



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

07651-S

Distr. RESERVADA

UNIDO/IOD.115  
4 octubre 1977

ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA  
EL DESARROLLO INDUSTRIAL

ESPAÑOL  
Original: INGLÉS

COMO ESTIMULAR EL DESARROLLO INDUSTRIAL MEDIANTE MODERNAS  
TECNICAS DE GESTION DE LA DISTRIBUCION<sup>1/</sup>

por

Klaus Moll

Sección de Establecimiento y Gestión de Fábricas  
División de Operaciones Industriales

---

<sup>1/</sup> El presente documento no ha pasado por los servicios de edición de la Secretaría de la ONUDI.

Indice

	<u>Página</u>
1. Introducción	3
2. Examen	4
A) Repercusión de los cambios de carácter económico en la distribución de alimentos	4
Modelo de un sistema integrado de distribución de alimentos	5
B) Repercusión de los cambios de carácter técnico en la distribución de alimentos	8
C) Examen de problemas	10
3. El sentido empresarial como condición previa para modernizar los sistemas de distribución	12
4. Conclusiones	14

## 1. Introducción

A la luz de la política enunciada respecto de las necesidades básicas en la Conferencia Mundial sobre el Empleo<sup>\*</sup>, la distribución a base de sistemas modernos -especialmente la de alimentos- constituye una necesidad fundamental, sobre todo para la población de centros urbanos de rápido crecimiento. Además, representa una actividad económica de proporciones considerables, cuyo volumen se suele subestimar dada la apariencia poco llamativa de las tiendas de comestibles, mercados, agencias, etc., particularmente en los países en desarrollo. En París, el mero tamaño de las anticuadas instalaciones destinadas a suministrar alimentos a la metrópolis constituía en sí una atracción turística. Cuando "les Halles" desaparecieron, la ciudad se convirtió en precursora de un sistema completamente nuevo -y discutido- de distribución de alimentos: una red de hipermercados de una hectárea de superficie en que los consumidores pueden comprar comestibles y artículos no comestibles. Los mercados de venta al por mayor en los países en desarrollo son con harta frecuencia sumamente grandes, como por ejemplo el enorme mercado de la ciudad de Buenos Aires. Sin embargo, se tiende a pasar por alto el hecho de que en la misma ciudad hay 64.000 negocios que suministran a la población los alimentos necesarios para satisfacer sus necesidades, y que éstos representan una actividad económica mucho mayor que la que despliegan en conjunto los compradores y vendedores en el mercado de mayoristas.

Cabe quizá observar que la contribución del sector de distribución, aun en los países altamente industrializados, al producto nacional bruto es casi igual a la de todas las industrias manufactureras consideradas conjuntamente o incluso la supera. Puesto que la distribución de alimentos representa aproximadamente la mitad de las actividades del sector de distribución, la venta de comestibles al por mayor y al por menor viene a ser una de las actividades económicas más importantes de cualquier país, lo cual es consecuencia natural de la industrialización y la concentración urbana. El aporte de esta actividad al respectivo producto nacional bruto de muchos países en desarrollo e industrializados suele exceder al de las industrias de elaboración de alimentos. A su vez, la elaboración de alimentos es la principal actividad

---

\* En el programa de acción de esta Conferencia, celebrada en 1976, se menciona repetidamente la necesidad de fortalecer los sistemas de distribución, por ejemplo, al comienzo, dentro del marco de las políticas macroeconómicas (punto 7 b) y dentro del ámbito de la política de empleo en general (punto 11).

manufacturera, particularmente en los países en desarrollo en que constituye hasta el 32% de toda la industria manufacturera (por ejemplo, en Indonesia). Su participación media en el producto nacional bruto como porcentaje de todas las actividades manufactureras es de 23% en los países en desarrollo.

Se observa que, en el proceso de desarrollo económico, la creación de una nueva capacidad de producción recibe atención de primera plana. Sin embargo, con demasiada frecuencia se pasa por alto el hecho de que la industria no puede existir o crecer sin contar con servicios e instalaciones de distribución igualmente modernos.

¿Qué consecuencias trae consigo la modernización de los sistemas de distribución de alimentos? ¿Qué quiere decir modernización en este respecto? La respuesta a estas preguntas gira en torno a dos aspectos de la distribución que se hallan relacionados entre sí, a saber:

- creación de sistemas de distribución integrados en sentido vertical y posteriormente horizontal;
- aparición de innovaciones técnicas en la venta al por menor y al por mayor.

## 2. Examen

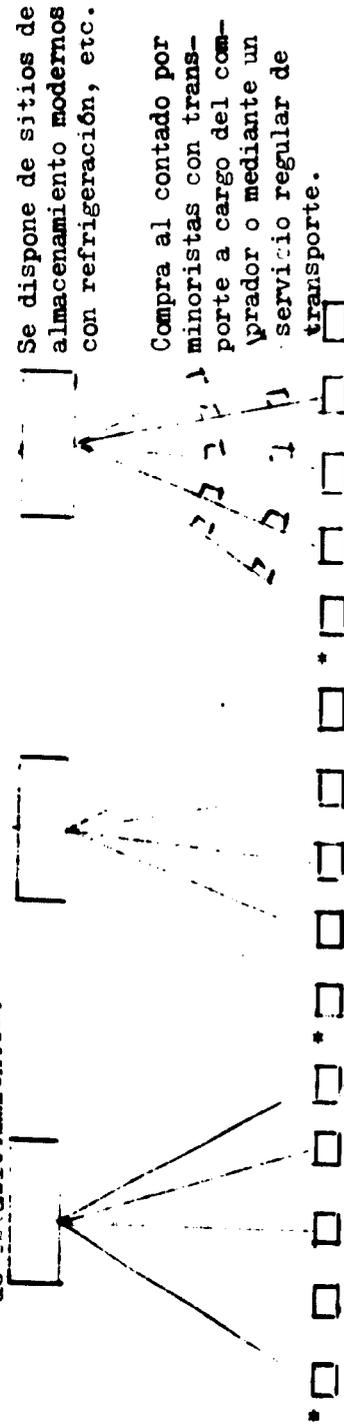
### A) Repercusión de los cambios de carácter económico en la distribución de alimentos

La integración económica en la esfera de la distribución de alimentos quiere decir que, por ejemplo, en un país con una población de 60 millones de habitantes, en la actualidad sólo basta convencer a unas 50 a 100 personas de la bondad de un producto determinado para lograr que éste se distribuya en el 90 a 95% de todas las tiendas de comestibles, ya que únicamente ese número de personas es el que decide qué productos se han de comprar. También quiere decir que, en el plano regional y nacional, de 40.000 a 50.000 minoristas independientes efectúan sus compras a través de dos cooperativas de minoristas, y que, además, un número similar de minoristas se hallan organizados en una docena de cooperativas de mayoristas, pudiendo ambos sistemas coexistir con una importante organización de cooperativas de consumo y cierto número de cadenas de tiendas de comestibles. La integración sigue las mismas pautas en cada una de las diferentes redes de distribución, como se observa a continuación:

Modelo de un sistema integrado de distribución de alimentos

Una oficina central de compra y coordinación suele adquirir en grandes cantidades un 25% de los productos que necesitan los distintos sistemas; éstos proceden de fabricantes nacionales y extranjeros, centros de elaboración de alimentos, cooperativas agrícolas, importadores, etc.

Los depósitos regionales de "venta al por mayor" suelen adquirir en la localidad otro 25% de los productos que necesitan las cadenas de establecimientos.



Tiendas de comestibles: A menos que pertenezcan al sistema, éstas suelen adquirir hasta el 50% de sus productos de proveedores ajenos al sistema. Se trata de productos frescos, como fruta, verduras y legumbres, artículos y productos elaborados localmente que las empresas manufactureras venden a domicilio (por ejemplo, café recién tostado).

Según se observó en todos los países estudiados, los sistemas integrados, mientras haya la posibilidad de competir entre sí, trabajan con márgenes más pequeños que los no integrados. Esto sucede prácticamente en todas partes. Se ha observado también que únicamente la integración horizontal del comercio de productos concretos da lugar a estructuras monopolísticas, particularmente en los países en desarrollo.

La integración vertical -en vista del poder económico que implica y de su diferente orientación- ha sido lo suficientemente fuerte como para contrarrestar tales estructuras monopolísticas mediante la búsqueda de acceso directo al productor.

Las ventajas de este tipo de integración para el desarrollo de la industria de elaboración de alimentos son las siguientes:

- reducción del costo de venta en beneficio de la industria, que así puede organizar su sistema de ventas en forma más eficaz;
- garantía de una demanda segura que se traduce en compras periódicas de grandes cantidades de un producto una vez que éste haya sido introducido;
- por último, -una cuestión quizá más discutida- normas de alta calidad y de producción a bajo costo que imponen las modernas oficinas de compra de los sistemas integrados de distribución y que la industria alimentaria se ve obligada a aceptar.

Como ejemplo práctico del costo de venta que debe fijar la industria cuando no dispone de sistemas integrados, cabe mencionar la experiencia de un país en desarrollo con una población total de 10 millones de habitantes en que se observaron las circunstancias que se anotan a continuación. Un productor de leche y productos lácteos con un volumen de ventas del orden de 80 millones de dólares anuales tenía que mantener un servicio de 300 vendedores que visitaban continuamente las 60.000 tiendas de venta al por menor del país. Otro productor de dulces, caramelos y artículos similares, con ventas totales del orden de 30 millones de dólares, tenía 400 vehículos de entrega para las mismas tiendas, y utilizaba nueve grandes depósitos de enfriamiento para la redistribución en diferentes zonas del país. Por otro lado, los minoristas que fueron entrevistados se quejaban de que cada día recibían visitas de hasta 30 representantes de diferentes productores con el fin de promover diversos artículos. Los productores de alimentos, que no pueden mantener un servicio de ventas tan enorme, se ven reducidos a trabajar en pequeña escala o deben limitarse a una producción de elevado margen o se ven obligados a buscar

asociados fuertes, como fue el caso de otra empresa en el mismo país que mantenía cuatro sistemas de venta que funcionaban independientemente en la capital a través de los cuales se vendía un igual número de líneas diferentes de productos.

Se podría argumentar de que en estos casos los sistemas integrados de distribución de alimentos no beneficiarían al desarrollo industrial sino exclusivamente al consumidor, que pagaría menos por los productos como consecuencia de la reducción de costos a nivel de fábrica. Sin embargo, la simplificación de los procedimientos de distribución facilitaría la entrada al mercado a otras empresas, las cuales podrían aumentar su volumen combinado de producción gracias a la competencia, tal como se ha observado en muchos casos similares.

Una ventaja más para los productores de alimentos es la posibilidad de grandes pedidos, en forma regular, una vez que sus productos han sido introducidos en los sistemas integrados, dado el enorme volumen de la consiguiente demanda, en particular si se trata de empresas que de otra manera habrían estado sujetas a pedidos esporádicos de mayoristas del mercado. Sin embargo, esto no sería una ventaja para las empresas que ya hayan logrado una fuerte posición en el mercado gracias a un sistema de ventas costoso pero bien organizado.

Para responder a la difícil pregunta de si resulta o no ventajoso para la industria alimentaria el tener el poder de que gozan las modernas oficinas de compra, se podría decir lo siguiente:

Las empresas que logren satisfacer las normas de más alta calidad que suelen imponer esas oficinas y reducir sus costos de producción gracias a la racionalización registrarán un crecimiento superior al proporcional ya que absorberán las ventas de empresas menos competitivas del ramo. Poder producir a bajo costo y de acuerdo con ciertas normas es una de las condiciones esenciales del crecimiento industrial.

Cabe observar aquí varias otras tendencias que tarde o temprano llegan a afectar en forma adversa a las empresas menos eficaces:

- la creciente capacidad e interés de los gobiernos para controlar la calidad de los productos comestibles que se vende a la población;
- la creciente presión que ejerce la propia población para obtener productos de más alta calidad. En algunos países se observa un pronunciado interés por atenerse a las fechas de duración de los

productos, las cuales deben actualmente aparecer marcadas en los envases. Así es como en estos días es inconcebible encontrar en las tiendas de comestibles productos que hayan permanecido por más de uno o dos años en el mismo estante, lo cual aún era posible hasta hace 20 años en establecimientos pequeños, por ejemplo, en Alemania occidental.

Se ha dicho que la política que se adopte respecto de los productos constituye la clave del desarrollo industrial y, sobre todo, de las exportaciones. Por ello, un país que cuenta con modernos sistemas integrados de distribución de alimentos posee un valiosísimo instrumento para poder elevar las normas de su propia industria -y de la agricultura- al nivel que requiera competencia en los mercados internacionales.

B) Repercusión de los cambios de carácter técnico en la distribución de alimentos

Las mejoras de carácter técnico en la distribución de comestibles suponen ventajas aún más importantes para las industrias de elaboración de alimentos, como se indica a continuación:

Con la introducción del sistema de autoservicio, si bien se reduce el costo de venta al por menor, se requiere en cambio envasar productos que anteriormente se vendían a granel. Este hecho resulta beneficioso no solamente para la industria alimentaria, sino también para la industria de envasado que ha registrado tasas anuales de crecimiento considerables. El preenvasado de leche, harina, azúcar, legumbres secas, como también de queso, fruta, salchichas, carne, etc., en condiciones generalmente más higiénicas que las existentes en tiendas de comestibles, es una actividad industrial de mutuo beneficio para el consumidor y la industria, cuyo desarrollo se ha acelerado enormemente gracias a este método de distribución. Como ejemplo reciente de la forma en que se ha estimulado la industria del envasado, cabe mencionar las actividades de enlatado de la empresa Spar de España. Algunas esferas de la industria del envasado requieren alta densidad de mano de obra y no necesitan trabajadores altamente especializados; tal es el caso de la producción de jabas o cajas de madera.

La existencia de vitrinas refrigeradas a nivel de minoristas, de instalaciones de enfriamiento a nivel de mayoristas y de servicios regulares de transporte facilitan la venta de productos frescos en las tiendas de comestibles en las que anteriormente se registraban grandes pérdidas y deterioro

de la calidad cuando los productos adquiridos en el mercado no podían venderse durante la misma mañana. También en este caso se requiere una labor de elaboración que consiste en la clasificación y, a veces, en el envasado de alimentos.

La introducción de sistemas eficientes de venta al por mayor y menor de productos agrícolas facilita la elaboración de alimentos en las cercanías de las granjas productoras. El alto costo de la clasificación y envasado suele quedar ampliamente compensado con la eliminación de desperdicios. A este respecto, un estudio de 11 productos agrícolas en un país tropical reveló que se registraron pérdidas de entre 18,6% (naranjas) y 63,6% (aguacates) en la trayectoria de los productos desde el lugar de origen hasta el consumidor. En el caso de los aguacates, éstos habrían tenido que venderse al consumidor a un precio por lo menos tres veces mayor que el pagado al agricultor, para poder cubrir el costo de los desperdicios durante el transporte y la manutención. En efecto, en los países en desarrollo se observan a menudo tales multiplicaciones de precio, las cuales, por lo menos en parte, deben atribuirse a la ineficacia del sistema. En otro país se observó que en las granjas tan sólo se recogía la leche de la mañana, ya que el camión encargado del transporte no pasaba por la tarde, con lo cual se desperdiciaba la leche de la tarde. En la misma zona en que se efectuó el estudio hace unos 10 años, se estableció una moderna planta de clasificación de naranjas que suministra la mayor parte de su producción a través de una gran cadena integrada de tiendas de comestibles. La calidad de las naranjas es constante y está muy por encima del término medio; además, debido a la eficacia del sistema, el precio más elevado que se paga al agricultor no repercute en el precio que paga el consumidor.

Una cooperativa de agricultores, que había comenzado con algunas actividades industriales, como clasificación y envasado de naranjas, estableció más tarde instalaciones integradas de elaboración y envasado de jugo. Actualmente la cooperativa exporta parte de sus productos elaborados, como jugos y pulpa. Los mataderos que comienzan suministrando carne previamente empacada a tiendas de comestibles modernas pueden integrar con mayor facilidad otras instalaciones de elaboración de carne una vez establecida cierta demanda para los nuevos productos.

El crecimiento de la industria de congelación de alimentos tiene interés especial por ser el medio más reciente de mejorar la distribución de comestibles de modo que su frescura y calidad se mantengan al máximo desde el

productor hasta el consumidor. Su repercusión no sólo sirve de estímulo a los fabricantes que se especializan en este nuevo tipo de productos sino también a los de equipo eléctrico de enfriamiento. Por cierto, son indiscutibles las ventajas que este nuevo proceso supone para la alimentación del consumidor, particularmente en los países tropicales.

Una innovación técnica que ha contribuido considerablemente a mejorar la distribución de los bienes de consumo es simplemente la elección del tamaño adecuado para las instalaciones de almacenamiento. Por supuesto, el tamaño adecuado podrá tener connotaciones diferentes según los lugares. Unas instalaciones de 80, 200 ó 1.000 metros cuadrados de capacidad y una combinación de diferentes tamaños puede ser lo ideal, según la densidad de la población, el surtido de alimentos, la distribución de los ingresos, la movilidad, etc. En la mayoría de países en desarrollo, el tamaño de las tiendas de comestibles está por debajo de las dimensiones óptimas. En los países industrializados, se observa últimamente una mezcla de tendencias. Una de ellas es la preferencia por establecer almacenes de enorme tamaño en que se ofrecen hasta 6.000 clases de alimentos elaborados por un gran número de productores -entre los que también se cuentan fábricas de tamaño mediano-; otra tendencia consiste en establecer almacenes de venta con descuento, con un surtido de tan sólo 300 productos diferentes con márgenes sumamente bajos de ganancia.

C) Examen de problemas

Al modernizar la distribución de alimentos en los países en desarrollo se podrían plantear los siguientes problemas:

- posible reducción del empleo debido a una mayor productividad; y
- necesidad de realizar inversiones importantes para establecer tiendas modernas, instalaciones de almacenamiento y servicios de transporte.

No hay pruebas de que al modernizar la distribución se produzca una reducción del empleo. Si bien muchas tiendas de comestibles desaparecen cuando no son eficientes, las modernas cadenas de establecimientos dedicados a diversas actividades crean nuevos empleos. Algunos de los estudios indican que la proporción de la población empleada en la distribución de alimentos es igual en los países en desarrollo y en los países industrializados. El personal a sueldo sustituye a los propietarios de tiendas, y la mano de obra semicalificada, a las personas no calificadas.

Al parecer, los beneficios que se derivan al acelerar la modernización de la distribución de alimentos, o por lo menos al mantener su ritmo, compensan ampliamente las posibles necesidades del sistema económico. La mano de obra que queda libre puede emplearse, por lo tanto, en las nuevas actividades industriales de elaboración de alimentos, fabricación y aplicación de material de envasado y producción de equipo de refrigeración. También podría emplearse en la construcción de nuevas instalaciones y servicios de distribución.

Al nivel macroeconómico, el costo total sería tan sólo ligeramente más elevado que el que supone mantener un sistema anticuado de distribución de alimentos que seguiría absorbiendo un gran número de adultos que podrían dedicarse a actividades creadoras de valores.

La inversión de capital que requiera la distribución merecerá ciertamente estudio ulterior. Si se supusiese que cada consumidor necesitaría de dos a tres metros cuadrados de espacio para la venta al por mayor y menor, sería posible estimar las necesidades de edificios y su costo respectivo. En los países industrializados, la inversión necesaria probablemente sería del orden de unos 1.000 a 2.000 dólares por habitante; inversión que disminuiría considerablemente en los países en desarrollo con mano de obra barata y que utilizaran materias primas locales. Se debía considerar también la posibilidad de subvencionar estas actividades.

En un país altamente industrializado, como los Estados Unidos de Norteamérica, el capital invertido en actividades de venta al por menor y al por mayor es del orden de varios centenares de miles de millones de dólares. En los países en desarrollo, las inversiones adicionales que se necesitarían por habitante serían menores, pero la suma total requerida para todos los países en desarrollo sería aun mayor. Por cierto, para llevar a cabo empresas de esta envergadura se requerirían posiblemente varios años, quizá hasta un decenio. Puesto que estas actividades absorberían mano de obra, materias primas y productos acabados locales, normalmente estas actividades no repercutirían desfavorablemente en la balanza de pagos. El empleo de una fuerza de trabajo semicalificada para actividades de gran densidad de la mano de obra tendrían un efecto multiplicador en la economía en general.

La construcción de mercados de venta al por mayor, como los 50 mercados terminales proyectados para prestar servicio a una población de 60 millones de habitantes en la provincia de Bihar en la India, con un costo total de 23 millones de dólares EE.UU., parece representar tan sólo un primer paso.

Tales mercados tendrán que complementarse con inversiones considerablemente mayores para instalaciones de venta al por menor y al por mayor en todo el estado.

Puede argumentarse de que sería preferible continuar con los mercados tradicionales de minoristas locales, sobre todo en las zonas rurales, antes que modernizar las tiendas de comestibles. La experiencia demuestra que aunque esos mercados continúan desempeñando su función, siguen perdiendo importancia cuando surgen sistemas más eficaces en el ramo. Se cuenta con fuertes justificaciones económicas para este tipo de innovaciones. La inversión destinada a la distribución de alimentos ha sido una de las actividades más lucrativas durante la posguerra en los países industrializados. Generalmente, estas innovaciones suelen comenzar en centros urbanos; sin embargo, se ha observado que las instalaciones de zonas rurales y sus consumidores -por ejemplo, en Bolivia-, siguen de cerca las modalidades de compra y consumo de los consumidores de zonas urbanas.

Se estima que el desperdicio que actualmente existe y que se traduce en mercandías deterioradas durante el transporte desde las granjas de origen al consumidor, o en el seudempleo de la mano de obra, o en instalaciones de transporte y almacenamiento mal utilizadas, se reducirían considerablemente, reducción que compensaría ampliamente el costo económico que supone una mejor infraestructura para la distribución de alimentos.

3. El sentido empresarial como condición previa para modernizar los sistemas de distribución

Se puede observar que las fuerzas motoras que impulsan la modernización de la distribución de bienes de consumo en los países industrializados están integradas por un número mucho más pequeño de personas que el número exorbitante de especialistas actualmente dedicados a la comercialización industrial. Por ejemplo, en Europa occidental, se podría estimar que hay únicamente 2.000 especialistas en distribución, en comparación con quizá 100.000 especialistas en comercialización. Sin embargo, cabe suponer que la repercusión global de este grupo innovador de personas con sentido empresarial sobre la economía de sus respectivos países excede de lejos la influencia que los

especialistas en comercialización orientados hacia los negocios pueden ejercer sobre la industria, cuya función se limita cada vez más a objetivos de tipo microeconómico\*.

Al examinar ahora las posibilidades prácticas que ofrecen los gobiernos y el sector privado de los países en desarrollo a personas con sentido empresarial con miras a acelerar la modernización de sus respectivos sectores de distribución, cabe señalar dos aspectos principales al respecto:

- La adquisición de conocimientos y aptitudes de carácter especializado en esta esfera -cuya complejidad muchas veces se suele subestimar.
- El desarrollo de iniciativas y de apoyo sociopolítico, es decir, financiero, con fines de ejecución.

En ambos casos, la cooperación técnica puede ser útil. Si bien será difícil proporcionar expertos durante largos períodos de tiempo, dado el limitado número de especialistas disponibles actualmente, sería posible que los expertos y consultores proporcionasen servicios especializados en forma concentrada durante cortos períodos de tiempo. Se podrían otorgar becas a escuelas especializadas -como la London School for the Distributive Trades, Credoc en París, organizaciones como NRMA en los Estados Unidos (y hay muchas otras más)- que podrían combinarse con viajes de estudio a organizaciones de distribución, centros de documentación, institutos de investigación y organizaciones de consultoría especializadas en esta esfera. Algunos organismos gubernamentales y semigubernamentales también podrían proporcionar una cantidad considerable de material de antecedentes en esta esfera.

La documentación que se ha comenzado a elaborar sobre este tema concreto es amplia y abarca tanto comparaciones estadísticas como cursos de capacitación para propietarios de tiendas de comestibles, modelos para determinar la ubicación de nuevos depósitos de venta al por mayor o tiendas de venta al por menor y leyes promulgadas por gobiernos (por ejemplo, la Argentina) para mejorar los servicios e instalaciones de distribución, etc.

En cuanto a fomentar la conciencia respecto de los propios programas de modernización, se pueden prever simposios de corta duración, misiones de

---

\* Para ilustrar este punto cabe señalar que la lucha entre las empresas industriales por obtener una mayor participación en el mercado puede crear un efecto estimulador en la economía en general; sin embargo, la organización de sistemas de distribución productivos tiene un efecto más inmediato.

consultoría ad hoc, la publicación de boletines informativos y revistas, y llevar a cabo estas actividades en colaboración con consultores y expertos internacionales.

Independientemente de donde provenga la iniciativa, bien de universidades en donde se podrían crear cátedras sobre distribución, o de los gobiernos que desean estimular las iniciativas en esta esfera -como lo hizo España en forma satisfactoria hace quince años- o de empresarios privados, entre los que se cuentan casos sumamente notables, es importante que tal iniciativa esté bien planificada y que luego se la lleve a cabo con la determinación de lograr los resultados prácticos deseados.

La cooperación técnica entre los países en desarrollo en este terreno ha comenzado ya en escala modesta. Una consulta técnica intensa entre países tendría resultados muy prometedores para acelerar el proceso requerido.

#### 4. Conclusiones

La ONUDI, en cooperación con otros organismos del sistema de las Naciones Unidas, se ocupa también de crear una conciencia respecto de la urgente necesidad de mejorar los sistemas de distribución, necesidad que es particularmente evidente en aquellos países con centros urbanos de crecimiento proporcionalmente rápido.

Consideradas como vínculo entre la industria, las actividades de elaboración de productos agrícolas y la agricultura, por un lado, y el consumidor, por el otro, los sistemas de distribución en los países en desarrollo representan el eslabón más débil de la cadena de desarrollo económico. Su robustecimiento automáticamente beneficiará -en forma más que proporcional- a la industria y al consumidor por igual.

No hay razón para que la modernización del sistema de distribución vaya a la zaga de los procesos de industrialización. Por el contrario, bien puede estimular y acelerar estos procesos como probablemente sucedió durante la posguerra dentro de los países industrializados. Sin embargo, los cambios en esta esfera requieren personalidades tan sobresalientes como la de un Duttweiler en Suiza, quien revolucionó completamente este sector, que, hasta la creación de Migros, funcionaba a base de sistemas completamente anticuados.

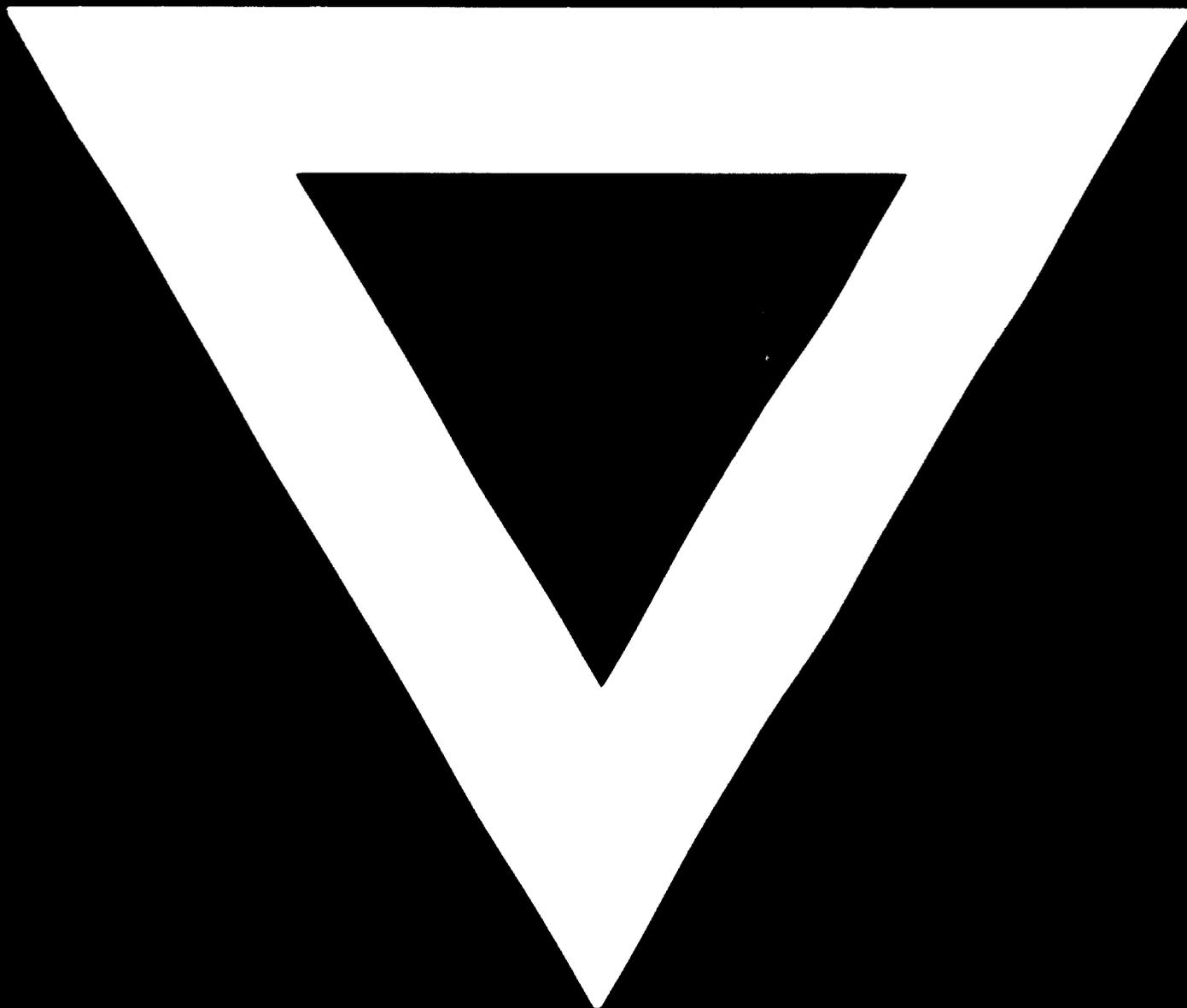
Puesto que se dirige a las raíces mismas de los problemas vitales de la adquisición y el crecimiento económico, el robustecimiento de los sistemas de distribución puede considerarse como quizá más importante para el desarrollo industrial global de un país que el mejoramiento de la capacidad de comercialización en la industria -lo cual muchos países reconocen como la clave del éxito de los programas de industrialización.

La ONUDI se ofrece a diseñar proyectos de cooperación técnica en esta esfera.  
Las personas interesadas pueden dirigirse a:

Sección de Establecimiento y Gestión de Fábricas  
División de Operaciones Industriales  
ONU  
P.O. Box 707  
A-1011 Viena  
Austria



**C-670**



**78. 11. 08**