

Proceso gerencial aplicado por productores de uva (*Vitis vinifera* L.) del municipio Mara, estado Zulia, Venezuela

The management process applied by Mara municipality
producers of grapes (*Vitis vinifera* L.)
in Zulia state, Venezuela

M. del P. Silva¹, Á. Gómez D.¹ y A. García U.¹

¹Facultad de Agronomía. Universidad del Zulia. Ciudad Universitaria. Núcleo Agropecuario. Av Ziruma. Maracaibo 4005. Apartado postal 15205. Venezuela.

Resumen

La implementación de un proceso gerencial apropiado, en unidades de producción agrícola, es estratégico para el éxito de la actividad económica. Con el objetivo de caracterizar el proceso gerencial aplicado por productores-gerentes de uva en el municipio Mara del estado Zulia-Venezuela, se realizó una investigación de tipo descriptiva-analítica, de campo, no experimental, transeccional. Para recolectar los datos se diseñó un instrumento, empleando una escala tipo Likert con cinco categorías de respuesta: muy bajo grado (MBG), bajo grado (BG), ni alto ni bajo grado (NANB), alto grado (AG) y muy alto grado (MAG), cuya validez y confiabilidad fue evaluada. El instrumento permitió evaluar el grado de aplicación de actividades en las funciones de planificación, organización, dirección y control. Se encontró que 45% de los productores aplican en AG el proceso gerencial y 25% lo hacen en MBG. La función con mejores resultados fue la dirección, que es aplicada en AG por el 50% de los productores y la menos apropiada la organización, aplicada en AG por solo 35% de los productores. En planificación, las principales deficiencias son: ausencia de planes escritos y desconocimiento de la misión y visión. En organización, la no contratación de profesionales administrativos y agrotécnicos. En dirección, manejo del personal, en control, la inexistencia de registros físicos y contables. Se concluye que el proceso gerencial en las unidades de producción de uva del municipio Mara se caracteriza por un alto grado de aplicación de las actividades en la función gerencial dirección y en bajo grado las actividades en la función organización.

Palabras clave: Caracterización, proceso gerencial, cultivo de uva.

Recibido el 12-4-2012 ● Aceptado el 19-9-2012

Autor de correspondencia e-mail: mpilar@fa.luz.edu.ve

Abstract

The implementation of an appropriate management process, in agricultural production units, is strategic to the success of the economic activity. In order to characterize the management process implemented by grape producers-managers in Mara municipality, Zulia state, Venezuela, a descriptive not experimental, transectional and analytical research was conducted in the field. For collecting the data an instrument was designed using the Likert scale with five responses categories: very low grade (VLG), low grade (LG), or high or low grade (HLG), high grade (HG) and very high grade (VHG), the validity and reliability of it was assessed. The instrument allowed us to evaluate the degree of implementation of the activities in the functions of planning, organization, direction and control, respectively. It was found that 45% of farmers apply the management process in HG and 25% in VLG. The function with better results was the direction, which is applied in HG for 50% of producers and the less appropriate was the organization, applied in HG for only 35% of producers. In planning, the main shortcomings are: lack of written plans and lack of knowledge of the mission and the vision. In organization, administrative staff and agro technical are not being hired. In direction, personnel management and in control the absence of physical records and accounting. It can be concluded that a significant number of producers manage their production units implementing a management process with a high degree of direction activities and to a lesser degree of organizational activities.

Key words: Characterization, management process, grape.

Introducción

En Venezuela el sector primario de la producción agrícola está conformado por pequeños, medianos y grandes productores, además de una categoría de campesinos que conforman la denominada agricultura familiar (FAO, 2008). Los pequeños y medianos productores son los más importantes en número y volumen de producción y algunos se caracterizan por obtener altos rendimientos en la producción primaria vegetal empleando tecnología moderna (Giacalone *et al.*, 2010; Machado-Allison y Rivas, 2004). Estos actores, según Giacalone *et al.* (2010) se desenvuelven en un sistema donde el Estado ejerce un rol funda-

Introduction

In Venezuela, the primary sector of agriculture production is formed by small, medium and large producers, plus the farmers' category that belong to the so called agricultural family (FAO, 2008). Small and medium producers are the most important in terms of number and production volume, and some are characterized by having high yields in the primary vegetal production employing modern technology (Giacalone *et al.*, 2010; Machado-Allison and Rivas, 2004). These actors, according to Giacalone *et al.* (2010) are involved in a system where the state has the most important economical

mental como motor económico dentro de una economía rentista petrolera, con una influencia ejercida tradicionalmente mediante adopción de políticas macroeconómicas, reglamentaciones técnicas e instituciones para el sector agrícola y más recientemente, con la ocupación de tierras para entregarlas a cooperativas auspiciadas por el mismo Estado, promoción de asociaciones paralelas a las de los productores del sector privado y la creación de nuevas instituciones y mecanismos de financiamiento. El sector primario de la producción vegetal se encuentra distribuido a lo largo del territorio nacional, resaltando en volumen de producción y número de productores algunos estados en cultivos específicos.

El estado Zulia, de acuerdo al VII censo agrícola (MPPAT, 2007-2008), es la segunda entidad federal con mayor número de unidades de producción agrícola en el país, y para el caso específico del cultivo de la uva, en este se encuentra el 93% de las 182 unidades de producción existentes a nivel nacional, concentrándose en el municipio Mara el 93% de las unidades del estado, las que están en manos de 164 productores. En este municipio, el centro vitícola se ha encargado de ofrecer soporte técnico a los productores, y según sus registros, los mismos se organizan como pequeños productores, cooperativas y agropecuarias.

De acuerdo a algunas investigaciones efectuadas por Molero *et al.* (2007) y Pérez y col. (1998) en el sistema de producción de uva en el municipio Mara se ha obtenido un incremento en la producción y rendimiento del cultivo, atribuible a la incorporación de tecnología, la adaptabilidad del cul-

role on a oil-rent economy, with an influence traditionally exercised adopting macro-economical politics, technical and institutional rulings for the agriculture sector and more recently, with the occupation of lands to be given to cooperatives sponsored by the same State, promotion of parallel associations to the producers of the private sector and the creation of new institutions and financing mechanisms. The primary sector of the vegetal production is distributed throughout the national territory, highlighting in volume the production and producers' number in some states in specific crops.

Zulia state, according to the VII agriculture census (MPPAT, 2007-2008), is the second federal entity with the highest number of agricultural production units in the country, and for the specific cases of grape crop, in this matter, 93% out of the 182 production units existing nationwide, focusing on Mara parish 93% of the state's units, which are in hands of 164 producers. In this parish, the wine center has been in charge of offering technical support to the producers, and according to their registers, these producers organize themselves as small producers, cooperatives and farm productions.

According to some researches carried out by Molero *et al.* (2007) and Pérez *et al.* (1998) in the production system of grape, in Mara parish has obtained an increment in the production and yield of the crop, which is attributed to the incorporation of technology, adaptability of the crop in agroecological conditions and appropriate handle of the cultural

tivo a las condiciones agroecológicas y manejo apropiado de los aspectos culturales de la uva. Sin embargo, con respecto al manejo gerencial implementado en las unidades de producción de uva, es muy limitada la información disponible, lo que probablemente se deba al hecho de atribuírsele una mayor importancia al estudio de los aspectos técnicos-productivos que a los gerenciales.

La gerencia ha sido reconocida como un importante recurso para la producción agrícola, pues como factor de producción, representa el elemento integrador de los otros factores productivos, que bajo la coordinación ejercida por el gerente, hace posible la acción productiva. En toda organización, sin importar el tipo, el gerente tiene la responsabilidad de tomar decisiones compatibles con el crecimiento y el progreso. Al ser las unidades de producción agrícola organizaciones económicas, se requiere en éstas que quien las gerencia, tome decisiones asertivas, que puedan ser implementadas de forma apropiada. A pesar de esto, en Venezuela se conoce que el manejo gerencial de la empresa agrícola se ha llevado de forma empírica, ejerciendo en muchos casos el mismo productor el rol de gerente, quien sin realizar estudios formales de gerencia, toma decisiones sin fundamentos reales, lo que ha propiciado un ineficiente manejo de los recursos (Herrera, 1995; Alejua, 2002).

El proceso gerencial aplicado en unidades de producción agrícola puede ser estudiado a través de la caracterización de las funciones gerenciales. De acuerdo a diversos autores (Munch y García, 1997; Robbins, 1998, 2005;

aspects of the grape. However, regarding the managerial handle implemented in the production units of grape, the available information is very limited, which might be due to the fact of attributing a higher importance to the study of technical-productive aspects rather than the managerial.

The management has been known as an important resource for the agriculture production, because as a production factor it represents the integrator element of the other productive factors that under the coordination exercised by the manager, makes possible the productive action. In all the organization, no matter the type, the manager has the responsibility of taking decisions compatible to the growth and progress. By being the agricultural production units economical organizations, it is required that the persons who manage them take assertive decisions that could be implemented appropriately. In spite of these, in Venezuela is known that the managerial handle of the agriculture enterprise has been managed empirically, having the producer in many cases the manager role, who, without fulfilling formal management studies, take decisions without real positions, which has caused and inefficient handle of the resources (Herrera, 1995; Alejua, 2002).

The managerial process applied in agricultural production units can be studied by characterizing the managerial functions. According to different authors (Munch and García, 1997; Robbins, 1998, 2005; Guerra, 2002) the management process can be defined as the sum of related functions

Guerra, 2002) el proceso gerencial puede ser definido como el conjunto de funciones interrelacionadas que realiza la gerencia para llevar a cabo las operaciones de la organización, reconocidas como: planificación, organización, dirección y control, que según Aguilar *et al.* (1992) y Bermúdez (2005) representan las actividades básicas que realiza el productor agrícola para cumplir con las funciones de la gerencia.

A fin de caracterizar las funciones gerenciales, se ha empleado en algunas investigaciones (Alejua, 2002; Medina *et al.*, 2008; Pérez *et al.*, 1998) cuestionarios del tipo lista de verificación, los cuales restringen la respuesta a un simple "sí" o "no". En la presente investigación se diseñó y aplicó un cuestionario con una escala tipo Likert con cinco categorías de respuesta para medir el grado de aplicación, logrando de esta forma, operacionalizar la variable proceso gerencial como la suma de las cuatro funciones gerenciales, y cada una de las funciones como la suma del grado de aplicación de las actividades correspondientes, permitiendo calificar el proceso gerencial y jerarquizar, por grado de aplicación, las funciones gerenciales. De esta manera se pueden obtener resultados más confiables, pues tal como lo afirma Hayes (1999), el empleo del formato tipo likert con cinco opciones de respuesta, en lugar del de lista de verificación, además de expresar el nivel o intensidad de lo medido, permite obtener, desde la perspectiva estadística, una mayor confiabilidad.

El objetivo de la presente investigación fue caracterizar el proceso gerencial aplicado por productores de uva del municipio Mara del estado

carried by the management office to fulfill the operations of the organization, known as: planning, organization, direction and control, which according to Aguilar *et al.* (1992) and Bermúdez (2005) represent the basic activities carried out by the agricultural producer to accomplish with the managerial functions.

With the aim of characterizing the managerial functions, in some researches (Alejua, 2002; Medina *et al.*, 2008; Pérez *et al.*, 1998) have been employed list-type verification surveys, which restrict the response to a simple "yes" or "no". In the current research, was designed and applied a Likert-type scale survey with five responses categories to measure the application degree, for operating the variable managerial process as the sum of the four managerial functions, and each of the functions as the sum of the application degree of the corresponding activities, allowing qualifying the managerial process and prioritize by application degree, the managerial functions. Likewise, can be obtained more trustable results, as affirmed by Hayes (1999), the employment of the Likert format with five responses options instead of a verification list, allows obtaining from a statistical perspective, a higher accuracy besides of expressing the level or intensity of the item measured.

The objective of the current research was to characterize the managerial process applied by the grapes producers in Mara parish, Zulia state, Venezuela, based on the evaluation of the way the activities are

Zulia-Venezuela, con base a la evaluación del grado en que se ejecutan las actividades atinentes a cada una de las funciones gerenciales de planificación, organización, dirección y control.

Materiales y métodos

La investigación se realizó en unidades de producción de uva del municipio Mara del estado Zulia-Venezuela. Este municipio se encuentra ubicado en el noroccidente del estado, en la región Guajira, entre los paralelos 11°06' (LN) y 10°46' (LN) y los meridianos 71°39' (LO) y 72°41' (LO). Limita por el norte con el municipio Páez, por el este con el municipio Almirante Padilla y la bahía "El Tablazo", por el sur con los municipios Maracaibo y Jesús Enrique Losada y por el oeste con la República de Colombia. Su capital es San Rafael del Mojan y consta de siete parroquias: San Rafael, Ricaurte, La Sierrita, Tamare, Las Parcelas, Marcos Sergio Godoy y Luís de Vicente (Gobernación del estado Zulia, 2009). Posee una extensión de 3.312 km², lo que representa el 6,58% de la extensión total del estado Zulia y una población de 158.560 habitantes (INE, 2001).

La investigación fue de tipo descriptiva-analítica y el diseño fue no experimental, transeccional, de campo. La población estuvo constituida por 95 productores-gerentes, de la cual se extrajo una muestra aleatoria de 44 productores. Se aplicó un diseño de muestreo aleatorio simple cualitativo, con varianza máxima del estimador de la proporción ($p=0,5$, $q=0,5$), con un nivel de confianza del 95% y un error de estimación de 10%. Se utilizó un

exercised on each of the managerial functions of planning, organization, direction and control.

Materials and methods

The research was carried out in grapes production units in Mara parish, Zulia state, Venezuela. This parish is located on the North-Occident of the state, in Guajira area, longitudes 11°06' (NL) and 10°46' (NL) and the meridians 71°39' (WL) and 72°41' (WL). It borders on the north with Páez parish, west with Almirante Padilla parish and "El Tablazo", on the south with Maracaibo and Jesús Enrique Losada parishes and on the west with Colombia. Its capital is San Rafael del Mojan and has seven parishes: San Rafael, Ricaurte, La Sierrita, Tamare, Las Parcelas, Marcos Sergio Godoy and Luís de Vicente (Gobernación del estado Zulia, 2009). It has an extension of 3.312 km², which represents 6.58% of the total extension of Zulia and has a population of 158.560 citizens (INE, 2001).

The research was descriptive-analytical with a non experimental transectional field design. The population was formed by 95 managers-producers, out of which were taken 44 producers at random. A simple qualitative randomized design was applied with maximum variance of the proportion estimator ($p=0.5$, $q=0.5$), with an accuracy level of 95% and an estimation error or 10%. An error of 10% was used by the existent limitations on the area, in relation to the insecurity and producer's resistance by the time of answering the survey.

error del 10% por las limitaciones existente en la zona, con respecto a inseguridad y resistencia del productor a contestar el cuestionario.

La técnica de recolección de datos fue la encuesta y el tipo de instrumento empleado para registrarlos, fue el cuestionario escalar. El instrumento estuvo compuesto por 48 ítems, correspondiendo 15, 6, 14 y 13 a las actividades de las funciones: planificación, organización, dirección y control cuadro 1. Para cada actividad se determinó el grado de aplicación con una escala tipo Likert de 5 categorías: muy bajo grado (MBG), bajo grado (BG), ni alto ni bajo grado (NANB), alto grado (AG) y muy alto grado (MAG).

La validez de contenido del instrumento quedó avalada por cinco expertos en el área de gerencia, quienes realizaron algunas sugerencias, que fueron acogidas a fin de asegurar la pertinencia en cuanto a la concordancia entre objetivos de la investigación, variable en estudio (proceso gerencial), dimensiones (planificación, organización, dirección y control) e ítems (actividades). Con respecto a la confiabilidad, fue determinada por el índice de consistencia interna alfa de Cronbach (Bland y Altman, 1997), observándose en el cuadro 1, que la variable proceso gerencial alcanzó un valor para el alfa de 0,85, mientras que las dimensiones alcanzaron valores entre 0,75 y 0,85. Estos resultados indican que el instrumento diseñado es confiable para la medición de la variable proceso gerencial y sus dimensiones. Según Vernet, citado por Pons y González (2005), un instrumento es confiable cuando el coeficiente alfa de Cronbach alcanza valores entre 0,7 y 1,0.

The collection technique of the data was the survey and the type of instrument used for registering the data was the scale survey. The instrument was composed by 48 items corresponding 15, 6, 14 and 13 to the activities of the functions: planning, organization, direction and control table 1. For each activity was determined the application degree with a Likert-type scale with 5 categories: very low degree (MBG), low degree (BG), average degree (NANV), high degree (AG) and very high degree (MAG).

The validity of the instrument content was approved by five experts of the managerial area, who made some suggestions, which were accepted with the aim of assuring the pertinence in terms of the concordance on the objectives of the research, variable under research (managerial process), dimensions (planning, organization, direction and control) and items (activities). In terms of accuracy, it was determined by the internal consistency alpha limit of Cronbach (Bland and Altan, 1997), observing on table 1 that the variable managerial process reached a value for the alpha of 0.85, while the dimensions reached values from 0.75 to 0.85. These results indicate that the designed instruments are trustable for measuring the variable managerial process and its dimensions. According to Vernet, cited by Pons and González (2005), an instrument is trustable when the Cronbach alpha coefficient reaches from 0.7 to 1.0.

With the aim of obtaining the application degree of the managerial process, it was proceeded to operate the

Cuadro 1. Valores estandarizados del alpha de Cronbach para el proceso gerencial y las funciones gerenciales.

Table 1. Standardized alpha values of Cronbach for the managerial process and the managerial functions.

Concepto	Alfa
Proceso gerencial	0,85
Planificación	0,82
Organización	0,85
Dirección	0,85
Control	0,75

A fin de obtener el grado de aplicación del proceso gerencial se procedió a operacionalizar la variable proceso gerencial como la suma aritmética de las frecuencias correspondientes a los 48 ítems, en cada categoría de la escala Likert. El mismo procedimiento se aplicó para calcular el grado de aplicación de cada una de las funciones gerenciales, considerando solamente los ítems correspondientes a cada función. Los resultados se presentan como porcentajes. Los datos obtenidos de la aplicación del instrumento fueron codificados y vaciados en una hoja de cálculo Excel® para luego ser procesados con el sistema estadístico SAS® (Statistical Analysis System) en su versión 9.1, (SAS, 2010).

Resultados y discusión

En el cuadro 2 se presentan los resultados para el grado de aplicación del proceso gerencial y las cuatro funciones. Puede observarse que, con respecto a las cinco categorías de la escala, fue la correspondiente a alto grado (AG) donde se ubicó el mayor porcentaje de productores-gerentes tanto para

managerial process variable as the arithmetic sum of the frequencies correspondent to 48 items on each Likert category. The same procedure was applied to calculate the application degree of each of the managerial functions, only considering the items corresponding to each function. The results are presented as percentages. The data obtained from the application of the instrument was codified and taken to a calculus Excel® file, to be later processed with the statistical software SAS® (Statistical Analysis System) 9.1, (SAS, 2010).

Results and discussion

On table 2 are presented the results for the application degree of the managerial process and its four functions. It can be observed that in relation to the five scale categories, the high-grade scale (AG) showed the highest percentage of producers-managers for both the managerial process and the four functions. Meanwhile, regarding the function was found that in the high grade category (AG), the function that

Cuadro 2. Grado de aplicación del proceso gerencial y funciones gerenciales en unidades de producción de uva del municipio Mara, estado Zulia-Venezuela.

Table 2. Application degree of the managerial process and managerial functions in grape production units of Mara parish, Zulia state-Venezuela.

Concepto	MAG (%)	AG (%)	NANB (%)	BG (%)	MBG (%)
Proceso gerencial	18	45	7	7	23
Dirección	25	50	7	6	12
Planificación	12	48	7	8	25
Control	13	47	6	6	28
Organización	22	35	7	7	29

MBG= muy bajo grado MAG= muy alto grado. AG = alto grado. NANB= ni alto ni bajo grado. BG =bajo grado.

el proceso gerencial como para las cuatro funciones. Mientras que, con respecto a las funciones, se encontró que, en la categoría alto grado (AG), la dirección fue la función que obtuvo el porcentaje más elevado y la organización el porcentaje más bajo.

Para el sistema de producción de uva en el estado Zulia no se encontró información previa sobre el grado de aplicación del proceso gerencial y tampoco sobre la jerarquización de aplicación de las funciones. Sólo Pérez y col. (1998), reportan algunas características del proceso gerencial, afirmando que como debilidades se encuentra la no aplicación de herramientas de planificación, inexistencia de una estructura organizativa formal, estilo de liderazgo autocrático en la dirección, con comunicación unidireccional, ausencia de capacitación en todos los niveles, sin estímulos, ni incentivos económicos para el personal, y para el control, no disponen de sistemas de información, ni llevan registros técnico-operativos.

obtained the highest percentage was the direction, and the organization showed the lowest.

For the production system of the grape in Zulia state, none previous information was found regarding the application degree of the managerial process or on the application prioritization of the functions. Pérez *et al.* (1998), report some characteristics of the managerial process, affirming that as weakness are found the non-application of planning resources, the inexistence of a formal organizational structure, an autocratic leadership style in the direction with unidirectional communication, training absence in all the levels with no stimulations or economical incentives for the personnel, for the control lack of information systems, and none technical-operative registers.

Characteristics of the planning function

On table 3 are presented the results regarding the application

Características de la función planificación

En el cuadro 3 se presentan los resultados con respecto al grado de aplicación de las actividades, que se incluyeron en el presente estudio para evaluar la ejecución de la función planificación. De las 15 actividades consideradas, 10 (66%) son aplicadas en AG por al menos 39% de los productores (jerarquizar e identificar los problemas de la unidad de producción, considerar variedades a sembrar para una ampliación del cultivo, utilizar información de resultados anteriores para tomar decisiones, fijar objetivos y metas, proyectar incremento de superficie para el cultivo de uva, solicitud de créditos agrícolas, implementar nuevas tecnologías, apoyo en información de publicaciones especializadas para tomar decisiones), mientras que solo tres (20%) son aplicadas en MBG por más del 40% de los productores, como lo son la elaboración de planes escritos y el conocer la misión y la visión de la unidad de producción. En las restantes dos actividades: elaboración del presupuesto anual y evaluación de opciones al momento de comprar maquinaria y equipo, se encontró un porcentaje similar de productores distribuidos mayoritariamente en las categorías de AG y MBG.

La jerarquización de los problemas y la identificación de los mismos fueron las actividades que el mayor porcentaje de los productores-gerentes de uva de Mara aplicaron en AG, lo que podría indicar que desde el punto de vista gerencial realizaron un manejo eficiente de los problemas como proceso inicial conducente a la solución de los mismos. En el caso de unidades

degrees on the activities that were included on the current research to evaluate the execution of the planning function. Out of the 15 activities considered 10 (66%) are applied in AG for at least 39% of the producers (to prioritize and to identify the problems of the production units, to consider varieties to sow for varying the crop, to use the information of previous researches for making the decision, to fix objectives and goals, to project a surface increment for the grape crop, to solicit agriculture credits, to implement new technologies, to support the specialized publications for the decision-making process), while only three (20%) are applied in MBG for more than 40% of the producers, as the elaboration of written plans and to know the mission and vision of the production unit. On the rest of the two activities: elaboration of the annual budget and options evaluation at the moment of buying the machineries and equipment was found a similar percentage of products mainly distributed on the categories of AG and MBG.

The prioritization of the problems and the identification of these were the activities with the highest producers-managers percentage of grape in Mara that applied AG, which might indicate that from the managerial point of view, they had performed an efficient handle of the problems such as the initial process that takes to the solution of these. In the case of the agriculture production units, when structuring on a sub-system group, such as environmental, social, economical and the technical-productive problems related to the crop, these might

Cuadro 3. Grado de aplicación de las actividades en la función gerencial planificación.

Table 3. Application degree of the activities in the planning managerial function.

Actividad	MAG (%)	AG (%)	NANB (%)	BG (%)	MBG (%)
Jerarquizar los problemas de la unidad de producción	18	80	2	0	2
Identificar los problemas en la unidad de producción	18	76	2	2	2
Considerar variedades a sembrar para una ampliación del cultivo	18	76	2	2	2
Utilizar información de resultados anteriores para tomar decisiones	18	61	5	7	9
Fijar objetivos	16	59	7	11	7
Fijar metas	16	55	7	13	9
Proyectar incremento de superficie para el cultivo de uva	7	55	11	7	20
Solicitud de créditos agrícolas	2	43	9	7	39
Implementar nuevas tecnologías	7	41	9	13	30
Apoyo en información de publicaciones especializadas para tomar decisiones	7	39	18	9	27
Elaborar presupuesto anual	2	45	2	5	46
Evaluar opciones de compra de maquinaria y equipos	18	34	9	7	32
Elaborar un plan escrito de las actividades a realizar	7	18	5	4	66
Conocer la misión	12	20	5	18	45
Conocer la visión	11	18	5	23	43

de producción agrícola, al estructurarse en un conjunto de subsistemas, como son los subsistemas ambiental, social, económico, y los problemas técnicos-productivos relacionados con el cultivo esto podría representar una gran ventaja como estrategia gerencial, por cuanto existen evidencias de que estos sistemas pueden presentar un mayor número y variedad de problemas en comparación con empresas de otro tipo como financieras, industriales o comerciales, por la complejidad del sistema, y por carecer en la mayoría de los casos de herramientas gerenciales que le permitan conducir adecuadamente estos problemas.

Es de resaltar que un alto porcentaje de productores señalaron que en AG fijan objetivos y metas, lo que representaría la aplicación de una estrategia gerencial apropiada, por cuanto, tal como lo refiere Guerra (2002), la fijación de objetivos permite definir una dirección clara en consonancia con los intereses de la organización, mientras que la fijación de metas equivale a proponerse obtener mejores resultados en cada ciclo productivo. Briceño (2002) señala que, para conocer lo que ocurre en el interior de una organización desde el punto de vista gerencial es importante evaluar la misión según su orientación, los objetivos y la ejecución de procesos administrativos, entre otros.

Algunas investigaciones realizadas en otros rubros agrícolas (Alejua, 2002; Medina y col. 2008), han señalado que los productores de pequeñas y medianas unidades de producción establecen objetivos, pero suelen encontrar dificultades para la consecución

representar a great advantage as managerial strategy, since there are evidences that these systems might present a higher number and variety of the problems compared to financial, industries or commercial enterprises, by the complexity of the system and by lacking, in most of the cases, of managerial tools that allow to handle with the problems adequately.

It must be said that a high percentage of producers mentioned that in AG they fixed objectives and goals, which might represent the application of an appropriate managerial strategy, thus, as referred by Guerra (2002), fixing the objectives allows defining a clear direction in consonance to the interests of the organization, while, fixing the goals is equal to propose obtaining better results on each productive cycle. Briceño (2002) mentions that, in order to know what happens on each organization from the managerial point of view, it is important to evaluate the mission according to its orientation, the objectives and the execution of the administrative processes, among others.

Some researches carried on different agriculture products (Alejua, 2002; Medina *et al.*, 2008) have mentioned that producers of small and medium production units establish objectives, but usually find difficulties for executing them, regarding the goals, the producers usually establish these specifically and at short term, but are generally oriented to operation activities only.

In relation to the credits solicitations, was found that 43% of the producers affirm that AG solicit the

de los mismos, y con respecto a las metas suelen establecerlas de forma específica y a corto plazo, pero generalmente están orientadas sólo a actividades operativas.

Con respecto a la solicitud de créditos se encontró que 43% de los productores afirman que en AG realizan la solicitud de créditos agrícolas; sin embargo, es necesario resaltar que también un porcentaje muy elevado (39%) señaló que en MBG los solicita. Esto pudiera representar, que en el caso de los productores de uva de Mara, se esté observando una tendencia diferente a lo comúnmente encontrado para los pequeños y medianos productores en el país en relación a la solicitud de crédito, pues tal como lo reportó Pérez (2008) un bajo porcentaje (15%) de pequeños y medianos productores accedió a crédito formal en los países andinos, entre ellos Venezuela, principalmente por las dificultades al momento de acceder a los mismos.

La implementación de nuevas tecnologías fue otra de las actividades que alcanzó un elevado porcentaje de productores que afirman aplicarlo en AG (41%), pero que, en contraposición, un número importante de ellos (30%) señalan realizarlo en MBG, los que afirman que, los bajos ingresos de sus unidades de producción no permiten la adquisición e implementación de nuevas tecnologías, siendo necesario realizar las operaciones tradicionales con los escasos recursos disponibles.

Con respecto a la elaboración de presupuesto se encontró que 45% de los productores elaboran en AG presupuesto y 46% lo hacen en MBG. Para Robbins (1998), la elaboración de presupuesto es importante puesto que le

agriculture credits, however, it is necessary to highlight that a very elevated percentage (39%) mentioned that in MBG ask the credits as well. This might represent that in the case of grapes producers in Mara, is observing a different trend to what is commonly found for small and medium producers in the country in relation to the credit solicitation, and as reported by Pérez (2008) a low percentage (15%) of small and medium producers acceded to the formal credit in Andean countries as Venezuela, mainly for the difficulties at the moment of accessing to these.

The implementation of new technologies was the other activity that reached an elevated percentage of producers who affirmed applying it in AG (41%) but, only a very important number of these producers (30%) mentioned doing it in MBG, which affirm that the low incomes of their production units do not allow the acquisition and implementation of new technologies, being necessary to use the traditional operations with the limited available resources. In relation to the elaboration of the budget, was found that 45% of the producers elaborate the budget in AG and 46% does it in MBG. For Robbins (1998), elaborating the budget is very important because it allows the manager to create a physical and financial plan so the net incomes can be estimated; also, it allows projecting the inversion for the following cycles. Out of the evaluated planning activities, on the written elaboration plans were found the highest deficiencies, thus, 66% of the producers in MBG elaborate the written planning. This is important from the managerial point

permite al gerente conformar un plan físico y financiero con base al cual estimar los ingresos netos, además de poder proyectar la inversión para los siguientes ciclos.

De las actividades de planificación evaluadas, fue la elaboración de planes por escrito, donde se encontró la mayor deficiencia, por cuanto el 66% de los productores en MBG elaboran la planificación escrita. Esto tiene importancia desde el punto de vista gerencial puesto que la planificación escrita de actividades permite al personal, que labora en las unidades de producción, conocer claramente las actividades diarias que deben ser ejecutadas, sirviendo como una guía de acción definida, de manera que se minimice la improvisación (Robbins, 1998; Frances, 2006; Rodríguez, 2006). De igual forma, el conocer la misión y visión resultaron con el más alto porcentaje en la categoría de MBG, lo que suele ser común en unidades de producción agrícola de pequeños y medianos productores, por cuanto consideran que no es importante definir de manera formal la organización y el cómo se visualiza la misma en el futuro. Estos resultados coinciden con los reportados por autores como Pérez *et al.* (1998) y Medina *et al.* (2008), quienes afirman que los productores del sector agrícola no suelen establecer la misión y visión de las unidades de producción.

Características de la función organización

En el cuadro 4 se observan los resultados obtenidos para el grado de aplicación de las actividades evaluadas en la función organización. De las seis actividades consideradas, una es efec-

of view because the written planning of the activities allows the personnel who work on the production units, to know clearly the daily activities that must be done, working it as a defined action guide in a way that would reduce the improvisation (Robbins, 1998; Frances, 2006; Rodríguez, 2006). Likewise, to know the mission and vision obtained the highest percentage on the MBG category, which is common in the agriculture production units of small and medium producers; because they consider that it is not important to define formally the organization and the way it is visualized in the future. These results agree to those reported by Pérez *et al.* (1998) and Medina *et al.* (2008), who affirm that the agriculture producers do not normally establish the mission and vision of the production units.

Characteristics of the organization function

On table 4 are observed the results obtained for the application degree of the evaluated activities in the organization function. Out of the six activities considered, one is done in MAG for the biggest producer percentage (administration of the incomes), three in AG (to decide on charges for the personnel, to assign tasks for the personnel and to select apt works), two in MBG (to demand administration or accounting service, to demand agro-technical service).

The administration of the incomes is applied in MAG for 57% of the managers-producers. The handle of the incomes by hand of most of Mara producers is managed without real managerial criteria, but in a discrete way, and as found on this research a

Cuadro 4. Grado de aplicación de las actividades en la función gerencial organización.**Table 4. Application degree of the activities in the managerial organization function.**

Actividad	MAG (%)	AG (%)	NANB (%)	BG (%)	MBG (%)
Administrar los ingresos de las unidades de producción	57	30	2	5	6
Decidir sobre cargos para el personal	38	52	0	5	5
Asignar tareas al personal	11	52	14	7	16
Seleccionar los trabajadores más aptos	9	48	18	7	18
Demandar servicio de administrador o contador	9	7	0	4	80
Demandar servicio de agrotécnicos	7	20	11	14	48

tuada en MAG por el mayor porcentaje de productores (administración de los ingresos), tres en AG (decidir sobre cargos para el personal, asignar tareas al personal y seleccionar los trabajadores más aptos), dos en MBG (demandar servicio de administrador o contador, demandar servicio de agrotécnicos)

La administración de los ingresos es aplicada en MAG por el 57% de los productores-gerentes. Es innegable que el manejo de los ingresos por parte de la mayoría de los productores de Mara se efectúa sin criterios gerenciales reales, sino de una forma discrecional, pues tal como se encontró en esta investigación un alto porcentaje no elabora presupuestos, y por información aportada por los mismos productores no llevan registros físicos ni financieros. Según Bermúdez (2005) la elaboración de presupuestos y los registros físicos y financieros son herramientas gerenciales que permiten realizar el manejo apropiado de los ingresos. Un resultado similar fue reportado por Pérez *et al.* (1998), quienes encontraron que los productores frutícolas del municipio Mara presentaron un estilo gerencial autocrático, donde el propietario gerente es quien emite las ordenes, toma las decisiones y maneja los recursos humanos, físicos, materiales y económicos (figura 1).

También se observó que el mayor porcentaje de productores es responsable en AG de asignar las tareas al personal (52%), decidir el cargo que ocupará cada trabajador (52%) y seleccionar a los más aptos en función del trabajo realizado. Puede considerarse que estos resultados son de esperar, por cuanto la mayoría de las unidades de producción presentan una estructura

high percentage does not elaborate budgets, and by information provided by the same producers, they do not carry physical or financial registers. According to Bermúdez (2005), elaborating budgets and physical and financial registers are managerial tools that allow having an appropriate handle of the incomes. A similar result was reported by Pérez *et al.* (1998), who found that the fruit products in Mara, presented an autocratic managerial style, where the manager owner is who emits the order, makes the decisions and handle the human, physical, materials and economical resources table 2. It was also observed that the highest percentage of producers is responsible in AG of assigning the personnel tasks (52%) decide the charge that each worker will occupy (52%) and of selecting the most appropriate worker in function of the task done. It can be considered that these results were expectable, thus, most of the production units present a simple organizational structure which facilitates that the manager-producer be the responsible of the managerial handle of the units. As observed in figure 1, 34% of the production units is obtained in only two hierarchical levels represented by the producer-manager and the farm worker, and in 34% is obtained an intermediate level represented by the person in charge. This might have negative implications in the yield of the economical activity, because the appropriate handle of the personnel in the agriculture production units might the determinant for the success of the units, as presented in researches carried out by Vargas and Paillacar (2000) in Chile.

organizativa sencilla, que facilita que el productor-gerente sea el responsable del manejo general de las mismas. Como puede observarse en la figura 1, en un 34% de las unidades de producción se tiene solo dos niveles jerárquicos representados por el productor-gerente y el obrero, y en un 34% se tiene un nivel intermedio representado por el encargado. Esto podría tener implicaciones negativas en el rendimiento de la actividad económica, pues el apropiado manejo del personal en las unidades de producción agrícola puede ser determinante para el éxito del mismo, tal como lo han puesto en evidencia otros estudios como el efectuado por Vargas y Paillacar (2000) en Chile.

In table 3 is observed that in MBG the producers hired specialized technical personnel (agro-technicians, administrators or accounting personnel), finding that 40% of these in MBG hired agro-technicians and a higher percentage (80%) in MBG hired administrative of accounting personnel. It is evident that the grape producers in Mata do not consider the idea of hiring professions that work on the production units and in the case of selecting any specialist they do it in the area of the crop's handle but not on the administrative area. This shows the little importance that grape producers in Mara have on the possibility of handling their production units with real managerial and professional criteria.

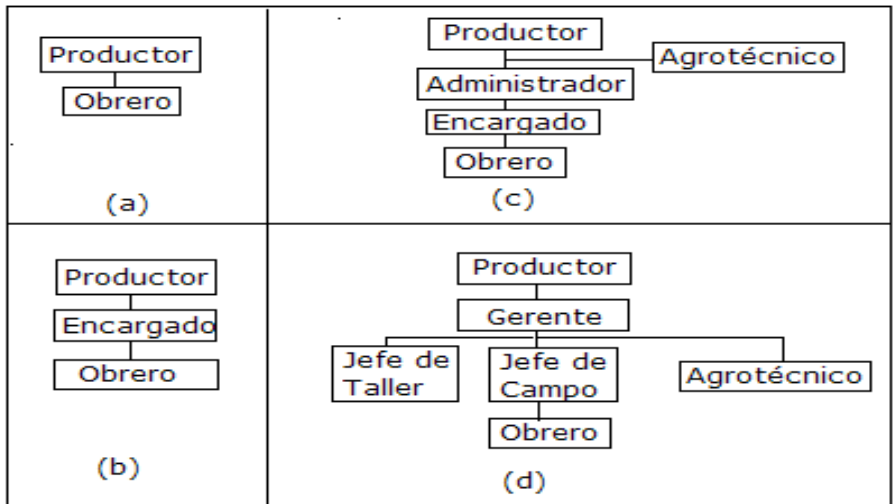


Figura 1. Estructuras organizativas predominantes en unidades de producción de uva del municipio Mara del estado Zulia. (a) 34%, (b) 34%, (c) 5%, (d) 5%, Otras 22%.

Figure 1. Predominant organizational structures in grapes production units of Mara parish, Zulia state (a) 34%, (b) 34%, (c) 5%, (d) 5%, Others 22%.

En el cuadro 3 se observa que en MBG los productores contrataron mano de obra técnica especializada (Agrotécnicos, administradores o contadores), encontrándose que, el 40% de ellos, en MBG contrató agrotécnicos y un porcentaje mucho mayor (80%) en MBG lo hizo con respecto a personal profesional administrativo o contable. Es evidente que los productores de uva de Mara no consideran la contratación de profesionales para que laboren en sus unidades de producción, y en el caso de seleccionar algún especialista, lo hacen en el área de manejo del cultivo y no en el área administrativa. Esto refleja la poca importancia que los productores de uva de Mara otorgan a la posibilidad de manejar sus unidades de producción con verdaderos criterios gerenciales y profesionales.

Características de la función dirección

En el cuadro 5 se presentan los resultados con respecto al grado de aplicación de las actividades de la función dirección. De las 14 actividades consideradas solo una alcanzó el porcentaje más elevado de productores (66%) en la categoría de MAG (Propiciar un clima laboral favorable), nueve son aplicadas en AG por al menos 48% de los productores (decidir la compra de insumos, escuchar problemas planteados por los trabajadores, asumir responsabilidad sobre la seguridad de sus trabajadores, analizar problemas para la toma de decisiones, verificar la correcta ejecución de actividades, aplicar incentivos para motivar a los trabajadores, delegar instrucciones para el personal, delegar la toma de decisiones, tomar decisiones sobre contratación y despido de personal, comunicarse con frecuencia con sus traba-

Characteristics of the direction function

On table 5 are presented the results in relation to the application degree of the activities of the direction function. Out of the 14 activities considered, only one reached the highest percentage of producers (66%) in the MAG category (to propitiate a more favorable working environment), nine are applied in AG for at least 48% of the producers (to decide the products' buy, to listen the problems posed by the workers, to assume responsibility on the workers' security, to analyze problems on the decision-making process, to verify the correct execution of the activities, to apply incentives for motivating the workers, to delegate instructions for the personnel, to delegate the decision-making procedure, to make decisions on the hiring and staff redundancies, to communicate frequently with their workers), two activities presented percentage values of the producers distributed similarly on the highest and lowest categories (to communicate frequently with the workers, to handle the time to reach the posed goals), and only two activities are applied in MBG for more than 30% of the producers, as to do favorable changes in the personnel and to provide development and training opportunities in the personnel). According to the results obtained, the producers-managers in MAG propitiate a favorable working environment and this has correspondence to the elevate producers percentage, who affirm applying incentive in AG to motivate the workers in function of their ability and capacity for fulfill the tasks, being

Cuadro 5. Grado de aplicación de las actividades en la función gerencial dirección.
Table 5. Application degree of the activities in the managerial direction function.

Actividad	MAG (%)	AG (%)	NANB (%)	BG (%)	MBG (%)
Propiciar un clima laboral favorable	66	30	2	2	0
Decidir la compra de insumos	19	77	0	2	2
Escuchar problemas planteados por los trabajadores	18	77	5	0	0
Asumir responsabilidad sobre la seguridad de sus trabajadores	25	73	0	2	0
Analizar problemas para la toma de decisiones	25	68	3	2	2
Verificar la correcta ejecución de actividades	27	66	5	0	2
Aplicar incentivos para motivar a los trabajadores	11	61	10	7	11
Delegar instrucciones para el personal	34	57	2	2	5
Delegar la toma de decisiones	18	52	2	5	23
Tomar decisiones sobre contratación y despido de personal	41	48	0	7	4
Comunicarse con frecuencia con sus trabajadores	20	27	15	11	27
Manejar el tiempo para alcanzar las metas planteadas	25	18	23	9	25
Realizar cambios favorables en el personal	14	25	6	14	41
Dar oportunidades de desarrollo y capacitación al personal	2	27	23	18	30

jadores), dos actividades presentaron valores porcentuales de productores distribuidos de forma similar en las categorías altas y bajas (Comunicarse con frecuencia con sus trabajadores, Manejar el tiempo para alcanzar las metas planteadas), y solo dos actividades son aplicadas en MBG por más del 30% de los productores, como lo son el realizar cambios favorables en el personal y dar oportunidades de desarrollo y capacitación al mismo.

De acuerdo a los resultados obtenidos los productores-gerentes en MAG propician un clima laboral favorable y esto guarda correspondencia con el elevado porcentaje de productores que afirman aplicar incentivos en AG para motivar a los trabajadores en función de su habilidad y capacidad para cumplir con las tareas, siendo el incentivo generalmente de tipo económico (en efectivo o en productos) y no en el sentido de dar oportunidades de capacitación y desarrollo.

Estos resultados podrían deberse a que el personal de las unidades de producción suele ser personal temporal, resultados que reflejan una gerencia inapropiada al momento de manejar el recurso humano, por cuanto, tal como lo señala Guerra (2002) la capacitación conlleva a reforzar las habilidades en el trabajador para realizar más eficientemente su trabajo, preparándolo para ejercer eficientemente un cargo.

Con respecto a la toma de decisiones, se encontró que un alto porcentaje de productores en AG toman las decisiones técnicas y operativas relacionadas con la unidad de producción, entre ellas, solución de problemas (68%), compra de insumos (77%), con-

the incentive generally economical-type (in cash or in products), but not on the sense of providing training and development opportunities.

These results might be due to the personnel of the production units tend to hire temporal personnel, results that are reflected on an inappropriate management at the moment of handling the human resource, thus, as mentioned by Gerra (2002), the training carries to reinforce the abilities in the worker to perform more efficiently his/her job, preparing him/her for conducting his/her job more efficiently.

Regarding the decision-making, was found that a high percentage of producers in AG make technical and operative decisions related to the production units, among these, solution of problems (68%), buy of products (77%), hiring and redundancies of the personnel (48%). These results agree to the reported by Molero *et al.* (2007), who affirm that the producers (managers-owners) of grape production units for wine, in Mara parish, are the ones who make the technical and administrative decisions.

An elevated percentage of producers affirm that in MAG (18%) and in AG (52%) delegate the decision-making, which does not agree to the reported by authors for other agricultural decision-making, such as Medina *et al.* (2008), who affirm that 92% of the managers do not delegate the decision-making. In the case of grapes producers, the fact of delegating the decisions might be beneficial for fulfilling the objectives, as long as there are trained personnel in the technical and administrative handle,

tratar y despedir al personal (48%). Estos resultados coinciden con lo reportado por Molero *et al.* (2007), quienes afirman que los productores (gerente-propietario) de las unidades de producción de uva de vino, del municipio Mara, son quienes toman las decisiones técnicas y administrativas.

Es de resaltar que un elevado porcentaje de productores afirma que en MAG (18%) y en AG (52%) delegan la toma de decisiones, lo que no coincide con lo reportado por otros autores para otros sistemas de producción agrícola, tales como Medina *et al.* (2008), quienes afirman que el 92% de los gerentes no delega la toma de decisiones. En el caso de los productores de uva, el hecho de delegar las decisiones podría ser beneficioso para lograr los objetivos, siempre que se dispusiera en la organización de personal capacitado en el manejo técnico y administrativo, pero tal como se evidencia en los resultados obtenidos para la función organización, es muy bajo el porcentaje de productores que contrata personal profesional agrotécnico y del área administrativa para que asuma actividades importantes o estratégicas en la organización.

Características de la función control

En el cuadro 6 se presentan los resultados con respecto al grado de aplicación de las actividades de la función control. De las 13 actividades consideradas, nueve fueron ejecutadas en AG por al menos un 39% de los productores (aplicar acciones correctivas después de cada ciclo, revisión de existencia de insumos, evaluar los aspectos positivos y negativos en cada ciclo de producción, supervisar la correcta

but as seen in the results obtained for the organization function, the percentage of producers that hire agro technical and administrative professionals is very low, that would assume important and/or strategic activities in the organization.

Characteristics of the control function

On table 6 are presented the results in relation to the application degree of the activities in the control function. Out of the 13 activities considered, nine were executed in AG by at least 39% of the producers (to apply corrective actions after each cycle, to revise the existence of products, to evaluate the positive and negative aspects on each production cycle, to supervise the correct execution of the activities inherent to the crop, to compare and analyze the results obtained to the plan, to supervise the status of the machinery and equipment, to supervise the inventory of the plants, products, machinery and equipments), and four presented MBG of application for more than 43% of the products (to use computer programs to register the information, to analyze the incomes and losses, to supervise the accounting registers, to apply corrective and disciplinary sanctions to the personnel).

It is evident that the grape producers of Mara have important deficiencies regarding the financial aspect of their production units. As observed on table 6, 64% of the producers elaborate and analyze in MBG the incomes and losses, and 65% supervised in MBG the accounting registers.

Cuadro 6. grado de aplicación de las actividades en la función gerencial control.
Table 6. Application degree of the activities in the managerial control function.

Actividad	MAG (%)	AG (%)	NANB (%)	BG (%)	MBG (%)
Aplicar acciones correctivas después de cada ciclo	20	73	0	0	7
Realizar revisión de existencia de insumos	18	70	9	0	2
Evaluar aspectos positivos y negativos en cada ciclo de producción	18	70	7	0	5
Supervisar la correcta ejecución de actividades inherentes al cultivo	16	70	0	5	9
Comparar y analizar resultados obtenidos con lo planificado	14	68	5	2	11
Realizar evaluación del desempeño	9	55	7	16	14
Otorgar recompensas a trabajadores en función de su desempeño	9	52	11	14	14
Supervisar el estado de la maquinaria y equipo	11	48	5	9	27
Supervisar el inventario de plantas, insumos, maquinaria y equipos	16	39	7	14	25
Utilizar programas computacionales para registrar información	5	9	5	2	80
Analizar el estado de ganancias y pérdidas	14	16	2	5	64
Supervisar los registros contables	11	11	9	7	61
Aplicar correctivos o sanciones disciplinarias al personal	5	34	7	11	43

ejecución de las actividades inherentes al cultivo, comparar y analizar resultados obtenidos con lo planificado, evaluar el desempeño, otorgar recompensas a los trabajadores en función de su desempeño, supervisar el estado de la maquinaria y equipo, supervisar el inventario de plantas, insumos, maquinaria y equipos) y cuatro presentaron MBG de aplicación por más del 43% de productores (utilizar programas computacionales para registrar información, analizar el estado de ganancias y pérdidas, supervisar los registros contables, aplicar correctivos o sanciones disciplinarias al personal).

Es evidente que los productores de uva del municipio Mara presentan importantes deficiencias con respecto al análisis del estado financiero de sus unidades de producción. Como se observó en el cuadro 6, que el 64% de los productores en MBG elaboran y analizan el estado de ganancias y pérdidas y un 65% supervisó en MBG los registros contables.

Estos resultados coinciden con los reportados por Alejua (2002), quien afirma que un número importante de productores de maíz no establecieron ningún sistema contable y tampoco llevaron registros que le permitieran analizar sus procesos. Lo que es contrario a lo reportado por Medina y col. (2008), quienes señalaron que los productores de plátano de la región Sur del Lago de Maracaibo, en un elevado porcentaje (45%) utilizaron registros contables llevados de forma manual en agendas de uso diario.

Es innegable que al no llevar registros productivos y contables, el uso de sistemas informáticos para registrar

These results agree to the reported by Alejua (2002), who affirm that an important number of corn producers did not establish any accounting systems neither carried out any register that would allow analyzing the process. Opposite to what Medina *et al.* (2008) found, who mentioned that plantain producers of Maracaibo's south lake, in an elevated percentage (45%) used accounting registers carried out manually in daily-use agendas.

Obviously, when there are not productive and accounting registers, the usage of informatics systems to register the information cannot be implemented, as evidenced on the results, since, it was on this activity where was found the highest percentage of producers (80%) in the category of MBG. It has been reported that small and medium producers in the country do not usually carry out registers, and in the supposed aspects they tend to do it manually, being difficult in many cases, to find the information.

Regarding the supervision as control activity, was observed that 70% of the producers affirm to supervise in AG the correct execution of the activities inherent to the crop, and even when 48% of the producers supervise the machinery and equipment status, and 39% supervises the inventory of the plants, products, machinery and equipment, was found that 27% and 25% respectively, carry out this supervision in MBG.

In previous researches Molero *et al.* (2007) have mentioned than in the grape production in Mara, has been observed improvements in the

información no puede ser implementado, tal como queda evidenciado en los resultados, pues fue ésta la actividad donde se encontró el más elevado porcentaje de productores (80%) en la categoría de MBG. Se ha reportado que los pequeños y medianos productores en el país no suelen llevar registros y en el caso de hacerlo suelen efectuarlo de forma manual, siendo difícil en muchos casos la ubicación de la información.

Con respecto a la supervisión como actividad de control se observó que el 70% de los productores afirman supervisar en AG la correcta ejecución de las actividades inherentes al cultivo y aún cuando 48% de los productores supervisa el estado de la maquinaria y equipo y 39% supervisa el inventario de plantas, insumos, maquinaria y equipos, se encontró que 27% y 25%, respectivamente, realizan esta supervisión en MBG.

En previas investigaciones Molero y col. (2007) han señalado, que en la producción de uva en Mara, se han observado mejoras en el proceso productivo, debido principalmente al manejo apropiado de las técnicas relacionadas con el cultivo. se observó que 73% de los productores en AG afirma aplicar acciones correctivas en cada ciclo y en correspondencia con esto, se encontró que el 70% de ellos en AG evalúa los aspectos positivos y negativos en cada ciclo de producción.

Con respecto a las actividades ejecutadas relacionadas con el personal como parte de la función control, se obtuvo, que el 55% de los productores afirman evaluar en AG el desempeño de los trabajadores, observándose que un 30% de productores se encontró en las categorías de BG y MBG.

productive process, mainly due to the appropriate handle of the techniques related to the crop. It was observed that 73% of the producers in AG affirm of applying corrective actions on each cycle and in correspondence to this, was found that 70% of the producers in AG evaluate the positive and negative aspects on each production cycle. Regarding the activities executed related to the personnel as part of the control function, was obtained that 55% of the producers affirm to evaluate in AG the performance of the workers, observing that in 30% of the producers were found on the categories of BG and MBG. It was also determined that 43% of the producers apply in MBG corrective or disciplinary sanction to the personnel.

Conclusions

An elevated percentage of producers-managers of grape production units in Mara parish, apply the managerial process, performing efficiently the activities related to the direction function, and neglecting important activities on each of the functions.

The actions that the grape producers do more appropriately in the planning are the identification and prioritization of the problems, besides establishing goals and objectives. In spite of the importance that represent the soliciting of credits, elaboration of budgets and implementation of new technologies for the agriculture exploitation of small and medium producers, as the wine producers in Mara, an elevated number of these producers do not execute these actions.

También se determinó que el 43% de los productores aplica en MBG correctivos o sanciones disciplinarias al personal.

Conclusiones

Un elevado porcentaje de productores-gerentes de unidades de producción de uva del municipio Mara aplican en alto grado el proceso gerencial, realizando con mayor eficiencia las actividades relacionadas con la función dirección, descuidando actividades importantes en cada una de las funciones.

Las acciones que los productores de uva realizan de forma más apropiada en la planificación, son la identificación y jerarquización de los problemas, además del establecimiento de metas y objetivos. A pesar de la importancia que representa la solicitud de créditos, elaboración de presupuestos e implementación de nuevas tecnologías para la explotación agrícola de pequeños y medianos productores, como son los productores vitícolas de Mara, un número elevado de ellos no ejecutan estas acciones. Las principales deficiencias en la planificación son desconocimiento por parte del productor de la misión y visión de la unidad de producción, que en la mayoría de los casos no está definida y ausencia de planes escritos de las actividades a ejecutarse.

En cuanto a la organización, predominó una estructura organizacional sencilla, de dos o tres niveles jerárquicos. Los productores manejan a discreción los ingresos de las unidades de producción y deciden sobre la contratación del personal, que en muy pocos

The main deficiencies in the planning are due to the ignorance by hand of the producer, of the mission and vision of the production unit, that in most of the cases are not well defined and by the absence of written plans of the activities to be executed.

Regarding the organization, a simple organizational structured with two or three hierarchical levels predominated. The producers handle discretely the incomes of the production units and decide on the hiring of personnel, which in few cases correspond to professional personnel in the handling of the crop or in the administrative area.

In the direction, the producers propitiate a favorable working environment, motivate the workers with economical incentives and assume the responsibility by the security of them. The producers are the responsible of the decision-making, but show the capacity of delegating in others.

The control was executed supervising the existence of products, supervising the status of the machineries and the equipments, and the correct execution of the activities, as well as the evaluation of the development of the workers, in function of it the workers are compensated, but none corrective or disciplinary sanctions are applied. The producers evaluate the results and compare them to what was programmed, specifying the positive and negative aspects of each cycle. The main deficiencies in the control were the absence of accounting registers and lack of supervision of the financial status.

End of english version

casos corresponde a personal profesional en el manejo del cultivo o el área administrativa.

En la dirección, los productores propician un clima laboral favorable, motivan a los trabajadores a través de incentivos económicos y asumen la responsabilidad por la seguridad de los mismos. Son responsables de la toma de decisiones, pero evidencian capacidad para delegar en otros.

El control se ejecutó a través de la supervisión de existencia de insumos, supervisión del estado de maquinarias y equipos, y la correcta ejecución de actividades, así como, la evaluación del desempeño de los trabajadores, en función del cual se otorgan recompensas, pero no se aplican correctivos ni sanciones disciplinarias. Los productores evalúan los resultados y lo comparan con lo programado, especificando los aspectos positivos y negativos de cada ciclo. Las principales deficiencias en el control fueron la ausencia de registros contables y poca supervisión de los estados financieros.

Literatura citada

Aguilar, A., C. Torres, A. Nava, L. Cabello y D. Zavala. 1992. *Administración Agropecuaria*. México: Noriega Editores, 4ta edición.

Alejua, H. 2002. Caracterización y análisis del proceso gerencial aplicado por los productores de maíz del municipio Turén, estado Portuguesa, Venezuela. *Rev. Agroalimentaria*. 14: 15-25.

Bermúdez, A. 2005. *Gerencia de fincas agropecuarias. Manual de ganadería de doble propósito*. Fundación Servicio para el Agricultor (FUSAGRI). Maracaibo, Venezuela. N° 1: 3-9.

Bland, M. y D. Altman. 1997. Statistics notes: Cronbach's alpha. *Revista BMJ*. 314: 572p.

Briceño, M. A. 2002. *La gerencia en la unidad estatal de desarrollo agrícola del estado Mérida (UEDA-Mérida)*. Evaluación de la gestión en el período 1995-1999. Mérida. Venezuela. *Visión Gerencial*. 1: 9-19.

Frances, A. 2006. *Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. 1era edición. Editorial Pearson Educación. México. 512p. Libro en línea: <http://books.google.co.ve>. 17-03-10.

Giacalone, R., M. Hernández y S. Zerpa. 2010. El financiamiento del componente primario del Sistema Agroalimentario Venezolano. La visión de los actores privados. *Rev. Agroalimentaria*, 16: 167-189

Gobernación del estado Zulia. 2009. *Conociendo al Zulia: municipio Mara*. Página institucional. Disponible en: www.gobernaciondelzulia.gov.ve. 25-01-09.

Guerra, G. 2002. *El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI*. Colección de libros y materiales educativos/IICA, N° 98. Editorial Agroamérica. San José, Costa Rica. 509p.

Hayes, B. 1999. *Cómo medir la satisfacción del cliente. Diseño de encuestas, uso y métodos de análisis estadísticos*. 2da edición. Editorial Oxford. México, D.F. 271p.

Herrera, H. 1995. *Gerencia de la Agro empresa Venezolana*. Caracas: Fundación Polar.

Instituto Nacional de Estadísticas (INE). 2001. *Censo de población y vivienda de la República Bolivariana de Venezuela*. Disponible en: <http://www.ine.gov.ve>. 22-01-08.

Machado-Allison, C. y J. Rivas. 2004. *La agricultura en Venezuela*. Ediciones del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA). 1ra edición, Caracas, Venezuela.

- Medina, B., N. Rincón, C. Medrano y L. Sosa. 2008. Caracterización de las funciones gerenciales aplicadas en el sistema de producción de plátano en la zona del sur del Lago de Maracaibo, Venezuela. *Rev. Fac. Agron. (LUZ)*. 25: 109-130.
- Ministerio del poder popular para la agricultura y tierras (MPPAT). 2007-2008. VII censo agrícola nacional. En línea: <http://www.mat.gob.ve/>. 30-09-2011.
- Molero, T., R. Guerrero y E. Martínez. 2007. Caracterización del sistema de producción de uva de vino en el municipio Mara, estado Zulia-Venezuela. *Rev. Fac. Agron. (LUZ)* 24: 343-366.
- Munch, L. y J. García. 1997. Fundamentos de administración. 5ta edición. Editorial Trillas. México. 240p.
- Organización de las Naciones para la Agricultura y la Alimentación (FAO). 2008. Políticas para promover y/o fortalecer la participación y la acción conjunta entre actores público-privados en el desarrollo rural. Brasilia; 30ª Conferencia Regional de la FAO para América Latina y el Caribe, 14 al 18 de abril.
- Pérez, E. 2008. Visión de lo rural y la agricultura en los países andinos. Pontificia Universidad Javeriana. Taller internacional de expertos. San José, Costa Rica Julio 8-10. Disponible en: <http://argus.iica.ac.cr/esp/organizacion/LTG C/ForosTecnicos/Documents/ForoIV-008.pdf>. 04-03-010.
- Pérez, Y. J. J. Villasmil y E. Martínez. 1998. Desarrollo de modelo gerencial para unidades de explotación frutícola en el municipio Mara, estado Zulia, sustentado en el enfoque gerencial de la calidad. *Rev. Fac. Agron. (LUZ)*. 15: 594-607.
- Pons, R. y D. González. 2005. La imagen en el comercio minorista de bienes: el caso de los Puntos de venta «Praga» y los «dependientes» de la cadena de tiendas Panamericanas y Siglo XX y El Especial de TRD, Caribe, en Santa Clara y Encrucijada.
- Robbins, St. 1998. La administración en el mundo de hoy. Editorial Prentice Hall. México, D.F. 584p.
- Robbins, St. y Coulter. 2005. Administración. 8va edición. Editorial Pearson Educación. México, D.F. 640p.
- Rodríguez, J. 2006. Estudio de sistemas y procedimientos administrativos. 3era edición. Editorial ECAFSA. Thomson Learning. México. 285p.
- Statistical Analysis System (SAS). 2009. Institute, Inc.. SAS/STAT. User's guide, Release 9.1. SAS. Inst., Inc Cary, NC.
- Vargas, G. y R. Paillacar. 2000. Estrategias de reclutamiento y selección de recursos humanos en empresas frutícolas de la zona central de Chile: Estudio exploratorio. *Fac. de Agron. de la Pontificia Universidad de Chile. Casilla 306-322. Centro de Investigaciones Agrícolas*. 27:169-180.