

Capítulo LXIX

Aspectos técnico-gerenciales y de competitividad en el beneficio de bovinos del estado Zulia

Emma Segovia-López, MSc
Arlenis Albornoz-Govea, MSc

INTRODUCCIÓN

En la actualidad mundial hablar de empresas competitivas, implica involucrar procesos de mejoramiento continuo de manera integral en cada una de sus áreas, como: producción, gerencia, administración y finanzas, mercadeo y ventas, investigación y desarrollo e innovación (IESA, 1997). En Venezuela se han definido regiones, considerando sus condiciones naturales, su desarrollo y las características de su economía. La región zuliana, segunda en importancia del país, se caracteriza por su gran potencial agropecuario, sobre todo en ganadería de doble propósito, leche y carne, que generan grandes aportes al producto interno bruto agrícola nacional (PIBA).

Al considerar el PIB zuliano por tipo de industria, los estudios de la cámara de industriales, determinan que las pequeñas y medianas empresas tradicionales aportan el mayor porcentaje. El PIB para 1989 fue del 36,4% y para 1994 se acercó al 50% y esa tendencia se ha mantenido en la presente década, siendo el sector de alimentos, bebidas y tabacos el que concentra el 80% de la producción de la industria tradicional. Dentro de estas industrias tradicionales, destaca el procesamiento primario por la industria cárnica y los centros denominados mataderos o salas de sacrificio, cuyo producto es la carne en canal (52%) que puede ser despostada o procesada y otros productos (10,8%), clasificados como comestibles (vísceras rojas y blancas, patas, sesos, rabo, cabeza, y otros restos cárnicos) y no comestibles (cueros, sangre, cachos y cascotes, sebo, huesos), empleados para la fabricación de subproductos cárnicos (Aguilar *et al.*, 2004).

Estos últimos se consideran muy importante dentro de la economía de los costos de la matanza, ya que el valor de su venta compensa el de la faena, por lo que generalmente resulta en el superávit del proceso del faenado. Esta es una de las principales características de la actividad frigorífica, ya que todas las salas de beneficio del estado los comercializan, representando el mayor porcentaje de sus ingresos.

En Venezuela existen aproximadamente 40 mataderos-frigoríficos que controlan cerca del 80% de la matanza nacional clasificada; el resto se realiza en salas de matanzas con escasas condiciones higiénicas ubicadas en los diferentes municipios del país. Los estados Lara, Mérida, Aragua, Miranda, Carabobo, Zulia y Distrito Federal concentran los mataderos de mayor capacidad, siendo las entidades con mayor número de salas de matanza en las cuales existe inspección sanitaria del proceso: Zulia con 8 (los cuales sacrifican más del 15% del total nacional), Aragua 5, Anzoátegui 6, Miranda 3 y Cojedes con 3 salas de matanza.

Sin embargo, en la última década se observan ciertas deficiencias en el proceso de abastecimiento de carne a nivel urbano, donde los diferentes actores del circuito tratan de justificar su participación, pero no señalan las fallas en el proceso de distribución, las cuales se reflejan en incrementos del precio a nivel del consumidor, deterioro de la infraestructura comercial tradicional, cierre de salas de beneficio, desabastecimiento, lo que sin duda resta competitividad de la cadena cárnica en la región (Porter, 1998).

Considerando lo anterior, los estudios realizados en la cadena comercial de la carne determinan serias deficiencias en cada una de las etapas de comercialización, que conlleva a la necesidad de implementar los correctivos para lograr que el mercado de la carne sea más competitivo, y promover la recuperación de su consumo (Segovia *et al.*, 2004, 2005). Una de las etapas con grandes deficiencias es el procesamiento primario, lo que planteó la necesidad de analizar el parque de mataderos de la región zuliana con el fin de proponer las acciones que permitan entre otros, una mayor participación del productor, y de esta manera controlar los vicios de la intermediación, lograr un faenado en instalaciones adecuadas, acondicionadas para obtener productos de calidad y proponer las acciones estratégicas para un mercado organizado y competitivo en la región zuliana.

El presente capítulo tiene como objetivo analizar la situación actual de la comercialización de carne roja bovina y el nivel de competitividad del parque de mataderos en la región zuliana, indicando las características de manejo, poder de decisión (gerencia) y competitividad.

CARACTERIZACIÓN DE LAS SALAS DE SACRIFICIO

De acuerdo al SASA-Zulia del Ministerio de Agricultura y Tierra, el inventario del parque de salas de beneficio de animales bovinos del estado Zulia para el año 2002 era de 25 mataderos ubicados en diferentes zonas productoras del estado (Cuadro 1), que posteriormente fueron inspeccionados con la finalidad de corroborar sus condiciones actuales de funcionamiento, determinándose la existencia de 14 salas de beneficio activas. El resto estaban cerradas, en remodelación o fuera de funcionamiento por escasez de animales.

Con el uso de encuestas realizadas directamente a los encargados-administradores y representantes oficiales de organismos del estado (SASA-Zulia), en la cual se relacionaban entre otros aspectos, la estructura organizacional, se conoció del funcionamiento, disposición de equipos e implementos, características físicas de las instalaciones, características del beneficio, proceso de faenado, relación proveedores-sala de be-

Cuadro 1
Inventario del parque de sacrificio bovino del estado Zulia

Carácteres	Subregión				
	Total	Costa Oriental	Sur del Lago	Perijá	Nor-Occidente
Municipios	18	Miranda, Santa Rita, Cabimas, Simón Bolívar, Lagunillas, Baralt, Valmore Rodríguez	Sucre, Catatumbo, Jesús M ^a Semprún, Fco. Javier Pulgar	Machiques de Perijá, Rosario de Perijá	Maracaibo, San Francisco, Jesús E. Lössada, La Cañada de Urdaneta, Mara, Páez
Superficie (ha)	5.057.700	825.100	1.664.400	1.390.400	1151800
Inventario inicial de Salas	25	3	10	3	9
Identificación y condición de las salas de beneficio		<ul style="list-style-type: none"> • FIBCA⁽¹⁾ • Matadero en Valmore Rodríguez⁽²⁾ • Matad. Municipal Baralt⁽³⁾ 	Salas de matanza: <ul style="list-style-type: none"> • Monte Adentro (Sucre) • Morality y Caño Blanco (Colón)⁽³⁾ • El Guayabo y Encontrados (Catatumbo)⁽³⁾ • Casigua, El Cruce (J. M^a Semprún) • FIBASA, FRISULCA (Colón) • MAFRICA (J.M^a Semprún) 	<ul style="list-style-type: none"> • FRICAPECA (Machiques) • PROPIESA, FRIVACA (Rosario) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mat. Municipal La Cañada, MASARCA, La Esmeralda (La Cañada). • El Milagro, MAIMCA, MATOCA, La Paz (Jesús E. Lössada) • MASICA (Maracaibo) • FIMARA (Mara)
Nº de Salas de Beneficio inventario del estudio	14	<ul style="list-style-type: none"> • MATICOLCA⁽²⁾ • FIBCA⁽¹⁾ 	<ul style="list-style-type: none"> • Casigua, El Cruce, FIBASA, FRISULCA, MAFRICA⁽²⁾ 	<ul style="list-style-type: none"> • FRICAPECA • PROPIESA • FRIVACA 	<ul style="list-style-type: none"> • El Milagro • MAIMCA • TOTUMO • MAXIFRIGO⁽²⁾

(1): Matadero cerrado en proceso de remodelación (2): Matadero nuevo en construcción (3): Matadero cerrado.

Fuente: MPC. División de Producción. Unidad Técnica Nacional de la Carne. Zulia (Año 2002).

beneficio-clientes, aspectos gerenciales y administrativos, entre otros aspectos (Schnöller, 2006).

Comportamiento de la categorización de canales bovinas en el estado Zulia (2000-2004)

Esta actividad consiste en la asignación de una categoría a las canales de los animales beneficiados, con la finalidad de proveer un lenguaje mercadotécnico postmortem más transparente en la negociación de la carne. Esta categorización (Decreto Presidencial 1896, 1997) considera la clase, peso, madurez fisiológica, acabado y marmoleo.

En la mayoría de las salas, la categorización es realizada, una vez finalizado el proceso del faenado. Las canales sin refrigerar son inspeccionadas por un médico veterinario, quien le asigna una “categoría”. En primer lugar, se realiza una clasificación que consiste en determinar las clases sexuales (toro, torete, novillo, novilla y vaca), también denominada clasificación primaria, la que se complementa con la categorización por rendimiento y por calidad, esta última de carácter opcional.

En el Cuadro 2 se puede observar la evolución anual de la clasificación y la categorización de canales bovinas en las diferentes salas de sacrificio del estado Zulia que reportan al SASA-MAT. Destaca para el año 2000 el predominio de las categorías B y D, producto quizás de la adaptación del nuevo sistema de clasificación en las diferentes salas de sacrificio o en última instancia al envío de los mejores animales hacia otras regiones con mejores condiciones de precios y oportunidades de mercados. A partir del año 2001 se observa una mejora en el número de canales categorizadas AA y A, lo que puede ser considerado como un resultado favorable de su aplicación en las diferentes salas de beneficio de la región; por esa razón, los comerciantes de animales tratan en lo posible de buscar condiciones positivas de los animales que redunden en mejores condiciones de la canal, por lo tanto, en categorías de mayor valor en el mercado.

De igual manera se determinó que las salas de beneficio FRISULCA, FIBASA y FRICAPECA reportaron la mayor proporción del beneficio dentro de la categoría AA y A, para el período analizado, en comparación con el resto de las salas de beneficio del estado. Esto puede atribuirse tal vez a su ubicación en las principales zonas productoras, lo que las hace ser más competitivas a la hora de obtener animales de mejor calidad para su sacrificio, lo cual se refleja en canales de las categorías topes (AA y A), en mejores precios y en las oportunidades de mercados.

Categorización de las salas de sacrificio en el estado Zulia

Esta categorización hace referencia a la clasificación de la sala de sacrificio, tomando como criterios la disponibilidad de refrigeración, el nivel de procesamiento de la carne, incluso el desposte y/o solamente el servicio de sacrificio o matanza del animal hasta la canal. Además se consideró la “Norma y Programa Subregional sobre Tecnología, Higiene e Inspección Sanitaria del Comercio de Ganado Bovino para Beneficio, Mataderos y Comercio de Carne Bovina” en Lima-Perú (Acuerdo de Cartagena, 1983). Se aplicaron los términos de Primera, Segunda y Tercera Categoría donde

Cuadro 2
Comportamiento del Sacrificio Bovino Clasificado, estado Zulia. Período 2000-2004

Año	Tenera		AA		A		B		C		D	
	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H
2000	12	0	5.022	511	33.808	4.245	2.468.181	23.193	25.174	15.555	4.930.171	521.943
2001	1	0	34.769	1.411	69.194	18.826	27.891	46.075	5.266	2.285	1.992	2.111
2002	0	0	31.865	4.041	61.379	18.419	9.851	25.601	1.769	10.947	739	6.310
2003	0	7	58.100	6.070	85.234	25.094	24.288	45.270	442	21.035	2.151	18.304
2004	0	0	73.536	4.461	92.363	14.464	14.613	26.788	1.611	11.583	344	814
Total	13	7	203.292	16.494	341.978	81.048	2.544.824	166.927	34.262	61.405	4.935.397	549.482

M: Macho H: Hembra.

Fuente: Procesamiento de Información suministrada por las salas de matanza al SASA-MAT-Zulia.

se contempla todo lo relacionado con las condiciones del comercio de la carne desde los animales vivos hasta los diferentes cortes a nivel urbano.

De las 14 salas de sacrificio del presente estudio, sólo 3 califican como “Frigorífico Industrial” lo cual supone un manejo adecuado de los animales, desde el faenado hasta la refrigeración. Contemplan además, la infraestructura para el procesamiento o preparación de cortes completos, incluso hasta el desposte en cortes al detal, para su posterior comercialización, aunque esta última no es una práctica común en la región. También disponen de refrigeración adecuada, que incluye túnel y cavas o cuartos, con temperaturas menores de 5°C, faenado a través de rieles continuos, con disposición de suficientes espacios para llevar a cabo cada uno de las etapas desde la línea de faenado hasta la refrigeración de la canal.

Del resto, la mayoría (7 del total) se definen como “Mataderos Frigoríficos” representados por estructuras mucho más pequeñas, que suponen un uso más eficiente de las instalaciones, sobre todo de la capacidad de refrigeración. En general, manejan rieles corridos en la línea de faenado, carecen de túnel de frío, y prácticamente se dedican a la prestación del servicio de matanza, es decir, no compran animales ni venden las canales.

Por último las “Salas de Matanza” municipal, donde se sacrifica a los animales en condiciones artesanales, en instalaciones deficientes que carecen de los equipos mínimos necesarios para llevar a cabo esta actividad. No poseen cavas de enfriamiento ni sistema de rieles; se observó un manejo inadecuado de los desechos del proceso, entre otros aspectos. Son precisamente estas estructuras las que predominan en diferentes poblados para el abastecimiento de la carne a nivel local.

En cuanto a la clasificación por Categoría, en el estado Zulia no existen salas de beneficio consideradas dentro de la “Primera Categoría”, de acuerdo a la Norma de referencia, ya que en ninguna de éstas se realiza deshuesado, corte o empacado, tampoco existe o es muy deficiente el equipamiento necesario para realizarlo, siendo estas características las diferencias entre las categorías Segunda y Tercera.

Se puede considerar que 5 salas de beneficio reúnen las características y el equipamiento para ser catalogadas como de “Segunda Categoría”, como son las del Sur del Lago y Perijá que cumplen con todas las exigencias, con la salvedad de que solo benefician una especie, es decir, bovinos, con tendencia hacia la “Primera Categoría”, considerando los equipos disponibles y utilizados en el faenado. El resto de las salas de beneficio se pueden catalogar como de “Tercera Categoría”, donde la planta física reúne las condiciones mínimas para llevar a cabo el faenado de los animales; en su mayoría, sus espacios son bastante reducidos, por lo que las diferentes actividades o etapas de la faena, se ven seriamente afectados, sobre todo en el momento de sacrificar lotes de animales, restándole especialización y calidad al acabado de la canal.

Esta categorización también define las oportunidades de mercado y sobre todo el ámbito de acción de estas salas de beneficio, ya que según esta Norma, para un matadero con Categoría de Segunda o Tercera, su mercado se circunscribe al ámbito local (los de “Tercera”) máximo a nivel nacional (los de “Segunda”). Esta condición les resta competitividad con otras salas a nivel nacional, que reúnan las características de “Primera Categoría” y oportunidad de optar a mercados internacionales.

De igual manera, dentro de los aspectos considerados en esta evaluación, la seguridad e higiene del personal y la sanidad fueron las que presentaron la condición más deficiente en la mayoría de las salas; en general, no se implementan normas de seguridad industrial que incluya al personal, tampoco existe la aplicación de algún sistema de normas de calidad, lo cual es una amenaza y afecta la competitividad en el mercado de la carne. Asimismo, es de señalar la inexistencia de laboratorios para realizar evaluaciones inmediatas necesarias que puedan afectar la calidad de la carne, que generalmente se contrata externamente (FAO, 2007).

No se aplican normas de control de calidad, de buenas prácticas ni las normas ISO. Se puede decir que una de las pocas actividades de control de calidad esta dada por la presencia de los técnicos veterinarios del SASA y del Ministerio de Sanidad, que evalúan el aspecto sanitario de los animales en el proceso de la faena.

Aspectos Gerenciales y de Organización

Para evaluar algunos elementos gerenciales y de organización de las salas de beneficio, se consideró, entre otros: el tipo de propiedad accionaria, el manejo de la administración, la existencia o no de un organigrama estructural, manual de normas y procedimientos, organización, nivel de decisiones, manejo gerencial (misión, visión), definición de los objetivos de la empresa y sistema de registro de información, entre otros.

La propiedad de la mayoría de las salas de beneficio del estado Zulia es de productores agropecuarios, mayormente de la zona donde esta ubicada la sala, con gran experiencia en la actividad agropecuaria. Igualmente se observa la poca o nula participación accionaria de las Alcaldías dentro de la propiedad, si consideramos que dentro de sus funciones y obligaciones, esta el velar por el desempeño eficiente de estas estructuras. En cuanto a la estructura organizacional, la mayoría respondieron tener organigrama estructural, que en la práctica carece de aplicabilidad, observándose gran disparidad en el nivel de decisión, no estando claramente definido el nivel jerárquico; además la mayoría manifestó no poseer manual de normas ni de funcionamiento, ni de control de calidad.

De igual manera manifestaron llevar a cabo registros de información relacionados con el servicio, aunque limitándose prácticamente al numero y tipo de animales, así como el registro de canales clasificadas, es decir, la información que los médicos veterinarios adscritos al Ministerio de Agricultura y Tierra (MAT) suministran al SASA-Zulia.

El procesamiento primario de la cadena cárnica en los “Mataderos Frigoríficos” presenta grandes deficiencias a nivel gerencial, ya que manejan el concepto de “negocio tradicional o familiar”, sin la aplicación de un organigrama de funcionamiento, de normas de procedimiento y calidad y niveles de gerencia, que responden más al interés particular de los propietarios que al beneficio del proceso productivo.

Por el contrario, se observa en los “Frigoríficos Industriales”, específicamente los del Sur del Lago, que manejan ciertos niveles gerenciales por los ejecutivos de la empresa, lo que se refleja en las diferentes líneas del proceso, es decir, desde el arribo de los animales hasta la culminación de la faena, el manejo de las diferentes activida-

des, el manejo de los subproductos del faenado, comercialización y distribución, las características de la empresa y por consiguiente el acabado y manejo de la canal.

Capacidad Instalada y Utilizada/Día

Hace referencia a la capacidad operativa diaria instalada para realizar el proceso de beneficio de los animales. Existe gran diversidad en la capacidad instalada en las salas de beneficio del estado, desde menos de 80 cabezas, donde se incluyen las “salas de matanza” y algunos mataderos municipales; mataderos con capacidad de 80 a 300 cabezas y hasta más de 300 cabezas. En cuanto a las especies beneficiadas, las 14 salas de beneficio analizadas, sacrifican bovinos, además 6 benefician porcinos y 3 ovinos y caprinos (3), lo que nos hace concluir sobre el nivel de especialización de estas estructuras hacia la especie bovina.

Con base a esta descripción, se puede estimar que la capacidad/día instalada para el sacrificio bovino en el estado Zulia es de aproximadamente 3.980 cabezas/día, mientras que la capacidad/día utilizada es de 1.712 cabezas, observándose una capacidad ociosa de aproximadamente 57%. De igual manera se considero el almacenaje en los corrales y la capacidad de refrigeración de las canales, determinándose una similar subutilización del 68% y 64% respectivamente, esto sin incluir las salas de matanza, la capacidad de nuevas salas de sacrificio (dos nuevas salas) y el sacrificio clandestino. Estas situaciones generan desperdicios en el proceso y se traducen en costos del faenado (Cuadro 3).

Cuadro 3
Capacidad física instalada/utilizada en las salas de beneficio del estado Zulia

Faenado Capac. Instalada/Utilizada	Almacenaje/corrales (Nº animales)	Refrigeración Cavas (Nº Canales)
Cap. Instalada: 3980 Cabezas/día	Cap. Instalada: 5.655 animales	Cap. Instal. 5510 canales
Cap. Utilizada: 1712 Cabezas/día	Cap. Utilizada: 818 animales	Cap. Utiliz. 1970 canales
Cap. ociosa: 57%	Cap. ociosa: 68%	Cap. ociosa: 64%

Componentes de competitividad de las salas de beneficio del estado Zulia

En la actualidad el concepto de competitividad se aplica para enunciar la situación de una empresa con base a cuatro atributos fundamentales relacionados, tales como: las condiciones de los factores de producción, las condiciones de la demanda, las relaciones y el apoyo industrial y las estrategias, estructuras y competencias de la empresa, la influencia del gobierno y el azar (Porter, 1998). En el sector agrícola, la competitividad se refiere a la capacidad de las empresas (unidad de producción, servicios, comercializadoras y otras) para mantener o incrementar sus cuotas de mercado, obteniendo beneficios económicos positivos frente a la competencia de empresas de otras regiones (Gutiérrez, 2003).

Considerando estos atributos se evaluó el nivel de competitividad de las salas de beneficio del estado. Los resultados determinaron entre otros aspectos:

- La proliferación de salas de beneficio, auspiciadas en su mayoría por entes privados, se realiza en condiciones deficientes; se observa incluso la falta de inspección y control sanitario, tanto de los animales como del proceso y los productos del faenado, lo que plantea la necesidad de impulsar la aplicación del sistema de clasificación de animales en pie y de canales, para de esa manera orientar al productor en cuanto a las señales del mercado e identificar los nichos y patrones tecnológicos de los productores de carnes de calidad e inocuas (aptas para el consumo).
- De igual manera, se consideró tanto el número de intermediarios como el nivel de participación del productor en la cadena de comercialización de la carne, donde participan un número significativo de intermediarios y comisionistas, desde la finca hasta que el producto llega al consumidor final. Esta intermediación tiene un peso importante que incide a lo largo de la cadena, tanto en la oferta como en el establecimiento del precio de la carne. Se estima que menos de la cuarta parte de los productores comercializa directamente con los mataderos. En la práctica y en términos generales, el productor después de la venta al mayorista rural de ganado en pie, desconoce la continuación de los procesos de la cadena, es decir, tanto el proceso del faenado como la satisfacción de las exigencias del mercado.
- Se observó el control del proceso realizado por los representantes del estado (SASA-Ministerio de Agricultura y Tierras y Ministerio de Sanidad) basado en la inspección del faenado en la mayoría de las salas de beneficio. Debido a su aceptación no es fácil hacer el cambio a nuevas metodologías y por consiguiente, a un eficiente control de calidad. Sin embargo, existe el consenso, en particular en los medios académicos, de que el sistema debe orientarse hacia la prevención de los riesgos a través de la aplicación del Control de Riesgos y Puntos Críticos (HACCP, por sus siglas en inglés) a nivel de la producción, de las salas de beneficio y de los puntos de venta. Esto debido a que tradicionalmente la responsabilidad por la inocuidad y calidad de estos productos ha sido trasladada en la práctica a las entidades estatales encargadas de la realización del control. Se debe apoyar la implementación de un programa de trazabilidad (habilidad para seguir el movimiento de un alimento a través de los pasos específicos de producción, procesado y distribución) como garantía de calidad para el consumidor.

Gestión empresarial en las salas de beneficio

En lo que respecta a una gestión empresarial, en las salas de beneficio no existe manejo empresarial, ya que hay ausencia de indicadores de eficacia, limitada visión de futuro, entorno no favorable (orden público) y no existe tendencia a articularse como cadena productiva; gremialmente son muy débiles. Una gestión moderna se dirige a:

- Promover la modernización, adecuación y regionalización de las plantas de sacrificio y apoyar el sacrificio en las zonas de producción, como una tendencia que asegura la competitividad de las salas de sacrificio. Apoyar la implementación de un programa de mejoramiento integral de procesos como garantía de calidad para el consumidor.

- Lograr implementar un nivel de organización y operatividad de las salas de sacrificios ya que actualmente no garantizan un adecuado funcionamiento de las mismas, por carecer en su mayoría, de un organigrama funcional y manual de actividades de las diferentes áreas y para el personal adscrito a cada una de las salas.
- Desde el punto de vista competitivo, las salas de matanzas de estado Zulia tienen una participación importante ocupando el primer lugar en la producción nacional. Los estudios no determinan bien los niveles de competitividad de las empresas por no tener sus costos y rentabilidades reales. Para generar un mayor nivel, se recomienda profundizar y precisar futuros estudios en esta etapa.
- De manera que es necesario mejorar los indicadores relacionados con el diagrama de Porter para elevar la competitividad, información, organización, productividad, tecnología, educación y liderazgo, costos, infraestructura, sanidad, conocimiento de los mercados y comercialización. Promover además la modernización, adecuación y regionalización de las plantas de sacrificio, apoyando el sacrificio en las zonas de producción, como una forma de asegurar la competitividad y la integración del productor hasta el consumidor final en la política de Cadenas Productivas como mecanismos para reducir entre otros, la intermediación.

CONCLUSIONES

En virtud del deficiente abastecimiento de carne roja bovina y la falta de control en el proceso de beneficio, un estudio descriptivo de la situación actual y nivel de competitividad del parque de mataderos en el estado Zulia reveló que solo 3 salas califican en la categoría “Frigorífico Industrial” con manejo adecuado desde el faenado hasta la refrigeración incluso el desposte, 7 califican como “Mataderos Frigoríficos”, instalaciones más pequeñas y uso más eficiente, faenado con rieles corridos, sin túnel de frío, y 4 “salas de matanza municipal” con instalaciones deficientes y sin equipos mínimos. El análisis de la Gerencia muestra que la mayoría no aplican manual de normas, ni de funcionamiento ni control de calidad, siendo deficiente el sistema de control y evaluación.

Existe alta capacidad instalada ociosa, altos costos y deficiencias en el proceso, no aplicando normas de buenas prácticas ni normas ISO. Los indicadores de competitividad muestran limitaciones sobre todo de calidad y control del proceso que afectan las oportunidades de mercadeo. Es decir, se observó deficiente gestión empresarial y manejo técnico-gerencial, ausencia de indicadores de eficacia, limitada visión de futuro y una débil articulación con la cadena productiva. Como consecuencia, la mayoría de los mataderos de la región zuliana tienen grandes limitaciones para acceder hacia el comercio internacional y a los nichos de mercado nacional que demandan calidad, además de no tener previsto en un futuro cercano contar con sistemas que aseguren la calidad e inocuidad en sus procesos.

LITERATURA CITADA

Acuerdo de Cartagena. 1983. Norma y Programa Subregional sobre Tecnología, Higiene e Inspección Sanitaria del Comercio de Ganado Bovino para Beneficio, Mataderos y Comercio de Carne Bovina. Comisión del Acuerdo de Cartagena, Cuadragésimo Período de Sesiones Extraordinarias, 24 a 25 de Noviembre de 1983. Lima-Perú.

Aguilar F, Moreira R, Zahlhaas E. 2004. Características de la faena de ganado bovino en mataderos de Chile durante el año 2004. En: Boletín Veterinario Oficial, BVO N° 7. Servicio Agrícola y Ganadero Santiago, Chile. 13 pp. Disponible en: <http://www2.sag.gob.cl/Pecuaria/bvo/BVO_8_I_semestre_2008/articulos/vigil_EEB_2006_X_reg.pdf> [Consulta: septiembre de 2007].

FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations Regional Office for Asia and the Pacific). Directrices para el Manejo, Transporte y Sacrificio Humanitario del Ganado Capítulo 7: Sacrificio del ganado. En: <http://www.fao.org/DO-CREP/005/x6909S/x6909s00.htm#Contents>, visitado en junio 2007.

Hernández R, Fernández C, Baptista P. 1998. Metodologías de la investigación. 2^{da} Ed. Editorial McGraw Hill. México. 60:186p.

IESA (Instituto de Estudios Superiores de Administración).1997. Zulia: competitiva para el desarrollo. Estudios de competitividad regional. Caracas-Venezuela. Ediciones IESA, C.A.

Porter ME. 1998. Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. México. Primera Edición: 1987. Décima Sexta Reimpresión. Compañía Editorial Continental. S.A. de C.V.

Segovia López E, Contreras Peña D, Marcano Pivoto D, Pirela Hernández R. 2004. Análisis de la distribución de carne roja bovina por las carnicerías del área urbana de Maracaibo. Revista Facultad Agronomía-LUZ 21: 185-198.

Segovia López E, Contreras Peña D, Marcano Pivoto D, Pirela Hernández R, Arlenis Alborno. 2005. Conducta del consumidor de carne bovina según clase socioeconómica en el municipio Maracaibo, estado Zulia, Venezuela. Agroalimentaria 21: 113-121.

Schnöller A. 2006. Pautas para los procedimientos de inspección en animales y carnes en un matadero. Scient Techn Rev (OIE) 25 (2): 849-860.