7	1
Empresa 8	2
Empresa 9	2
Empresa 10	2
Empresa 11	1
Empresa 12	1
Empresa 13	1
Empresa 14	1
Empresa 15	2
Empresa 16	2
Empresa 17	2

Fuente: Urosa H, Tapias E. (2013).

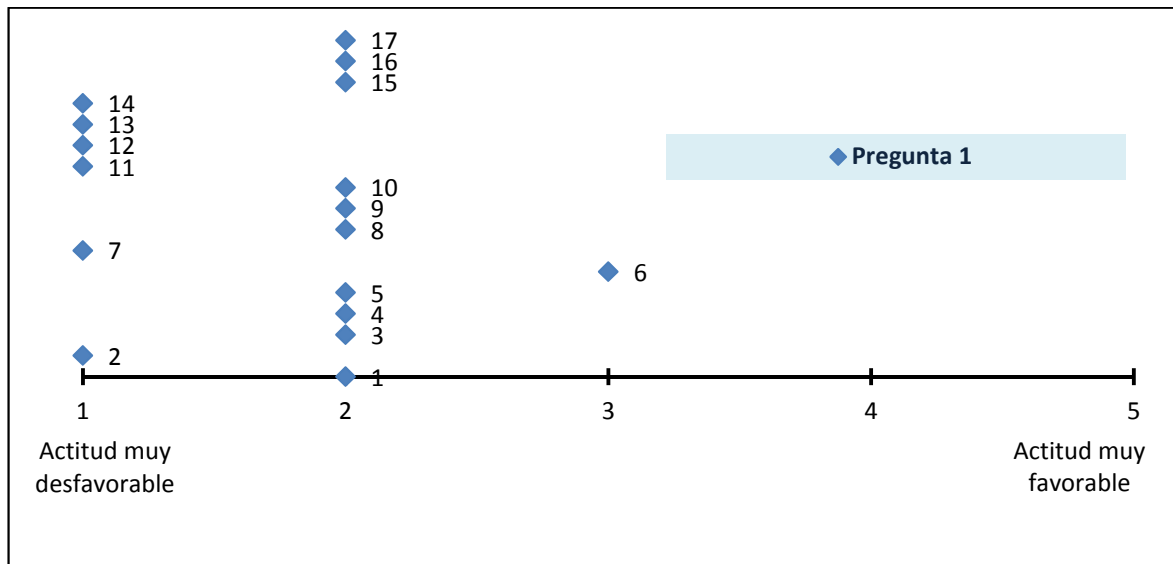


Gráfico 1. Actitud de los encuestados ante el proceso de registro en el INSAI.

Fuente: Urosa H, Tapias E. (2013).

Podemos observar que la tendencia de las 17 empresas encuestadas presenta una actitud muy desfavorable en lo que se refiere al trámite de registro de un producto fitosanitario ante el ente regulador INSAI, evidenciándose lo complejo del proceso de registro y tramitación de documentación para la importación-exportación según los encuestados.

Tabla III. Resultados obtenidos de la pregunta 2: ¿Se caracteriza el INSAI por brindar asesoría y atención oportuna al plantearle inquietudes?

Empresas	Pregunta 2
Empresa 1	1
Empresa 2	2
Empresa 3	2
Empresa 4	2
Empresa 5	1
Empresa 6	2
Empresa 7	2
Empresa 8	2
Empresa 9	1
Empresa 10	1
Empresa 11	1
Empresa 12	1
Empresa 13	1
Empresa 14	1
Empresa 15	1
Empresa 16	2
Empresa 17	2

Fuente: Urosa H, Tapias E. (2013).

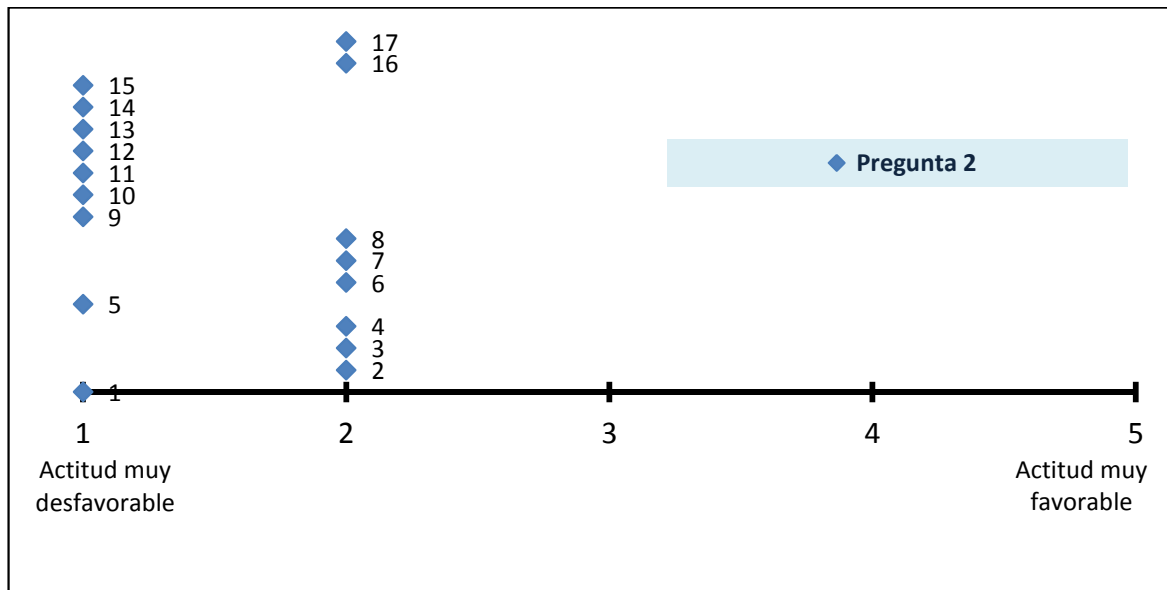


Gráfico 2. Actitud de los encuestados hacia los servicios prestados por el INSAI.
Fuente: Urosa H, Tapias E. (2013).

Se puede observar que las 17 empresas del sector agroindustrial encuestadas, presenta una tendencia hacia una actitud muy desfavorable, en lo que se refiere a la asesoría y atención oportuna brindada por el INSAI al momento de plantearle inquietudes por parte de los usuarios.

De acuerdo a la tendencia antes mencionada, queda demostrado que una duda o problema planteado ante dicho organismo, no es aclarada oportuna y adecuadamente conllevando una vez más a incurrir en retrasos al personal encargado de gestionar los distintos trámites en el INSAI; dificultándose su labor de cumplir de manera eficaz y eficiente con su trabajo. Así como también favoreciendo las pérdidas económicas tanto para las empresas a la cual representa como para el país ya que se genera retraso en los tiempos

de producción y afectando el oportuno abastecimiento de los insumos agrícolas y por lo tanto disminuyendo la producción nacional de los cultivos.

Tabla IV. Resultados obtenidos de la pregunta 3: En la actualidad no se cuenta con instituciones que dicten cursos de capacitación y asesoramiento para el adecuado registro de un producto fitosanitario.

Empresas	Pregunta 3
Empresa 1	1
Empresa 2	1
Empresa 3	1
Empresa 4	1
Empresa 5	1
Empresa 6	3
Empresa 7	1
Empresa 8	1
Empresa 9	2
Empresa 10	2
Empresa 11	3
Empresa 12	2
Empresa 13	1
Empresa 14	1
Empresa 15	2
Empresa 16	2
Empresa 17	2

Fuente: Urosa H, Tapias E. (2013).

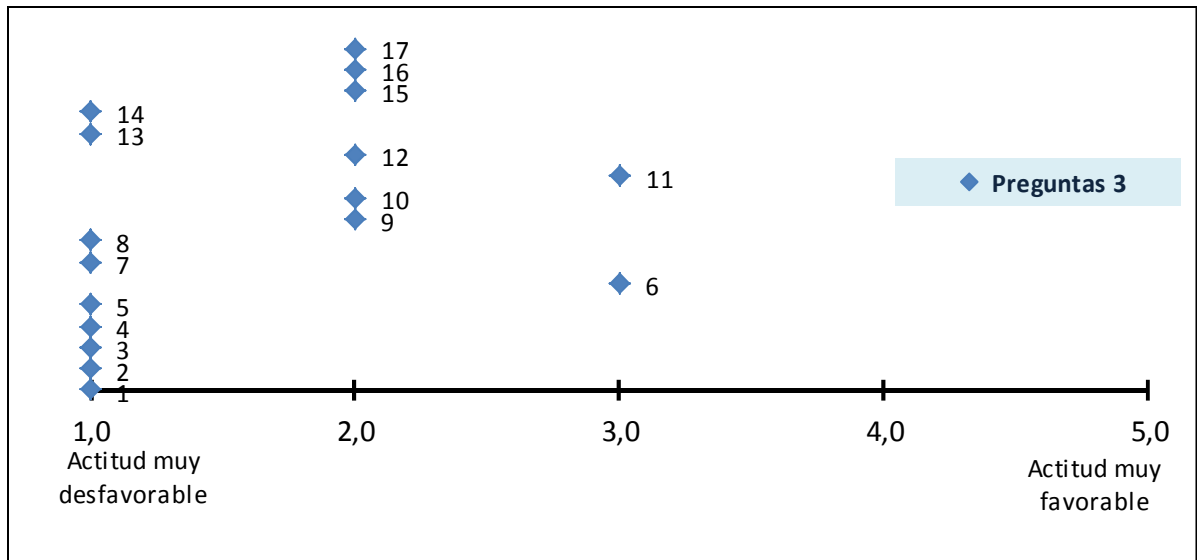


Gráfico 3. Conocimiento por parte de los encuestados sobre otras Instituciones que brinden asesoría y dicten cursos de capacitación para registros de productos fitosanitarios.

Fuente: Urosa H, Tapias E. (2013).

En el gráfico anterior se puede observar que la mayoría de las empresas encuestadas están de acuerdo con la siguiente afirmación: “En la actualidad no se cuenta con instituciones que dicten cursos de capacitación y asesoramiento para el adecuado registro de un producto fitosanitario”.

Con esta premisa se puede decir que a nivel nacional no contamos con instituciones conocidas por los encuestados que brinden curso de capacitación y asesoramiento en cuanto tramites de productos fitosanitarios ante el ente regulador, es decir de crearse la nueva unidad de negocio en la Asociación AGROFARMI no tendríamos competencias directas, lo cual es un elemento que favorece el entorno para la creación de la misma.

Tabla V. Resultados obtenidos de las preguntas 4 y 5: ¿Le resultaría útil a usted o a la organización donde labora recibir cursos de capacitación y asesoría técnica para optimizar el registro de agroquímicos?, ¿Le resultaría útil a usted o a la organización donde labora recibir asesoramiento técnico para optimizar los procesos de importación y exportación de insumos agrícolas?

Empresas	Pregunta 4	Pregunta 5	Promedio Pregunta 4 y 5
Empresa 1	4	4	4,0
Empresa 2	4	3	3,5
Empresa 3	5	5	5,0
Empresa 4	4	4	4,0
Empresa 5	4	5	4,5
Empresa 6	4	4	4,0
Empresa 7	5	5	5,0
Empresa 8	4	4	4,0
Empresa 9	4	4	4,0
Empresa 10	5	5	5,0
Empresa 11	4	4	4,0
Empresa 12	5	4	4,5
Empresa 13	5	5	5,0
Empresa 14	4	4	4,0
Empresa 15	5	5	5,0
Empresa 16	4	3	3,5
Empresa 17	4	4	4,0

Fuente: Urosa H, Tapias E. (2013).

En el siguiente gráfico se procedió a promediar los valores obtenidos de las preguntas 4 y 5, ya que ambas lo que buscan es examinar la percepción que tiene el sector agroindustrial de recibir cursos de capacitación y asesoría técnica para optimizar el registro de agroquímicos así como también de

recibir asesoramiento técnico para optimizar los procesos de importación y exportación de insumos agrícolas.

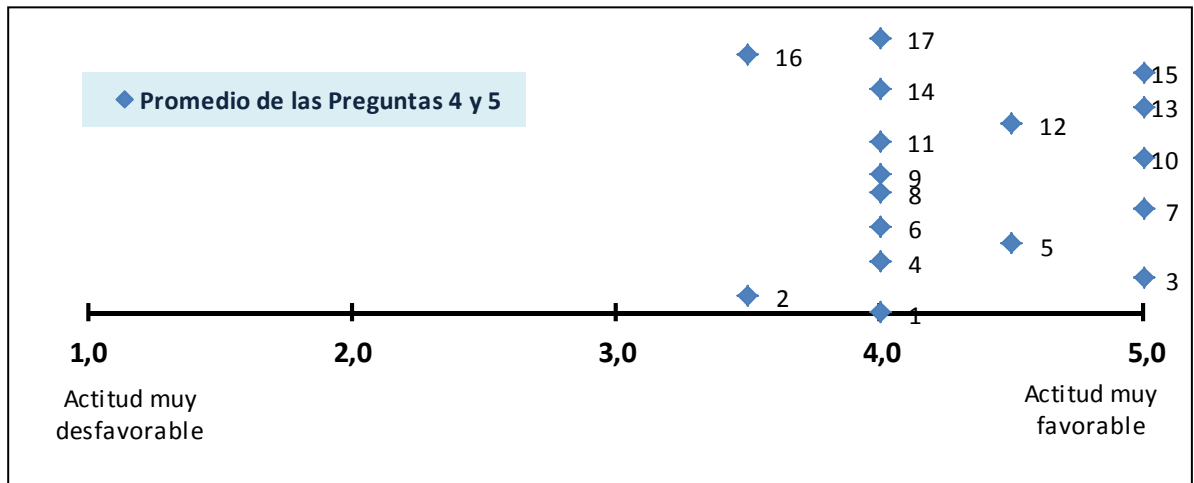


Gráfico 4. Actitud hacia la creación de la Nueva Unidad de Negocio en la Asociación AGROFARMI.

Fuente: Urosa H, Tapias E. (2013).

Al analizar el gráfico se puede apreciar que las 17 empresas encuestadas presentan de forma general una tendencia hacia una actitud muy favorable de recibir este tipo de cursos y asesoramiento técnico. Por lo tanto con esta tendencia se evidencia que la creación de la nueva unidad de negocio resultaría favorable para atender las debilidades que posee el sector en materia de registros y de comercio internacional de plaguicidas.

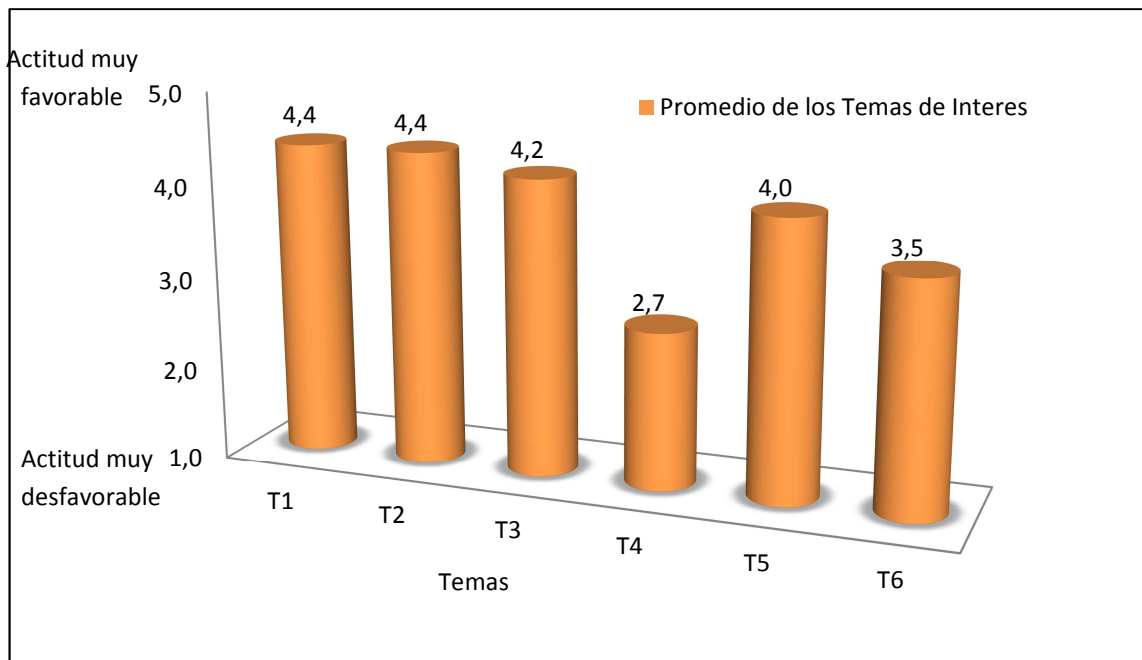


Gráfico 5. Temas de interés escogidos por los encuestados

Fuente: Urosa H, Tapias E. (2013).

Los resultados obtenidos son de gran relevancia ya que proporcionan una idea aproximada de los temas que las empresas encuestadas desean recibir y/o ser asesoradas en el área de plaguicidas.

Se observa que los encuestados presentan una mayor preferencia hacia los tema 1 y 2 titulados: “Fundamentos teóricos sobre los requisitos legales y documentos exigidos para registrar un agroquímico” y “Metodología para la elaboración y estructuración de dossiers para el registro de agroquímicos”, respectivamente. El tercer resultado de mayor preferencia fue el tema 3 titulado: “Marco legal y jurídico sobre la actividad regulatoria en materia de agroquímicos”.

Según los resultados obtenidos, estos tres temas resultan de mayor interés por parte de los encuestados, siendo esta información de gran importancia para la elaboración de un diseño instruccional del programa de adiestramiento y capacitación que ofrecerá inicialmente la UEN y que luego incluirá otros temas de interés a medida que se vaya posicionando en el mercado, a fin de cubrir las necesidades de nuestros clientes y garantizar que la UEN esté siempre a la vanguardia, prestando un servicio de calidad.

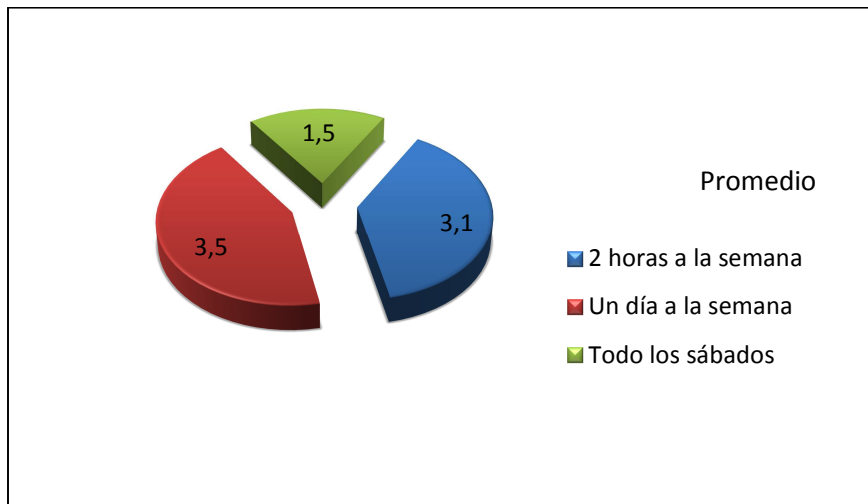


Gráfico 6. Frecuencia escogida por los encuestados para recibir los cursos de adiestramiento.

Fuente: Urosa H, Tapias E. (2013).

Al analizar los resultados obtenidos, queda demostrado que existe una mayor predominancia a recibir los cursos con una frecuencia de un día a la semana ocupando la primera opción y como segunda opción 2 horas a la semana, de igual forma los días de la semana preferidos para recibir esta

formación es de lunes a viernes, sin embargo la Nueva Unidad de Negocio estará dispuesta a acordar el horario según las necesidades de sus clientes.

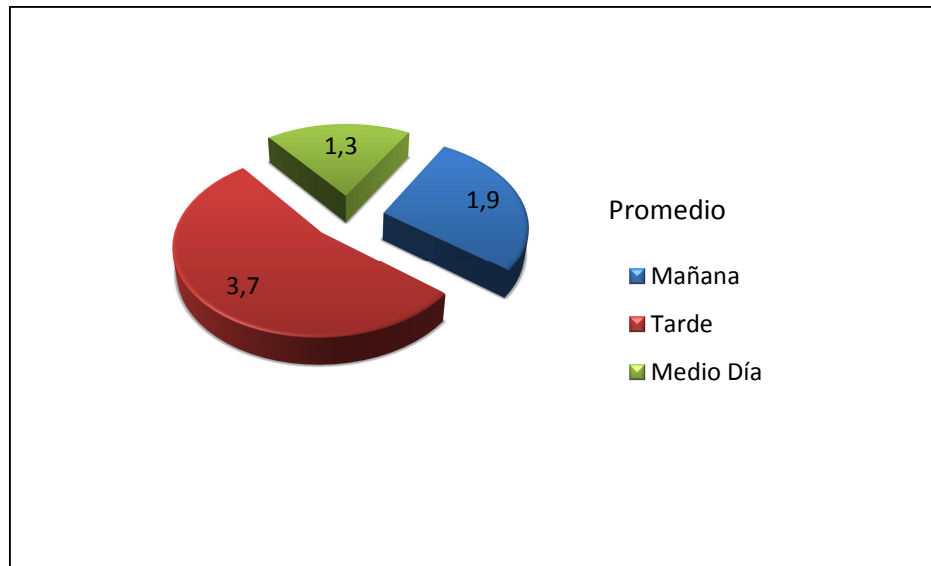


Gráfico 7. Turnos escogidos por los encuestados para recibir los cursos de adiestramiento.

Fuente: Urosa H, Tapias E. (2013).

Después de revisar los resultados obtenidos de las encuestas, se evidencia que los potenciales clientes muestran una marcada preferencia a recibir los cursos de adiestramiento y asesorías en el turno de la tarde, sin embargo es importante mencionar que la UEN de AGROFARMI se ajustará a las necesidades de cada uno de nuestros clientes a fin de garantizarle un servicio oportuno y de calidad.

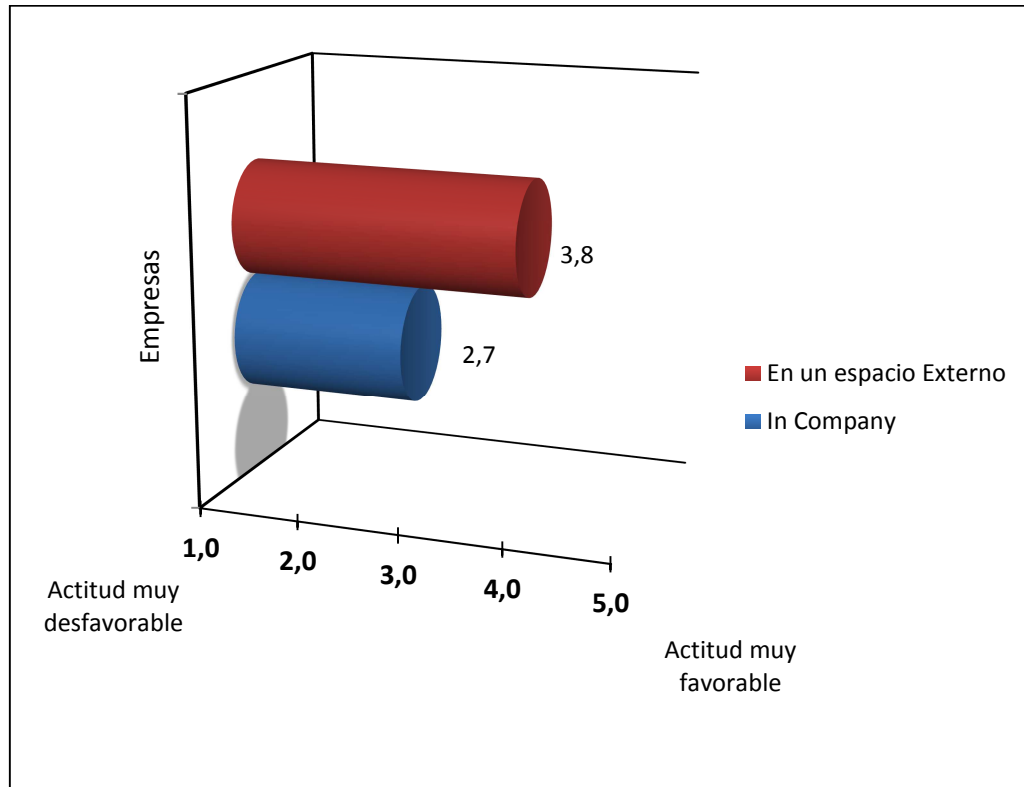


Gráfico 8. Lugares de preferencia escogidos por los encuestados para recibir los cursos de adiestramiento.

Fuente: Urosa H, Tapias E. (2013).

Se evidencia que la mayoría de las empresas del sector agroindustrial encuestadas presentan una mayor preferencia a recibir los cursos de adiestramiento y asesoría en un espacio externo a su empresa, sin embargo como se mencionó anteriormente la UEN de AGROFARMI se ajustará a la conveniencia de cada uno de nuestros clientes a fin de garantizarle un servicio oportuno y de calidad.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA DE NEGOCIO

5.1.- Modelo de negocio

Para el modelo de negocio se contará con la presencia de dos profesionales, un farmacéutico y un licenciado en química, los cuales tendrán un 80% de las acciones del negocio, repartidos en un 40% para cada uno, el 20% restante corresponde a la Asociación AGROFARMI.

5.1.2- Modelo CANVAS

Alianzas Claves	Actividades Claves	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de cliente
<ul style="list-style-type: none"> - Empresas no competidoras: <ul style="list-style-type: none"> • Empresas del sector. • El Estado (como ente regulador). - Empresas competidoras: <ul style="list-style-type: none"> • Compañías gestoras. • Universidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento continuo • Gerencia del conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar asesoramiento técnico y cursos especializados en registro fitosanitario • Brindar orientación para importar y exportar agroquímicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cientes internos: <ul style="list-style-type: none"> • Constante capacitación y adiestramiento. • Oportunidad de crecimiento profesional. • Beneficios que contribuyan a mejorar su calidad de vida. - Cientes externos: <ul style="list-style-type: none"> • Servicio oportuno. • Aseguramiento de la calidad del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas del sector agroindustrial • Universidades • Clientes particulares.
	Recursos Claves		Canales	
	<ul style="list-style-type: none"> • Intelectuales. • Humanos. • Financieros. 		<ul style="list-style-type: none"> - Promoción y venta: <ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada. • Correos electrónicos. • Servicio telefónico. - Prestación del servicio: <ul style="list-style-type: none"> • Personalizado. 	
Estructuras de Costos		Flujos de Ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> • Costos fijos. • Costos variables. 		<ul style="list-style-type: none"> • Pagos de contados. 		

Figura 6. Modelo CANVAS aplicado a la UEN de AGROFARMI. Fuente: Urosa H, Tapias E. (2013).

Los autores de esta investigación explican el modelo de negocio de la UEN a través del Modelo CANVAS.

- **Propuesta de valor**

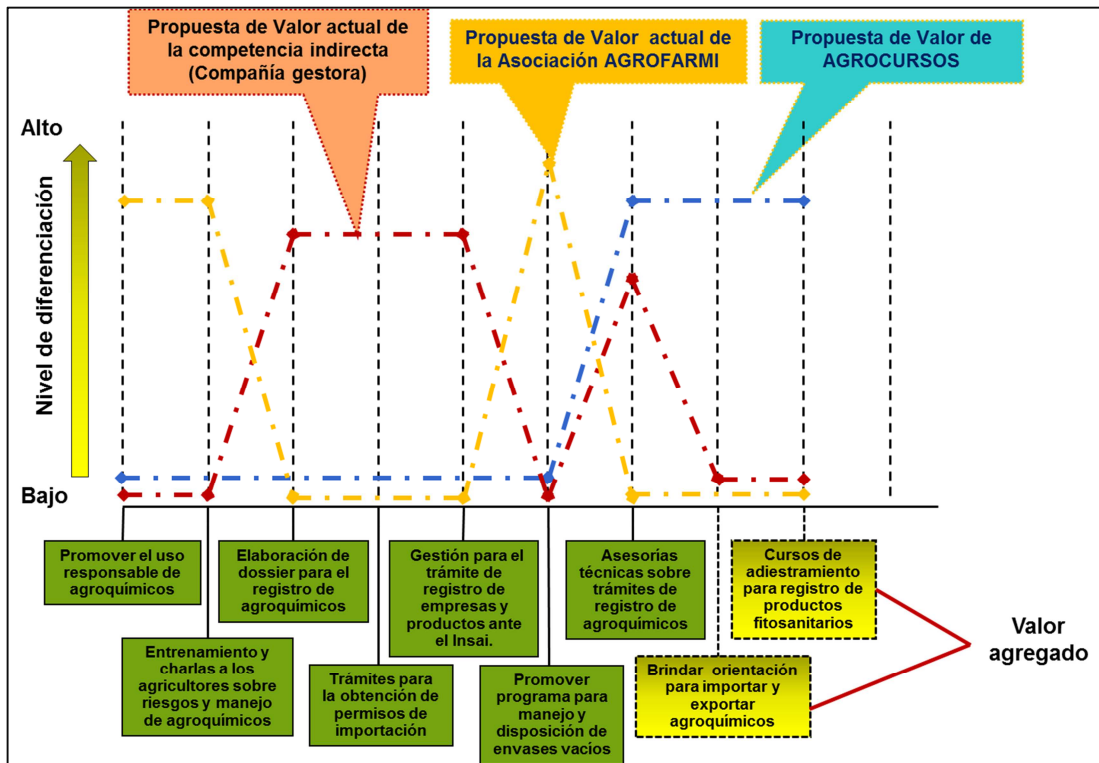


Figura 7. Propuesta de valor de la UEN de la Asociación AGROFARMI. Fuente: Urosa H, Tapias E. (2013).

En la figura anterior se observa que la estrategia a utilizar por parte de la UEN es la de diferenciación, la cual consiste en la incorporación de elementos tangibles que determinen que el servicio sea percibido por los clientes como especial o único dentro de la oferta del mercado.

Entre los elementos tangibles que se utilizarán son los de: brindar asesoramiento técnico y cursos especializados en registro fitosanitario, así como también el de brindar orientación para importar y exportar agroquímicos.

Esta propuesta de valor, es innovadora debido a que ninguna empresa en el país ofrece este tipo de servicio especializado y ajustado a las necesidades y condiciones particulares de cada cliente, esto favorecerá nuestro ingreso y permanencia en el mercado.

Lo que se busca es ganar-ganar y esto se logrará a través de constante retroalimentación entre ambas partes, en donde las empresas del sector recibirán el apoyo necesario y la información actualizada para preparar sus dossiers con todos los requerimientos adecuados para introducirlo ante el ente regulador y así disminuir los retrasos que se generan luego de ser sometidos a evaluación, igualmente la UEN además de percibir un ingreso económico se consolidará en el mercado.

Con los servicios a ofrecer por la UEN se busca disminuir la incomodidad y retraso de las empresas perteneciente al sector agroindustrial de recibir un dictamen de evaluación negativo por parte de los analistas del INSAI, ante la incertidumbre o dudas que puedan presentarse al evaluar el dossier; lo cual

suele interrumpir la fluidez de la producción, importación, o registro de los productos fitosanitarios.

- **Segmentos de clientes**

Corresponden a las empresas del sector agroindustrial, universidades, clientes particulares que estén interesados en conocer los pasos a seguir para llevar a cabo el proceso de registro de un producto y/o insumo fitosanitario, así como también el procedimiento a realizar para importar o exportar insumos relacionados con este sector.

- **Canales**

- **Promoción y venta del servicio de forma directa:**

Los accionistas de la UEN realizarán visitas presenciales a las distintas compañías del sector agroindustrial con el fin de dar a conocer el servicio que ofrece, se comenzará por las empresas encuestadas por ser éstas las más grandes del sector, se entregará una tarjeta comercial, cuyo contenido hará referencia a los datos de contacto de la UEN, a fin que las empresas interesadas puedan comunicarse y solicitar el servicio que se ofrece.

- Promoción y venta del servicio de forma indirecta:

Adicionalmente se utilizará la página online de la Asociación AGROFARMI para hacer promoción y publicidad de la UEN, para que todas aquellas empresas y particulares interesados se enteren del servicio que se ofrece y tengan toda la información de contacto para solicitar más detalles del servicio según lo requiera el cliente. Además se le preguntará a las empresas si están interesadas en recibir vía correo electrónico los nuevos cursos ofrecidos en las próximas fechas.

Eventualmente se utilizará el servicio telefónico cuando el cliente así lo requiera para aclarar alguna duda sobre el servicio que se ofrece o bien sea para promocionar un curso que este próximo a realizarse.

- Prestación del servicio:

La prestación del servicio será de manera presencial, inicialmente en un local alquilado por la UEN o en las propias instalaciones del cliente según sus necesidades.

Estos canales representan una gran ventaja para ambos, debido que con el alquiler del local se abaratan los costos del servicio considerando que la mayoría de las empresas del sector se encuentran en el interior del país y no habría necesidad de trasladarse para Caracas para recibir el curso o

adiestramiento, hasta que la UEN pueda adquirir un local propio. Por otra parte representa una ventaja para nuestros clientes porque se le da la flexibilidad de si prefieren el servicio in Company lo que solo implicaría el traslado del instructor.

- **Relación con los clientes**

- **Clientes internos:**

A nuestros clientes internos, también se les ofrecerá una constante capacitación con el fin de mantenerlos actualizados enfocados al mejoramiento continuo y además tendrán la oportunidad de un crecimiento profesional. Igualmente contarán con otros beneficios que contribuyan a mejorar su calidad de vida.

- **Clientes externos:**

El staff de profesionales que ofrecerá la UEN son altamente capacitados y tendrán el compromiso de brindar un servicio oportuno y de calidad.

- **Actividades Claves**

Las actividades claves están relacionadas con el mejoramiento continuo con lo cual se implementará un sistema de gestión de la calidad, con el propósito de establecer lineamientos de procedimientos estandarizados y

con esto reducir a su mínima expresión cualquier desviación y no conformidades con nuestros clientes.

Además se practicará la gerencia del conocimiento, con la intención de administrar los conocimientos relacionados con las funciones de los trabajadores que laboran en la UEN, para satisfacer las necesidades presentes y futuras de la misma. A través de esta herramienta se podrá identificar y utilizar los recursos de conocimientos con que cuenta la UEN.

El entrenamiento continuo del talento humano formará parte de las actividades claves, ya que con esto la UEN podrá estar a la vanguardia de la innovación de los nuevos requerimientos exigidos por el ente regulador.

Además como instrumento de comunicación interna se utilizarán los que se enumeran a continuación:

1.- Directos y presenciales: se realizará contacto individual con cada uno de los trabajadores cuando sea necesario mediante llamadas telefónicas o contacto directo, reuniones para informar o aclarar ciertos puntos de interés para el grupo, presentaciones y grupos de trabajos para responder a las necesidades de la UEN.

2.- Impresos: cartelera informativas, donde se les comunique fechas de reuniones, programación de los cursos que se van a impartir y cualquier otra información importante para la UEN y sus trabajadores.

3.- Digitales: a través del E-mail y Dropbox se mantendrá una constante comunicación con el personal fijo y contratado.

Con estos instrumentos se busca minimizar los posibles rumores que se puedan generar en las áreas de trabajo y así cumplir con las funciones y metas establecidas en un ambiente de cordialidad y respeto.

- **Recursos clave**

- **Intelectuales:**

- Conocimientos actualizados teórico-prácticos de los facilitadores que prestarán el servicio.

- Profesionales con capacidad de liderazgo y comunicación.

- **Humanos:**

- La UEN contará con un talento humano que posea estas cualidades:

- Líderes gerenciales, que muestren predominio del liderazgo participativo y disposición a la mejora continua. Alta capacidad para ofrecer una solución creativa frente a los problemas.

- Amplia facilidad comunicativa y habilidad para trabajar en equipo con relaciones laborales positivas.

- Proactivo, con alta capacidad de organizar y decidir en lo relacionado a diferentes aspectos que le competen a su cargo.

- Financiero

Se detallará en el análisis financiero ver punto 5.9.

• **Alianzas Claves**

- Empresas no competidoras:

Como alianzas claves inicialmente la UEN promocionará su servicio a las principales empresas del sector, quienes recibirán el beneficio de agilizar los trámites de registros fitosanitarios, mientras que la UEN logrará una retribución justa a sus accionistas. Asimismo se pretende mantener una cercana relación con el ente regulador quien también podrá recibir los cursos para formar a sus profesionales en diversas áreas de interés, ya que en las instituciones gubernamentales existe una alta rotación de personal lo cual podría abrir una oportunidad de negocio con ellos, así como también la UEN está dispuesta a colaborar con los programas de responsabilidad social.

- Empresas competidoras:

La UEN no posee competidores directos en cuanto a los cursos y asesorías que ofrece, sin embargo encuentra competidores indirectos tales como las compañías gestoras.

En relación a la asesoría que ofrecerá la UEN para los trámites de importación y exportación de insumos fitosanitarios en el mercado ya existe competencia directa, por lo tanto, la UEN enfocará sus servicios principalmente hacia los cursos para registros fitosanitarios y las asesorías serán un complemento. Como estrategia para ingresar a este mercado se utilizará la propuesta de valor mencionada en el punto anterior y una vez posicionada la UEN se podrá afianzar en el tiempo. Este punto se explicara con mayor detalle en el punto 5.2.

- **Flujo de ingresos.**

Los ingresos percibidos por la UEN serán producto de las ventas por los servicios ofrecidos de contado.

- **Estructura de costo.**

La estructura de costos estará conformada por gastos fijos que incluye el salario de los empleados fijos, pagos de impuestos y servicios públicos. Entre

los gastos variables está el costo por el alquiler del local para los cursos, materiales de oficina, pago del personal contratado, entre otros.

5.2.- Análisis Estratégico

5.2.1- Misión de la UEN

Somos una unidad de negocio que brinda asesoría técnica y cursos especializados en el área de registro de productos fitosanitarios, enfocados a satisfacer las necesidades de las distintas compañías del sector agroindustrial, prestando un servicio oportuno y eficaz, para garantizar con solidez el cumplimiento de las obligaciones entre particulares y el gobierno, colaborando con el crecimiento de nuestros clientes y el desarrollo del país.

5.2.2- Visión de la UEN

Para el período 2014-2017 lograremos ser la primera opción del venezolano para recibir asesoramiento y adiestramiento técnico para la obtención de registros fitosanitarios, además de la orientación en los procesos de importación y exportación requeridos para estos productos a fin de satisfacer la demanda del sector agroindustrial.

5.2.3- Fines de la UEN

- Posicionamiento en el mercado venezolano.
- Obtener alto rendimiento económico a corto plazo.
- Obtener prestigio y preferencia para los clientes internos y externos.
- Permanecer en el mercado y crecer como negocio.

5.2.4- Valores de la UEN

Los valores son parte importante de la UEN y se deben tener presente permanentemente para así poder ofrecer un servicio oportuno y de calidad, siendo ellos los que caracterizan la cultura de la organización y contribuyen a darle un claro sentido de identidad. Estos son:

- **Compromiso.** Estar siempre dispuestos a dar lo mejor de cada uno de nosotros, participando activamente con la unidad de negocio para el cumplimiento de sus objetivos.
- **Servicio.** Responder de manera oportuna a las necesidades de nuestros clientes tanto internos como externos.
- **Honestidad.** En el trato hacia nuestros clientes, empleados, accionistas y la comunidad en general a quienes es dirigido nuestro servicio.
- **Desarrollo.** Fomentar el interés por la preparación y la actualización profesional y promover el desarrollo de nuestros colaboradores.

- **Respeto.** Valorar a las personas que colaboran con nosotros y brindarle un trato justo a todos aquellos con quienes tenemos relación.
- **Trabajo en equipo.** Fomentar la interacción constructiva entre los miembros de la UEN para favorecer el cumplimiento de los objetivos colectivos.

5.2.5- Objetivos de la UEN

Objetivo general

Ofrecer asesoramiento técnico y cursos especializados en registro fitosanitario así como también en la orientación para importar y exportar agroquímicos de acuerdo a la demanda actual.

Objetivos específicos

- Adecuación rápida y eficiente a los cambios del mercado.
- Ofrecer cursos actualizados de adiestramiento para el registro de productos fitosanitarios.
- Ofrecer conocimientos y procedimientos básicos para la importación y exportación de insumos agrícolas
- Ofrecer servicios in-company o en espacios externos de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes.

5.3.- Modelo Organizacional

5.3.1- Organigrama

La estructura organizacional será por UEN, como se mencionó anteriormente, en donde se agrupará el trabajo en unidades autosuficientes, cada una con las funciones necesarias para atender el mercado y sus necesidades.

El nombre comercial con el que se identificará la UEN de AGROFARMI de aquí en adelante será AGROCURSOS.

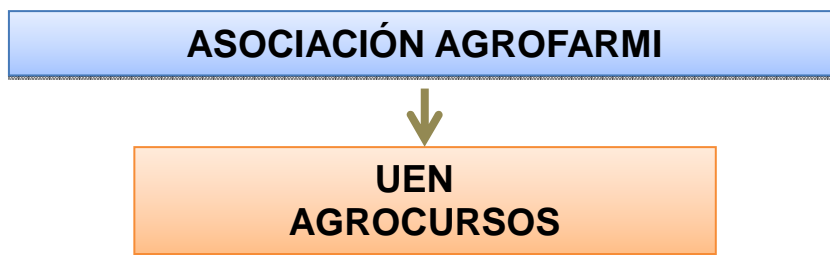


Figura 8. Incorporación de la UEN AGROCURSOS al organigrama de la Asociación AGROFARMI. Fuente: Urosa H, Tapias E. (2013).

A continuación se muestra el organigrama inicial propuesto por los autores de la UEN AGROCURSOS.

Organigrama inicial

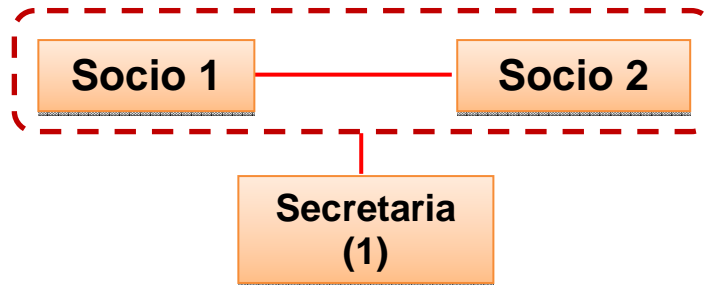


Figura 9. Organigrama inicial de la UEN AGROCURSOS. Fuente: Urosa H, Tapias E. (2013).

Durante el primer año de funcionamiento de AGROCURSOS, los socios serán quienes se encarguen de contactar a los futuros clientes, dictar los cursos, alquilar el local donde se ofrecerán los cursos, preparar el material P.O.P y preparar el material didáctico.

La secretaria se encargará de preparar el itinerario con los clientes para fijar la fecha y el horario de los cursos, así como también recopilar la información necesaria para la emisión de los certificados, la impresión del material de apoyo que se entregará a los participantes de los cursos, tomar nota y mantener una agenda con los compromisos de cada socio.

Se tiene planeado para el segundo año incrementar la nómina de trabajadores en un 30%, esto incluye la contratación de un profesor y un incremento del 30% en los salarios por ajuste de inflación, mientras que para el tercer año se incrementará el número del personal en un 50%, para un total de 2 profesores y se hará un nuevo ajuste de los salarios en un 30% respecto al segundo año. (Ver tabla VI. Estructura Organizacional y salarios de AGROCURSOS. Proyección 3 años).

Posterior a los 3 primeros años de AGROCURSOS se propone la siguiente estructura organizacional.



Figura 10. Organigrama de la UEN AGROCURSOS luego de los 3 primeros años. Fuente: Urosa H, Tapias E. (2013).

Las funciones de cada integrante de AGROCURSOS se detallan a continuación:

Los Socios:

- Mantener la promoción de la UEN.
- Atraer más clientela.
- Preparar encuestas de satisfacción al cliente por cada curso ofrecido que permita la mejora continua de la UEN y de igual forma conocer cuáles son las necesidades actuales de los usuarios para cubrir los temas de interés.
- Entrevistar y seleccionar al personal de nuevo ingreso.
- Buscar y aplicar las mejoras continuas dentro de la UEN.
- Evaluar el contenido programático de cada curso y sus alcances.
- Brindar asesorías técnicas a los clientes

Los Profesores:

- Preparar e impartir las clases de cada curso.
- Aplicar las encuesta de satisfacción al cliente al finalizar el curso.

El Contador:

- Mantener la contabilidad de AGROCURSOS.
- Preservar los estados financieros de la UEN.

- Realizar el pago de impuestos y declaraciones fiscales cuando lo amerite.

La Secretaria:

- Atender las llamadas entrantes.
- Contactar a los profesores y preparar agendas de trabajo.
- Contactar a los proveedores (material de oficina, material P.O.P, didáctico, de alquiler del local).
- Recopilar la información necesaria para la emisión de los certificados.
- Preparar el itinerario con los clientes para fijar la fecha y el horario de los cursos.
- Sacar copias e imprimir cualquier material que sea requerido para los cursos.
- Tomar nota y mantener una agenda con los compromisos de cada socio.

5.4.- Análisis de competitividad. Modelo de Michael Porter

Se realizará un análisis de las ventajas competitivas de la UEN AGROCURSOS en el mercado venezolano a través del Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter.

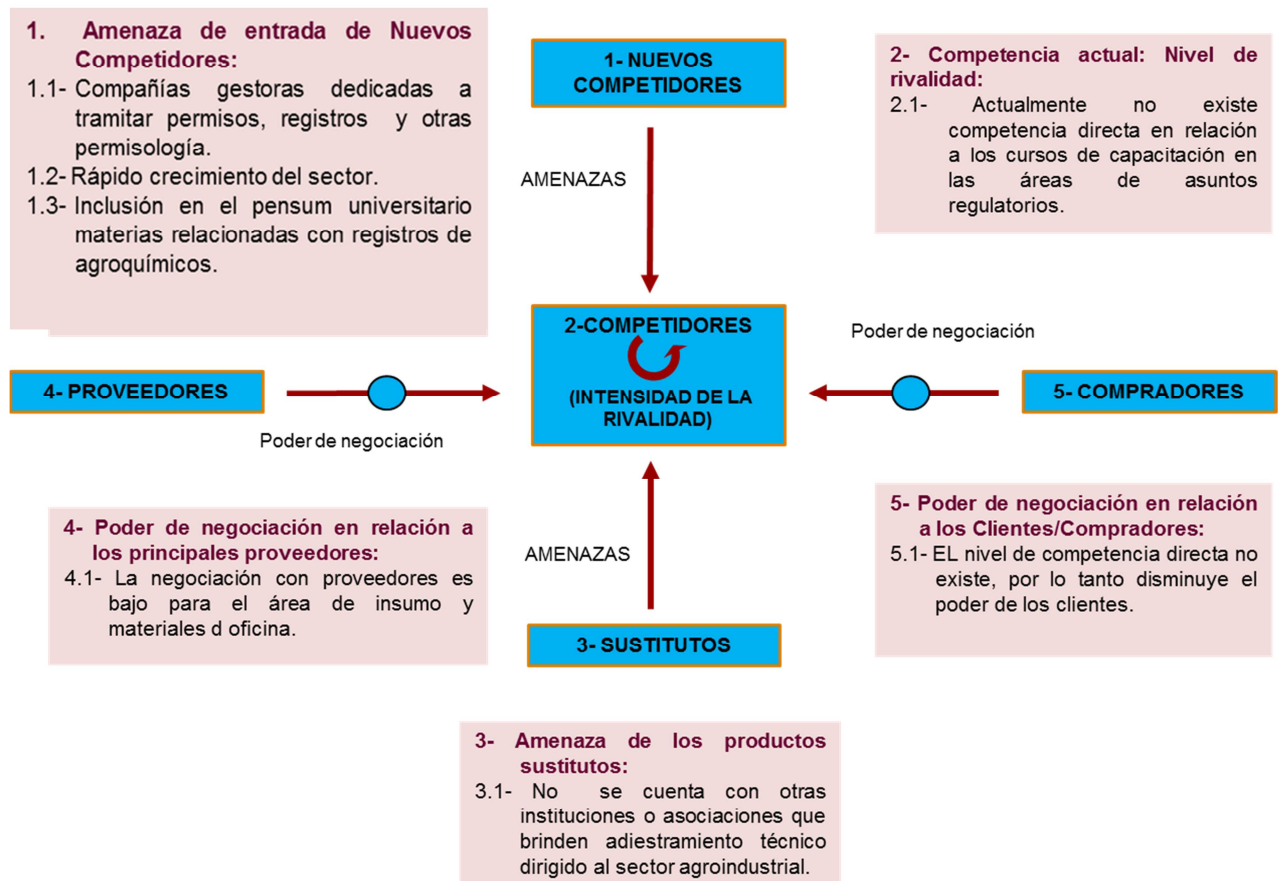


Figura 11. Las Cinco (5) Fuerzas de Porter. Fuente: Urosa H, Tapias E. (2013).

El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter elaborado por los autores para la UEN AGROCURSOS busca analizar las ventajas competitivas actuales del negocio. Se evidencia en este modelo que la UEN parte como un negocio innovador, ya que actualmente no hay una empresa que se dedique a brindar asesorías y a su vez ofrecer cursos de capacitación en asuntos regulatorios.

Se observa una rivalidad baja con las demás empresas del sector, ya que no posee competencia directa. Es importante mencionar en este análisis que la compañía INSERCAMPOS podría convertirse en un competidor directo si se dedicase a brindar este tipo de adiestramiento, pero esto se ve como un hecho poco probable debido a que ellos en el mercado actualmente están muy bien posicionados presentando una mayor demanda como compañía gestora.

Por otra parte las universidades que ofrecen carreras relacionadas con el sector agroindustrial, como lo es la Universidad Central de Venezuela, específicamente la Facultad de Agronomía, podrían ofrecer materias relacionadas con el registro de insumos y productos agroquímicos, pero al evaluar la Descripción Matricial del Perfil Básico del Egresado, en donde ellos lo resumen a través de cuatro funciones tales como:

- Participar en el negocio agrícola orientado fundamentalmente al logro de la seguridad alimentaria, mediante la aplicación de alternativas tecnológicas que preserven, recuperen o mejoren la capacidad productiva de los agroecosistemas tropicales y empleen prioritariamente los recursos de la zona, para obtener eficiente y competitivamente productos de alta calidad y accesibles a la población.

- Participar en la transformación del entorno agrícola con la finalidad de mejorar continuamente el nivel de la calidad de vida de la comunidad.
- Participar en equipos interdisciplinarios para la formulación y ejecución de proyectos de investigación y desarrollo rural sustentable que contribuyan al logro de la seguridad alimentaria, la conservación de los recursos ambientales, la competitividad y la rentabilidad económica
- Participar en equipos interdisciplinarios para proponer y/o aplicar la solución de problemas agrícolas tecnológicos y/o socioeconómicos locales y regionales empleando en forma prioritaria los recursos de la zona, principalmente el humano.

Se observa que no están interesados por ahora en ofrecer a sus estudiantes materias relacionadas con asuntos regulatorios de este tipo de productos, como tampoco ofrecen entre sus postgrados uno relacionado con asuntos regulatorios, por lo tanto de querer incursionar en este mercado les queda mucho camino por recorrer, lo que favorecería el crecimiento y posicionamiento de AGROCURSOS en el mercado y en un futuro próximo ser los primeros en ofrecer este tipo de servicio a las facultades o estudiantes interesados en aprender sobre asuntos regulatorios.

En cuanto a la sustitución de los servicios por parte del cliente representa un nivel de amenaza bajo, esto se debe no hay competencia directa en el mercado.

La negociación con los proveedores es bajo, debido que en la actualidad existen muchos proveedores de insumos y materiales de oficinas, siendo esta la primera necesidad que posee AGROCURSOS.

El poder de negociación en relación a los cliente/compradores, la UEN tiene sus clientes claramente diferenciados en dos sectores: el de mayor poder, constituido por las empresas del sector y los de menor poder, constituidos por los estudiantes y profesionales que puedan estar interesados en formarse en las áreas de asuntos regulatorios. Por otra parte, el nivel de competencia directa es bajo, por lo tanto disminuye el poder de los clientes.

Al evaluarse las posibles barreras de entradas, tales como otorgamiento de permiso para el funcionamiento de AGROCURSOS, la disposición de las instalaciones y el capital necesario para el arranque y funcionamiento de la UEN, los autores de esta investigación cuentan con las capacidades, apoyo de la asociación y recursos suficientes para el desarrollo del proyecto.

5.5.- Análisis FODA de la UEN AGROCURSOS

FORTALEZAS

- Servicio único e innovador en el mercado venezolano, enfocado a ofrecer asesoramiento técnico y cursos especializados en registro fitosanitario así como también en la orientación para importar y exportar agroquímicos.
- Instructores de alto prestigio y con amplia experiencia en el sector agroindustrial.
- La formación y orientación ofrecida en las áreas de registro fitosanitario, de importación y exportación de agroquímicos, proporcionada por la UEN AGROCURSOS, contribuye al mejoramiento de la eficacia y eficiencia del sector agroindustrial, dejando mayor espacio y tiempo disponibles para que cada agroindustria se enfoque en optimizar otros procesos interno para aumentar su rentabilidad.
- AGROCURSOS posee la capacidad de estructurar planes de asesoramiento y orientación en la medida de las necesidades específicas y actuales del sector agroindustrial.
- AGROCURSOS favorece la difusión e impulsa la aplicación de la Ley de Salud Agrícola Integral.

- La información confidencial de nuestros clientes no pasa a manos de terceros.

OPORTUNIDADES

- Ausencia de competidores directos de la UEN AGROCURSOS.
- Crecimiento sostenido del mercado agroindustrial, debido que recientemente Venezuela ingreso al Mercado Común del Sur (MERCOSUR), lo cual representa una oportunidad para brindar cursos y asesoramiento a compañías extranjeras. Esto garantiza un mantenimiento de la demanda de talento humano especializado en asuntos regulatorios y áreas de importación y exportación.
- AGROCURSOS, tiene un alto potencial de expansión a futuro en el mercado de Insumos agrícolas e Insumos pecuarios.
- Poca disponibilidad de talento humano calificado para realizar registro, importación y exportación de productos fitosanitarios en Venezuela.
- El uso de *e-learning* (aprendizaje a distancia) como tecnología de información que complementa la formación presencial, representa una oportunidad de mejora a futuro para AGROCURSOS.

DEBILIDADES

- La limitada disponibilidad de recursos económicos por parte de los autores para la puesta en marcha de la nueva unidad de negocio.

- Poca experiencia por parte de los autores en la creación de la UEN AGROCURSOS.

AMENAZAS

- La migración al extranjero de las empresas del sector agroindustrial debido a nuevas políticas gubernamentales.
- Entrada de nuevos competidores.
- Desconocimiento del servicio por parte del sector agroindustrial.

5.6.- Análisis Competitivo

- **Estrategia Genérica competitiva**

La estrategia genérica competitiva que utilizará la UEN es la de diferenciación, la cual consiste en la incorporación de elementos tangibles que determinen que el servicio sea percibido por los clientes como especial o único dentro de la oferta del mercado.

- **Análisis de los competidores**

Actualmente no existen asociaciones ni compañías dedicadas a ofrecer asesoramiento técnico y cursos especializados en registro de productos fitosanitario en Venezuela que pudieran ser considerados como

competidores directos de la UEN AGROCURSOS. Sin embargo se encontró un competidor indirecto tal como:



Fuente: <http://www.insercampo.com>

Insumos y Servicios del Campo C.A., mejor conocida por sus siglas como INSERCAMPO. Es una empresa que ofrece servicios de tramitación de permisos, registros, certificados y asesoría técnica para: cambios y/o inclusiones de proveedores, renunciaciones y traspasos de registros a las empresas dedicadas al sector agrícola. Es una empresa fundada por José F. Duran, el cual trabajó de forma independiente en sus inicios pero actualmente está conformada por un grupo de profesionales.

No es una empresa orientada a la formación específica de los profesionales que pertenecen o desean ingresar al sector agroindustrial, así como tampoco de brindar asesoría en cuanto a importación y exportación de productos e insumos agrícolas, si bien es cierto ofrecen asesoría para cambios y/o inclusiones de proveedores, renunciaciones y traspasos de registros, también es cierto que no ofrecen asesoría técnica para realizar el trámite de registro de productos o insumos agrícolas como lo oferta la UEN AGROCURSOS, debido a que INSERCAMPO es una compañía gestora y este es su principal servicio.

Cuenta con una página web donde se encuentra la descripción de todos sus servicios: www.insercampo.com.

Fortalezas:

- Experiencia en tramitación de permisos y registros.
- Conocimiento en el negocio agroindustrial ya que su fundador posee amplia experiencia en el sector.

Debilidades:

- Manejo de información confidencial de los clientes, por lo cual es necesario firmar contratos de confidencialidad.
- Retrasos para atender las distintas solicitudes por el alto volumen de clientes.

5.7.- Estrategia de Marketing para AGROCURSOS

5.7.1.- Estrategia de producto.

AGROCURSOS es una Unidad Estratégica de Negocio, especializada en dar asesoramiento técnico y cursos especializados en registros fitosanitarios así como también en la orientación para importar y exportar agroquímicos, su oficina se encuentra actualmente localizada en el este de la gran Caracas. En cuanto a la curva de ciclo de vida del producto la UEN se encuentra

ubicado en el segmento “Introducción” por tratarse de un servicio innovador para el mercado venezolano.

5.7.1.1.- Cursos

Después de realizar una investigación de mercado de tipo primaria, para descubrir el interés por parte de las empresas de contratar el asesoramiento técnico así como también los cursos que se ofrecerán inicialmente, se encontró que los usuarios encuestados presentaron mayor preferencia hacia 4 de los temas propuestos, los cuales se presentan a continuación en orden de preferencia:

- Fundamentos teóricos sobre los requisitos legales y documentos exigidos para registrar un agroquímico.
- Metodología para la elaboración y estructuración de dossiers para el registro de agroquímicos.
- Marco legal y jurídico sobre la actividad regulatoria en materia de agroquímicos.
- Régimen aduanal y documentación requerida para la nacionalización de agroquímicos.

Los resultados obtenidos se utilizaron como base para comenzar a elaborar el diseño instruccional del programa de adiestramiento de los primeros cursos que ofrecerá AGROCURSOS.

5.7.1.2.- Diseño Instruccional de los primeros cursos que ofrecerá AGROCURSOS

1) Título del curso: Fundamentos teóricos sobre los requisitos legales y documentos exigidos para registrar un agroquímico

Objetivo: Proveer al participante de conocimientos básicos sobre los requisitos legales, tipos de documentos e información técnica que es requerida para la aplicación y solicitud de un registro fitosanitario de un agroquímico.

Perfil: Personal del área de asuntos regulatorios del sector agroindustrial, Ingenieros agrónomos, Químicos o carreras afines, estudiantes y público en general que desee iniciarse en esta área.

Metodología: La teoría y soportes técnicos serán explicados por un facilitador a través de una pizarra acrílica y con el uso de una PC que será asignada a cada participante.

Programa:

- **Conceptos básicos:** Agroquímicos. Herbicida. Fungicida. Insecticida. Acaricida. Ingrediente Activo. Formulación. Dossier. Registro Fitosanitario. Ensayo de Eficacia. Informe de Estudio. Informe Descriptivo.

- **Aspectos legales:** Uso Restringido de Agroquímicos. Manual Técnico (Decisión 436). Ley INSAI. Certificado de Registro. Certificado de Libre Venta. Norma COVENIN: Agroquímicos, Etiquetado. Legalización y Apostillado.
- **Documentación técnica:** Información requerida de acuerdo a los requisitos aplicables a un agroquímico. Diferenciación sobre Data simple, Resumen y/o Informe de Estudios según aplique en cada caso.
- **Muestra de documentos:** se mostrará un ejemplo de la documentación referida en el curso.
- **Sesión de preguntas:** aclaratoria de dudas o inquietudes con relación al contenido del curso.
(Ver Anexo B-1 y B-2).

2) Título del curso: Metodología para la elaboración y estructuración de dossiers para el registro de agroquímicos.

Objetivo: Instruir al participante sobre el procedimiento adecuado para la elaboración de un dossier bajo los requerimientos establecidos por el ente regulador.

Perfil: Personal del área de asuntos regulatorios del sector agroindustrial, Ingenieros agrónomos, Químicos o carreras afines, estudiantes y público en general que desee iniciarse en esta área.

Metodología: Los pasos a seguir para la elaboración de un dossier serán explicados por un facilitador a través de una pizarra acrílica y con el uso de una PC que será asignada a cada participante.

Programa:

- Dossier. Descripción y tipos de dossiers. Materiales y métodos de estructuración. Uso de separadores. Requerimientos institucionales.
- Identificación de las carpetas. Frontal y lomo de carpetas. Formatos.
- Contenido del dossier. Recaudos legales. Recaudos técnicos. Información general y específica del producto. Norma vigente para agroquímicos.
- Clasificación de la Información. Preparación y organización de la información técnica enunciada en la norma vigente. Agrupación por secciones. Requerimientos externos y locales.
- Procedimiento de solicitud. Planillas de solicitud. Tasas de pago. Inscripción del Interesado. Consignación del dossier ante las autoridades.

- Sesión de preguntas: aclaratoria de dudas o inquietudes con relación al contenido del curso.

(Ver Anexo B-3 y B-4).

3) Título del curso: Marco legal y jurídico sobre la actividad regulatoria en materia de agroquímicos.

Objetivo: Proveer al participante información actualizada de carácter referencial en cuanto a las regulaciones locales e internacionales sobre el manejo, uso y comercialización de los agroquímicos.

Perfil: Profesional del sector agroindustrial, Ingenieros agrónomos, Químicos o carreras afines, estudiantes y público en general que desee iniciarse en esta área.

Metodología: La teoría y el material impreso serán explicados por un facilitador de forma oral y con el apoyo de una PC asignada a cada participante.

Programa:

- Reseña histórica. Base legal vigente. Órgano regulador.
- Marco jurídico en Venezuela.

- Sesión de preguntas: aclaratoria de dudas o inquietudes con relación al contenido del curso.

(Ver Anexo B-5 y B-6).

4) Título del curso: Régimen aduanal y documentación requerida para la nacionalización de agroquímicos.

Objetivo del curso: proveer a los participantes las herramientas en materia de comercio internacional, en el sector de logística para realizar las importaciones y exportaciones de productos agroquímicos en Venezuela. Así mismo, fomentar la comprensión de los términos del comercio internacional, legislaciones vigentes, documentos, arancel de aduanas, entre otros ámbitos.

Perfil: Estudiantes, profesionales de comercio internacional, comercio exterior, aduanas, administración, personal en general que realicen compras y ventas internacionales.

Metodología: La teoría y el material impreso serán explicados por un facilitador de forma oral y con el apoyo de una PC asignada a cada participante.

Programa:

- Clasificación de los productos conforme al arancel de aduanas vigente (MERCOSUR).
- Clasificación de los productos según su índole.
- Permisos y Licencias de importación aplicadas a los productos a importar según su régimen legal.
- Nacionalización de mercancías por modalidad de embarque y aduana de nacionalización.
- Documentación requerida para la nacionalización de agroquímicos.
- Declaraciones obligatorias de ingresos de divisas y ventas de las mismas al Banco Central de Venezuela.

(Ver Anexo B-7 y B-8).

5.7.2.- Estrategia de precio.

AGROCURSOS después de realizar una investigación de mercado, determinó cobrar una matrícula de Bs. 2.000,00 por curso/persona, esto incluye material de apoyo y certificación. En cuanto a las asesorías se estima cobrar un monto de Bs. 2.500,00 mensual.

5.7.3.- Estrategia de promoción.

AGROCURSOS usará los siguientes medios para establecer una comunicación externa efectiva:

No convencionales:

- **Marketing directo:** Los accionistas serán los encargados de visitar las 17 empresas del sector para promocionar los servicios de AGROCURSOS.

Medio interactivo:

- **On-line:** Se utilizara la página web de la Asociación AGROFARMI, para dar a conocer los servicios que ofrecerá AGROCURSOS, así como también se mostrará en dicha página los teléfonos y correos electrónicos de contacto para que los interesados puedan llamar o escribir y recibir una información más precisa.

5.7.3.1.- Destinatarios principales y sus necesidades de información.

- **Empresas del sector agroindustrial:** después de realizar la investigación de mercado se obtuvo que las empresas lo que quieren es: Servicio de adiestramiento y asesoría, atención oportuna, información a la vanguardia y profesionales con experiencia.

- **Universidades;** la población de estudiantes quiere un servicio de calidad a un precio accesible.
- **Clientes particulares:** las personas quieren un servicio de calidad a un precio accesible.

5.7.3.2.- Planteamiento básico de la comunicación.

¿Qué queremos comunicar?

- **Servicio de calidad:** se quiere que los usuarios del servicio dispongan de una información actualizada en lo referente a los trámites de registro para productos fitosanitarios y de igual forma para la importación y exportación de estos insumos agrícolas.

La UEN AGROCURSOS cuenta con profesionales reconocidos y con una larga experiencia en este sector y que el servicio que se ofrecerá será de prestigio y exclusivo para nuestros clientes.

- **Planes:** Se ofrecerá un precio promocional bastante accesible para las empresas interesadas y paquetes solidarios a estudiantes universitarios y otras personas interesadas.

¿A quién queremos comunicar?

A empresas del sector agroindustrial, universidades públicas y privadas y a todos los particulares que estén interesados en recibir los servicios.

¿Cuándo queremos comunicar?

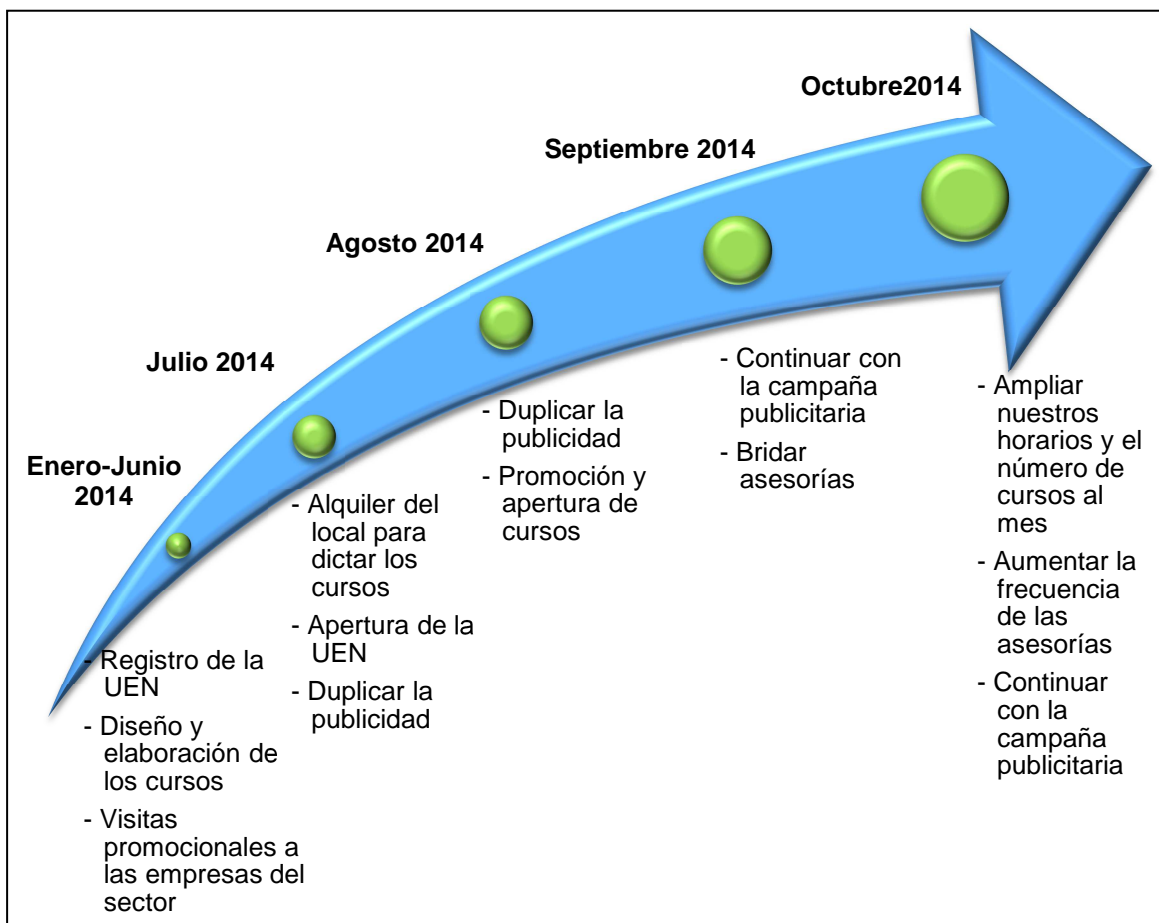


Figura 12. Calendario para todas las acciones de la UEN AGROCURSOS durante el primer año. Fuente: Urosa H, Tapias E. (2013)

Los objetivos espacio-temporales de la UEN AGROCURSOS durante los 5 primeros años de su creación se muestran a continuación:

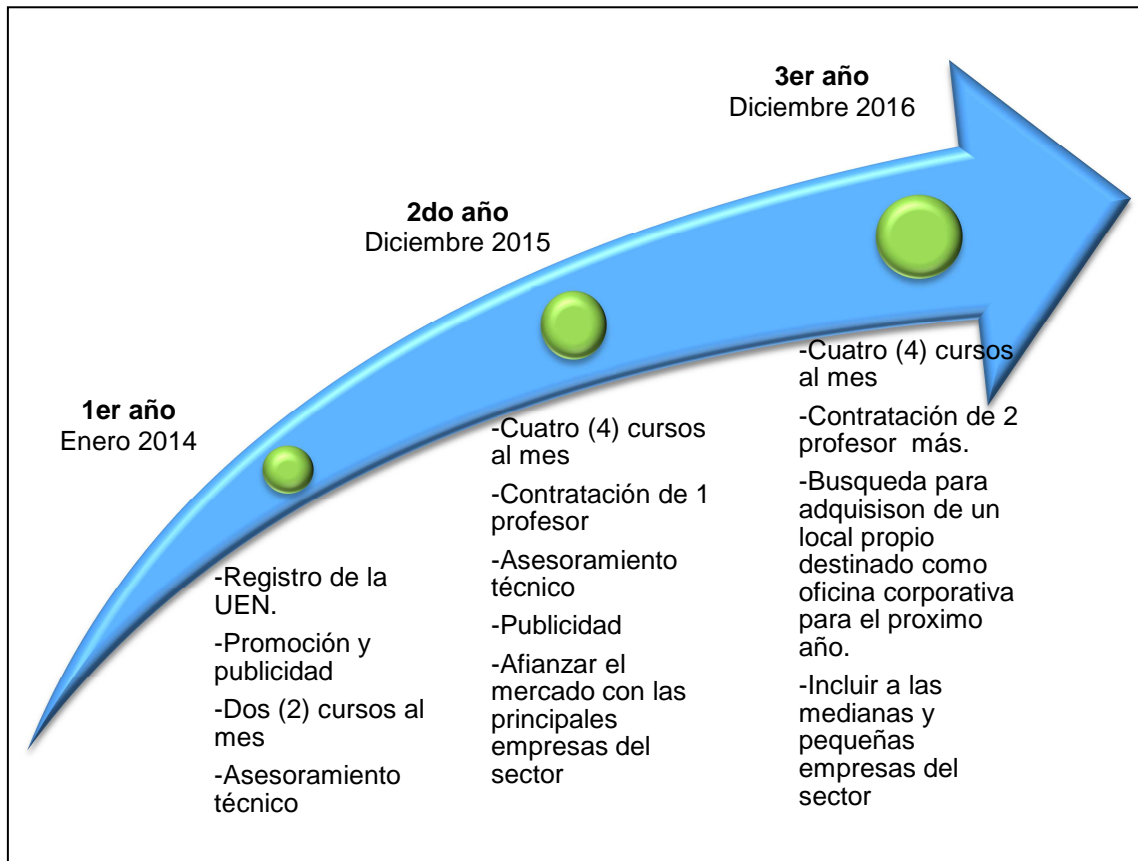


Figura 13. Los objetivos espacio-temporales de la UEN AGROCURSOS. Fuente: Urosa H, Tapias E. (2013).

¿Por qué medios comunicar?

Con visitas presenciales, por medio de la web de la Asociación AGROFARMI y a través de correos electrónicos.

5.7.3.3.- Plan de identidad corporativa.

Este punto será descrito de forma general debido a que no es objetivo directo del presente trabajo especial de grado.

AGROCURSOS busca proyectarse como una empresa que:

- Contribuye al desarrollo del país.
- Participa en la formación de profesionales de calidad.
- Está a la vanguardia con la información ofrecida.
- Promueve la responsabilidad social en cuanto al uso de los productos fitosanitarios y conciencia en la preservación del medio ambiente.

5.7.3.4.- Imagetipo y logotipo.

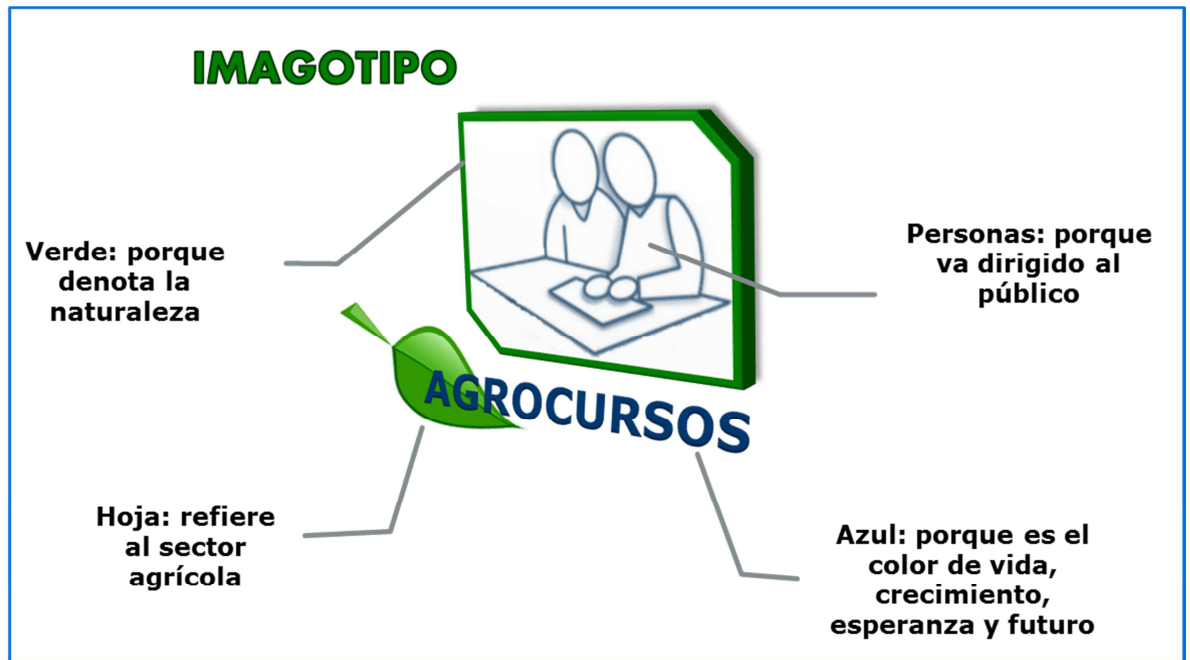


Figura 14. Imagetipo y logotipo de la UEN AGROCURSOS. Fuente: Urosa H, Tapias E. (2013).

5.8.- Perfil de cargo de los facilitadores que laborarán en AGROCURSOS.

PERFIL DEL CARGO

1.- Identificación del Cargo

- **Nombre del cargo:** Profesor Instructor / Asesor.
- **Calidad jurídica:** Contratado.
- **Horario de trabajo:** Rotativo, dependerá de la disposición de nuestros clientes.
- **A quien reporta:** Los socios de la UEN AGROCURSOS.

2.- Requisitos

- **Nivel de estudio:** Universitario titulado.
- **Carrera:** Lic. Química, Ing. Agrónomo, Lic. en Comercio Internacional u otras carreras afines.
- **Cursos de especialización:** Componente docente.
- **Experiencia laboral:** Amplia experiencia en las áreas de Asuntos Regulatorios y registros de productos fitosanitarios, conocimiento y dominio en los procesos de importación y exportación de insumos agrícolas.

3.- Objetivo General del Cargo

Integrarse a un equipo de trabajo encargado de ofrecer asesoramiento técnico e impartir cursos especializados en registros fitosanitarios así como también en la orientación para importar y exportar insumos agrícolas.

4.- Objetivos Específicos del Cargo

- Preparar las clases que serán impartidas.
- Estar actualizado con relación a los temas que va a impartir.
- Ser motor motivacional del aprendizaje entre los usuarios.
- Promover la mejora continua de los usuarios en todas sus dimensiones.
- Promover la participación entre los usuarios fomentando el aprendizaje colaborativo y la construcción de relaciones basada en la confianza mutua.
- Realizar informes cuando sean requeridos.
- Cumplir con la política establecida por la UEN.

5.- Competencia o habilidades

- Capacidad de análisis.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Capacidad de trabajo en equipo.

- Responsabilidad.
- Proactividad y flexibilidad.
- Excelente disposición y trato para la atención al público.
- Confidencialidad.
- Eficiente administración del tiempo.
- Adhesión y respeto a las políticas y normativas institucionales.
- Buen comunicador y buen oyente.
- Entusiasta y motivador por lo que hace y lo que enseña.
- Buscador constante de su propia superación (mejora continua).
- Vocación de formador.
- Líder ante los participantes y/o del grupo.
- Puntualidad.

5.9.- Presupuesto de inversión de la Unidad Estratégica de Negocios para el año 2014.

En el análisis financiero se definirá si el proyecto planteado es viable económicamente, para lo cual es imperativo que se realice un correcto análisis e interpretación a los instrumentos aplicados. Para desarrollar este punto, los autores comenzaron principalmente buscando precios de los

materiales e insumos que se requieren para el arranque de esta UEN. Es importante mencionar que todos los valores están expresados en bolívares.

Los precios de los materiales de oficinas fueron obtenidos de visitas realizadas a la cadena CompuMAIL, C.A, cuya escogencia se dio por la variedad de productos que ofrece y los precios que ofertan. En cuanto a los precios de material P.O.P, se realizó una investigación a través del portal Mercado Libre de Venezuela y se contactó a varios proveedores, seleccionando el que cumplía con los requisitos y el que ofrecía mejor precio.

Tabla VI: Estructura Organizacional y salarios de AGROCURSOS. Proyección de 3 años.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL				SALARIO BASICO ANUAL	PRESTACIONES SOCIALES	TICKET ALIMENTACIÓN ANUAL
PERSONAL	CANTIDAD	SALARIO MINIMO	SALARIO BASICO	Año 1	48,3%	Bs. 8.255,00
Farmacéutico	1	Bs. 3.270,30	Bs. 9.810,90	Bs. 117.730,80	Bs. 56.903,22	Bs. 8.255,00
Lic.Química	1	Bs. 3.270,30	Bs. 9.810,90	Bs. 117.730,80	Bs. 56.903,22	Bs. 8.255,00
Secretaria	1	Bs. 3.270,30	Bs. 4.905,45	Bs. 58.865,40	Bs. 28.451,61	Bs. 8.255,00
Contador (personal contratado)	1	Bs. 3.270,30	Bs. 3.270,30	Bs. 39.243,60	Bs. 0,00	Bs. 0,00
Profesor (personal contratado)	1	Bs. 3.270,30	Bs. 8.175,75	Bs. 0,00	Bs. 0,00	Bs. 0,00
Total Empleados	5		GASTOS TOTALES	Bs. 333.570,60	Bs. 142.258,05	Bs. 24.765,00

PERSONAL	TOTAL SALARIO GLOBAL	TOTAL SALARIO GLOBAL	TOTAL SALARIO GLOBAL
	Año 1	Año 2	Año 3
Farmacéutico	Bs. 182.889,02	Bs. 237.755,73	Bs. 309.082,44
Lic.Química	Bs. 182.889,02	Bs. 237.755,73	Bs. 309.082,44
Secretaria	Bs. 95.572,01	Bs. 161.516,70	Bs. 209.971,71
Contador (personal contratado)	Bs. 39.243,60	Bs. 51.016,68	Bs. 66.321,68
Profesor (personal contratado)	Bs. 0,00	Bs. 127.541,70	Bs. 248.706,32
Total Empleados	Bs. 500.593,65	Bs. 688.044,83	Bs. 894.458,28

SALARIO MINIMO	3270,30
UNIDAD TRIBUTARIA	127

Leyenda

SSO: Seguro Social Obligatorio
 SSO PIE: Seguro Social Obligatorio Perdida Involuntaria de Empleo
 FAOV: Fondo de Ahorro Voluntario para la Vivienda
 INCES: Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista

PREMISAS:

- 1.-El segundo año se incrementaron los salarios en un 30% y se incremento el personal en un 30%.
- 2.-El tercer año se incrementó el personal en un 50% y se aumentaron los salarios en un 30%, todo con respecto al año 2.
- 3.-Los montos se refieren a Bolívares Fuertes.
- 4.- SSO PIE: Seguro Social Obligatorio Perdida Involuntaria de Empleo.

Fuente: Urosa H, Tapias E. (2014).

Descripción	Días	%
Vacaciones	15	4,2%
Bono Vacacional	15	4,2%
Utilidades	30	8,3%
Prestaciones Sociales	60	16,7%
SSO		9%
SSO PIE		2%
FAOV		2%
INCES		2%
		48,3%

Ticket Alimentación		
Semanas del año	52	Bs. 8.255,00
Días de la semana laborado	5	
U.T mínima 0.25	31,75	

El Salario del personal de AGROCURSOS se calculó en función del valor del salario mínimo actual en Venezuela, cuyo valor asciende a Bs. 3.270,30, tomando como premisas las detalladas en el modelo organizacional de AGROCURSOS.

Se evidencia que AGROCURSOS puede cumplir con los compromisos de pagos a sus trabajadores, es importante mencionar que el paquete de beneficios salariales que se estableció es el mínimo permitido por la Ley Orgánica de Trabajo, pero a medida que el negocio crezca y se fortalezca financieramente habrá mejoras sobre este paquete, en pro que los trabajadores encuentren una estabilidad laboral dentro de AGROCURSOS mejorando su calidad de vida y garantizando su permanencia en la organización.

Tabla VII: Gastos correspondientes a los suministros de AGROCURSOS. Primer año.

SUMINISTRO				
Materiales de oficinas	unidades requeridas	UND	costo	COSTO TOTAL
Cartucho para impresora HP negro	2	1	Bs 1.500,00	Bs 3.000,00
Cartucho para impresora HP de color	1	1	Bs 1.600,00	Bs 1.600,00
Cartunila tamaño carta	3	20	Bs 210,00	Bs 630,00
Hojas blancas T/ Carta (resma)	2	1	Bs 330,00	Bs 660,00
Sello N 30 de 47 x 18	1	1	Bs 590,00	Bs 590,00
Engrapadora	1	1	Bs 1.200,00	Bs 1.200,00
Grapas corrugadas	1	5000	Bs 95,00	Bs 95,00
Sacagrapas	3	1	Bs 30,00	Bs 90,00
Cuadernos foliados	3	1	Bs 500,00	Bs 1.500,00
Carpetas corporativas	36	1	Bs 70,00	Bs 2.520,00
Caja de bolígrafos azules	1	12	Bs 55,00	Bs 55,00
Caja de resaltadores	1	12	Bs 95,00	Bs 95,00
Total				Bs 12.035,00
TOTAL GENERAL				Bs 12.035,00

PREMISAS:

- 1.-ESTOS MATERIALES CORRESPONDE AL PRIMER AÑO DE FUNCIONAMIENTO.
- 2.-DURANTE LOS AÑOS SUCESIVOS SE INCREMENTARÁ POR INFLACION 30% CON RESPECTO AL AÑO INMEDIATO ANTERIOR
- 3.-SE ESTIMÓ QUE EL 10% DE LAS VENTAS CORRESPONDEN A LOS GASTOS DE MATERIALES DE OFICINA.
4. LOS MONTOS SE REFIEREN A BOLÍVARES.

Fuente: Urosa H, Tapias E. (2014).

Básicamente los suministros que se requieren para el arranque y funcionamiento de la UEN AGROCURSOS, son materiales de oficina. Se estableció como premisas que el 10% de las ventas será destinado para la compra de estos materiales. Para los primeros años se utilizarán las computadoras particulares que posean los socios, con el fin de abaratar los costos de inversión y en los siguientes años cuando se perciban mayores ganancias se hará una inversión en estos activos.

La compra de las computadoras se estima efectuarse tan pronto como se tenga un local propio destinado como oficina corporativa y durante los tres primeros años se usará temporalmente la vivienda de los socios.

Tabla VIII: Gastos iniciales para el funcionamiento de AGROCURSOS. Proyección de tres años.

GASTOS PREOPERACIONALES	Año 1	Año 2	Año 3
Pago de contribución a la Asociación AGROFARMI	Bs. 228.600,00	Bs. 473.694,00	Bs. 829.675,08
Alquiler del salon de clase	Bs. 69.120,00	Bs. 89.856,00	Bs. 116.812,80
TOTAL DE GASTOS PREOPERACIONALES Y ALQUILER DEL SALON DE CLASE	Bs. 297.720,00	Bs. 563.550,00	Bs. 946.487,88

CONTRIBUCIONES EN SERVICIOS		Año 1	Año 2	Año 3
Electricidad	Bs. 100,00	Bs. 1.200,00	Bs. 1.320,00	Bs. 1.452,00
Aseo Urbano	Bs. 20,00	Bs. 240,00	Bs. 264,00	Bs. 290,40
Hidrocapital	Bs. 50,00	Bs. 600,00	Bs. 660,00	Bs. 726,00
Cantv	Bs. 100,00	Bs. 1.200,00	Bs. 1.320,00	Bs. 1.452,00
TOTAL DE GASTOS DE CONTRIBUCIONES EN SERVICIOS		Bs. 3.240,00	Bs. 3.564,00	Bs. 3.920,40

GASTOS DE PUBLICIDAD	Año 1	Año 2	Año 3
% Ventas Inicial (Insumo)	Bs. 28.800,00	Bs. 74.880,00	Bs. 126.547,20
% Otros Gastos *	Bs. 4.800,00	Bs. 12.480,00	Bs. 21.091,20
TOTAL GASTOS DE PUBLICIDAD, MERCADEO E INCENTIVOS ESPECIALES DE VENTAS	Bs. 33.600,00	Bs. 87.360,00	Bs. 147.638,40

GASTOS DE PUBLICIDAD DESGLOSADOS PARA EL PRIMER AÑO	Costo unitario	Unidades (mensual)	Subtotal (mensual)	Total (Anual)
Bolígrafos con logo de AGROCURSOS	Bs. 35,00	5	Bs. 175,00	Bs. 2.100,00
Tarjetas de Membrecía frente y dorso full color, barnizada. (Medidas 5cm x 8,5 cm) x Paquete 250 unidades	Bs. 500,00	1	Bs. 500,00	Bs. 6.000,00
Impresión de folletos x Paquete 250 unidades	Bs. 900,00	1	Bs. 900,00	Bs. 10.800,00
* Otros gastos				Bs. 4.800,00
TOTAL			Bs. 1.575,00	Bs. 23.700,00

1.-SE CALCULA QUE PARA LOS AÑOS DOS Y TRES, SE INCREMENTARÁN LOS PRECIOS EN UN 30% Y LAS VENTAS EN UNIDADES EN UN 100% CON RESPECTO AL AÑO ANTERIOR.(para el primer año se ofrecerá 2 cursos por mes y para el segundo año 4 cursos por mes).

2.-PUBLICIDAD PRESUPUESTADA PARA EL PRIMERO, SEGUNDO Y TERCER AÑO EL 6% DE LAS VENTAS.

3.-Los montos se refieren a Bolívares Fuertes.

*SE REFIERE A GASTOS NO CONTEMPLADOS, SE ESTIMA EL 1% DE LAS VENTAS.

Fuente: Urosa H, Tapias E. (2014).

Se estableció que la UEN AGROCURSOS destinará un 20% de sus ventas como ganancia para la Asociación AGROFARMI, este dinero representa un aporte económico en retribución al soporte del cual se beneficiará la UEN, entre los cuales se puede destacar el uso del portal web de la Asociación para promocionar AGROCURSOS, la imagen y reconocimiento por parte de sus aliados, confianza y respaldo hacia sus miembros por su larga trayectoria en el mercado.

Por otra parte la UEN dispondrá de un local alquilado para los cursos que se ofrecerán en Caracas el cual consta de un espacio debidamente dotado de los implementos y comodidad necesaria para el buen desenvolvimiento de las actividades requeridas. El local posee una capacidad máxima para 10 usuarios y cada uno tendrá su propia PC (Dualcore, Monitor 19" 2GB RAM).

Además cuenta con Video beam (proyector) con computadora para el uso del mismo, las computadoras cuentan con programas instalados o se le pueden instalar de ser el caso, área de 13,92 m², internet inalámbrico, pizarra acrílica, aire acondicionado, área de recepción, dos baños, excelente ubicación y estacionamiento con vigilancia, todo esto por un precio bastante competitivo de Bs. 360,00 por hora (IVA incluido).

Se determinó que el 6% de las ventas será destinado para los gastos de publicidad y mercadeo de la UEN, de igual forma se trabajará con el mismo porcentaje para el segundo y tercer año.

Los materiales usados para hacer publicidad serán tarjetas de representación, folletos informativos entregados en cada visita que se haga a las empresas para promocionar AGROCURSOS, comenzando por las empresas encuestadas.

Adicionalmente se hará entrega a cada participante de una carpeta corporativa con hojas tamaño carta en blanco para las anotaciones, un lapicero con el logotipo de AGROCURSOS y un folleto con la información de la organización, teléfonos de contacto y sobre los próximos cursos.

Tabla IX: Estado de Ganancias y Pérdidas Acumulado de AGROCURSOS. Proyección de 3 años.

ESTADO GANANCIAS Y PÉRDIDAS	APORTE	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos por Ventas		Bs. 480.000,00	Bs. 1.248.000,00	Bs. 2.109.120,00
Otros Ingresos (Asesorías)		Bs. 663.000,00	Bs. 1.120.470,00	Bs. 2.039.255,40
TOTAL INGRESOS		Bs. 1.143.000,00	Bs. 2.368.470,00	Bs. 4.148.375,40
EGRESOS				
COSTOS				
Personal		Bs. 500.593,65	Bs. 688.044,83	Bs. 894.458,28
Suministros		Bs. 12.035,00	Bs. 28.800,00	Bs. 74.880,00
TOTAL COSTOS		Bs. 512.628,65	Bs. 716.844,83	Bs. 969.338,28
GASTOS				
Contribución a la Asociación AGROFARMI	20%	Bs. 228.600,00	Bs. 473.694,00	Bs. 829.675,08
Alquiler del salón de clases		Bs. 69.120,00	Bs. 89.856,00	Bs. 116.812,80
Contribuciones en servicios públicos		Bs. 3.240,00	Bs. 3.564,00	Bs. 3.920,40
Publicidad y Mercadeo		Bs. 33.600,00	Bs. 87.360,00	Bs. 147.638,40
TOTAL GASTOS		Bs. 334.560,00	Bs. 654.474,00	Bs. 1.098.046,68
IMPUESTOS MUNICIPALES				
Otros Gastos Financieros	1%	Bs. 11.430,00	Bs. 23.684,70	Bs. 41.483,75
TOTAL OTROS GASTOS		Bs. 11.430,00	Bs. 23.684,70	Bs. 41.483,75
TOTAL EGRESOS		Bs. 858.618,65	Bs. 1.395.003,53	Bs. 2.108.868,71
Utilidad o Pérdida del Período		Bs. 284.381,35	Bs. 973.466,47	Bs. 2.039.506,69
Amortización de Préstamo a Socios			Bs. 100.000,00	Bs. 100.000,00
FLUJO DE CAJA		Bs. 284.381,35	Bs. 873.466,47	Bs. 1.939.506,69

Fuente: Urosa H, Tapias E. (2014).

Tabla X: Estado de Ganancias y Pérdidas de AGROCURSOS. Primer año.

PRIMER AÑO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
VENTAS	1%	1%	3%	3%	6%	6%
Ingresos por Ventas	Bs. 11.430,00	Bs. 11.430,00	Bs. 34.290,00	Bs. 34.290,00	Bs. 68.580,00	Bs. 68.580,00
Acumulado en Ventas	Bs. 11.430,00	Bs. 22.860,00	Bs. 57.150,00	Bs. 91.440,00	Bs. 160.020,00	Bs. 228.600,00
COSTOS						
Personal	Bs. 41.716,14	Bs. 41.716,14	Bs. 41.716,14	Bs. 41.716,14	Bs. 41.716,14	Bs. 41.716,14
Suministros	Bs. 120,35	Bs. 120,35	Bs. 361,05	Bs. 361,05	Bs. 722,10	Bs. 722,10
TOTAL COSTOS	Bs. 41.836,49	Bs. 41.836,49	Bs. 42.077,19	Bs. 42.077,19	Bs. 42.438,24	Bs. 42.438,24
GASTOS						
Alquiler	Bs. 5.760,00	Bs. 5.760,00	Bs. 5.760,00	Bs. 5.760,00	Bs. 5.760,00	Bs. 5.760,00
Contribuciones servicios publicos	Bs. 270,00	Bs. 270,00	Bs. 270,00	Bs. 270,00	Bs. 270,00	Bs. 270,00
Contribuciones a la Asociación	Bs. 19.050,00	Bs. 19.050,00	Bs. 19.050,00	Bs. 19.050,00	Bs. 19.050,00	Bs. 19.050,00
Publicidad y Mercadeo	Bs. 11.200,00	Bs. 11.200,00	Bs. 5.600,00	Bs. 700,00	Bs. 700,00	Bs. 700,00
TOTAL GASTOS	Bs. 36.280,00	Bs. 36.280,00	Bs. 30.680,00	Bs. 25.780,00	Bs. 25.780,00	Bs. 25.780,00
IMPUESTOS MUNICIPALES						
Otros Gastos Financieros	Bs. 952,50	Bs. 952,50	Bs. 952,50	Bs. 952,50	Bs. 952,50	Bs. 952,50
TOTAL OTROS GASTOS	Bs. 952,50	Bs. 952,50	Bs. 952,50	Bs. 952,50	Bs. 952,50	Bs. 952,50
ACUMULADO EN VENTAS - (TOTAL COSTOS + GASTOS + OTROS GASTOS + INTERESES)	Bs. -67.638,99	Bs. -56.208,99	Bs. -16.559,69	Bs. 22.630,31	Bs. 90.849,26	Bs. 159.429,26
Acumulado	Bs. -67.638,99	Bs. -123.847,98	Bs. -140.407,66	Bs. -117.777,35	Bs. -26.928,09	Bs. 132.501,18

Leyenda

CF: COSTOS FIJOS

CVT: COSTO VARIABLE TOTAL

VT: VENTAS TOTALES

Fuente: Urosa H, Tapias E (2014).

Tabla X: Estado de Ganancias y Pérdidas de AGROCURSOS. Primer año. (Continuación)

PRIMER AÑO	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTALES
VENTAS	6%	6%	15%	15%	15%	23%	100%
Ingresos por Ventas	Bs. 68.580,00	Bs. 68.580,00	Bs. 171.450,00	Bs. 171.450,00	Bs. 171.450,00	Bs. 262.890,00	Bs. 1.143.000,00
Acumulado en Ventas	Bs. 297.180,00	Bs. 365.760,00	Bs. 537.210,00	Bs. 708.660,00	Bs. 880.110,00	Bs. 1.143.000,00	Bs. 1.143.000,00
COSTOS							
Personal	Bs. 41.716,14	Bs. 41.716,14	Bs. 41.716,14	Bs. 41.716,14	Bs. 41.716,14	Bs. 41.716,14	Bs. 500.593,65
Suministros	Bs. 722,10	Bs. 722,10	Bs. 1.805,25	Bs. 1.805,25	Bs. 1.805,25	Bs. 2.768,05	Bs. 12.035,00
TOTAL COSTOS	Bs. 42.438,24	Bs. 42.438,24	Bs. 43.521,39	Bs. 43.521,39	Bs. 43.521,39	Bs. 44.484,19	Bs. 512.628,65
GASTOS							
Alquiler	Bs. 5.760,00	Bs. 5.760,00	Bs. 5.760,00	Bs. 5.760,00	Bs. 5.760,00	Bs. 5.760,00	Bs. 69.120,00
Contribuciones servicios publicos	Bs. 270,00	Bs. 270,00	Bs. 270,00	Bs. 270,00	Bs. 270,00	Bs. 270,00	Bs. 3.240,00
Contribuciones a la Asociación	Bs. 19.050,00	Bs. 19.050,00	Bs. 19.050,00	Bs. 19.050,00	Bs. 19.050,00	Bs. 19.050,00	Bs. 228.600,00
Publicidad y Mercadeo	Bs. 700,00	Bs. 700,00	Bs. 700,00	Bs. 700,00	Bs. 700,00	Bs. 0,00	Bs. 33.600,00
TOTAL GASTOS	Bs. 25.780,00	Bs. 25.780,00	Bs. 25.780,00	Bs. 25.780,00	Bs. 25.780,00	Bs. 25.080,00	Bs. 334.560,00
IMPUESTOS MUNICIPALES							
Otros Gastos Financieros	Bs. 952,50	Bs. 952,50	Bs. 952,50	Bs. 952,50	Bs. 952,50	Bs. 952,50	Bs. 11.430,00
TOTAL OTROS GASTOS	Bs. 952,50	Bs. 952,50	Bs. 952,50	Bs. 952,50	Bs. 952,50	Bs. 952,50	Bs. 11.430,00
ACUMULADO EN VENTAS - (TOTAL COSTOS + GASTOS + OTROS GASTOS + INTERESES)	Bs. 228.009,26	Bs. 296.589,26	Bs. 466.956,11	Bs. 638.406,11	Bs. 809.856,11	Bs. 1.072.483,31	Bs. 284.381,35
Acumulado	Bs. 360.510,44	Bs. 657.099,70	Bs. 1.124.055,81	Bs. 1.762.461,93	Bs. 2.572.318,04	Bs. 3.644.801,35	Bs. 3.929.182,70

Legenda

CF: COSTOS FIJOS
CVT: COSTO VARIABLE TOTAL
VT: VENTAS TOTALES

Fuente: Urosa H, Tapias E (2014).

Tabla XI: Flujo de Caja Acumulado (3años).

ESTADO GANANCIAS Y PÉRDIDAS	Apertura + Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Caja	Bs. 0,00	Bs. 192.000,00	Bs. 476.381,35	Bs. 1.349.847,82
Préstamo socios	Bs. 200.000,00	Bs. 0,00	Bs. 0,00	Bs. 0,00
Ingresos por Ventas	Bs. 0,00	Bs. 1.143.000,00	Bs. 2.368.470,00	Bs. 4.148.375,40
Otros Ingresos				
TOTAL INGRESOS	Bs. 200.000,00	Bs. 1.335.000,00	Bs. 2.844.851,35	Bs. 5.498.223,22
EGRESOS				
COSTOS		Bs. 512.628,65	Bs. 716.844,83	Bs. 969.338,28
TOTAL COSTOS		Bs. 512.628,65	Bs. 716.844,83	Bs. 969.338,28
GASTOS				
Gastos	Bs. 0,00	Bs. 334.560,00	Bs. 654.474,00	Bs. 1.098.046,68
TOTAL GASTOS	Bs. 0,00	Bs. 334.560,00	Bs. 654.474,00	Bs. 1.098.046,68
IMPUESTOS MUNICIPALES				
Registro de empresa 4%	Bs. 8.000,00	Bs. 0,00	Bs. 0,00	Bs. 0,00
Otros Gastos Financieros	Bs. 0,00	Bs. 11.430,00	Bs. 23.684,70	Bs. 41.483,75
TOTAL OTROS GASTOS	Bs. 8.000,00	Bs. 11.430,00	Bs. 23.684,70	Bs. 41.483,75
TOTAL EGRESOS	Bs. 8.000,00	Bs. 858.618,65	Bs. 1.395.003,53	Bs. 2.108.868,71
TOTAL AMORTIZACIONES	Bs. 0,00	Bs. 0,00	Bs. 100.000,00	Bs. 100.000,00
FLUJO DE CAJA	Bs. 192.000,00	Bs. 476.381,35	Bs. 1.349.847,82	Bs. 3.289.354,51

Fuente: Urosa H, Tapias E (2014).

Para realizar el cálculo del flujo de caja se propuso un precio de Bs. 2.000,00 por alumno para los cursos y de Bs. 2.500,00 por mes para las asesorías, este precio se estableció después de realizar un estudio de mercado sobre el valor que tienen estos mismos servicios en la actualidad.

Se estableció como premisa que para el primer año se dictarán dos cursos al mes a 10 participantes, siendo esta la capacidad máxima del salón de clases que fue seleccionado y para determinar los ingresos teóricos para los dos años siguientes se estimó que el costo de los cursos aumentará un 30% con respecto al año anterior, así como también se duplicará el número de cursos al mes.

En cuanto a las asesorías se estimó que para el primer año se ofrecerá el servicio solo al 30% de las compañías encuestadas y para el siguiente año se propuso incrementar los costos y el número de compañías por asesorar en un 30%. De esta forma se obtuvieron los ingresos estimados de AGROCURSOS. El servicio de asesorías contempla una contratación anual para las empresas que estén interesadas las cuales deberán cancelar de forma mensual Bs. 2.500,00 por concepto de honorarios profesionales.

Por otra parte se destinó el 1% de las ventas para todo lo referente a pagos de impuestos municipales que resulten de la apertura de la UEN.

Para la apertura de la UEN cada socio aportará de su propio bolsillo la cantidad de Bs. 100.000,00 para un capital total de Bs. 200.000,00. Este dinero será reintegrado a los socios durante el segundo y tercer año.

Para registrar la empresa se deberá declarar el capital a invertir y en función de esta cantidad el Estado retiene el 2%, además se asumirá otros gastos tales como papel sellado, timbres fiscales, legalización ante notaría, honorarios profesionales del abogado que redacta el documento, entre otros, para lo cual se tomará un excedente del 4% para garantizar la cobertura de estos gastos.

Al observar el flujo de caja calculado para AGROCURSOS se evidencia que los ingresos poseen un comportamiento creciente, lo cual es indicativo de un aumento significativo en las utilidades durante los tres primeros años, además no se observa ningún saldo negativo ya que los ingresos son mayores que los egresos.

En definitiva la UEN generará las utilidades necesarias para amortizar el aporte de los socios como se explicó anteriormente y al mismo tiempo asumir los costos y demás gastos que se puedan presentar.

Por otra parte, en el estado de ganancias y pérdidas a partir del sexto mes se comienzan a tener un saldo positivo, lo que indica que desde ese momento se comienza a percibir ganancias. Este comportamiento es

totalmente normal ya que en los primeros meses y a veces en largos períodos de tiempo (años) generalmente no se perciben ganancias.

Tabla XII: Cálculo del Valor Presente Neto (VPN).

CÁLCULO DE TASA DE DESCUENTO O TASA DE COSTO DE CAPITAL

Para ello se toman en cuenta los siguientes valores:

TASA LIBRE DE RIESGO VS TASA DE INFLACIÓN (SE TOMA LA INFLACIÓN)	30%
PRIMA DE RENTABILIDAD ESPERADA = RIESGO EMPRESA	20%
PRIMA POR RIESGO PAÍS	14,44%
TASA DE DESCUENTO=TREMA= INFLACIÓN+ RIESGO EMPRESA+RIESGO PAÍS	0,6444 64,44%

CÁLCULO DEL FLUJO DE CAJA NETO ANUALIZADO

	UTILIDAD	IMPUESTOS	ABONO A PRÉSTAMOS INICIALES	FLUJO DE CAJA NETO (FN)
AÑO 0	+	-	-	Bs. 200.000,00
AÑO 1	Bs. 284.381,35	Bs. 0,00	Bs. 0,00	Bs. 284.381,35
AÑO 2	Bs. 973.466,47	Bs. 96.689,66	Bs. 100.000,00	Bs. 776.776,81
AÑO 3	Bs. 2.039.506,69	Bs. 330.978,60	Bs. 100.000,00	Bs. 1.608.528,09

CÁLCULO DEL VALOR PRESENTE NETO

$$VPD = \frac{FN_1}{(1 + TD)^1} + \frac{FN_2}{(1 + TD)^2} + \frac{FN_3}{(1 + TD)^3}$$

$$VPD = \frac{Bs. 284.381,35}{Bs. 1,64440} + \frac{Bs. 776.776,81}{Bs. 2,70405} + \frac{Bs. 1.608.528,08826}{Bs. 4,44654}$$

VPD = Bs. 821.951,44

VALOR PRESENTE NETO = - I + VPD

VPN = Bs. 621.951,44

FN ₁	=	Bs. 284.381,35
FN ₂	=	Bs. 776.776,81
FN ₃	=	Bs. 1.608.528,09
TD	=	0,6444
I	=	Bs. 200.000,00

TD: TASA DE DESCUENTO O TASA DE COSTO DE CAPITAL

FN_n: FLUJO DE CAJA NETO DEL PERÍODO "n". (UTILIDAD-IMPUESTO). SE USARÁ n=3 años

VPD: VALOR PRESENTE DESCONTADO

VPN: VALOR PRESENTE NETO

I: INVERSIÓN INICIAL= APORTE SOCIOS = 200.000

TREMA: TASA DE RENTABILIDAD ECONÓMICA MÍNIMA ACEPTABLE

Fuente: Urosa H, Tapias E (2014).

Tabla XIII: Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR).

CÁLCULO DEL FLUJO DE CAJA NETO ANUALIZADO				
	UTILIDAD	IMPUESTOS	ABONO A PRÉSTAMOS INICIALES	FLUJO DE CAJA NETO (FN)
AÑO 0	+	-	-	-200.000
AÑO 1	Bs. 284.381,35	Bs. 0,00	Bs. 0,00	Bs. 284.381,35
AÑO 2	Bs. 973.466,47	Bs. 96.689,66	Bs. 100.000,00	Bs. 776.776,81
AÑO 3	Bs. 2.039.506,69	Bs. 330.978,60	Bs. 100.000,00	Bs. 1.608.528,09

VALOR PRESENTE NETO= - I +VPD = 0

VPN = Bs. 0,00

FN₁ Bs. 284.381,35
 FN₂ Bs. 776.776,81
 FN₃ Bs. 1.608.528,09
 TIR 232,08%
 I Bs. 200.000,00

TIR TASA INTERNA DE RETORNO 232,08%

FN_n: FLUJO DE CAJA NETO DEL PERÍODO "n". (UTILIDAD-IMPUESTO). SE USARÁ n=3 años

VPD: VALOR PRESENTE DESCONTADO

VPN: VALOR PRESENTE NETO

I: INVERSIÓN INICIAL=APORTE SOCIOS = Bs. 200.000

La Tasa Interna de Retorno es la que resulta cuando el VPN = 0 / Se utilizaron los mismos flujos de caja del VPN.

Fuente: Urosa H, Tapias E (2014).

Para realizar e interpretar los cálculos de los indicadores Valor Presente Neto (VPN) y Tasa Interna de Retorno (TIR), se tomó en cuenta el comportamiento del flujo de caja de los tres primeros años, así como también la Tasa de Descuento (TD).

La TD o TREMA (Tasa de Rentabilidad Económica Mínima Aceptable), representa la tasa en la cual por encima de ella se puede invertir en un proyecto.

Para fijar la Prima de Riesgo País, los autores de esta investigación realizaron una búsqueda a través de distintas fuentes de consulta y obtuvieron el valor de 14,81% que constituye la prima de riesgo del presente análisis. Entorno Inteligente. (2014).

El VPN toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo y permite calcular el valor presente (tiempo 0) de un determinado número de flujos de cajas futuras, originados por una inversión en este caso de BS. 200.000, por medio de la actualización de la tasa de descuento.

El VPN obtenido para AGROCURSOS es un valor positivo (Bs. Bs. 621.951,44), representando un 365,20% por encima de la inversión inicial, cuyo valor reafirma la rentabilidad del proyecto y permite inferir que la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida (Tasa de Descuento= 64,44%).

El TIR mide la tasa de descuento o rendimiento de un proyecto de inversión que a través de los flujos de caja futuros netos hace que el VPN sea igual a cero, es decir, muestra cuál es el tipo de interés para el cual el proyecto de inversión no genera beneficios ni pérdidas.

El indicador de rentabilidad TIR arrojó para AGROCURSOS un valor de (232,08%) que al compararse con el valor resultante de la Tasa de Descuento (64,44%), cumple con el criterio de aceptación $TIR > TD$; por lo que puede considerarse a la UEN AGROCURSOS como un proyecto sumamente rentable y seguro para invertir en el mismo.

El análisis de estos indicadores genera una visión positiva y beneficiosa, por tal motivo la utilidad obtenida puede ser destinada para la reinversión en activos fijos o la adquisición de un local propio o en el reparto de los dividendos entre los socios, la decisión que se tomó dependerá de la conveniencia de la empresa y sus socios.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1.- Conclusiones

En el presente trabajo de investigación se atendieron cinco objetivos específicos, permitiendo concluir lo siguiente:

Para el 1er Objetivo que contempla Desarrollar una investigación de mercado a fin de descubrir el interés por parte de las empresas del sector agroindustrial de contratar el asesoramiento técnico y los cursos ofrecidos, se concluye lo siguiente:

Las encuestas realizadas demuestran que existe la necesidad de la creación de una empresa, poseedora de experiencia y conocimiento en todo lo relacionado con los temas de asuntos regulatorios y tráfico internacional, que se dedique a promover la capacitación y orientación del talento humano de las empresas del sector agroindustrial y con esto minimizar los tiempos invertidos del personal y sus obligaciones, resultando un mayor rendimiento

económico a las empresas, evidenciándose en los indicadores de productividad.

La población encuestada se encuentra dispuesta a invertir en los servicios ofrecidos por AGROCURSOS, lo que resulta beneficioso para la UEN, pues se trata de un mercado no explorado, resultando este proyecto como un negocio innovador.

Para el 2do Objetivo que contempla Elaborar un diseño instruccional del programa de adiestramiento que ofrecerá AGROFARMI, se concluye lo siguiente:

En cuanto al segundo objetivo específico se el diseño instruccional se elaboró en base a los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas, encontrándose una mayor preferencia por parte de las 17 empresas encuestadas hacia cuatro de los seis temas que fueron propuestos, destacándose los temas 1, 2 y 3 relacionados con el agro y el tema 5 sobre comercio internacional, lo cual evidencia una necesidad de las mismas en los cursos propuestos.

Para el 3er Objetivo que contempla Diseñar el perfil de los facilitadores que brinden asesoramiento técnico y dicten los cursos especializados en las áreas de interés, se concluye lo siguiente:

El perfil del facilitador fue determinado considerando, en líneas generales, que debe ser un profesional que reúna ciertas competencias o habilidades que agreguen valor a la calidad del mismo, por consiguiente el facilitador debe poseer principalmente las siguientes características: capacidad de trabajo en equipo, responsabilidad, proactividad, confidencialidad, vocación de formador, buen comunicador, entre otros, a fin de generar una verdadera relación a largo plazo de confianza y respeto entre compañeros y participantes.

Para el 4to Objetivo que contempla Analizar las ventajas competitivas de la unidad de negocio de AGROFARMI en el mercado venezolano a través del modelo de Michael Porter, se concluye lo siguiente:

De acuerdo al análisis realizado a través del modelo de Michael Porter, se evidenció que la UEN AGROCURSOS se muestra como un negocio innovador, debido que actualmente en el mercado no hay una empresa que se dedique a brindar asesorías y a su vez ofrecer cursos de capacitación en materia de asuntos regulatorios y comercio internacional.

Para el 5to Objetivo que contempla Determinar el presupuesto de inversión de la Nueva Unidad Estratégica de Negocios para el año 2014, se concluye lo siguiente:

El proyecto generó ganancia en el primer año con una pequeña inversión inicial, perfilándose como un modelo de negocio totalmente atractivo y viable.

La creación de la UEN AGROCURSOS es un proyecto completamente factible desde el punto de vista financiero debido que el indicador de rentabilidad TIR cumple con el criterio de aceptación $TIR > TD$ ($232,08\% > 64,44\%$) considerándose un proyecto sumamente rentable y seguro para invertir en el mismo.

6.2.- Recomendaciones

En vista de la importancia de esta investigación y en lograr una mayor eficiencia en el proceso de registro de agroinsumos mucho más amigables al ambiente, por lo tanto se sugieren las siguientes recomendaciones:

- Diseño de una unidad de adiestramiento técnico que ofrezca cursos de capacitación aplicando la tecnología e-learning (aprendizaje a distancia) la cual complementa la formación presencial.
- Expandir el negocio hacia el mercado de insumos pecuarios.
- Brindar asesorías y cursos de formación sobre el cuidado y preservación del medio ambiente con el uso de agroquímicos
- Crear alianzas estratégicas con las instituciones gubernamentales.

ANEXO A

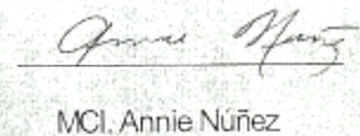
Validación de la encuesta aplicada

[ANEXO A]

Por medio de la presente se hace constar que los autores de este Trabajo de Investigación la Fctica. Heisel Urosa y el Lic. Eduardo Tapias aplicaron un instrumento de medición tipo encuestas cualitativas vía telefónica las cuales fueron validadas por la Profa. Angélica Guarenas durante las clases impartidas en la asignatura SEMINARIO II del Postgrado de Gerencia, así como también por la Tutora Annie Núñez.



Soc. Esp. Angélica Guarenas


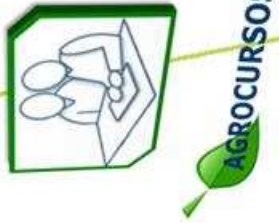




MCI. Annie Núñez

ANEXO B

Diseño Instruccional

[ANEXO B-1] (Lado exterior)



Inscripciones:

Envíe un correo a agrocursos@gmail.com con los siguientes datos y recibirá mayor información sobre la inscripción y el pago:

- Nombre y apellido
- Teléfono
- Nombre del curso que desea tomar.

o llame a los teléfonos 0426-81 94534/ 0426-41 45983 .

Formas de pago:
Depósito o transferencia.

Contactenos:

- Website www.agrofarmi.com/agrocursos
- Email 1: uheisel@yahoo.com
- Email 2: atpeduardo@hotmail.com
- Tel.: 0426-81 94534 / 0426-41 45983

Curso

Fundamentos teóricos sobre los requisitos legales y documentos exigidos para registrar un agroquímico

Tel.: 0426-8194534 / 0426-4145983

[ANEXO B-2] (Lado interior)

Información del curso

Objetivo
Proveer al participante de conocimientos básicos sobre los requisitos legales, tipos de documentos e información técnica que es requerida para la aplicación y solicitud de un registro fitosanitario de un agroquímico.


Perfil del aspirante
Personal del área de asuntos regulatorios del sector agroindustrial. Ingenieros agrónomos, Químicos o carreras afines, estudiantes y público en general que desee iniciarse en esta área.

Metodología
La teoría y soportes técnicos serán explicados por un facilitador a través de una pizarra acrílica y con el uso de una PC que será asignada a cada participante.


Programa del curso:

- ⇒ Conceptos básicos: Agroquímicos, Herbicida, Fungicida, Insecticida, Acaricida, Ingrediente Activo, Formulación, Dossier, Registro Fitosanitario, Ensayo de Eficacia, Informe de Estudio, Informe Descriptivo.
- ⇒ Aspectos legales: Uso Restringido de Agroquímicos, Manual Técnico (Decisión 436), Ley (INSAL), Certificado de Registro, Certificado de Libre Venta, Norma COVENIN, Agroquímicos, Etiquetado, Legalización y Apostillado.
- ⇒ Documentación técnica: Información requerida de acuerdo a los requisitos aplicables a un agroquímico, Diferenciación sobre Data simple, Resumen y/o Informe de Estudios según aplique en cada caso.
- ⇒ Muestra de documentos: se mostrará un ejemplo de la documentación referida en el curso.
- ⇒ Sesión de preguntas: aclaratoria de dudas o inquietudes con relación al contenido del curso.


Instructor:
El curso será dictado por un Licenciado en Química egresado de la UCV con amplia experiencia en el área de Asuntos Regulatorios del sector agroindustrial.



Duración y horarios:
Un día: 8 am - 12m / 1:30 pm - 5:30 pm



[ANEXO B-3] (Lado exterior)



AGROCURSOS

Curso
Metodología para la elaboración y estructuración de dossiers para el registro de agroquímicos

Tel.: 0426-8194534 / 0426-4145983

AGROCURSOS

Contactarnos:

- Website: www.agrofarmi.com/agrocursos
- Email 1: uheset@yahoo.com
- Email 2: atpeduardo@hotmail.com
- Tel.: 0426-8194534 / 0426-4145983


Inscripciones:

Envíe un correo a agrocursos@gmail.com con los siguientes datos y recibirá mayor información sobre la inscripción y el pago:

- Nombre y apellido
- Teléfono
- Nombre del curso que desea tomar.

o llame a los teléfonos 0426-8194534 / 0426-4145983.

Formas de pago:
Depósito o transferencia.



[ANEXO B-4] (Lado interior)

Información del curso

Objetivo
Instruir al participante sobre el procedimiento adecuado para la elaboración de un dossier bajo los requerimientos establecidos por el organismo regulador.


Perfil del aspirante
Personal del área de asuntos regulatorios del sector agroindustrial, Ingenieros agrónomos, Químicos o carreras afines, estudiantes y público en general que desee iniciarse en esta área.

Metodología
La teoría y soportes técnicos serán explicados por un facilitador a través de una pizarra acrílica y con el uso de una PC que será asignada a cada participante.


Programa del curso:

- ⇒ Dossier. Descripción y tipos de dossiers. Materiales y métodos de estructuración. Uso de separadores. Requerimientos institucionales.
- ⇒ Identificación de las carpetas. Frontal y lomo de carpetas. Formatos.
- ⇒ Contenido del dossier. Recaudos legales, Recaudos técnicos. Información general y específica del producto. Norma vigente para agroquímicos.
- ⇒ Clasificación de la Información. Preparación y organización de la información técnica enunciada en la norma vigente. Agrupación por secciones. Requerimientos externos y locales.
- ⇒ Procedimiento de solicitud. Planillas de solicitud. Tasas de pago. Inscripción del interesado. Consignación del dossier ante las autoridades.
- ⇒ Sesión de preguntas: aclaratoria de dudas o inquietudes con relación al contenido del curso.

Instructor:
El curso será dictado por un Licenciado en Química egresado de la UCY con amplia experiencia en el área de Asuntos Regulatorios del sector agroindustrial.



Duración y horarios:
Un día: 8 am - 12m / 1:30 pm - 5:30 pm



[ANEXO B-5] (Lado exterior)

AGROCURSOS

Curso
Marco legal y jurídico
sobre la actividad
regulatoria en materia de
agroquímicos

Tel.: 0426-8194534 / 0426-4145983

AGROCURSOS

Contactenos:

- Website: www.agrofarma.com/agrocursos
- Email 1: uhessel@yahoo.com
- Email 2: atpeduardo@hotmail.com
- Tel.: 0426-8194534 / 0426-4145983

Inscripciones:

Envíe un correo a agrocursos@gmail.com con los siguientes datos y recibirá mayor información sobre la inscripción y el pago:

- Nombre y apellido.
- Teléfono
- Nombre del curso que desea tomar.

o llame a los teléfonos 0426-8194534 / 0426-4145983.

Formas de pago:
Depósito o transferencia.

AGROCURSOS

[ANEXO B-6] (Lado interior)

Información del curso

Objetivo
Proveer al participante información actualizada de carácter referencial en cuanto a las regulaciones locales e internacionales sobre el manejo, uso y comercialización de los agroquímicos.


Perfil del aspirante
Personal del área de asuntos regulatorios del sector agroindustrial, Ingenieros agrónomos, Químicos o carreras afines; estudiantes y público en general que desee iniciarse en esta área.

Metodología
La teoría y soportes técnicos serán explicados por un facilitador a través de una pizarra acrílica y con el uso de una PC que será asignada a cada participante.


Programa del curso:

- ⇒ Reseña histórica.
- ⇒ Base legal vigente.
- ⇒ Órgano regulador.
- ⇒ Marco jurídico en Venezuela.
- ⇒ Sesión de preguntas; aclaratoria de dudas o inquietudes con relación al contenido del curso.


Instructor:
El curso será dictado por un Licenciado en Química egresado de la UCV con amplia experiencia en el área de Asuntos Regulatorios del sector agroindustrial.



Duración y horarios:
Un día: 8 am - 12 m / 1:30 pm - 5:30 pm



[ANEXO B-7] (Lado exterior)



AGROCURSOS

Curso
Régimen aduanal y
documentación requerida
para la nacionalización de
agroquímicos.

Tel.: 0426-8194534 / 0426-4145983

AGROCURSOS

Contactenos:

- Website: www.agrofarmi.com/agrocurros
- Email 1: uheicel@yahoo.com
- Email 2: atpeduardo@hotmail.com
- Tel.: 0426-8194534 / 0426-4145983


Inscripciones:

Envíe un correo a agrocurros@gmail.com con los siguientes datos y recibirá mayor información sobre la inscripción y el pago:

- Nombre y apellido
- Teléfono
- Nombre del curso que desea tomar.

o llame a los teléfonos 0426-8194534 / 0426-4145983.

Formas de pago:
Depósito o transferencia.



[ANEXO B-8] (Lado interior)

Información del curso

Objetivo
proveer a los participantes las herramientas en materia de comercio internacional en el sector de logística para realizar las importaciones y exportaciones de productos agroquímicos en Venezuela. Así mismo, fomentar la comprensión de los términos del comercio internacional, legislaciones vigentes, documentos, arancel de aduanas, entre otros ámbitos.


Perfil del aspirante
Estudiantes, profesionales de comercio internacional, comercio exterior, aduanas, administración, personal en general que realicen compras y ventas internacionales.

Metodología
La teoría y soportes técnicos serán explicados por un facilitador a través de una pizarra acrílica y con el uso de una PC que será asignada a cada participante.

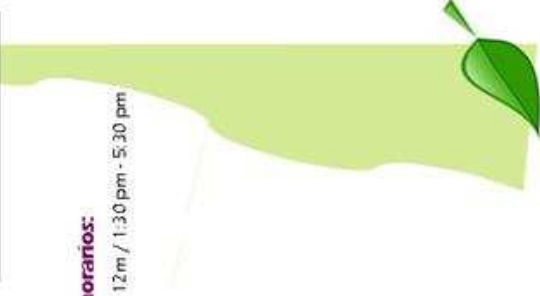
Programa del curso:

- ⇒ Clasificación de los productos conforme al arancel de aduanas vigente (MERCOSUR).
- ⇒ Clasificación de los productos según su índole.
- ⇒ Permisos y Licencias de importación aplicadas a los productos a importar según su régimen legal.
- ⇒ Nacionalización de mercancías por modalidad de embarque y aduana de nacionalización.
- ⇒ Documentación requerida para la nacionalización de agroquímicos.
- ⇒ Declaraciones obligatorias de ingresos de divisas y ventas de las mismas al Banco Central de Venezuela.

Instructor:
Profesional en Comercio Internacional, con 10 años de experiencia en materia cambiaria, importaciones y exportación en diversos sectores (textil, calzados, productos confeccionados, alimentos, equipos médicos, artículos de ferretería y sector químico).



Duración y horarios:
Un día: 8 am - 12 m / 1:30 pm - 5:30 pm



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AFAQUIMA. (2012). [Página Web en línea]. Disponible: <http://www.afaquima.com> [Consulta: 2012, Marzo 9]
- AFODISA. (2012). [Página Web en línea]. Disponible: <http://www.afodisa.org/html/quienessomos.html> [Consulta: 2012, Marzo 9]
- Alexander, M. (1980). Introducción a la Microbiología del Suelo. AGT, México.
- Análisis de género y desarrollo forestal: manual de capacitación y aplicación (2012). [Página Web en línea]. Disponible: <http://www.fao.org/docrep/007/ad645s/ad645sm5/AD645S01.htm>
- Anzola, L. (2013). Índice Agropecuario. Maracay. Edición 38.
- Banco Central de Venezuela (BCV). [Página Web en línea]. Disponible en: <http://www.bcv.org.ve> [Consulta: 2014, Febrero 19]
- Barrios, Y. (1990). Manual de trabajos de Maestrías y Tesis Doctorales. Caracas: Editado por el Vicerrectorado de Investigación y Postgrado, Instituto de Investigaciones Educativas, UPEL. p. 69.
- Borello, A. (2000) El plan de negocios: De herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico operativo. Colombia: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- Castro, V. (2010). Propuesta de requisitos armonizados para el Registro Sanitario de productos biológicos en la República Bolivariana de Venezuela. Trabajo especial de grado, Instituto Nacional de Higiene Rafael Rangel.
- Campbell, R. (1987). Ecología Microbiana. Limusa, pág 268. México.

- Chapalamadugu, S. y Chaudhry, G. (1992). Microbiological and Biotechnological Aspects of Metabolism of Carbamates and Organophosphate. *Critical Reviews in Biotechnology*. 12 (5/6): 357- 389, E.U.A.
- Cohen, E. (1992). *Evaluación de Proyectos Sociales*. Caracas. 1era. Edición. p. 62-63.
- Comision del CODEX Alimentarius (2012). [Página Web en línea]. Disponible: <http://www.fao.org/docrep/W5975S/W5975S00.htm> [Consulta: 2012, Marzo 9]
- Cremllyn, R. (1979). *Pesticides, Preparation and Mode of Action*. John Wiley & Sons, 360 pag. N.Y., E.U.A.
- Cremllyn, R. (1990). *Plaguicidas Modernos y su Acción Bioquímica*. Limusa, 356 pag. México.
- CropLife Latin America. Comite Ambiental de AMCHAM. [Página Web en línea]. Disponible: http://www.amcham.co.cr/archivos/committee/427_stewardship__june_2011.pdf [Consulta: 2012, Junio 18]
- CropLife Latin America. (s.f). *Tierra Fértil. Regulación, una herramienta que garantiza calidad y seguridad*. (2008). Disponible en: <http://www.croplifela.org/pdfs/Tierra-fertil-33.pdf>. [Consulta: 2012, Junio 18]
- De Abreu, M. y García, E. (Octubre, 2010), *Diseño de una organización de formación para visitadores médicos*. Trabajo especial de grado, Universidad Central de Venezuela, Facultad de Farmacia.
- Díaz Frida y et al. (2010), *Metodología de diseño curricular para educación superior*. Editorial Trillas. México. P. 20-24.
- Dumont, W. (Diciembre, 2008), *Desarrollo de un manual para la preparación, consignación y seguimiento de expedientes de registros sanitarios de*

especialidades farmacéuticas en Venezuela. Trabajo especial de grado, Universidad Central de Venezuela, Facultad de Farmacia.

Entorno Inteligente. (2014). Venezuela: Tensión política eleva el riesgo país y caen bonos en dólares. Disponible en: <http://www.entornointeligente.com/articulo/2071429/Tension-politica-eleva-el-riesgo-pais-y-caen-bonos-en-dolares>. [Consulta: 2014, febrero 19].

Entorno Inteligente. (2012). Venezuela: Falta de semillas y agroquímicos reporta retrasos en siembra de maíz. [Página Web en línea]. Disponible: <http://www.entornointeligente.com/articulo/1260643/VENEZUELA-Falta-de-semillas-y-agroquimicos-reporta-retrasos-en-siembra-de-maiz-08052012>. [Consulta: 2012, Mayo 9].

Estrada, M. (1998). Uso Moderado de Plaguicidas en México. Memorias, Ciclo de conferencias "Hacia una renovación ambiental en Mexico". Facultad de Ciencias Biológicas, Universidad Autónoma de Estado de Morelos. Cuernavaca, Morelos, México.

Facultad de Farmacia, De Fridman (Profesor) (2012) Dirección Estratégica Empresarial [Clases Magistrales]. Caracas: Universidad Central de Venezuela

Facultad de Farmacia, Jean-Yves Simon (Profesor) (2013). Diseño y Desarrollo de Nuevos Negocios [Clases Magistrales]. Caracas: Universidad Central de Venezuela.

Fernández, A. (2004). Universidad y currículo en Venezuela: Hacia el Tercer Milenio. Vicerrectorado Académico. Universidad Central de Venezuela.

Fernández Romero, A. (2004). Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones. España: Díaz santos.

Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. México: Prentice Halles.

- Hernández, R, et al. (2006). Metodología de la Investigación. Editorial McGraw Hill. México. p. 340-341.
- Koontz. H, Weihrich. H. (2004). Administración una perspectiva global. Editorial Mc Graw Hill. P. 125, 172, 281-285, 423.
- Monterrosas. (1998) Introducción de los plaguicidas a la cadena alimentaria. Guatemala.
- Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe. (2012). [Página Web en línea]. Disponible: <http://www.rlc.fao.org/es/publicaciones/manual-registro-plaguicidas-centroamerica/> [Consulta: 2012, Mayo 9].
- Ortega, C., Espinosa, T. y López, C. (1994). El Control de Riesgos para la Salud Generados por Plaguicidas Organofosforados en México: Retos ante el Tratado de Libre Comercio. Salud Pública de México INSP. 36 (6): 624- 632. México.
- Ortiz-Hernández. M, et al., (1997). Plaguicidas Organofosforados y Ambiente. Biotecnología. 3(2): 129-151. México.
- Osterwalder, A. y Pygneur, Y. (2012). Generación de modelos de negocios. [Página Web en línea]. Disponible en: http://www.seescyt.gov.do/baseconocimiento/PRESENTACIONES%20TALLER%20DE%20EMPREDURISMO/Generacion_de_Modelos_de_Negocios.pdf [Consulta 2012, abril 21].
- Pérez, A. (2009). Guía metodológica para anteproyectos de investigación. Caracas: FEDUPEL.
- Planella-Villagra I, et al., (1983) Agroindustria, Fundamentos y Conceptos Básicos. Editado Por Instituto Interamericano de Cooperación Para la Agricultura. IICA. Bogotá. P. 8-15.
- Pope, J. (1997). Investigación de mercados. Editorial Norma. Colombia. p.35, 69, 76.

Porter, M. (2009). Ser competitivo. España: Deusto.

Posner, G. (2004). Análisis del currículo. México: Mc Graw Hill.

Ramos, A (2002). Uso Seguro y Eficaz de productos fitosanitarios. Bayer CropScience, Bogotá.

Sabino, C. (1992). El proceso de la investigación. Caracas. Panapo. p.78.

Suárez, M. y Mujica D. (2011). Investigación y proyectos educativos. Caracas: Discolar.

Tamayo, M. y Tamayo. (2005). *El proceso de la investigación científica*. México: Editorial Limusa. 4ta Edición. p. 43, 46-47.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. (2011). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. p.16.