



**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.

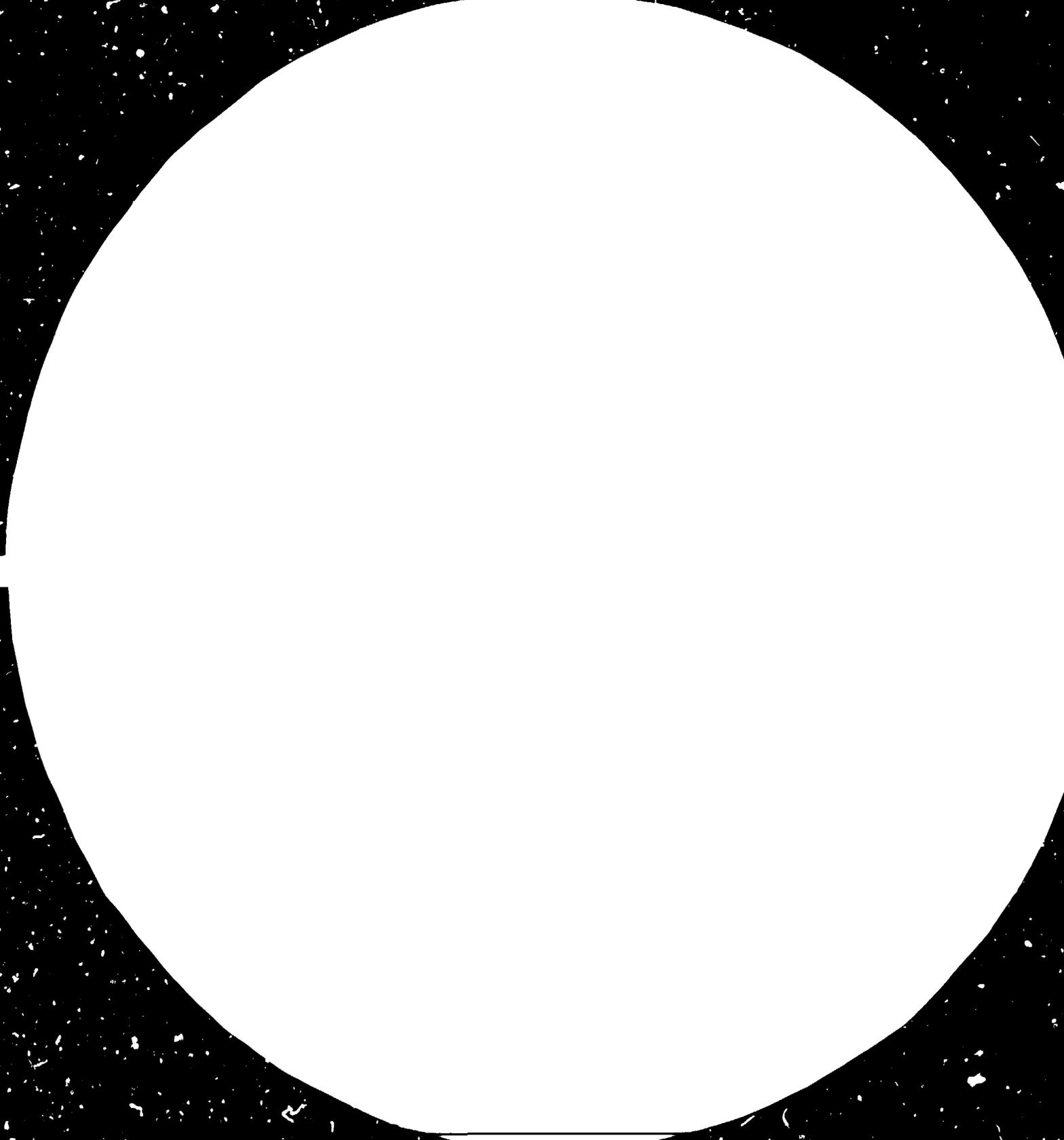
## FAIR USE POLICY

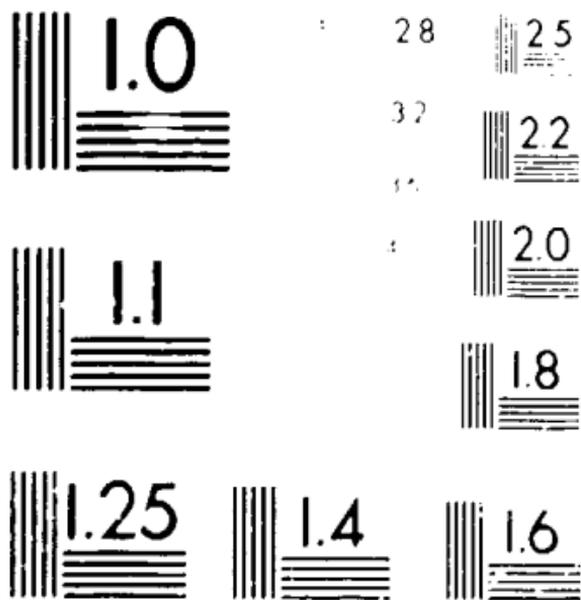
Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## 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)





MICROSCOPY RESOLUTION TEST CHART

NATIONAL BUREAU OF STANDARDS  
 GAITHERSBURG, MARYLAND 20899  
 1963-A (REV. 5-1968)



13946-S



Distr. LIMITADA

ID/WG.427/11  
27 agosto 1984

ESPAÑOL

Original: INGLES

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial

Segunda Consulta sobre la Industria de Elaboración  
de Alimentos, con especial referencia  
a los aceites y grasas vegetales

Copenhague (Dinamarca), 15 a 19 de octubre de 1984

ARREGLOS CONTRACTUALES EN LA INDUSTRIA DE ELABORACION  
DE ALIMENTOS, TENDENCIAS Y PROBLEMAS\*

Documento de información

preparado por

Jerzy Cieslik  
Consultor de la ONUDI

2602

\* Este documento es traducción de un texto que no ha pasado por los servicios de edición de la secretaría de la ONUDI.

V.84-89522

- 2 -  
2-14981

INDICE

	<u>Página</u>
INTRODUCCION	3
I. CARACTERISTICAS PRINCIPALES DE LOS ARREGLOS CONTRACTUALES UTILIZADOS EN EL SECTOR DE LA ELABORACION DE ALIMENTOS	6
1. Tipos de arreglos contractuales	6
2. Duración del contrato	7
3. Regalías y pagos	8
4. Entidades participantes	9
II. ESTRUCTURA, FUNCIONES Y ELEMENTOS COMUNES DE LOS ARREGLOS CONTRACTUALES	10
1. Observaciones preliminares	10
2. El acuerdo de licencia y asistencia técnica	10
3. El acuerdo de licencia típico	11
4. El acuerdo de servicios técnicos	12
5. El contrato de gestión	13
6. La empresa conjunta	14
7. Observaciones finales	15
III. PROBLEMAS CRITICOS EN LOS ARREGLOS CONTRACTUALES DEL SECTOR DE ELABORACION DE ALIMENTOS	16
1. Observaciones preliminares	16
2. Cláusulas contractuales para mejorar el suministro de materias primas	16
3. Capacitación de personal local	17
4. Control de calidad	19
5. Asistencia en materia de investigación y desarrollo	20
6. Organización de los sistemas de distribución y comercialización	21
7. Derechos de exportación	22
OBSERVACIONES FINALES	24

## INTRODUCCION

1. En los países en desarrollo, la participación de las empresas locales del sector de la elaboración de alimentos en las diversas formas de cooperación internacional ha sido marginal, si se exceptúan las llamadas zonas de fabricación de productos para la exportación. Ello se explica principalmente por la reducida escala de operaciones de los empresarios locales, así como por su falta de experiencia y la sencillez de la tecnología utilizada. Ahora bien, durante los últimos años se ha ampliado la cooperación a nivel de empresas principalmente como resultado del rápido incremento de la producción y venta de productos alimenticios de marca en países en desarrollo. Por consiguiente, un creciente número de empresas de elaboración de alimentos de países en desarrollo están concertando arreglos contractuales de diversa índole con colaboradores extranjeros.

2. La Primera Consulta sobre la Industria de Elaboración de Alimentos, celebrada en La Haya (Países Bajos), en noviembre de 1981, recomendó que la ONUDI preparase "una lista-guía de elementos específicos sugeridos para su inclusión en acuerdos que permitan una colaboración eficaz entre las partes, basada en el beneficio mutuo y que incluyan la capacitación como un elemento importante" 1/.

3. Como primer paso en orden al cumplimiento de esta recomendación de la Primera Consulta, la secretaría de la ONUDI ha emprendido un estudio empírico de los contratos utilizados a fin de evaluar las prácticas seguidas por las entidades de países en desarrollo que conciertan arreglos contractuales con entidades homólogas del extranjero en el sector de la elaboración de alimentos. Este estudio empírico debería proporcionar un marco para identificar:

- Las características principales de los arreglos contractuales utilizados en el sector de la elaboración de alimentos;
- Las funciones, la estructura y los elementos comunes de los tipos de acuerdos más usuales;
- Problemas críticos relativos a las necesidades de la parte oriunda de un país en desarrollo al concertar este tipo de acuerdos.

---

1/ Informe de la Primera Consulta sobre la Industria de Elaboración de Alimentos, La Haya (Países Bajos), 9 a 13 de noviembre de 1981. ONUDI, ID/278, pág. 6, párr. 2.

4. A fin de recoger información de antecedentes para este estudio, la secretaría de la ONUDI pidió a las entidades administrativas de los países en desarrollo que participan en el Sistema de Intercambio de Información Tecnológica (TIES) 2/ que compartiesen su experiencia sobre arreglos contractuales utilizados en el sector de la elaboración de alimentos con especial referencia a las industrias de los aceites y grasas vegetales, productos lácteos, frutas elaboradas, productos cárnicos y azucarera 3/. Este estudio se base sobre los siguientes datos:

- Información básica (referida, entre otras cosas, a los tipos de contratos, ramas industriales, duración del contrato, origen de la parte extranjera, modalidades y nivel de los pagos) sobre 198 contratos de países del Pacto Andino, Argentina, Brasil, Corea del Sur, India, Malasia y Nigeria. Esta información se ha utilizado primordialmente para identificar las tendencias generales y las características principales de los arreglos contractuales del sector de la elaboración de alimentos;
- Copias de 16 contratos y contratos combinados. El acceso a estas copias permitió analizar más en detalle su estructura, sus funciones y sus elementos comunes, así como identificar los aspectos críticos de los arreglos contractuales utilizados en la industria de elaboración de alimentos.

5. Entre los 198 contratos incluidos en la muestra, un 22% corresponde a la industria de productos lácteos, un 15% a la industria de los aceites y grasas vegetales, un 10% a la industria de elaboración de frutas, un 10% a la industria de productos cárnicos y un 7% a la industria azucarera. La participación relativamente alta del grupo 3121 de la CIIU "Fabricación de productos alimenticios no clasificados en otra parte" (16%) se explica por la circunstancia de que en este grupo están comprendidos diversos productos de marca (alimentos infantiles, preparados de té y de café, especias) fabricados tradicionalmente con tecnología extranjera y participación extranjera directa en el capital social de la empresa local.

6. Entre las partes extranjeras que tienen concertados arreglos contractuales en el sector de la elaboración de alimentos, predominan las empresas

---

2/ Las oficinas públicas encargadas de evaluar e inscribir en un registro las actividades de transferencia de tecnología suelen denominarse registros de transferencia de tecnología.

3/ Este análisis se ha limitado a la categoría de la CIIU 311-312 "Fabricación de productos alimenticios".

de los Estados Unidos de América y del Japón seguidas por las de otros países desarrollados con economía de mercado, entre los que cabe citar Gran Bretaña, los Países Bajos y Suiza 4/.

7. Las conclusiones y resultados a que se ha llegado en el presente documento deberían servir para facilitar la preparación de una lista-guía de elementos concretos que convenga incluir en los arreglos contractuales. El presente documento contiene además ejemplos ilustrativos de las repercusiones jurídicas de la cooperación internacional a fin de centrar la atención de los encargados de la formulación de políticas y de los industriales sobre los aspectos críticos de los arreglos contractuales en el sector de la elaboración de alimentos.

---

4/ En cierto número de casos las dos partes procedían de países en desarrollo.

I. CARACTERISTICAS PRINCIPALES DE LOS ARREGLOS  
CONTRACTUALES UTILIZADOS EN EL SECTOR  
DE LA ELABORACION DE ALIMENTOS

1. Tipos de arreglos contractuales

8. En este análisis no se abarca el espectro total de los arreglos contractuales actualmente utilizados, por limitaciones inherentes a la propia base de datos de que se dispuso 5/. Los arreglos contractuales que han sido objeto del presente estudio corresponden básicamente a las siguientes categorías de contratos de uso corriente en la industria de elaboración de alimentos:

a) El acuerdo de licencia y asistencia técnica: Este resultó ser el tipo de contrato más corrientes 6/. En virtud de estos acuerdos la concesión del know-how y/o marcas comerciales (las licencias de patente eran menos corrientes) está a menudo complementada por disposiciones relativas a la prestación de diversos servicios necesarios para la asimilación efectiva de la tecnología adquirida. Cabe citar como ejemplos típicos de acuerdos de colaboración "auxiliar" los relativos a la supervisión de la producción, supervisión administrativa, capacitación y dirección de la fase de construcción o montaje.

b) El acuerdo de servicios técnicos y el contrato de gestión: Se trata de acuerdos relativos a la prestación de diversos servicios sin transmisión de derechos de propiedad industrial, tales como los servicios de consultoría, ingeniería, comercialización, gestión, etc. 7/. Dentro de este grupo, el contrato de gestión se destaca como una categoría claramente diferenciada, por razón de la índole continua y prolongada de la relación que han de mantener las partes.

---

5/ No se han incluido en este análisis varias categorías importantes de contratos, tales como los contratos llave en mano, los contratos de suministro de maquinaria y equipo, los acuerdos de retrocompra, etc., respecto a los que no se dispuso de datos, por tratarse de contratos que no están sujetos a la aprobación de los registros de transferencia de tecnología.

6/ Más de la mitad de los acuerdos de la muestra corresponden a esta categoría.

7/ Alrededor de un 10 a un 15% de todos los contratos considerados.

c) El acuerdo de licencia típico: El acuerdo de licencia típico (en la mayoría de los casos para la licencia de marcas comerciales) contiene cláusulas relacionadas exclusivamente con la transmisión de derechos de propiedad industrial entre el licenciante y el licenciatarío 8/. Se suelen otorgar licencias de marcas comerciales respecto a productos de marca tales como alimentos infantiles, especialidades culinarias, preparados de té y café, etc.

d) El acuerdo de empresa conjunta: Ha de establecerse una distinción clara entre el acuerdo de empresa conjunta y la simple distribución del capital social de una empresa entre socios locales y extranjeros sin que haya mediado un acuerdo formal al respecto 9/. Pese a haberse previsto la participación conjunta en el capital social de la empresa en un 20% de todos los contratos considerados, pocos eran los casos en los que los derechos y deberes de las partes hubiesen sido definidos en el acuerdo de empresa conjunta.

9. De este análisis empírico se desprende además que, en el sector de la elaboración de alimentos, son bastante frecuentes las combinaciones de contratos. Suele suceder que dos o más contratos concertados con el mismo colaborador extranjero se refieran a un solo proyecto de inversión. Además, estos arreglos contractuales van a menudo aparejados con la adquisición por la parte extranjera de una participación mayoritaria (con o sin acuerdo formal al respecto) en el capital social de la empresa local. En el capítulo II se examinan detalladamente las consecuencias de ese tipo de combinaciones.

## 2. Duración del contrato

10. En este estudio se observó una clara tendencia respecto a la duración de los contratos: alrededor de un 60% de todos los contratos habían sido firmados, y su inscripción en el registro había sido aprobada, por un período de cinco años. Se observó que se había previsto una duración más breve para los acuerdos relativos a servicios de ingeniería y de consultoría. Por el contrario, se habían concertado muy pocos contratos cuya duración excediese de 10 años. La tendencia a limitar la duración del contrato a un

---

8/ Los acuerdos de licencia típicos no suponen ni el 10% de la muestra total.

9/ Una categoría adicional distinta sería la de la "actividad conjunta contractual" correspondiente a una puesta en común de recursos sin que la entidad extranjera adquiriera una participación en el capital social.

plazo máximo de cinco años parece ser el resultado de una intervención estatal en el proceso de transferencia de tecnología con miras a evitar que se efectúen pagos excesivos más allá del período requerido para una asimilación real de la tecnología. En aquellos casos en los que está justificada una duración más larga, se suele considerar la posible prórroga del contrato al evaluarse los resultados conseguidos durante el período inicial.

### 3. Regalías y pagos

11. Respecto a las modalidades de pago previstas en los arreglos contractuales del sector de la elaboración de alimentos, conviene recordar que la mayoría de los contratos considerados son acuerdos de licencia o de servicios técnicos y suelen remunerarse mediante el pago de derechos porcentuales o regalías. Resultó ser que en un 43% de los contratos se había estipulado únicamente el pago de regalías, mientras que en un 21% se había retribuido a la parte extranjera mediante el pago de sumas convenidas (suma global, suma inicial, suma pagadera a plazos, etc.). Tan sólo en un 5% de los contratos se había previsto combinar el pago de regalías con el de sumas convenidas. En el 31% restante o bien no se había previsto la forma de pago o la información disponible al respecto no inspiraba confianza.

12. Los contratos retribuidos mediante el pago de una regalía se distribuyen conforme al nivel de la regalía prevista como sigue:

Nivel de la regalía (%)	Porcentaje de la muestra
menos del 1%	7,5
1-2,9%	46,2
3-4,9%	23,8
5-6,9%	17,5
7-9,9%	2,5
10% o más	2,5
	<hr/>
	Total 100,0

13. En la mayoría de los contratos se habían previsto regalías de entre un 1,5 y un 3%. Por regla general, los porcentajes fijados no dependían del nivel de ventas o del volumen de producción. A excepción de unos cuantos casos se utilizó el valor neto de las ventas como base para calcular la suma debida al colaborador extranjero.

4. Entidades participantes

14. La información obtenida en algunos países en desarrollo parece indicar que la parte extranjera en los arreglos contractuales concertados en la industria de elaboración de alimentos suele ser una empresa transnacional, especialmente en los proyectos grandes que requieren fuertes sumas de capital, tecnologías de producción en gran escala y experiencia en materia de gestión y comercialización. La participación mayoritaria en el capital social prevista en un 20% de los contratos correspondía frecuentemente a este tipo de proyectos 10/. Por el contrario, era menos frecuente que alguna de las partes (es decir, tanto de países desarrollados como de países en desarrollo) fuese una empresa pública o una empresa mediana o pequeña.

---

10/ En la información más detallada que se obtuvo del Brasil se observa que de los 20 contratos mayores concertados en el sector de la alimentación durante el período 1965-1980, 11 se firmaron entre empresas matrices (generalmente empresas transnacionales) y filiales en las que la participación de la empresa matriz era mayoritaria y otros cuatro acuerdos eran entre la empresa matriz y filiales en las que la empresa matriz tenía una participación minoritaria.

## II. ESTRUCTURA, FUNCIONES Y ELEMENTOS COMUNES DE LOS ARREGLOS CONTRACTUALES

### 1. Observaciones preliminares

15. En este capítulo se analiza, en términos generales, el contenido de los arreglos contractuales a fin de identificar sus principales secciones, la secuencia de las cláusulas contractuales, etc. Con ello se espera proporcionar un marco para definir la estructura, las funciones, los elementos comunes y las modalidades de los acuerdos más corrientes en la industria de elaboración de alimentos. Los contratos examinados han sido considerados como los instrumentos jurídicos apropiados para ampliar las actividades de fabricación de productos alimenticios en países en desarrollo. Un tal enfoque ha tenido repercusiones metodológicas muy importantes: en primer lugar, en aquellos casos en los que dos o más contratos estaban relacionados con el mismo proyecto, esos contratos fueron evaluados conjuntamente pese a que formalmente cada contrato constituyese una entidad jurídica aparte. En segundo lugar, desde la perspectiva de la ejecución del proyecto, los acuerdos firmados entre una empresa matriz y alguna filial suya suelen desempeñar funciones distintas que los acuerdos similares concluidos entre partes previamente no relacionadas entre sí. Por consiguiente, en este análisis se ha considerado como factor fundamental la cuestión de si la empresa extranjera que proporciona la tecnología y/o presta los servicios adquiere o no una participación mayoritaria en el capital social de la empresa receptora.

### 2. El acuerdo de licencia y asistencia técnica

16. Este tipo de acuerdo compuesto se suele utilizar como instrumento jurídico para la concesión de derechos de propiedad industrial, la transferencia de know-how y la prestación de servicios técnicos entre partes previamente no relacionadas. Por lo general, se observa que este tipo de acuerdos suelen estar bien estructurados y que existe un grado importante de conformidad en lo relativo a la incidencia y secuencia de las principales secciones y subsecciones. Se observan los siguientes grupos de disposiciones comunes:

- exposición de motivos;
- definiciones;
- objeto y alcance del contrato;
- obligaciones y alcance de los servicios prestados por el proveedor;
- remuneración del proveedor;
- duración, prórroga y extinción del acuerdo;
- control de calidad;
- garantías;
- arbitraje;
- legislación aplicable.

17. En lo que respecta a sus modalidades y elementos específicos debe mencionarse, en primer lugar, la incidencia en estos contratos de dos acuerdos separados pero vinculados entre sí (el acuerdo de asistencia técnica y el de licencia). Estos casos pueden crear problemas para los órganos administrativos encargados de aprobar estos acuerdos, ya que pudieran pasarse por alto fácilmente las vinculaciones existentes. En segundo lugar, los acuerdos de esta índole suelen combinarse con una participación minoritaria en el capital social. En tercer lugar, se observan diferencias importantes en el grado de pormenorización de las obligaciones del licenciante así como de los servicios que éste ha de prestar. Por último, se ha observado, en ocasiones, la incidencia de cláusulas restrictivas por las que se prohíben ciertas formas de competencia, las exportaciones, etc.

### 3. El acuerdo de licencia típico

18. Se suelen concertar acuerdos de licencia típicos entre empresas matrices y filiales suyas en las que la empresa matriz tiene una participación mayoritaria. En tales circunstancias ni que decir tiene que la función principal de estos acuerdos es proteger la posición de la parte extranjero (por lo general una empresa transnacional) en el mercado interno y fortalecer el poder de negociación respecto a sus colaboradores locales.

19. En los acuerdos de licencia típicos se observa un grado considerable de normalización de su estructura y contenido: las principales cláusulas comunes son las siguientes:

- exposición de motivos;
- derecho a la utilización de marcas comerciales;
- mantenimiento de ciertas normas de calidad;
- derechos de inspección;
- condiciones de pago;
- duración, prórroga y extinción del acuerdo;
- cláusulas restrictivas (no utilización de marcas comerciales similares, prohibición de la venta de productos competitivos, restricciones sobre las exportaciones, cancelación de la utilización de la marca comercial tras la extinción del acuerdo);
- arbitraje;
- legislación aplicable.

20. Por lo general, se ha observado una formulación unilateral de estos acuerdos, que aparece reflejada en la incorporación de un gran número de cláusulas para proteger los intereses del licenciante y en la falta de cláusulas por las que se especifique el alcance y el tipo de servicios que ha de prestar la parte extranjera o licenciante para poner en marcha la fabricación del producto licenciado.

#### 4. El acuerdo de servicios técnicos

21. Los acuerdos de servicios técnicos examinados eran bastante diversos, lo que se explica por su vinculación a diversos tipos de proyectos de inversión y a diversas fases de la ejecución del proyecto. Por consiguiente, este tipo de acuerdos abarca una extensa gama de servicios. Resultó, por ello, difícil identificar elementos comunes.

22. Se diría que no existen formularios para los acuerdos de servicios técnicos ya que la mayoría de ellos no parecen estar bien formulados. Los contratos examinados estaban mal estructurados, faltaban en ellos cláusulas importantes y la secuencia de sus cláusulas parecía a menudo, fruto del azar. La preparación de unos modelos en forma de lista-guía podría ser útil para las empresas de países en desarrollo que hayan de concertar acuerdos de servicios técnicos con colaboradores extranjeros.

5. El contrato de gestión

23. La mayoría de los contratos de gestión de la muestra examinada habían sido celebrados por diversas sociedades locales con un solo proveedor de servicios de gestión, y eran contratos bien redactados y casi idénticos. Sus principales secciones y subsecciones se refieren a:

- Alcance de los servicios que habrá de prestar el proveedor (actividades operacionales que ha de dirigir, descripciones de empleo, capacitación, informes que ha de presentar al consejo de administración, dirección y supervisión del personal);
- Gastos reembolsables y honorarios de gestión (información suministrada a la entidad receptora, reembolso de gastos, sueldos del personal de gestión, honorarios de gestión, demora en los pagos);
- Obligaciones generales de la entidad receptora (designación del enlace oficial permanente entre el consejo de administración y el presidente, obligaciones de contratar personal, limitación de las responsabilidades del proveedor y cobertura por la entidad receptora de diversos riesgos, permisos de inmigración y trabajo, costos de contratación y repatriación, alojamiento del personal de gestión, transporte, educación);
- Controversias y arbitraje (solución de las controversias);
- Duración y extinción del contrato (validez y prórroga del contrato, extinción, fuerza mayor);
- Condiciones generales (notas, informes y memorandos a disposición de la entidad receptora, aplicación de la legislación local, facultades otorgadas en virtud del contrato, subcontratación de trabajos, dirección de las partes a efectos de avisos y notificaciones, cambios y modificaciones del contrato);
- Apéndices (descripciones de empleo del director general, del director de fabricación, del director de ventas y comercialización y del ingeniero en jefe).

24. El ejemplo señalado de que un conocido proveedor extranjero de servicios de gestión hubiese concertado contratos idénticos o casi idénticos con varias empresas de países en desarrollo llama la atención sobre el problema más general de la disparidad del poder de negociación. En el proceso de negociaciones, los contratantes de países en desarrollo habitualmente tratan con sociedades extranjeras muy experimentadas. Suele ser frecuente que el proveedor extranjero presente a la empresa local un proyecto de contrato ya preparado. En tales circunstancias, sería difícil para la empresa local insertar en la versión definitiva del contrato disposiciones algo distintas a fin de defender sus propios intereses.

25. Un análisis más detallado de esas disposiciones contractuales indica que se prestan a una formulación poco equitativa de los derechos y obligaciones de ambas partes.

26. Los contratos de gestión concluidos entre sociedades matrices y sus filiales<sup>11/</sup> deben considerarse en una perspectiva diferente. En general, son de alcance limitado y contienen sólo las principales disposiciones; la función principal de estos contratos es fortalecer la posición de la sociedad extranjera frente al contratante local, más allá de las relaciones resultantes de la participación tomada en el capital social de la empresa local.

6. La empresa conjunta

27. Si bien no existe una empresa conjunta típica<sup>12/</sup>, los acuerdos estudiados presentan varias características comunes. El rasgo común es la existencia de un acuerdo principal entre las partes que forman la empresa conjunta (contrato de sociedad) completado ulteriormente con contratos entre la sociedad recién constituida y la parte extranjera.

28. Los elementos comunes de ese acuerdo principal son los siguientes:

- preámbulo;
- formación de la sociedad;
- transferencia y emisión de acciones;
- consejo de administración;
- referencia a los acuerdos "conexos";
- arbitraje;
- legislación aplicable.

29. Los aspectos pormenorizados del funcionamiento de la empresa conjunta se rigen por los contratos "conexos" expresamente mencionados en el acuerdo principal. Por contratos "conexos" se entienden los acuerdos de servicios técnicos, concesión de licencias, gestión, consultoría y distribución. De ello se

---

<sup>11/</sup> Un acuerdo perteneciente a esta categoría se identificó en el muestreo.

<sup>12/</sup> "Manual para la preparación de acuerdos de constitución de empresas mixtas en países en desarrollo", ONUDI, ID/68, Naciones Unidas, Nueva York, 1971, pág. 1.

desprende que es evidente que se debería prestar, en el proceso de negociación de los acuerdos de empresa conjunta, mayor atención a una formulación adecuada de los contratos "conexos". Está claro que la existencia de dichos contratos "conexos", hace que la influencia real del contratante extranjero, en el funcionamiento habitual de la empresa conjunta, trascienda de la posición que teóricamente le corresponde en virtud de su participación en el capital social.

30. La incidencia en la muestra de un memorando híbrido de acuerdo de empresa conjunta, llama la atención sobre la necesidad de regular mediante acuerdos contractuales el período previo a la constitución de la sociedad. En el acuerdo recién mencionado, las partes contratantes indicaron su interés por formar una sociedad en régimen de empresa conjunta. Sin embargo, ante la incertidumbre relativa a la aceptación del producto en el mercado local y a la aprobación por las autoridades administrativas, las partes decidieron comenzar la ejecución del proyecto con arreglo al programa de asistencia técnica. El acuerdo contenía disposiciones alternativas en las que se preveía o bien la capitalización de los gastos incurridos por concepto de servicios técnicos prestados por el contratante extranjero como gastos previos a la constitución de la sociedad, o bien el pago de esos servicios en caso de que el proyecto de empresa conjunta no se materializara.

#### 7. Observaciones finales

31. Del examen de los datos empíricos realizado en los capítulos I y II, surge un cuadro nítido en lo que se refiere a la incidencia, características principales, funciones, elementos comunes y modalidades de los acuerdos contractuales utilizados en el sector de la elaboración de alimentos de los países en desarrollo. El análisis revela que en los principales tipos de acuerdos, son fáciles de identificar los elementos comunes y cláusulas uniformes. Por el contrario, no es posible identificar elementos específicos que sean típicos de una rama determinada de la industria de elaboración de alimentos. Del mismo modo, parece no haber diferencias significativas entre el sector de la elaboración de alimentos y otros sectores de la industria manufacturera, en lo que se refiere a los tipos y estructura interna de los arreglos contractuales.

32. El análisis ya efectuado ayuda a definir los principales problemas conexos con la utilización de diversos tipos de arreglos contractuales en el sector de la elaboración de alimentos.

### III. PROBLEMAS CRITICOS EN LOS ARREGLOS CONTRACTUALES DEL SECTOR DE ELABORACION DE ALIMENTOS

#### 1. Observaciones preliminares

33. Se admite generalmente que la cooperación internacional constituye un factor esencial para fomentar el desarrollo integrado de la industria de elaboración de alimentos en los países en desarrollo.<sup>13/</sup> El alcance, formas y condiciones de esta cooperación están regidos predominantemente por los arreglos contractuales concluidos a nivel de empresas. Por ello, el tipo de contratos utilizados y la formulación de determinadas cláusulas de los mismos desempeñan una función decisiva en orden al logro de los objetivos de este desarrollo integrado.

34. En el presente capítulo se analiza el contenido de las cláusulas o disposiciones seleccionadas, para determinar en qué medida los acuerdos concluidos a nivel de empresas ofrecen un marco adecuado para superar los obstáculos que se oponen al ulterior desarrollo de la industria de elaboración de alimentos en los países en desarrollo. A los efectos de este estudio, se han identificado los siguientes problemas:

- irregularidad y mala calidad de los suministros de materias primas;
- gran escasez de personal calificado;
- carencia de servicios tecnológicos, especialmente de control de calidad y de investigación y desarrollo;
- falta de experiencia de comercialización y de redes de distribución organizadas (para los mercados interno y de exportación).

#### 2. Cláusulas contractuales para mejorar el suministro de materias primas

35. La cooperación internacional podría contribuir a vencer las principales dificultades en materia de suministro, en la medida en que se extiendan los servicios prestados por los colaboradores extranjeros a fin de abarcar la organización de un sistema eficaz de suministro, la verificación de la calidad, el asesoramiento técnico ofrecido a los agricultores, cultivadores, etc. Además, las empresas de elaboración de alimentos de países desarrollados han adquirido considerable experiencia en esa esfera a lo largo de muchos años.

---

<sup>13/</sup> Informe de la Primera Consulta sobre la Industria de Elaboración de Alimentos, op.cit., pág. 7, párr. 4.

36. Lamentablemente, la mayoría de los contratos utilizados en el sector de la elaboración de alimentos no contienen ninguna disposición al efecto. Se aludía vagamente a este problema sólo en unos cuantos casos, pero los servicios que habían de prestar los contratantes extranjeros se referían a la selección de proveedores y la verificación de la calidad de los componentes importados, etc.

37. Cabría explicar parcialmente esta situación por la falta de experiencia de los contratantes locales de países en desarrollo, que tienden a concentrar su atención en la formulación adecuada de las cláusulas directamente relacionadas con el funcionamiento de la planta. En consecuencia, suele desaprovecharse la experiencia de la parte extranjera en la organización de sistemas de suministro eficaces, por no haber insistido el contratante local en negociar los servicios pertinentes.

38. Un factor adicional que debe tenerse en cuenta es la función asumida por la parte extranjera en orden al suministro de insumos importados. No es extraño que las empresas extranjeras que suministren tecnología y servicios deriven una proporción importante de sus beneficios del suministro adicional de materias primas, productos semielaborados, componentes, etc., especialmente cuando los proveedores locales no consiguen satisfacer las normas de calidad. En tales casos, es evidente que la parte extranjera no estará motivada a prestar servicios que puedan mejorar la integración ascendente (es decir, las fases primarias) de la industria local de elaboración de alimentos.

### 3. Capacitación de personal local

39. En vista de la grave escasez de personal calificado, debe asignarse máxima prioridad a la capacitación industrial (incluida la capacitación en el empleo) que se imparte dentro del marco de la cooperación internacional a nivel de empresas. Un análisis de las cláusulas contractuales utilizadas en la industria de elaboración de alimentos indica que varía mucho la situación general a este respecto. Se pueden distinguir cuatro maneras de definir las obligaciones en materia de capacitación de la parte extranjera, a saber:

- a) En el contrato no se menciona en absoluto la cuestión de la capacitación o se hace referencia a ella en términos muy generales. Tal suele suceder en los acuerdos de licencia típicos y también en algunos contratos de servicios técnicos.

- b) Los servicios relativos a la capacitación se enumeran junto a otros servicios que ha de prestar la parte extranjera. Esta parece ser la pauta seguida en la mayoría de los acuerdos de servicios técnicos y de gestión. El alcance de los servicios de capacitación y las condiciones para su prestación suelen ser objeto de un acuerdo posterior entre las partes.
- c) En el contrato se definen claramente el alcance y la modalidad de la capacitación, así como el momento y las condiciones en que se impartirá. Generalmente, se hace una distinción entre la capacitación que se imparte en el país receptor y en el extranjero. En el segundo caso se identificó una categoría aparte, a saber, "la capacitación en centros de investigación y desarrollo de la parte extranjera". Aunque son poco habituales, debe ponerse de relieve la ventaja de este tipo de acuerdos de capacitación ya que dan a la parte local un acceso directo a las investigaciones más recientes y a instalaciones y servicios modernos de laboratorio.
- d) Además de lo previsto en el apartado c), se especifican en el contrato los requisitos de funcionamiento de la planta que habrán de satisfacerse mediante los servicios de capacitación: por ejemplo, en una cláusula de un acuerdo de licencia y de servicios técnicos, vinculado a un acuerdo de empresa conjunta, se estipula lo siguiente:

"La PARTE EXTRANJERA se encargará de capacitar al personal de la PARTE LOCAL a fin de asegurar que todos y cada uno de los conocimientos, aptitudes y habilidades técnicas requeridas para poner y mantener en funcionamiento la planta y fabricar los productos hayan sido plenamente transmitidos a la PARTE LOCAL antes de cumplirse el quinto año del inicio de la producción comercial."

En acuerdos de gestión bien redactados, pueden verse disposiciones similares en las que se presta, sin embargo, mayor atención a las aptitudes de gestión que ha de adquirir el personal local. Sirva de ejemplo, la siguiente cláusula:

"A este fin (de capacitación), el personal EXTRANJERO trabajará todo el tiempo con suplentes NACIONALES, a los que deberá adiestrar, a fin de que adquieran la competencia y los conocimientos profesionales requeridos para asumir los cargos directivos al expirar el plazo previsto para los servicios del personal EXTRANJERO."

40. El análisis del contenido de los arreglos contractuales utilizados en el sector de la elaboración de alimentos indica que, si bien se suele tener en cuenta la cuestión de la capacitación, no siempre se protegen de forma adecuada los intereses de la parte local. Independientemente de la capacidad de negociación de ambas partes y del mayor o menor deseo de la parte extranjera de prestar tales servicios, esta deficiencia del contrato puede ser asimismo el resultado de que la parte local ignore la posibilidad de redactar las cláusulas relativas a la capacitación en términos más precisos y pragmáticos.

Por lo tanto, pudiera ser útil que las empresas menos experimentadas de los países en desarrollo obtuvieran información sobre experiencias positivas en esa esfera.

4. Control de calidad

41. A excepción de algunas plantas modernas explotadas por empresas transnacionales, el control de calidad en la industria de elaboración de alimentos de los países en desarrollo suele ser ineficaz por falta de procedimientos satisfactorios de control, equipo de ensayo, etc. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que la introducción de ligeras mejoras puede ser suficiente para aumentar la calidad de los productos y reducir la pérdida de alimentos. El establecimiento de instalaciones y servicios de verificación de calidad debe además considerarse como un primer paso hacia la iniciación de actividades que sean propiamente de investigación y desarrollo.

42. Las empresas de países en desarrollo podrían, sin duda, aprovechar la experiencia de sus colaboradores extranjeros para mejorar los procedimientos de control de calidad. Conviene recordar que el mantenimiento de un nivel de calidad elevado por la empresa receptora, redundaría también en provecho del contratante extranjero, especialmente en aquellos casos en los que se haya previsto la fabricación de productos de marca.

43. En lo relativo al control de calidad, hay dos enfoques contractuales generales, un enfoque restrictivo y otro positivo:

Se encuentran ejemplos de cláusulas restrictivas en los acuerdos de licencia de marcas comerciales. En tales contratos se imponen severas obligaciones al licenciatario, como por ejemplo:

"El LICENCIATARIO se compromete a utilizar dichas marcas comerciales en estricta conformidad con los referidos procesos y ajustándose a las normas de calidad que hayan sido ocasionalmente prescritas, ordenadas, impuestas, comunicadas o aprobadas por el LICENCIANTE, o en su nombre."

Estos requisitos se ven reforzados aún más por el derecho de la parte extranjera a inspeccionar los locales del LICENCIATARIO. Por ejemplo:

"El LICENCIATARIO dará acceso, en todo momento oportuno, al LICENCIANTE o a su representante autorizado a los locales del LICENCIATARIO, a fin de que pueda verificar si los bienes del LICENCIATARIO que han de llevar o respecto a los que se ha de utilizar las referidas marcas comerciales satisfacen los requisitos especificados al respecto".

44. El enfoque positivo se refleja, a su vez, en las disposiciones contractuales que definen las medidas prácticas y el alcance de la asistencia que la parte extranjera prestará para la aplicación de procedimientos eficaces de control de calidad en la planta de la parte receptora. En los contratos de gestión se enuncia a veces explícitamente la supervisión del control de calidad entre los servicios que ha de prestar la parte extranjera. En algunos casos la obligación de proporcionar la información necesaria se estipula en el acuerdo, por ejemplo:

"En virtud de dicha cooperación se deberá informar plena y satisfactoriamente sobre las normas de calidad de los productos y sobre el control de calidad de esos productos mediante ensayos y otros métodos y procesos de laboratorio."

45. A veces se encuentran en acuerdos de licencia y asistencia técnica disposiciones que prevén una mayor participación de la parte extranjera en la aplicación de procedimientos eficaces de control de calidad. Por ejemplo:

"La PARTE EXTRANJERA proporcionará a la PARTE LOCAL las informaciones, sugerencias o recomendaciones que puedan resultar útiles para aumentar la eficacia de la planta y la calidad de los productos. La PARTE EXTRANJERA enviará su personal calificado a la PARTE LOCAL, siempre que la PARTE LOCAL lo solicite, a fin de prestar asesoramiento y asistencia para el perfeccionamiento del control de calidad de los productos. La cantidad de personal y cualesquiera otras especificaciones y condiciones para su envío se decidirán mediante consulta entre las partes contratantes."

46. Este análisis parece indicar que las cláusulas contractuales no proporcionan habitualmente un marco adecuado para mejorar los procedimientos de control de calidad en el sector de la elaboración de alimentos en los países en desarrollo.

#### 5. Asistencia en materia de investigación y desarrollo

47. En la transferencia de tecnología de elaboración de alimentos de países desarrollados a países en desarrollo suele ser necesario adaptar los productos y procesos a las condiciones locales. Dado que solamente un número limitado de empresas de elaboración de alimentos de países en desarrollo llevan a cabo algún tipo de actividad de investigación y desarrollo, la asistencia prestada por los colaboradores extranjeros en el marco de la cooperación internacional constituye una valiosa contribución.

48. Tan sólo se encontraron referencias al respecto en unos pocos contratos correspondientes en su mayor parte a la categoría de los acuerdos de licencia y asistencia técnica. Esas referencias eran muy variadas: desde la

enumeración de la asistencia que ha de prestarse para investigación y desarrollo junto con otros servicios, hasta la inserción de secciones detalladas dedicadas exclusivamente a esta cuestión. Por ejemplo:

"Además de los servicios definidos anteriormente la PARTE EXTRANJERA efectuará, en provecho de la PARTE LOCAL, trabajos especiales de investigación y desarrollo para la adaptación técnica de los productos y procesos a las características concretas de los países africanos, tales como el clima tropical, la necesidad de envasados especiales adaptados a las condiciones y medios de transporte locales, los requisitos locales especiales en materia de gusto, sabor, etc. La PARTE EXTRANJERA proporcionará a la PARTE LOCAL todos los datos procedentes de estos trabajos y ayudará a la PARTE LOCAL a aplicar dichos resultados en su planta."

49. Sin embargo, en todos los contratos en los que estaba prevista la asistencia en materia de investigación y desarrollo se habían estipulado pagos adicionales; se suelen aplicar tasas más altas que las previstas para otros servicios prestados por la parte extranjera.

#### 6. Organización de los sistemas de distribución y comercialización

50. El lanzamiento, en un país en desarrollo, de nuevos alimentos elaborados, suele requerir el empleo de técnicas modernas de comercialización y distribución. La falta de experiencia en esta esfera puede constituir un obstáculo considerable que afecte negativamente los resultados de un determinado proyecto de inversión.

51. Se ha observado que la comercialización y la distribución están detalladamente previstas en los acuerdos de empresa conjunta, mientras que en otros tipos de contrato estas cuestiones quedan casi totalmente descuidadas. En las empresas conjuntas se acostumbra a tratar los problemas, derechos y deberes de los socios en materia de comercialización y distribución en los llamados acuerdos "conexos"<sup>14/</sup>, mencionados explícitamente en el acuerdo principal. Por otro lado en el previamente citado memorando de acuerdo de empresa conjunta se estableció un programa extenso de asistencia técnica al socio local, que abarca lo siguiente:

- La transferencia de los conocimientos prácticos y la experiencia del SOCIO EXTRANJERO en materia comercialización y distribución, mediante la capacitación en el extranjero de no menos de tres empleados por un período de seis meses;

---

<sup>14/</sup> Denominados "acuerdo de comercialización" y "acuerdo de distribución". Lamentablemente no se dispuso de copias de los acuerdos "conexos" para realizar un análisis más detallado.

- La capacitación en el extranjero de tres inspectores de ventas;
- La capacitación en el país receptor, por personal extranjero calificado, de un empleado de rango directivo para que se haga cargo permanentemente de las actividades de comercialización y distribución, una vez concluido el programa de capacitación;
- El diseño por personal extranjero en un plazo de seis meses de un sistema de funcionamiento inicial de la comercialización y distribución consistente en:
  - i) Un análisis de la organización actual de la comercialización y la distribución en función de la estructura, los sistemas de explotación y los recursos humanos y materiales;
  - ii) Una definición de la estructura de comercialización y de distribución, de los sistemas de explotación y de los recursos humanos y materiales necesarios.

52. De estas consideraciones se deduce que, cuando se trate de proyectos cuyo éxito dependa en gran medida de la organización de un sistema eficaz de comercialización y distribución de productos, la empresa conjunta parece ofrecer a las empresas elaboradoras de alimentos de países en desarrollo la forma de cooperación internacional más adecuada.

53. Las prohibiciones relativas a la competencia que se encuentran en muchos acuerdos de licencia y asistencia técnica también pueden influir sobre el programa de comercialización de la parte local. Por ejemplo:

"El LICENCIATARIO se compromete a abstenerse de vender productos en el Territorio, con su propia marca o la marca de otro, que puedan considerarse competitivos para los Productos. La decisión del LICENCIANTE de que un producto es competitivo para los Productos será concluyente, y ningún permiso provisional para fabricar, montar o vender productos competitivos se entenderá como renuncia del LICENCIANTE a sus prerrogativas de hacer cumplir en todo momento las disposiciones de esta sección."

54. Pero las cláusulas restrictivas de la competencia pueden afectar negativamente a los fabricantes locales que ofrecen en el mercado local una amplia variedad de alimentos elaborados y cuya producción bajo licencia genere tan sólo una pequeña fracción de sus ventas totales.

#### 7. Derechos de exportación

55. La expansión de las exportaciones de productos alimentarios elaborados que sustituyen y/o complementan las exportaciones agrícolas tradicionales es uno de los objetivos importantes del desarrollo integrado. Los siguientes factores influyen en la formulación de las cláusulas contractuales relativas a las exportaciones:

- La expansión de las exportaciones de alimentos elaborados realizadas por la empresa local no suelen redundar en provecho del proveedor extranjero de tecnología y servicios. Esto se aplica especialmente a los productos alimenticios de marca que se comercializan con una marca registrada muy conocida. Como resultado, los contratantes extranjeros generalmente insisten en incluir en los acuerdos de licencia disposiciones restrictivas de las exportaciones;
- En la etapa actual del desarrollo de la industria de elaboración de alimentos las empresas de países en desarrollo se orientan predominantemente hacia la satisfacción de las necesidades locales y en general no consideran la exportación como una alternativa viable;
- Ultimamente en varios países en desarrollo se introdujeron diversas medidas políticas a fin de estimular la exportación de manufacturas. En este marco los registros de transferencia de tecnología están estudiando cuidadosamente los acuerdos a fin de evitar restricciones excesivas a la exportación.

56. La influencia de estos factores se refleja en los contratos analizados. En principio las disposiciones contractuales relativas a las exportaciones son de carácter restrictivo. Sin embargo, la forma en que están redactadas estas restricciones cambia sustancialmente de un contrato a otro. Se observa la siguiente distinción:

- a) Contratos en los que no se menciona la cuestión de las posibles exportaciones, pero en los que éstas quedan excluidas indirectamente. Esto suele ser el caso en los acuerdos donde la licencia se otorga sólo para el territorio del país receptor.
- b) Contratos en los que no se excluyen las exportaciones, pero se exige autorización escrita, para cada caso, del contratante extranjero. Esta parece ser la forma habitual de delimitar los derechos de exportación del contratante local. Pero hay, sin embargo, casos de intervención estatal. Por ejemplo, en uno de los acuerdos de licencia y asistencia técnica concertados la disposición pertinente dice lo siguiente:

"Durante la vigencia de este Acuerdo el LICENCIATARIO no exportará ni venderá para su exportación fuera del Territorio ninguna mercancía que lleve dicha marca registrada, salvo que lo haga a través del LICENCIANTE o con autorización escrita previa del LICENCIANTE."

Luego de expirado el acuerdo inicial la empresa presentó una solicitud de renovación. El contrato de renovación fue aprobado condicionalmente y entre otros cambios el registro de transferencia de tecnología exigió que la cláusula de exportación se reformulara como sigue:

"El LICENCIATARIO podrá exportar al LICENCIANTE o a un tercero productos manufacturados en virtud del presente Acuerdo, pero que hayan sido puestos a la venta bajo marcas que no sean la MARCA REGISTRADA. El LICENCIATARIO podrá asimismo exportar al LICENCIANTE o a un tercero productos manufacturados en virtud del presente Acuerdo, que hayan

sido puestos a la venta con la MARCA REGISTRADA, pero dichas exportaciones serán mutuamente convenidas y deberán contar con la autorización escrita del LICENCIANTE."

- c) Contratos por los que se otorga explícitamente a la empresa local derechos de exportación ilimitados. Por ejemplo:

"Por la presente cláusula el LICENCIANTE concede a la EMPRESA:

- un derecho exclusivo de venta, en el país de origen, de los productos de marca registrada;
- el derecho a exportar los productos de marca registrada a cualquier otro país del mundo."

57. En la práctica resulta muy difícil eliminar las cláusulas contractuales restrictivas de las exportaciones. Pero se pueden lograr algunos resultados positivos adoptando un enfoque paulatino. Un enfoque de este tipo sería, por ejemplo, conseguir que durante el período inicial se concediera el derecho de exportar a los países vecinos.

#### OBSERVACIONES FINALES

58. Este estudio empírico no permite por sí mismo sacar conclusiones generales que sirvan de directrices para los acuerdos contractuales en el sector de la elaboración de alimentos. Sin embargo, confirma ampliamente el hecho de que si bien se utilizan en este sector los mismos tipos de contratos y estructuras contractuales normalizadas que se utilizan en otros sectores de la industria manufacturera, el contratante poco experimentado de un país en desarrollo necesitará no obstante orientación respecto a las cuestiones y problemas propios de este sector. En la industria de elaboración de alimentos convendría que las listas-guías, directrices y modelos de cláusulas se ocupasen principalmente de aquellas esferas en las que se pueda mejorar la cooperación en provecho mutuo de ambas partes. Cabría citar como tales: la asistencia prestada a los proveedores locales de materias primas para mejorar la integración de la producción; los servicios de mantenimiento y reparación; la capacitación de personal calificado; el control de calidad; y las cuestiones relativas al empleo de marcas registradas y las exportaciones. Estas y otras cuestiones necesitan un estudio cuidadoso. A fin de elaborar estos instrumentos la secretaría de la ONUDI debería examinar cuidadosamente la experiencia de empresas de países en desarrollo y países desarrollados, de licenciarios y licenciantes y de receptores y proveedores de conocimientos.

