



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th 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 for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org



18889-S

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL

**CONSULTA REGIONAL
SOBRE REHABILITACIÓN
Y REESTRUCTURACIÓN
INDUSTRIALES,
CON ESPECIAL REFERENCIA
AL SUBSECTOR
DE ELABORACIÓN
DE ALIMENTOS DE ÁFRICA**

Viena (Austria), 12 a 16 de noviembre de 1990

INFORME

Distr
LIMITADA
ID/373
(ID/WG 499/4
31 de enero de 1991
ESPAÑOL
Original: INGLÉS

PREFACIO

El Sistema de Consultas es un instrumento mediante el cual la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) sirve de foro a los países desarrollados y a los países en desarrollo en sus contactos y deliberaciones encaminados a la industrialización de estos últimos países. Entre los participantes en las Consultas figuran funcionarios gubernamentales y representantes de la industria, los trabajadores, los grupos de consumidores y otros, en la medida en que lo considere apropiado el Gobierno interesado. El Sistema facilita las negociaciones entre las partes interesadas, a petición de éstas, durante las Consultas o después de ellas.

Entre los beneficios que se derivan de esta actividad cabe citar la identificación de los obstáculos con que tropieza la industrialización de los países en desarrollo, la vigilancia de las tendencias de la industria mundial con miras a determinar medidas de acción para incrementar la producción industrial de los países en desarrollo, y la búsqueda de nuevas modalidades de cooperación industrial internacional en las relaciones Norte-Sur y Sur-Sur.

Desde la creación del Sistema ^{1/} en 1975, se han celebrado Consultas sobre las industrias y temas siguientes: aceites y grasas vegetales, capacitación de mano de obra industrial, bienes de capital, cuero y productos de cuero, elaboración de alimentos, electrónica, fertilizantes, financiación industrial, madera y productos de la madera, maquinaria agrícola, materiales de construcción, metales no ferrosos, pequeñas y medianas empresas, pesca, productos farmacéuticos, productos petroquímicos y siderurgia. El Sistema reúne a los encargados de la adopción de decisiones a nivel sectorial a fin de que, previa deliberación, propongan medidas concretas para acelerar el proceso de industrialización de los países en desarrollo. Las Consultas han dado origen a numerosas innovaciones, en particular, en relación con las opciones tecnológicas, el desarrollo integrado y los arreglos contractuales. Las numerosas oportunidades así ofrecidas se han traducido en la ejecución de proyectos de asistencia técnica, promoción de inversiones y transferencia de tecnología.

El proceso de Consulta, en virtud de su carácter consensual e informativo, ha demostrado ser un instrumento eficaz para el fomento de la cooperación. Ese proceso se presta eminentemente para ayudar a los países miembros en la formulación de estrategias y políticas de desarrollo industrial.

El Sistema de Consultas funciona bajo la orientación continua e inmediata de la Junta de Desarrollo Industrial de la ONUDI. Además de los exámenes anuales y de las evaluaciones que se hacen ocasionalmente de los progresos realizados, en 1989, el Sistema fue objeto de una evaluación a fondo en la que se llegó a la conclusión de que el Sistema contribuía asimismo, de manera importante, al desarrollo y a la formulación de las propias políticas y programas de la ONUDI en sectores concretos, gracias a la integración e interacción con las otras actividades principales de la Organización.

^{1/} Véase Informe de la Segunda Conferencia General de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ID/CONF.3/31), cap. IV, "Declaración y Plan de Acción de Lima en materia de desarrollo industrial y cooperación", párr. 66.

INDICE

	<u>Párrafos</u>	<u>Página</u>
Prefacio		1
Introducción	1-5	3
Conclusiones y recomendaciones acordadas	6-24	5
<u>Capítulos</u>		
I. ORGANIZACION DE LA CONSULTA	25-50	15
II. INFORME DE LAS SESIONES PLENARIAS	51-80	21
III. INFORME DEL DEBATE DEL PUNTO 1: MEDIDAS PARA LA REHABILITACION DE EMPRESAS DEL SUBSECTOR DE ELABORACION DE ALIMENTOS DE AFRICA	81-119	26
IV. INFORME SOBRE EL DEBATE DEL PUNTO 2: POLITICAS Y MEDIDAS DE APOYO NACIONALES, EN MATERIA DE REESTRUCTURACION INDUSTRIAL, PARA LA RENTABILIDAD A LARGO PLAZO DE LA INDUSTRIA DE ELABORACION DE ALIMENTOS DE AFRICA: COOPERACION Y FINANCIACION INTERNACIONALES PARA LA REESTRUCTURACION INDUSTRIAL DE AFRICA	120-154	31
<u>Anexos</u>		
I. LISTA DE PARTICIPANTES		36
II. LISTA DE DOCUMENTOS		44

INTRODUCCION

1. La Consulta Regional sobre Rehabilitación y Reestructuración Industriales, con especial referencia al subsector de elaboración de alimentos de Africa, se celebró en Viena (Austria), del 12 al 13 de noviembre de 1990. A la Consulta Regional asistieron 92 participantes de 48 países y cinco organizaciones internacionales (véase anexo I).

Antecedentes de la Consulta Regional

2. La Junta de Desarrollo Industrial, en su cuarto período de sesiones, celebrado en octubre de 1988, decidió incluir, en el programa de Consultas para el bienio 1990-1991, una Consulta Regional sobre Rehabilitación y Reestructuración Industriales, con especial referencia a un sector industrial específico de Africa 1/.

3. La labor preparatoria de la Consulta se inició con un examen de proyectos de cooperación técnica, y de otra índole, de la ONUDI, y que se hizo extensivo a las instituciones relacionadas con la rehabilitación y reestructuración de la industria en general y con el subsector de elaboración de alimentos de Africa en particular. A base de esa evaluación, la Secretaría de la ONUDI realizó un estudio global titulado "Industrial rehabilitation and restructuring in Africa: the case of the food-processing subsector" (IPCT.87/(SPEC.)). Además, se realizaron 14 estudios de casos en determinados países africanos de habla inglesa y de habla francesa 2/. La finalidad de estos estudios era:

a) Analizar la situación actual de las industrias manufactureras, con especial referencia al subsector de elaboración de alimentos de Africa;

b) Evaluar las necesidades de rehabilitación y de reestructuración del subsector;

c) Determinar políticas y estrategias que permitieran satisfacer esas necesidades, así como las posibilidades y modalidades prácticas para realizar con éxito programas de rehabilitación y reestructuración industriales.

4. Del 23 al 25 de octubre de 1989, y también dentro de los preparativos de la Consulta Regional, se celebró en Viena la Reunión de Expertos sobre Rehabilitación y Reestructuración Industriales, con especial referencia al subsector de elaboración de alimentos. Asistieron a ella 13 participantes de 12 países africanos y un participante de una organización internacional.

1/ "Informe de la Junta de Desarrollo Industrial sobre la labor de su cuarto período de sesiones", 10 a 18 de octubre de 1988 (GC.3/2), anexo I, IDB.4/Dec.8.

2/ En el documento ID/WG.499/1(SPEC.) se hace un resumen de los citados estudios de casos.

5. A base de la labor preparatoria y del informe de la Reunión de Expertos (IPCT.104(SPEC.)), se propuso que en la Consulta Regional se examinaran los dos puntos siguientes:

Punto 1. Medidas para la rehabilitación de empresas del subsector de elaboración de alimentos de Africa:

- a) Papel y situación actual del subsector de elaboración de alimentos de Africa;
- b) Enfoque de la rehabilitación industrial a nivel de empresa.

Punto 2. Políticas y medidas de apoyo nacionales, en materia de reestructuración industrial, para la rentabilidad a largo plazo de la industria de elaboración de alimentos de Africa: cooperación y financiación internacionales para la reestructuración industrial de Africa

- a) El estancamiento industrial en Africa: factores a que obedece la disminución de la actividad industrial y principales razones para la reestructuración;
- b) Opciones de política industrial, y reformas institucionales, para la rentabilidad a largo plazo del subsector de elaboración de alimentos;
- c) Cooperación y financiación internacionales para la reestructuración industrial de Africa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ACORDADAS

Introducción

6. La Consulta Regional, consciente del papel central desempeñado por las industrias de elaboración de alimentos en el desarrollo económico y social de Africa, considera esencial, para realizar programas de rehabilitación y reestructuración, conceder especial importancia a los siguiente:

a) Al diseñar todo programa de rehabilitación, los países africanos debieran, a base de una evaluación a fondo del subsector de la elaboración de alimentos, prestar la debida atención a las industrias que añadan valor a las materias primas locales. Debería hacerse hincapié en aquellas plantas que puedan utilizar más eficientemente las escasas divisas y otros recursos disponibles para aumentar la producción y el rendimiento de la empresas;

b) Convendría que los gobiernos combinaran el proceso de rehabilitación de plantas con programas de reestructuración industrial que aseguren un crecimiento dinámico, la integración económica nacional y la provisión de industrias y servicios de apoyo. La rehabilitación de empresas debiera ser parte integrante de las estrategias y planes nacionales de desarrollo industrial;

c) A fin de que los proyectos de rehabilitación industrial puedan ejecutarse eficazmente, los promotores deberían participar en los proyectos desde un principio;

d) Antes de adoptar una decisión con respecto a la rehabilitación de una empresa industrial, deberá efectuarse un estudio de diagnóstico basado en una evaluación realista, llevada a cabo por profesionales y teniendo en cuenta los aspectos técnicos y la rentabilidad económica de la operación.

Punto 1. Medidas para la rehabilitación de empresas del subsector de elaboración de alimentos de Africa

Conclusiones

Gestión

7. La Consulta Regional llegó a las siguientes conclusiones:

a) Los gerentes de las empresas son nombrados a menudo sin que se tengan debidamente en cuenta sus aptitudes y su competencia. Este hecho tiene, naturalmente, efectos negativos en el rendimiento de las empresas;

b) Las empresas públicas no suelen atraer a los gerentes competentes debido a las bajas estructuras salariales, lo que explicaría la escasez, a todos los niveles, de gerentes calificados;

c) Los planes empresariales y los sistemas informáticos orientados a la gestión son instrumentos de gestión imprescindibles de los que frecuentemente no se dispone en Africa;

d) El entorno sociocultural y político de las empresas afecta al rendimiento profesional de los gerentes;

e) Con frecuencia, los promotores no participan en la fase de planificación de los proyectos de rehabilitación industrial;

f) A los gerentes, tanto si son de entidades públicas como de entidades privadas, no se les da suficiente autoridad y autonomía para gestionar sus empresas con eficacia.

Producción

8. La Consulta Regional llegó a las siguientes conclusiones:

a) Las medidas de control de calidad son de importancia crucial en los esfuerzos de la industria de elaboración de alimentos por promover las exportaciones;

b) Para el aumento estructural de la productividad de las pequeñas y medianas empresas, debieran tenerse en cuenta las siguientes medidas:

- i) El empleo de tecnología que permita un sistema de producción flexible basado en los recursos locales;
- ii) La introducción de técnicas empresariales como la planificación de la producción, la contabilidad de costos y el total control de la calidad, asegurarían la fabricación de productos intermedios y/o acabados apropiados;
- iii) La normalización de la producción, que permitiría el intercambio de piezas de repuesto y componentes, mejoraría el mantenimiento del equipo y de la maquinaria e impediría largas demoras en caso de avería;
- iv) La provisión de capacitación, principalmente en cuanto a planificación de la producción, gestión de existencias y control total de la calidad.

Capacitación

9. La Consulta Regional llegó a las siguientes conclusiones:

a) La ejecución con éxito de un programa de rehabilitación a nivel de empresa requiere capacitación a todos los niveles;

b) Debe fortalecerse la capacidad nacional de los países de Africa para la negociación de contratos.

Financiación

10. La Consulta Regional llegó a la conclusión de que las empresas de elaboración de alimentos de Africa tropezaban con los siguientes problemas:

- a) Es asez de capital circulante o de explotación;

- b) Falta de fondos a medio o a largo plazo para financiar proyectos de rehabilitación;
- c) Altos tipos de interés;
- d) Elevada inflación;
- e) Gran endeudamiento.

Factores exógenos

11. La Consulta Regional llegó a las siguientes conclusiones:

- a) Los elevados costos y la escasez de insumos de factores tales como el transporte y la energía tienen un efecto perjudicial en el rendimiento de las empresas industriales;
- b) Los controles de precios por parte de los gobiernos suelen afectar negativamente a la rentabilidad de las empresas industriales;
- c) El elevado porcentaje de los costos de la energía en el total de los costos de producción constituye un motivo de preocupación, pues coarta la capacidad de los países africanos para competir con países que dispongan de energía de bajo costo;
- d) Es necesario modelar la política de los gobiernos nacionales en materia de información técnica y de infraestructura económica, a fin de crear condiciones propicias para que las empresas industriales puedan funcionar eficientemente.

Recomendaciones

Medidas de carácter nacional

Gestión

12. La Consulta Regional formuló las siguientes recomendaciones:

- a) Los gerentes de empresas públicas o privadas que hayan de rehabilitarse deberían elegirse en función de su idoneidad y competencia en materia de gestión;
- b) Para atraer gerentes competentes a las empresas públicas, la estructura salarial o las remuneraciones globales deberían fijarse a un nivel competitivo, en consonancia con los deberes y responsabilidades de los gerentes. Estos deberían gozar de suficiente autoridad y autonomía para poder gestionar las empresas eficazmente, siguiendo, cuando ello proceda, las directrices dadas periódicamente por las juntas directivas de las cuales dependen;
- c) Los trabajadores, por medio de sus representantes, deberían participar, al nivel apropiado, en la gestión y explotación de la empresa, y ser motivados para aumentar su productividad y mejorar la calidad de los productos.

Producción

13. La Consulta Regional convino en lo siguiente:

a) Los gobiernos deberían habilitar divisas para la adquisición de piezas de repuesto con destino a los fabricantes de productos alimenticios, y ayudar a tales fabricantes en el desarrollo de sistemas de control de existencias para piezas de repuesto. También debieran promover el establecimiento de unidades nacionales o subregionales de mantenimiento preventivo y reparación, así como para la fabricación de piezas de repuesto;

b) Debería sensibilizarse a los gerentes sobre la necesidad de un mantenimiento preventivo periódico para evitar el mantenimiento por averías. Sería preciso que el equipo de control de calidad fuera objeto del debido mantenimiento, y que su empleo se aumentara considerablemente;

c) La tecnología, las plantas y el equipo deberían adaptarse a las condiciones locales. La planificación de la capacidad de las unidades de producción, así como la selección de equipo y tecnología, debían tener en cuenta, por tanto, la capacidad de producción local y las limitaciones con respecto a materias primas, suministros y servicios externos, mercados y legislación. El establecimiento de centros de tecnología aplicada también debiera estimularse allí donde no existan;

d) Debiera prestarse atención a la tecnología de gran intensidad de mano de obra en el contexto africano, y diseñarse sistemas de incentivos apropiados para recompensar a la fuerza de trabajo.

Financiación

14. La Consulta Regional formuló las siguientes recomendaciones:

a) Las decisiones en materia de inversión, tanto si se refieren a una nueva inversión o a una inversión para la sustitución de equipo, deberían basarse en un estudio de viabilidad previo con objeto de demostrar la rentabilidad financiera y económica del proyecto de rehabilitación;

b) Las instituciones de financiación y los donantes debieran adaptar los tipos de interés, los plazos de reembolso, y los períodos de gracia, a las necesidades concretas del proyecto de rehabilitación, a fin de asegurar su viabilidad;

c) Además de ser capaces de facilitar el crédito necesario para un proyecto de rehabilitación, las instituciones financieras deberían contar con los medios necesarios para actuar como asesores de los inversionistas y proporcionar recursos financieros de riesgo para servicios tales como estudios y asesoramiento por expertos.

Comercialización

15. La Consulta Regional convino en lo siguiente:

a) El esfuerzo por integrar los mercados nacionales en mercados subregionales y regionales debería ser continuo, estimulado y apoyado;

b) Sería preciso desarrollar las infraestructuras de comunicación y almacenamiento, a fin de favorecer y atender a las agroindustrias;

c) El éxito comercial de los productos de la industria de elaboración de alimentos, tanto en el mercado interior como en el mercado exterior, está estrechamente relacionado con la calidad del producto, con la conformidad de éste a las normas establecidas y con su envasado. La estrategia de comercialización de la industria de elaboración de alimentos debiera tener esto en cuenta. Convendría, por tanto, que las empresas africanas de elaboración de alimentos prestasen mayor atención a las técnicas de comercialización en aspectos tales como los siguientes:

- i) Publicidad y promoción;
- ii) Investigación de mercado e información sobre el mismo;
- iii) Envasado.

Capacitación

16. La Consulta Regional formuló las siguientes recomendaciones:

a) Es esencial mejorar la capacitación de los gerentes, tanto para entidades públicas como para entidades privadas, pues el éxito de una empresa depende en gran medida de que la gerencia sea capaz de infundir el dinamismo, la seriedad y la concienzudez indispensable para la eficaz dirección de la empresa rehabilitada;

b) Los programas para el perfeccionamiento de la función de gestión debieran ampliarse de modo que se incluyan en ellos a los mandos intermedios, con especial atención a las mujeres;

c) Deberían estimularse las actividades de capacitación en materia de comercialización de productos, tanto en los mercados nacionales como de exportación;

d) Para potenciar la capacidad de los gobiernos nacionales en el aspecto de las negociaciones, la ONUDI debería celebrar seminarios, orientados a las necesidades de los interesados, sobre la negociación de contratos y la adquisición y transferencia de tecnología.

Cooperación internacional

17. La Consulta Regional acordó lo siguiente:

a) Debería promoverse la intensificación de la cooperación Norte-Sur y Sur-Sur, a fin de posibilitar el desarrollo de tecnologías mejor adaptadas a los países africanos en cuanto a capacidad, sencillez de funcionamiento y mantenimiento, flexibilidad y movilidad;

b) En la cooperación Sur-Sur debiera darse prioridad a la normalización y al control de calidad en la industria de elaboración de alimentos, con lo que se complementaría la cooperación Norte-Sur. La ONUDI debería apoyar y promover tal cooperación;

c) En el marco de la cooperación Sur-Sur, deberían celebrarse acuerdos para estimular la cooperación subregional entre empresas africanas en el sector de elaboración de alimentos, por ejemplo, acuerdos de asociación entre países africanos.

Cooperación multilateral por conducto de organizaciones internacionales, y especialmente de la ONUDI

18. La Consulta Regional recomendó que la ONUDI, a petición de los interesados, hiciera lo siguiente:

a) Ayudar a empresas africanas a formular estrategias y planes para la rehabilitación de empresas;

b) Prestar asistencia en la promoción de tecnologías para la elaboración y conservación de productos perecederos y estacionales, en particular de tecnología polivalente que pueda utilizarse para elaborar una serie de productos. Asimismo, deberían establecerse centros de tecnología para la industria de elaboración de alimentos;

c) Ayudar a los gobiernos a establecer un banco de datos sobre fuentes de equipo de producción para el sector de elaboración de alimentos;

d) Proporcionar apoyo a programas de rehabilitación en Africa en cooperación con otras organizaciones competentes del sistema de las Naciones Unidas, así como asistencia para proyectos de rehabilitación experimentales. Los resultados de estas operaciones experimentales debiera difundirlos la ONUDI ampliamente para maximizar su beneficio en términos de experiencia adquirida.

Punto 2. Políticas y medidas de apoyo nacionales en materia de reestructuración industrial, para la rentabilidad a largo plazo de la industria de elaboración de alimentos de Africa: cooperación y financiación internacionales para la reestructuración industrial de Africa

Conclusiones

19. La Consulta Regional llegó a las siguientes conclusiones:

a) Las políticas nacionales relativas a la industrialización no tienen en cuenta el aspecto de la rehabilitación industrial, que suele realizarse sin proceder antes a una evaluación realista;

b) Los fallos de las empresas se deben muy a menudo a la falta de autonomía de los altos gerentes y a la falta de idoneidad del personal supervisor;

c) Con frecuencia, las tecnologías seleccionadas no permiten satisfacer las necesidades. Apenas existe capacidad local en materia de investigación y desarrollo, normalización y control de calidad;

d) Los mecanismos financieros establecidos no facilitan la rehabilitación de la agroindustria;

e) En la rehabilitación de proyectos, no se recurre suficientemente a la cooperación regional e internacional;

f) Se debe potenciar y prestar apoyo a la función desempeñada a los niveles nacional y local por organizaciones y asociaciones profesionales. Con independencia de lo tentado que esté el sector público a intervenir en la gestión diaria de una empresa, convendría que desempeñara preferiblemente una función de apoyo y de respaldo y asegurarse que todos los ministerios adopten una actitud positiva hacia las necesidades de la empresa.

Recomendaciones

Medidas de carácter nacional

Políticas

20. La Consulta regional recomendó que los gobiernos interesados hicieran lo siguiente:

a) Considerar la posibilidad de rehabilitar industrias en situación precaria y de reestructurarlas como parte integrante de las políticas de desarrollo industrial nacional, y conceder prioridad a la consolidación del tejido industrial existente;

b) Crear condiciones que favorezcan la iniciativa privada formulando para ello normas coherentes y de carácter permanente relativas a las inversiones en empresas privadas y públicas;

c) Efectuar un análisis a fondo antes de seleccionar empresas para su rehabilitación, a fin de evitar que se perpetúen errores cometidos en el pasado. En este contexto, debiera realizarse una evaluación amplia de la viabilidad comercial a largo plazo de los proyectos, caso por caso, antes de que se destinen recursos adicionales a la rehabilitación de las empresas correspondientes;

d) Establecer puntos focales o de coordinación descentralizados para la adopción de decisiones, integrando a todos los actores involucrados en las cuestiones relacionadas con la rehabilitación y reestructuración de agroindustrias. A tal fin, debería alentarse a las organizaciones socioprofesionales a que desempeñen un papel de estímulo y de coordinación; esas organizaciones también debieran consultar con las autoridades gubernamentales para determinar la estrategia que haya de seguirse a base de las necesidades específicas a satisfacer;

e) En la formulación de políticas nacionales de rehabilitación industrial, tener en cuenta todas las concatenaciones progresivas y regresivas, desde los insumos para la agricultura, los productos agrícolas como materia prima y la elaboración industrial y el almacenamiento hasta la distribución y la comercialización. A este respecto, es requisito previo indispensable una evaluación realista de la demanda;

f) Una eliminación gradual de las políticas encaminadas a proteger ciertas industrias, con objeto de lograr que estas industrias puedan seguir funcionando con éxito aun en condiciones de mercado competitivo;

g) Desarrollar nuevas estructuras jurídicas, previa realización de estudios de diagnóstico técnico y financiero, para que la empresa sea más eficiente. Según las circunstancias, los proyectos podrán seguir en el sector público (éste podría ser el caso de los denominados proyectos estratégicos o de aquellos que tengan repercusiones importantes en la política social local), ser enteramente privatizados, ser subcontratados mediante contratos de gestión independiente o semipúblicos.

Gestión

21. La Consulta Regional acordó lo siguiente:

a) En los proyectos industriales relacionados con planes de rehabilitación, el sistema jurídico para el sector público debería garantizar la autonomía de la gestión en la adopción de decisiones. A cambio de esta independencia, se requerirá un alto grado de responsabilidad y de transparencia. La remuneración, la estabilidad del empleo, la promoción de las perspectivas de carrera, etc., debieran estar, todas ellas, vinculadas a la productividad. La remuneración debería ser comparable a la de las empresas privadas;

b) La selección y composición de las juntas directivas, sobre todo las de las empresas públicas, debería regirse por criterios estrictos: sus miembros deberían tener gran competencia en varias esferas de actividad y poseer conocimientos industriales y de gestión especializados. Cuando proceda, deberá recurrirse a personas no relacionadas con el proyecto, y seleccionadas por su competencia e independencia;

c) Los altos gerentes, así como los mandos intermedios, debieran recibir capacitación continua en la teoría y la práctica de técnicas de gestión apropiadas.

Tecnología

22. La Consulta Regional formuló las siguientes recomendaciones:

a) Debieran establecerse, en los países africanos, mecanismos apropiados para salvar la creciente distancia entre las capacidades de investigación y desarrollo y las necesidades tecnológicas de la industria de elaboración de alimentos;

b) Debería emplearse, en los proyectos de rehabilitación, tecnología debidamente ensayada, y de probada eficacia, adaptada a las condiciones locales. Esa tecnología debiera ser plenamente compatible con la maquinaria y el equipo existentes;

c) Con objeto de que proporcionen respaldo técnico, deberían crearse institutos nacionales de tecnología debidamente vinculados a la industria o, si ya existen, debieran fortalecerse de modo que sean capaces de evaluar y adaptar tecnologías optativas;

d) El envasado, la normalización, y la certificación y el control de calidad, deberían ser parte integrante de todo proyecto de rehabilitación o reestructuración, a fin de que la empresa pueda competir en los mercados nacionales, regionales e internacionales;

e) En las negociaciones sobre transferencia de tecnología, deberá tenerse el máximo cuidado para asegurar la debida participación de los fabricantes y de los servicios de consultoría locales. Debería concederse - ter prioritario a la capacitación de personal nacional de contraparte, y complementar esa capacitación de modo continuo. Habrá que proceder con el mayor cuidado para lograr que en esas negociaciones participen los productores o proveedores del equipo, ya sea como socios o como participantes en la financiación del capital de la empresa.

Financiación

23. La Consulta Regional formuló las siguientes recomendaciones:

a) Al financiar proyectos de rehabilitación, las instituciones financieras, tanto multilaterales como bilaterales, debieran dejar a los prestatarios que elijan la tecnología y el equipo entre distintas opciones;

b) Convendría que los gobiernos africanos considerasen los siguientes arreglos financieros alternativos, de modo que sus empresas de elaboración de alimentos puedan rehabilitarse en las mejores condiciones financieras posibles:

- i) Participación en los beneficios compartición de los riesgos;
- ii) Arriendo de la empresa con opción a comprarla tras un plazo especificado;
- iii) "Swaps" de deuda/capital social;
- iv) Empresas conjuntas;
- v) Préstamos, asistencia técnica y donaciones, de fuentes multilaterales y bilaterales;
- vi) Fondos en condiciones favorables.

c) Al proporcionar fondos para proyectos de rehabilitación, las instituciones de financiación del desarrollo deberán cuidarse de asegurar no sólo que se lleven a cabo sino también que la empresa funcione en la forma prevista. En particular, deberán dedicar recursos para capital circulante o de explotación y su componente de divisas a tipos de interés preferenciales. A tal fin, deberían proponerse mecanismos que posibiliten la reducción de los efectos, en la empresa, de los fluctuantes tipos de cambio y de interés.

Cooperación internacional y regional

24. La Consulta Regional formuló las siguientes recomendaciones:

a) La ONUDI, en colaboración con otras organizaciones internacionales pertinentes, como la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y el Banco Africano de Desarrollo, y con el apoyo de países donantes, debiera prestar asistencia a los países africanos, en primer

lugar para la formulación de políticas y estrategias con miras a la rehabilitación de industrias de elaboración de alimentos y, en segundo lugar, para fortalecer las estructuras de apoyo al desarrollo industrial. Tales políticas deben concebirse desde una perspectiva integrada y global. La ONUDI también debería preparar una lista de empresas africanas que hayan tenido éxito en el sector de elaboración de alimentos y que, por consiguiente, posean conocimientos técnicos que puedan intercambiarse en el contexto de la cooperación técnica Sur-Sur;

b) A fin de que las empresas de Africa puedan obtener la tecnología más adecuada y conseguir los mejores precios por los suministros que necesitan, la ONUDI debería difundir los datos que posee sobre proveedores de tecnología, equipo e insumos industriales para el sector de elaboración de alimentos;

c) Las instituciones africanas, regionales y nacionales, de investigación y desarrollo, normalización, control de calidad, envasado, etc., debieran utilizarse con miras a promover la creación, a nivel nacional y al menor costo posible, de un medio institucional adecuado;

d) Convendría estimular los contactos e intercambios de información entre las organizaciones socioprofesionales de países en desarrollo de Africa y las de países industrializados;

e) Para asegurar la viabilidad a largo plazo de las industrias de elaboración de alimentos de países africanos orientadas a la exportación, es preciso el acceso a los mercados nacionales y regionales. Con respecto a los mercados regionales, urge que los gobiernos, o en su defecto las empresas, definan las condiciones del comercio interregional;

f) La rehabilitación de industrias africanas de elaboración de alimentos ofrece una amplia serie de oportunidades de cooperación entre países africanos y países industrializados, sobre todo en cuanto a colaboración empresa-empresa. Estas oportunidades deberían aprovecharse para introducir tecnología, maquinaria y equipo adaptados a las condiciones locales;

g) Las organizaciones internacionales interesadas en la asistencia multilateral para la ejecución, en Africa, de programas de ajuste estructural debieran tener en cuenta la necesidad de que los Estados africanos desarrollen y/o mejoren la infraestructura física. La asignación racional de recursos para este fin contribuiría a la integración de la agricultura y de la industria.

I. ORGANIZACION DE LA CONSULTA

Apertura de la Consulta

Declaración en nombre del Director General

25. En la declaración de apertura, hecha en nombre del Director General de la ONUDI, el Director General Adjunto, del Departamento de Promoción Industrial, Consultas y Tecnología, dijo que la Consulta Regional abordaría los problemas que obstaculizaban el desarrollo del sector manufacturero de Africa, seriamente afectado por el deterioro y el estancamiento industriales. De la gravedad de la crisis daba idea la subutilización de la capacidad instalada (en torno al 40% en 1988), así como la fuerte disminución del valor añadido manufacturero. Esto, a su vez, había determinado un importante aumento del desempleo y una fuerte disminución de los ingresos de exportación. El Director General Adjunto consideró la creciente diferencia existente entre la necesidad de importar insumos y la capacidad para pagarlos en divisas como una de las principales razones de la baja utilización de la capacidad. Al mismo tiempo, la producción nacional se veía perjudicada por la repentina caída de la demanda y de los precios de los productos internacionales. A continuación subrayó la importancia del subsector de elaboración de alimentos, pues, como contribuía con un tercio al total del valor añadido manufacturero en los países en desarrollo y ofrecía considerables oportunidades de empleo, dicho subsector había sido seleccionado a efectos de rehabilitación y reestructuración. Seguidamente señaló que un gran número de países africanos habían pasado a depender de la ayuda alimentaria y de la importación de alimentos, pese a las grandes posibilidades de sus recursos agrícolas. Según las proyecciones, para el año 2000 habría que importar al continente unos 40 millones de toneladas de alimentos. Por tanto, urge eliminar las causas inmediatas del decrecimiento industrial y abordar además los problemas de los costos elevados, la baja productividad, el poco éxito de las exportaciones y las escasas concatenaciones locales con el resto de la economía nacional. La revisión de las políticas de desarrollo industrial de Africa entrañaría inevitablemente un desplazamiento del mercado hacia las agroindustrias pequeñas y medianas, mediante, entre otras cosas, la creación de condiciones propicias para la inversión privada.

26. El principal objetivo de la asistencia técnica de la ONUDI en materia de rehabilitación industrial era aumentar la utilización de la capacidad y la productividad. En ese contexto, el Director General Adjunto subrayó que la verdadera dificultad radicaba en determinar cuáles eran las empresas más idóneas a efectos de rehabilitación industrial.

27. Concluyó diciendo que la finalidad básica de la Consulta Regional era determinar el medio más eficaz de contribuir a la rentabilidad a largo plazo de las industrias de elaboración de alimentos. A tal efecto, se sometieron a la consideración de la Consulta Regional algunas propuestas concretas y orientadas a la acción.

Declaración del Director de la División del Sistema de Consultas

28. Al dar la bienvenida a los participantes, el Director de la División del Sistema de Consultas empezó diciendo que el órgano rector de la ONUDI había autorizado la celebración de la Consulta Regional porque reconoció que el sector agrícola era la columna vertebral de la economía en la mayor parte de

los países en desarrollo. En consecuencia, la Secretaría de la ONUDI había centrado la preparación de la Consulta Regional en las opciones de políticas claves y en los "paquetes" de asistencia para promover la eficiencia industrial y sugerir programas de acción subsectoriales y sectoriales con miras a renovar el crecimiento de las empresas africanas de elaboración de alimentos. Los análisis preparatorios de la situación efectuados por la Secretaría se habían dado a conocer a la Reunión de Expertos en octubre de 1989. En vista de la diversidad y de la complejidad de los problemas subyacentes, se recomendó después que se examinaran dos puntos clave relativos a medidas correctoras y a opciones de políticas:

a) Medidas para la rehabilitación de empresas en el subsector de elaboración de alimentos en Africa;

b) Políticas y medidas de apoyo nacionales para la reestructuración industrial, con miras a la rentabilidad a largo plazo de la industria africana de elaboración de alimentos: cooperación y financiación internacionales para la reestructuración industrial de Africa.

29. Para estimular los debates, la Secretaría debía exponer los aspectos sobresalientes de esas cuestiones. En ese contexto, el Director de la División del Sistema de Consultas destacó la capital importancia que tenía el identificar oportunidades en las que la experiencia y el apoyo tecnológico, financiero y en materia de gestión, pudieran conducir a una cooperación útil en empresas industriales mutuamente beneficiosas. En resumen, la tarea crucial consistía en establecer concatenaciones prácticas entre tres elementos fundamentales: la producción agrícola, la elaboración y la comercialización.

30. A continuación, el Director pasó a describir brevemente el Sistema de Consultas. Dada la interdependencia entre los países industrializados y en desarrollo, el objetivo del Sistema era proporcionar un foro en el que representantes de la industria, de los gobiernos, de los medios financieros, de sindicatos, de organismos, etc., pudieran discutir, en un clima de respeto mutuo, los problemas y obstáculos existentes en un determinado sector industrial, a fin de identificar los campos en que la cooperación internacional fuera posible y conveniente en beneficio mutuo, así como los medios que permitieran esta cooperación. Tal proceso se veía enriquecido desde luego por la sabiduría colectiva, la experiencia y la visión de los participantes, cuyas recomendaciones y propuestas se decidían por consenso.

31. Teniendo eso en cuenta, correspondía a los participantes más directamente involucrados o interesados en la promoción y el desarrollo del subsector de elaboración de alimentos de Africa decir a la industria y a la comunidad internacional qué era lo que necesitaban y qué era lo que esperaban recibir.

32. El Director concluyó su exposición invitando a los participantes a que aprovecharan las muchas oportunidades que ofrecía la Consulta Regional para establecer contactos multilaterales y bilaterales encaminados a fomentar y facilitar la colaboración o la asistencia técnica, la promoción de inversiones, la transferencia de tecnología, la comercialización, etc. Podía confiarse, añadió, en que la Secretaría de la ONUDI prestaría cualquier servicio que promoviera esos contactos.

Presentación del programa del Decenio del Desarrollo Industrial para África

33. El Coordinador del Decenio del Desarrollo Industrial para África (DDIA) informó a la Consulta Regional sobre el programa del DDIA. El Coordinador señaló que el principal objetivo era contribuir a promover una industrialización autónoma, autosostenida y acelerada, de países africanos. A tal fin, el programa trataba de proporcionar una estrategia a largo plazo que produjera la transformación básica de la industria y de otros sectores productivos de África. También trataba de sentar unas bases sólidas para, y de contribuir al establecimiento de, una estructura integrada de industrias esenciales que se apoyaran mutuamente y que proporcionaran insumos a otras industrias y actividades económicas. El DDIA fue proclamado con objeto de centrar la atención en el apoyo técnico y financiero y de movilizarlo, especialmente el de la comunidad internacional, para una industrialización acelerada de África. El primer DDIA comprendió los años 1981-1990, y el segundo los de 1991-2000.

34. El Coordinador subrayó que la elaboración de alimentos era uno de los sectores prioritarios para el DDIA, pues contribuía al logro de la autosuficiencia y seguridad alimentarias.

35. La rehabilitación industrial era otro sector prioritario, por cuanto contribuía a la regeneración y revitalización de las industrias existentes. Tal rehabilitación facilitaría el aumento de las capacidades instaladas existentes y la promoción de nuevas inversiones. Era necesario adoptar un enfoque de la rehabilitación de la industria agroalimentaria. Ese enfoque permitiría que la rehabilitación fuera más allá de la solución de los problemas técnicos de las industrias en situación precaria, y que proporcionara, al desarrollo industrial en su conjunto, los insumos y el impulso necesarios.

36. El Coordinador del DDIA subrayó que, en el marco del DDIA, se habían desarrollado nuevos enfoques y conceptos para facilitar el éxito de la rehabilitación industrial como parte de la dinámica global de industrialización autónoma y autosostenida. Esos enfoques comprendían el programa de desarrollo integrado, en virtud del cual se hacía hincapié en la rehabilitación industrial y ésta no sólo se abordaba a nivel de empresa, sino también a los niveles subsectorial, sectorial y macroeconómico.

37. Estos enfoques y conceptos hacían posible examinar toda la serie de cuestiones involucradas, como las políticas fiscales, monetarias y financieras, así como la promoción de inversiones, el comercio, las materias primas y la infraestructura.

38. También se subrayó que, en la planificación y ejecución de programas de rehabilitación industrial, debía prestarse la debida atención al nexo entre la industria y la agricultura. Se reconoció ampliamente que el desarrollo agrícola sostenido de un país dependía de su nivel de industrialización. La industria proporcionaba a la agricultura insumos de importancia crítica, sobre todo para la producción de alimentos, y, por otro lado, también elaboraba productos agrícolas.

39. En los países desarrollados, la industria elaboraba entre el 60 y el 80% de la producción agrícola, mientras que en los países africanos ese porcentaje era del 10 al 20%. Durante el segundo DDIA, es decir, desde 1991 hasta el

año 2000, se haría hincapié en la rehabilitación de la agroindustria, especialmente de la industria de elaboración de alimentos, así como en el desarrollo simultáneo de industrias de insumos para apoyar la rehabilitación y el desarrollo económico general. Por tanto, es preciso examinar el punto 2, relativo a las políticas, teniendo en cuenta que la rehabilitación no debía abordarse en forma aislada, sino como parte de un conjunto de medidas orientadas a promover la industrialización acelerada y autosostenida.

Introducción a los programas de cooperación técnica de la ONUDI en materia de rehabilitación y reestructuración industriales

40. La rehabilitación, en su sentido estricto de ayudar a una empresa a abordar un problema concreto en forma relativamente aislada del complejo marco en que tal problema hubiera surgido, venía siendo desde hacía largo tiempo una de las principales actividades de la ONUDI. En realidad, se había calculado que la rehabilitación representaba más de la mitad de todas las actividades de cooperación técnica de la ONUDI.

41. Las actividades de cooperación técnica mediante las cuales la ONUDI prestaba asistencia en ese sentido estricto, abarcaban toda la serie de cuestiones y de problemas con que tropezaban las empresas: desde la reparación y el mantenimiento hasta las piezas de repuesto y el control de calidad; desde la normalización hasta el equipo de control y medición; desde los sistemas informáticos orientados a la gestión hasta los análisis de preinversión, pasando por la comercialización.

42. Había, sin embargo, un nuevo enfoque, más amplio, que difería sensiblemente del antiguo y estrecho enfoque:

a) Se basaba en el entendimiento de que lo que se necesitaba era un enfoque integrado y multidisciplinario de todo el problema;

b) Antes de empezar a crear una nueva capacidad, se examinaría cuidadosamente la posibilidad, desde un punto de vista financiero, de rehabilitar plantas ya existentes;

c) Tal enfoque consideraba la empresa en la totalidad de su medio económico y sectorial nacional, incorporando análisis de políticas como componentes integrantes del conjunto;

d) Asimismo, consideraba que la capacitación a todos los niveles, desde el nivel de gerentes de empresas hasta la capacitación en el trabajo, debía ser parte inseparable de las actividades de asistencia y cooperación de la ONUDI;

e) Por otro lado introducía elementos tales como los estudios de recursos energéticos y las evaluaciones de los efectos medioambientales, por un lado, y las funciones de apoyo técnico en esferas tales como el diseño de productos, por otro, como parte inseparable del análisis total y de la cooperación.

43. El nuevo enfoque requería la adopción de una metodología en cuatro etapas. En la primera etapa, de diagnóstico previo se procedía a un estudio del país, del sector y/o subsector para identificar la empresa industrial que fuese la candidata más adecuada a efectos de rehabilitación.

44. En la segunda fase -la de diagnóstico- se adoptaban medidas de reorganización y rehabilitación a corto plazo. Una vez terminado el análisis de diagnóstico, la adopción de medidas para la promoción de las inversiones constituirían la tercera fase, orientada a ayudar a la empresa a financiar las medidas de rehabilitación planeadas. En la cuarta y última fase del programa, las necesidades de recursos humanos se evaluaban detalladamente. Tal metodología servía con frecuencia como base para la cooperación técnica complementaria.

45. Entre las actividades complementarias de la ONUDI, una serie muy amplia que en realidad constituiría una segunda etapa del programa, cabría citar las siguientes: asistencia técnica de expertos en operaciones industriales y tecnología; cooperación para el desarrollo de tecnología y la promoción de su transferencia; capacitación adicional en todos los aspectos de la rehabilitación, desde el mantenimiento preventivo hasta la gestión de la producción, pasando por el análisis financiero; asesoramiento sobre políticas y estrategias sectoriales y tecnológicas y sobre la gestión en general; evaluación de nuevos proyectos de inversión complementarios para el aumento o la diversificación de la producción existente o para la creación de nueva capacidad de producción; y cooperación para la promoción de inversiones y en materia de contratación y en negociaciones.

Elección de la Mesa

46. Fueron elegidos los siguientes miembros de la Mesa:

Presidente:	Januarius Gaspar Mrema (República Unida de Tanzania), Jefe del Sector de Alimentos, Bebidas y Tabaco, en el Ministerio de Industria y Comercio
Relator:	Milkias Teklegiorgis (Etiopía), Gerente General Adjunto de la Ethiopian Food Corporation
Vicepresidente:	Hunaina Sultan Al-Mugheiry (Omán), Director de Planificación Industrial en el Ministerio de Comercio e Industria
Presidente del grupo de trabajo encargado del punto 1:	Manga Sanyang (Gambia), economista industrial superior del Ministerio de Comercio, Industria y Empleo
Presidente del grupo de trabajo encargado del punto 2:	Georges Cancade (Francia), Secrétaire général, PROPARGO, Groupe Caisse centrale de coopération économique

Aprobación del programa

47. La Consulta Regional aprobó el siguiente programa:

1. Apertura de la Consulta
2. Elección del Presidente, el Vicepresidente, el Relator y los Presidentes de los grupos de trabajo
3. Aprobación del programa y organización de los trabajos
4. Presentación de los puntos por la Secretaría de la ONUDI
5. Discusión de los puntos

Punto 1: Medidas para la rehabilitación de empresas del subsector de elaboración de alimentos de Africa

- a) Papel y situación actual del subsector de elaboración de alimentos de Africa;
- b) Enfoque de la rehabilitación industrial a nivel de empresa.

Punto 2: Políticas y medidas de apoyo nacionales, en materia de reestructuración industrial, para la rentabilidad a largo plazo de la industria de elaboración de alimentos de Africa

- a) El estancamiento industrial en Africa: factores a que obedece la disminución de la actividad industrial y principales razones para la reestructuración;
- b) Opciones de política industrial, y reformas institucionales, para la rentabilidad a largo plazo del subsector de elaboración de alimentos;
- c) Cooperación y financiación internacionales para la reestructuración industrial de Africa.

6. Formulación de conclusiones y recomendaciones

7. Aprobación del informe de la Consulta Regional

Establecimiento de grupos de trabajo

48. La Consulta Regional estableció dos grupos de trabajo encargados de examinar los puntos de debate y de proponer conclusiones y recomendaciones para su consideración en la última sesión plenaria. El Sr. Manga Ganyang presidió el grupo de trabajo encargado del punto 1 y el Sr. Georges Cancade presidió el grupo de trabajo encargado del punto 2.

Documentación

49. Los documentos publicados con anterioridad a la Consulta Regional figuran en el anexo II.

Aprobación del informe

50. El informe de la Consulta Regional sobre Rehabilitación y Reestructuración Industriales, con especial referencia al sector de elaboración de alimentos de Africa fue aprobado por consenso en la última sesión plenaria, celebrada el 16 de noviembre de 1990.

II. INFORME DE LAS SESIONES PLENARIAS

Presentación de los puntos de debate

Punto 1: Medidas para la rehabilitación de empresas del subsector de elaboración de alimentos de África

51. La cuestión era, esencialmente, hallar los medios de reactivar empresas agroindustriales que se encontraban en dificultades en un medio competitivo y hacerlas económicamente viables y comercial y financieramente rentables. La finalidad no era simplemente aumentar y sostener la producción agrícola, sino también promover el desarrollo rural con objeto de proporcionar a los agricultores ingresos importantes que les permitieran consumir los bienes industriales de su elección.

52. Un análisis de 204 plantas agroindustriales de 24 países africanos, tenían en conjunto más del 70% de la población del África subsahariana, confirmó que los Estados africanos, como también la ONUDI, tenían razones fundadas para estar preocupados. De las plantas estudiadas, el 22% había dejado de funcionar, un 55% estaba funcionando defectuosamente, y sólo un 23% estaba funcionando satisfactoriamente.

53. Varias eran las razones que se habían dado para explicar el defectuoso funcionamiento y la interrupción de los servicios de tales plantas. Pudo comprobarse que a menudo, aunque no siempre, los problemas tenían su origen en una o más de estas fases: planificación, ejecución o producción.

54. En la fase de planificación, muchos proyectos se establecían sin proceder antes a una evaluación realista de los mercados potenciales, con el resultado de que las plantas eran con frecuencia demasiado grandes. No se habían estudiado debidamente los aspectos de la selección de los procesos de producción, los acuerdos financieros y la localización de las plantas, con lo que no siempre eran apropiados.

55. En la fase de ejecución, se registraban costos superiores a los previstos a causa de los retrasos en la construcción de las plantas o en la adquisición de las licencias necesarias; a menudo, la maquinaria no era debidamente ensayada antes de su entrada en servicio; y la capacitación de mano de obra era algo que sencillamente se ignoraba.

56. En la fase de producción, la ineficiencia y la falta de rentabilidad suscitaban dudas con respecto a la fiabilidad de la gestión de las plantas. Se comprobó que la mala organización determinaba elevados costos de producción y un inadecuado control de calidad. Una crónica escasez de piezas de repuesto, y problemas de mantenimiento, estaban estrechamente relacionados con la irregularidad de los suministros de materias primas y la escasez de capital circulante o de explotación.

57. Como la capacidad industrial existente en las agroindustrias en general, y en el subsector de elaboración de alimentos en particular, sólo era parcialmente utilizada en el África subsahariana, se precisaban medidas de rehabilitación para llevar a cabo la transformación industrial necesaria. En todo programa encaminado a rehabilitar una empresa debiera procederse a reorganizar la producción, reestructurar la situación financiera y mejorar la

capacitación a todos los niveles. La rehabilitación era necesaria para lograr que las empresas fuesen más competitivas en un medio económico y político cambiante, y ello mediante la disminución de los costos, el aumento de la calidad, la mejora de los servicios de distribución y el incremento de las corrientes financieras.

58. La ONUDI concebía el nuevo enfoque de esta cuestión en forma de un programa integrado. Tal enfoque multidisciplinario era indispensable por cuanto consideraba la empresa a rehabilitar en su entorno total. Las medidas de rehabilitación tendrían que basarse en un perfecto entendimiento de las causas y de la naturaleza de un determinado esfuerzo de rehabilitación. La viabilidad económica y la rentabilidad financiera serían los dos criterios principales que habrían de presidir la elección de empresas con miras a su rehabilitación.

59. La meta de la viabilidad económica y de la rentabilidad financiera sólo podría alcanzarse si la industria africana pudiera obtener tecnología adaptable a las condiciones locales y, lo que era más importante, si pudiera contar por sí misma con personal capaz de seleccionar, asimilar y desarrollar tecnología apropiada a las circunstancias e idónea, por ello, para producir los resultados deseados.

60. Desde ese punto de vista, existían diversas oportunidades de cooperación para, por ejemplo, capacitar a la fuerza de trabajo con miras a mejorar sus técnicas de producción, sin olvidar la urgente necesidad de controlar la calidad de los productos acabados, o de capacitar a ese personal en el empleo, la reparación y el mantenimiento de equipo. La cooperación también podría adoptar la forma de asociaciones con copartícipes que no sólo pudieran proporcionar los recursos financieros necesarios, sino también compartir la experiencia arduamente adquirida a lo largo de muchos años en los aspectos de la gestión, los conocimientos técnicos, los mercados, etc.

Punto 2: Políticas y medidas de apoyo nacionales, en materia de reestructuración industrial, para la rentabilidad a largo plazo de la industria de elaboración de alimentos de Africa: cooperación y financiación internacionales para la reestructuración industrial de Africa

61. El punto 2 se concentraría principalmente en los factores macroeconómicos necesarios para la eficaz rehabilitación de la industria de elaboración de alimentos, asegurándose con ello su rentabilidad a largo plazo. Abarcaba, por tanto, la reestructuración de la red económica, el clima industrial y las medidas fiscales y administrativas con arreglo a las cuales la empresa de elaboración de alimentos tendría que funcionar.

62. La sustitución de importaciones había sido la meta principal, que se consideró alcanzable mediante la adopción de medidas muy protectoras de las industrias incipientes. Sin embargo, a las industrias se les reconocía con frecuencia el carácter de incipientes durante un periodo de tiempo excesivamente largo. Las industrias no habían sido competitivas por diversas razones: insuficiente personal calificado a todos los niveles; falta de materias primas; descuido del mantenimiento; infraestructura física e institucional inadecuada; tecnología anticuada, etc. Todo ello había dado lugar a un desarrollo distorsionado y a una utilización de la capacidad de sólo el 40%.

63. Además, los gobiernos habían determinado los precios de los productos manufacturados y de las materias primas, dejando a los gerentes de las empresas públicas y privadas solamente pequeños márgenes de beneficio.

64. Con respecto a la tecnología, se habían cometido errores en la selección y adquisición de maquinaria y equipo. El equipo para complementar el ya existente, tenía que ser seleccionado con gran cuidado, pues debía ser compatible con la maquinaria a conservar. Para el normal funcionamiento del proceso de producción, la maquinaria y el equipo necesitaban mantenimiento. Al cabo de algún tiempo, era preciso reponer las piezas y componentes desgastados. La oportuna disponibilidad de piezas de repuesto había sido siempre un problema, a menudo por falta de divisas.

65. Por tanto, debía habilitarse el capital de explotación necesario para la importación de suministros, materias primas y material de envasado. Asimismo, era importante proporcionar divisas para la adquisición de piezas de repuesto, asistencia a cursos de capacitación en el extranjero, etc.

66. Otro factor de importancia para el normal funcionamiento de las fábricas era la infraestructura física del lugar en que estuviesen ubicadas. Se precisaba un buen sistema de transporte porque las materias primas y los productos finales de las industrias de elaboración de alimentos eran muy perecederos.

67. En vista de que el cultivo de materias primas agrícolas para la industria de elaboración de alimentos era de carácter estacional, y que la elaboración y el consumo de tales alimentos eran en general continuos durante todo el año, la provisión de instalaciones de almacenamiento revestía una importancia decisiva.

68. También había demanda de los servicios de institutos especializados, tales como los centros de control de calidad y las dependencias de normalización. En Africa, la investigación y el desarrollo se habían descuidado hasta cierto punto. A ese respecto, debían estimularse las actividades de los servicios nacionales de consultoría técnica, que podrían llegar a ser copartícipes, en materia de investigación y producción, en el sector de elaboración de alimentos, y debían establecerse contactos entre todas las partes interesadas.

69. Las medidas fiscales monetarias debían ser menos restrictivas, y convenía que se ofrecieran más incentivos para propiciar la formación de personal con aptitudes empresariales y de otra índole.

70. Debía hacerse más hincapié en la cooperación interafricana, pues muchos países africanos pequeños adolecían de escasa capacidad, mercados pequeños, etc. La cooperación intrarregional en el comercio, las comunicaciones, los transportes, el suministro de energía, la banca y los seguros promovería las actividades en beneficio de todos los países.

71. También debía haber cooperación en materia de telecomunicaciones, informaciones, comercialización, etc. Otras esferas en las que había oportunidad de cooperación interafricana eran las empresas de consultoría técnica, los institutos de investigación y desarrollo y las universidades.

72. Para la transferencia de tecnología, era necesaria la cooperación internacional. Los países africanos debían tener mayor facilidad de acceso a

la tecnología avanzada, a las patentes y al "know-how", pues ello ofrecería un mejor clima de inversiones a los inversionistas extranjeros.

73. Finalmente, los países desarrollados no sólo debían proporcionar asesoramiento, "know-how" y fondos para actividades de rehabilitación y reestructuración, sino también abrir sus mercados a los productos de países africanos con objeto de ayudarles en sus esfuerzos de rehabilitación.

Resumen de los debates

74. Se expresó la opinión de que la estructura de la propiedad de una empresa dedicada a la industria de elaboración de alimentos tenía un influencia decisiva en la dirección de sus actividades industriales y comerciales. Las filiales de grandes empresas multinacionales que operaban en Africa no tenían el mismo tipo de problemas con que a menudo tropezaban las empresas africanas, sobre todo las del sector público. Se señaló que había que establecer una clara distinción entre el aumento de la producción agrícola en sí y el aumento de la capacidad de la industria de elaboración de alimentos.

75. Se subrayó que los factores externos desempeñaban a menudo un papel decisivo en el desarrollo de las industrias africanas de elaboración de alimentos. Entre esos factores figuraban el acceso a tecnología apropiada y a la información sobre el mercado, lo que por lo común no estaba fácilmente al alcance de las empresas de los países en desarrollo. Sin el beneficio de tales insumos, no podía preverse de una manera realista la viabilidad comercial, o incluso técnica, de la mayoría de los proyectos de rehabilitación. Proporcionando esos ingredientes cruciales, la cooperación empresa-empresa contribuiría al éxito de los proyectos de reestructuración.

76. Se señaló el potencial de cooperación regional en Africa, sobre todo con respecto a lo siguiente: participación en el mercado, unidades manufactureras de utilización conjunta, planes de exportación colectivos, y puesta en común de recursos para investigación y desarrollo, servicios de consultoría técnica, capacidades de planificación y desarrollo, etc. Sin embargo, cierto número de participantes dijeron que la selección de proyectos con fines de rehabilitación debía ajustarse a criterios económicos y financieros rigurosos. Según la experiencia de algunos, con frecuencia era más difícil justificar la asignación de recursos a proyectos de rehabilitación que la iniciación de un nuevo proyecto industrial. Eso era cierto especialmente en casos en que la unidad inicial había tenido una base económica no muy sólida, lo que no era raro en países en desarrollo.

77. Se hizo notar que la documentación presentada a la Consulta Regional por la Secretaría de la ONUDI se había centrado en los aspectos clave de un subsector industrial diverso y complejo, y que había contribuido positivamente a la formulación de recomendaciones concretas y eficaces. Los documentos de debate presentados oralmente por la Secretaría fueron objeto de una mención especial.

78. Sobre la cuestión de la baja utilización de la capacidad en el subsector, se señaló que las indicaciones relativas a la capacidad instalada o nominal eran a menudo ficticias o erróneas, por lo que daban una idea falsa de la verdadera producción de la mayoría de las plantas. En muchos casos, se empleaba una tecnología obsoleta que no permitía a la planta, incluso en

condiciones óptimas, funcionar a su capacidad nominal o a una capacidad cercana a ella. Por tanto, había que proceder con cautela al comparar la eficiencia operacional de esas plantas con las de las plantas de países desarrollados.

79. Se juzgó indispensable que en los proyectos de rehabilitación se utilizara un enfoque integrado y global en el que se considerasen simultáneamente los problemas de capacitación, mantenimiento, tecnología apropiada, viabilidad comercial, etc. Se sugirió un método con el que posiblemente podrían alcanzarse esos objetivos. En primer lugar, debía realizarse un estudio completo de diagnóstico previo de la empresa a rehabilitar. Tras el estudio, podría impartirse capacitación al personal, a fin de asegurar el normal funcionamiento y mantenimiento de la planta. Sólo entonces podrían definirse las opciones de elaboración industrial más idóneas y apropiadas, teniendo en cuenta necesidades locales y regionales específicas.

80. Se introdujo el concepto de "rehabilitación inteligente": la prudente elección de industrias en situación precaria para su rehabilitación era de capital importancia. En realidad, muchas empresas no se prestaban a una salvación industrial, pues incluso tras una costosa rehabilitación no generarían una corriente de efectivo a largo plazo lo suficientemente considerable como para justificar la inversión de capital y la asignación de recursos adicionales.

III. INFORME DEL DEBATE DEL PUNTO 1: MEDIDAS PARA LA REHABILITACION
DE EMPRESAS DEL SUBSECTOR DE ELABORACION
DE ALIMENTOS DE AFRICA

Gestión general

81. Los participantes estuvieron de acuerdo en la importancia que tenía la rehabilitación del subsector de elaboración de alimentos de Africa. Reconocieron que, aunque gerentes de empresas africanas habían recibido capacitación de nivel internacional, esos mismos gerentes no podían actuar con eficiencia al regreso a sus países de origen, pese a haberlo hecho con éxito en un país industrial. En Africa tenían que desenvolverse a menudo en un medio menos que transparente.

82. Algunos participantes subrayaron que ese era más bien un problema de las empresas del sector público que de las empresas pequeñas y medianas del sector privado. La selección y la designación de gerentes debía hacerse con cuidado; debía ser competitiva y basarse en los méritos de los interesados. Los participantes reconocieron que, a causa de los bajos sueldos que ofrecían, las empresas públicas/estatales no atraían por lo general a los gerentes de gran competencia. El sistema de aprendizaje sería un método para la formación de personal de apoyo, en materia de gestión, más competente.

83. Un participante dijo que los gerentes expatriados solían recibir un trato más favorable por parte de las autoridades que los nacionales del país. Se imponía un cambio de actitud.

84. Se carecía de planificación empresarial para orientar la explotación de las empresas, así como de sistemas informáticos orientados a la gestión para controlar y evaluar el rendimiento de tales empresas.

85. Un participante señaló la necesidad de una mayor participación de los trabajadores en la dirección de las empresas: los trabajadores debían participar en todos los aspectos de la gestión, y tanto en la adopción de decisiones difíciles como en la de decisiones fáciles. La eficiencia no se lograría si a los trabajadores solamente se les hablaba de ella cuando la empresa no estuviera funcionando como debiera. Muchas industrias africanas de elaboración de alimentos no tenían junta directiva.

86. Un participante señaló que había una tendencia a crear estructuras de gestión duplicadas, con lo que no se conseguían necesariamente los resultados deseados en lo tocante a la solución de los problemas de gestión.

87. Algunos participantes indicaron que el gerente debía participar en una fase temprana, es decir, en la de planificación del proyecto, en lugar de posteriormente.

88. Se hizo notar que los empresarios carecían de formación en materia de dirección de empresas industriales, pues habían adquirido su experiencia principalmente en el sector comercial. Un participante dijo que era importante establecer una diferencia entre los sectores estructurados y no estructurados, e indicó que el sector estructurado adolecía de falta de personal calificado y de sistemas de gestión.

89. Algunos participantes destacaron la importancia de analizar todos los factores pertinentes antes de decidir rehabilitar o cerrar una empresa.

Producción

90. Muchos participantes se refirieron a la importancia de establecer criterios para la selección de tecnologías en los que se tuvieran en cuenta las necesidades y condiciones locales. Era necesario desarrollar técnicas para negociar la adquisición de tecnología. También era preciso intercambiar información y experiencia con respecto a las instalaciones de producción existentes en África y a las fuentes de suministro y especificaciones de maquinaria y equipo.

91. Algunos participantes señalaron la falta de control de calidad, el cual era de primordial importancia para la industria de elaboración de alimentos. Era necesario asegurar la disponibilidad de instrumentos de control de calidad y su debido mantenimiento. Hicieron notar que no se concedía suficiente importancia al mantenimiento, en especial al mantenimiento preventivo, y dijeron que a veces el equipo se utilizaba hasta que ya no valía la pena repararlo o no era posible su reparación.

92. Los participantes estuvieron de acuerdo con respecto a la importancia de la cooperación Sur-Sur en materia de normas y control de calidad en la industria de elaboración de alimentos. Esos esfuerzos complementarían la cooperación Norte-Sur en el mismo sector. Un participante se refirió a las limitaciones existentes en la cooperación Sur-Sur, tales como barreras idiomáticas y demoras en la entrega de equipo y piezas de repuesto. Por lo que a estas últimas se refería, su insuficiencia era crónica. A ese respecto, muchos participantes subrayaron la necesidad de que las empresas africanas establecieran sistemas de gestión de existencias, lo que entrañaría una evaluación oportuna de las necesidades de piezas de repuesto.

93. Otro participante dijo que, en contra de lo que a menudo se decía, la mano de obra raras veces era realmente barata en los países africanos. Al considerar el costo de la mano de obra, era preciso tener en cuenta la productividad. El logro de los objetivos de productividad podría vincularse a un sistema de recompensas.

94. Algunos participantes se refirieron a la necesidad de instalaciones de producción polivalentes para la elaboración de productos perecederos y/o estacionales, como las frutas y hortalizas.

Recursos financieros

95. Algunos participantes subrayaron la falta crónica de capital de explotación. También se refirieron a la necesidad de financiación a largo plazo para proyectos de rehabilitación. Los elevados tipos de interés y la inflación afectaban negativamente al rendimiento de la mayoría de las industrias de elaboración de alimentos. Otra dificultad era la incapacidad de dar garantías además de cumplir los requisitos de los bancos en lo tocante al endeudamiento.

96. Un participante subrayó la necesidad de admitir que los bancos y los empresarios fueran considerados como coparticipes en empresas que entrañaran cierto riesgo. En el caso de dicha asociación, había que tener el debido cuidado para seleccionar un plan de financiación adecuado que asegurara la viabilidad de la empresa en cuestión.
97. Algunos participantes destacaron la importancia de los servicios de asesoramiento técnico que los bancos ofrecían a las empresas.
98. Al negociar un "paquete" financiero, debía procurarse asegurar un periodo de gracia adecuado, teniendo en cuenta la fecha de iniciación del proyecto.
99. Un participante señaló la necesidad de un control estricto de los fondos asignados, con objeto de impedir cualquier posible mal empleo de los mismos. Otro participante añadió que los controles de los precios por parte de los gobiernos afectaban negativamente a la rentabilidad de la industria de elaboración de alimentos.

Capacitación

100. Se estimó en general que eran necesarios al menos tres tipos diferentes de capacitación para que los países africanos pudieran explotar sus empresas industriales con mayor eficiencia. Con arreglo al primero de esos tipos, se impartiría capacitación a los altos directivos en materia de estrategia empresarial y desarrollo de empresas a medio y a largo plazo.
101. El segundo tipo de capacitación se centraría en la selección y evaluación financiera de proyectos susceptibles de rehabilitación. Tal capacitación no sólo era pertinente para las empresas, sino también para los ministerios de industria de los países interesados.
102. A lo largo de los debates celebrados en el grupo de trabajo, se hizo hincapié en la importancia de los aspectos técnicos de la rehabilitación, desde el mantenimiento preventivo y el control de calidad hasta la gestión de piezas de repuesto. De esos aspectos técnicos se trataría en el tercer tipo de capacitación, que también ofrecería seminarios para mejorar las técnicas de negociación de la alta dirección y de los funcionarios gubernamentales.

Comercialización

103. Un participante opinó que era más fácil hablar de la comercialización que ponerla en práctica. A este respecto, cabía señalar problemas como el escaso poder adquisitivo y el pequeño tamaño de las empresas. Poco, o ninguno, era el dinero disponible para la comercialización o promoción de un producto.
104. Otro participante señaló que había una diferencia entre la capacitación de gerentes de alto nivel y la capacitación de trabajadores.
105. Un participante opinó que las instituciones financieras habían subestimado a menudo la importancia de la comercialización. Ese participante dijo que el fracaso de las empresas se debía a veces a la falta de atención al aspecto de la comercialización.

106. El mismo participante subrayó que era indispensable producir solamente lo que pudiera venderse. Por tanto, era importante averiguar dónde existía un mercado. Todo proyecto debía evaluarse en ese sentido antes de ser ejecutado. El citado participante prosiguió diciendo que era necesaria una comercialización competitiva.

107. Otro participante dijo que la producción debía satisfacer en primer lugar las necesidades locales, y que sólo se destinaran a la exportación los excedentes que hubiera. El dar prioridad a las exportaciones podía originar situaciones de escasez de productos alimenticios para el consumo diario a nivel nacional, lo que indudablemente daría lugar a problemas sociales. El mismo participante subrayó la importancia de mejorar la calidad de los productos, tanto de los destinados al consumo local como de los destinados a la exportación, e instó a los gobiernos africanos a que redoblaran sus esfuerzos en favor de una mayor producción, a fin de lograr la autosuficiencia alimentaria, que era uno de los objetivos prioritarios de África.

108. Algunos participantes recalcaron que era difícil acceder a determinados mercados, e indicaron que un conocimiento a fondo del mercado era un factor importante para la penetración en el mismo. El acceso a nuevos mercados podrían facilitarlos intermediarios que sirvieran de enlace entre países en desarrollo y países desarrollados.

109. Algunos participantes señalaron que, en lo tocante a las empresas africanas, las estrategias de comercialización a menudo no existían, y no se prestaba suficiente atención a los canales de distribución.

110. Unos pocos participantes plantearon cuestiones relativas a las importaciones, como la competencia desleal, la aplicación de tasas insuficientes, el "dumping" y la baja calidad de los productos procedentes del exterior. La falta de datos fiables hacía difícil saber el valor y el volumen real de los productos importados.

111. Otro participante señaló que, ante la falta de estadísticas actualizadas y la ambigüedad de algunos aranceles de importación, resultaba difícil hacerse una idea clara de las actuales participaciones en el mercado. Asimismo, subrayó la necesidad de que se establecieran en todos los sectores bancos de datos de los que pudiera obtenerse información fiable.

112. Un participante resaltó la importancia de la higiene, inexistente en muchas empresas de elaboración de alimentos. Añadió, que la falta de higiene hacía que los clientes desconfiaran de la calidad de los productos.

113. Muchos participantes estuvieron de acuerdo en que había un proteccionismo excesivo, que a menudo tenía efectos negativos en la calidad. Se admitió que un control riguroso podría ser uno de los medios de resolver el problema.

114. Unos pocos participantes destacaron la importancia de la imagen y de la comercialización del producto, incluidos la elaboración y el envasado. Un participante hizo notar que los productos locales se vendían por lo común a precios controlados, mientras que los productos de importación a menudo proporcionaban a los detallistas márgenes de beneficio elevados. La imagen de un producto dependía de su envasado, pues la presentación creaba identidad. Esa era a menudo una cuestión de la que los países africanos se ocupaban

demasiado tarde. Dicho participante también señaló a la atención las barreras comerciales "invisibles". Asimismo, señaló que la legislación europea estaba fundamentalmente orientada a la protección de los consumidores, y opinó que podría conseguirse una imagen mejor para los productos africanos mediante un mayor hincapié en los aspectos de la calidad y del envasado.

115. Unos pocos participantes señalaron a la atención la estructura financiera, considerada por ellos especialmente importante en el sector agroindustrial.

Factores extrínsecos

116. Muchos participantes reconocieron la importancia de la energía. Un participante dijo que había que considerar la cuestión del agua al mismo tiempo que las de la electricidad y el gas, debido a su amplia utilización, sobre todo en la elaboración de café. Sin embargo, en el caso del agua, los principales problemas tenían que ver con su calidad: a menudo, el agua no se trataba y contenía sedimentos que ocasionaban un mayor consumo de energía y un deficiente funcionamiento del equipo.

117. A los países que carecían de combustibles fósiles, la electricidad les planteaba un gran problema. Los costos de la energía podían representar hasta un 25% de los costos de producción, y, a nivel de empresa, urgía adoptar medidas que permitieran economizar energía. El participante prosiguió diciendo que el transporte también presentaba problemas. Para algunos países en desarrollo, los costos del transporte marítimo y aéreo eran demasiado elevados. Tales costos estaban regulados por acuerdos y dependían inversamente del volumen de comercio, que era mayor en la dirección Norte-Sur que en la dirección Sur-Norte.

118. Un participante señaló que era preciso que hubiera un vínculo entre las políticas de rehabilitación y reestructuración.

119. Un participante planteó la cuestión de la energía solar como alternativa a la electricidad. Sin embargo, otros participantes manifestaron tener reservas con respecto a la energía solar, pues, para aplicaciones industriales, su tecnología se encontraba aún en una fase experimental.

IV. INFORME SOBRE EL DEBATE DEL PUNTO 2: POLITICAS Y MEDIDAS DE APOYO NACIONALES, EN MATERIA DE REESTRUCTURACION INDUSTRIAL, PARA LA RENTABILIDAD A LARGO PLAZO DE LA INDUSTRIA DE ELABORACION DE ALIMENTOS DE AFRICA: COOPERACION Y FINANCIACION INTERNACIONALES PARA LA REESTRUCTURACION INDUSTRIAL DE AFRICA

Políticas

120. Se hizo notar que, debido a la baja utilización de la capacidad, era necesario formular y aplicar estrategias y políticas de amplio alcance para la rehabilitación industrial, especialmente en el sector de elaboración de alimentos. Al formular esa política, debían tenerse en cuenta todos los componentes, incluidas las concatenaciones progresivas y regresivas, empezando por los insumos para la agricultura, la producción agrícola, las materias primas, la elaboración industrial y el almacenamiento de las materias primas, y terminando por los productos finales, la comercialización y la distribución, incluida una evaluación realista de la demanda. Se reconoció en general la interdependencia entre la agricultura y la industria, interdependencia que hacía necesaria una armonización entre las políticas agrícolas e industriales. La producción local de materias primas era necesaria para asegurar a las plantas de elaboración de alimentos un suministro de insumos regular y fiable; sin embargo, tales insumos no debían poner en peligro el suministro de alimentos de la población rural, que se dedicaba a una agricultura de subsistencia.

121. Debía ponerse límites a la liberalización y a la privatización. El ritmo de ejecución debía depender de las condiciones imperantes en cada país.

122. Se consideró importante proporcionar una protección limitada a las empresas incipientes, a fin de que pudieran desarrollarse gradualmente. Sin embargo, la protección ilimitada conducía a la ineficacia y a la incompetividad de las empresas, por lo que era conveniente fijar un plazo a esa protección.

Gestión

123. Cierta número de participantes se refirieron a la necesidad de una mayor transparencia en la gestión, y dijeron que la legislación relativa a la dirección de tales empresas debía actualizarse para facilitar la transparencia.

124. Se reconoció que era preciso seleccionar a los gerentes en función de sus aptitudes. Tales gerentes necesitaban instrucciones claras respecto a los objetivos de la empresa que fueran a gestionar. También debían poder desempeñar sus funciones libremente, percibir una remuneración razonable y deber responder plenamente de su trabajo.

125. Algunos participantes subrayaron la importancia que había que conceder a la selección de los miembros de las juntas directivas. Los miembros de una junta debían ser tecnócratas, representar diferentes disciplinas relacionadas con la producción de la empresa y tener experiencia en el sector industrial. Además, el director gerente designado por las autoridades competentes sólo debía dar cuenta de su gestión a la junta directiva.

126. Aunque la contratación de un gerente externo para que se hiciera cargo de la dirección de una empresa pública era un medio de resolver los problemas, tal contratación debía garantizar la capacitación de personal local para la eventual absorción de la empresa. Se consideró indispensable la capacitación de personal en el extranjero a los niveles de gestión y supervisión.

Tecnología

127. La selección de tecnología era un elemento importante para el establecimiento de una planta, pues determinaba en gran medida la viabilidad y la rentabilidad a largo plazo de la misma. Aunque las posibilidades de elegir la tecnología eran muchas cuando el equipo se adquiría mediante licitación internacional, esas posibilidades eran hasta cierto punto limitadas en el caso de los acuerdos de asistencia bilateral. Para poder alcanzar el objetivo fijado a la empresa, sólo debía aceptarse tecnología previamente ensayada y de probada eficacia.

128. En todo caso, el acuerdo de adquisición de tecnología debía prever la capacitación de personal, por parte del proveedor del equipo, incluso antes de que éste se hubiera instalado. Tal capacitación podría impartirla el proveedor en su propio país. La capacitación práctica en el funcionamiento diario de la planta era de la mayor importancia para el normal funcionamiento de ésta.

129. Algunos participantes subrayaron la necesidad de un suministro inicial y continuo de piezas de repuesto y de un capital de explotación suficiente para ese fin.

130. Se estimó que la rehabilitación industrial planteaba cuestiones especiales, con respecto a la elección de tecnología, cuando ya se disponía de maquinaria y de lo que se trataba era de obtener nueva maquinaria o tecnología. Se consideró que todo cambio tecnológico introducido debía ser compatible con el equipo ya existente. La elección de tecnología debía basarse en un detenido estudio de diagnóstico, incluida una evaluación del nivel de tecnología necesario, teniendo en cuenta la disponibilidad de tecnología local.

131. Se consideró útil que los empresarios y gerentes recibieran asesoramiento, sobre la elección de tecnología, de grupos locales tales como institutos de investigación y cámaras de comercio.

132. Las empresas conjuntas fueron consideradas un mecanismo sumamente valioso para la transferencia de tecnología.

Recursos financieros

133. Todos los participantes estuvieron de acuerdo en que conseguir apoyo financiero era un problema importante en el proceso de rehabilitación. En particular, subrayaron que, por falta de capital de explotación, muchas empresas se veían en serias dificultades. Asimismo, sobre muchas empresas había pesado una carga de la deuda demasiado grande en relación con su capital social.

134. El costo de la financiación planteaba otro problema, pues era alto a causa de los elevados tipos de interés. Se reconoció en general que los tipos de interés habían tendido a ser demasiado altos en los países africanos, y algunos participantes subrayaron la necesidad de liberalizarlos para que se aproximaran a los tipos del mercado. Eso facilitaría la disponibilidad de fondos para actividades de rehabilitación.

135. Otra cuestión era la del riesgo del cambio. Muchas empresas con préstamos en moneda extranjera se veían en dificultades financieras a causa de los desfavorables tipos de cambio de las divisas.

136. Se tomó nota de diversos planes existentes, por ejemplo en Francia y en Marruecos, con arreglo a los cuales algunas instituciones privadas actuaban como garantes de préstamos concedidos principalmente a pequeñas y medianas empresas. En el caso de las grandes empresas de Africa, eran los gobiernos los que por lo común habían venido asumiendo ese riesgo.

Infraestructura

137. Todos los participantes estuvieron de acuerdo en que, para el éxito de toda rehabilitación, era indispensable un apoyo infraestructural adecuado. Se habló del mal estado de muchas de las carreteras de Africa, especialmente las que ponían en comunicación a las fábricas de las zonas rurales. Esto había determinado un aumento de los gastos de transporte y distribución y, por consiguiente, un aumento también de los precios de los productos, así como una disminución de la competitividad de los productos africanos. También resultaba que, por las razones que fuera, las decisiones iniciales sobre la localización de las empresas no habían sido acertadas con respecto a los gastos de transporte de los productos a y desde las fábricas.

138. La irregularidad y la inseguridad de los suministros de energía habían dificultado la producción y las comunicaciones. Los sistemas de comunicaciones, y especialmente los sistemas telefónicos, también eran inadecuados.

139. La dificultad de contar con un suministro de agua suficiente también había coartado la eficiencia de la producción.

140. Las instalaciones para el almacenamiento de materias primas y de productos manufacturados constituían un motivo especial de preocupación. El poder disponer de instalaciones de almacenamiento adecuadas revestía especial importancia en las industrias de elaboración de alimentos, debido al carácter estacional de las materias primas. Las instalaciones de almacenamiento inadecuadas habían sido la causa de que grandes cantidades de productos se estropearan. Era cosa común que después de la recolección se produjeran pérdidas. En muchos casos, los proveedores habían instalado silos sin los accesorios necesarios.

141. Los participantes hicieron unánimemente un llamamiento para que se prestara mayor atención a los aspectos de la normalización y de la seguridad y el control de calidad. Muchos países no tenían normas que estuvieran reconocidas a nivel nacional o internacional, o simplemente carecían de ellas. El control de calidad, es decir, los laboratorios de ensayos a nivel de empresa o a nivel nacional, era la excepción más bien que la regla. Por

ello, los productos localmente elaborados no se ajustaban a menudo a normas higiénicas internacionales aceptables. Eso había limitado las posibilidades de exportación de muchos países.

142. Algunos participantes subrayaron que, en la provisión de infraestructuras físicas e institucionales adecuadas, el Estado tenía un papel importante y permanente que desempeñar. No obstante, el sector privado también tenía posibilidades de cooperar con el Estado a este respecto.

Investigación y desarrollo

143. Se debatió a fondo el tema de la investigación y el desarrollo, sobre todo en lo tocante a la transferencia, adaptación y selección de tecnología apropiada a las condiciones de Africa. Muchos participantes señalaron que el no dominar la tecnología extranjera era una causa importante de las averías de la maquinaria, de la necesidad de piezas de repuesto, de la falta de mantenimiento preventivo y, por último, de la necesidad de rehabilitación. Se estimó que las instituciones nacionales de investigación y desarrollo podían desempeñar un papel fundamental. Las instituciones nacionales de investigación y desarrollo podían, si se aliaron debidamente con la industria, adaptar a las condiciones locales tecnología mejorada, asesorar sobre la selección de tecnología y maquinaria apropiadas y realizar investigaciones para promover la utilización de materias primas localmente disponibles y/o cultivadas. También se consideró importante apoyar los esfuerzos tecnológicos desarrollando una capacidad más adecuada en cuanto a servicios nacionales de consultoría técnica.

144. En todo lo indicado, los gobiernos debían desempeñar un papel de apoyo importante. Los participantes subrayaron que la investigación y el desarrollo, a efectos de adaptación tecnológica y comercialización, debían realizarlos los institutos locales en lugar de los institutos de países desarrollados.

Medidas de política necesaria para la rentabilidad a largo plazo de la industria de elaboración de alimentos

145. Se reconoció la importancia de crear las condiciones propicias para rehabilitar empresas de modo que pudieran ser entidades rentables. Eso requería una reestructuración de los sistemas de incentivos para las empresas industriales y comerciales, es decir, de los aranceles e impuestos, de la imposición sobre sociedades, de los controles de precios, etc. Era importante proporcionar a las empresas toda clase de incentivos para que pudieran ser rentables a largo plazo. Eso también requería una gestión responsable de la política financiera pública, así como una prudente aplicación de la política monetaria.

146. También era necesaria una política gubernamental para reducir los efectos perjudiciales del "dumping" de bienes importados a precios artificialmente rebajados y que constituía una competencia desleal frente a las empresas africanas que luchaban por abrirse camino.

147. También se estimó que muchos gobiernos no habían desarrollado políticas conducentes a la rehabilitación de empresas en situación precaria, sobre todo en el sector público.

148. El hecho de que las agroindustrias fueran de la responsabilidad de un ministerio de industria y de un ministerio de agricultura a veces daba lugar a que ambos ministerios compitieran por el mismo cliente. Otro resultado era que a menudo no había una política clara con respecto a la agroindustria y su rehabilitación.

Cooperación nacional, regional e interregional

149. Los participantes subrayaron la crucial importancia de la cooperación nacional, regional e interregional en el contexto de la rehabilitación. En muchos países, la capacitación, y en particular la capacitación especializada era insuficiente. Los institutos de capacitación nacionales, subregionales y regionales estaban en condiciones de impartir capacitación que las empresas individuales no podían ofrecer a causa de los costos y del carácter especializado de dicha capacitación.

150. Se estimó que la investigación y el desarrollo para adaptar tecnología a las condiciones locales eran indispensables pero costosos. A ese respecto, los participantes convinieron en que la puesta en común de recursos sobre una base subregional y/o regional resultaría más económica y permitiría una mayor difusión de los resultados y la transferencia de tecnología, sobre todo a los países pequeños.

151. Se consideró asimismo importante que tal investigación y desarrollo estuvieran vinculados en todo momento a las empresas comerciales y al sistema educativo nacional.

152. Los participantes subrayaron la necesidad de una extensa red de información sobre insumos, proveedores de componentes de piezas de repuesto, fuentes de tecnología apropiada, desarrollo de mercados, envasado, etc. La cooperación internacional sería claramente ventajosa.

153. A causa del pequeño tamaño de los mercados de muchos países africanos, el comercio intraafricano sería un valioso medio de estimular las exportaciones y de aumentar, de ese modo, la utilización de la capacidad.

154. Muchos participantes subrayaron la necesidad de armonizar las políticas económicas nacionales con objeto de crear condiciones propias para las empresas de elaboración de alimentos y de evitar el "dumping" de productos de importación baratos en perjuicio de las empresas agroindustriales locales.

Anexo I

LISTA DE PARTICIPANTES

Argelia

Hocine Mettouchi, Directeur du Développement Industriel et des Stratégies, Ministère des mines et de l'industrie, immeuble "Le Colisé", rue Ahmed Bey, Argel

Arabia Saudita

Nabil Hussein Ashri, Alternate Permanent Representative of Saudi Arabia to UNIDO, Formanekgasse 38, 1190 Viena, Austria

Fahad A. Alzeid, Alternate Permanent Representative of Saudi Arabia to UNIDO, Formanekgasse 38, 1190 Viena, Austria

Austria

Johann Kotritsh, Marketing Manager, Experts and Technology Transfer Agency (ETTA), Rosenbursenstrasse 4, 1010 Viena

Hanno Zaki, Consultant for Arab States and African Countries, Experts and Technology Transfer Agency (ETTA), Rosenbursenstrasse 4, 101 Viena

Bélgica

José Libert, Secrétaire du Conseil central de l'économie, 17-21, avenue de la Joyeuse Entrée, 1040 Bruselas

Ginette Parent-Colson, Conseiller-adjoint au Conseil central de l'économie, 17-21, avenue de la Joyeuse Entrée, 1040 Bruselas

Jean G. Collet, Training Manager, Institut belge de l'emballage, 15, rue Picard, 1210 Bruselas

Botswana

Tlhabologo Botsang-Ndzingo, Head, Project Research Unit, Department of Industrial Affairs, Ministry of Commerce and Industry, P. Bag 0014, Gaborone

Burkina Faso

Abdoulaye Ouedraogo, Ingénieur agro-alimentaire, Direction du Développement Industriel, B.P. 258, Ouagadougou 01

Burundi

Prime Nyamoya, Secrétaire Général, Chambre de commerce, d'industrie, d'agriculture et d'artisanat (CCI), B.P. 313, Bujumbura

Camerún

Kwetcha, Chargé d'études assistant, Direction de l'industrie, Ministère du développement industriel et commercial, B.P. 2701, Yaoundé

Comoras

Mohamed Ahmed, Directeur de l'Industrie et de l'Artisanat, Ministère d'Etat chargé de la production et de l'industrie, B.P. 41, Moroni

Côte d'Ivoire

Joseph Kouame-Kra, Président Directeur Général, SODESUCRE, B.P. 2164, Abidjan 01

Dinamarca

Preben Vendelbo, Project Engineer, Biotechnical Institute, ATV, Holbergsvej 10, DK-600 Kolding

Egipto

Khaled Mohamed Galal Eldin Abdel-Hamid, Adviser to the Permanent Representative of the Arab Republic of Egypt to UNIDO, Gallmeyergasse 5, 1190 Viena, Austria

Estados Unidos de América

Crayon Neil Efird, Alternate Permanent Representative of the United States of America to UNIDO, Obersteingasse 11-15, 1190 Viena

Etiopia

Milkias Teklegiorgis, Deputy General Manager, Ethiopian Food Corporation, P.O. Box 2345, Addis Abeba

Francia

Marcel Tremeau, Ambassadeur, Représentant permanent de la France auprès de l'ONUDI, Walfischgasse, 1/1, 1010 Vienna, Austria

Christine Brochet, Direction des Nations Unies et des Organisations Internationales, Ministère des Affaires Etrangères, 37, Quai d'Orsay, 75007 Paris

Georges Cancade, Secrétaire Général, Société de promotion et de participation pour la coopération économique (PROPARCO), Cité du Retiro, 35-37, rue Boissy d'Anglas, 75379 Paris Cedex 08

Caroline de Bouvier, Chargé de mission, Société ADEPTA, 3, rue Barbet de Jouy, 75007 Paris

Daniel Diebold, Directeur associé, Groupe OUROUMOFF, 94, rue Lauriston, 75116 Paris

Patrice Guitard, Fondé de pouvoir du groupe SOMDIAA, SODESUCRE.
B.P. 2164, Abidjân 01, Côte d'Ivoire

Philippe Mely, Suppléant du Représentant permanent de la France auprès de
l'ONUDI, Walfischgasse 1/1, 1010 Viena, Austria

Frederick Pierre Pinel, API-PME, B.P. 21, 92213 Saint-Cloud

Christian Sauzerou, Directeur général, Société ADRA, Tour Total, 24,
cours Michelet, 92069 Paris la Défense

Gabón

Barnabé Mebaley M'Ba, Directeur Général de la Consommation, Ministère du
commerce, de la consommation et de l'industrie, B.P. 237, Libreville

André Mangongo Mzambi, Haut Commissaire auprès du Ministre du commerce,
de la consommation et de l'industrie, B.P. 237, Libreville

Gambia

Manga Sanyang, Senior Industrial Economist, Ministry of Trade, Industry
and Employment, Central Bank Building, Banjul

Ghana

Evans Seth Addo, Principal Industrial Promotion Officer, Ministry of
Industries, Science and Technology, P.O. Box M39, Accra

Kwabena Adjei, Deputy Secretary of State, Ministry of Industries, Science
and Technology, P.O. Box M39, Accra

Guinea

Alpha Amadou Diouldé Diallo, Chargé d'études, Ministère de l'industrie,
du commerce et de l'artisanat (MICA), B.P. 468, Conakry

Guinea-Bissau

Idrissa Bari, Technicien, Chef, Section de l'industrie alimentaire,
Direction générale de l'industrie, B.P. 311, Bissau

Guinea Ecuatorial

Aneceto Ebiaca Moete, Director-General, Department of Planning, Ministry
of Industry, Avd. C/ aeropuerto S/N, Malabo

Haití

Roland Pierre, Directeur général, Fonds de développement industriel,
Immeuble BNP, 4ème étage, B.P. 2597, Port-au-Prince

Hungria

Iván Varsányi, Head of Department, Central Food Research Institute,
Herman Ottó út 15, H-1022 Budapest

Italia

Orlando Claudio Angelino, COMERINT, Via Paolo di Dono 223, 00143 Roma

Agrippina Alessandrini, Coordinateur pour l'industrie, Direction générale pour la coopération au développement, Ministère des Affaires Etrangères, Via S. Contarini 25, Roma

Marcello Donato, Senior Executive, Pavan-Mapimpianti SpA, Via Europa 27, 35015 Galliera Veneta (PD)

Pierre Hatungimana, Consultant, Centro Estero Camere Commercio Lombarde, Corso Vittorio Emanuele II 15, 20122 Milán

Luigi La Vecchia, Business Development, Agricultural and Food Department, FIAT IMPNESIT - RAGGRUP PAMENTO TERRITORIO, Corso Ferrucci 112, 10141 Turín

Patrizia Rögelsperger, Trade Analyst, Italian Trade Commission, Maysedergasse 2, 1010 Viena, Austria

Catherina Rotunno, Director, Italian Trade Commission, Maysedergasse 2, 1010 Viena, Austria

Enrico Simoncini, Area Manager (Africa), Pavan-Mapimpianti SpA, Via Europa 27, 35015 Galliera Veneta (PD)

Madagascar

William Ravoninjatovo, Chef du Service d'appui et de suivi, Direction de l'industrie, de l'énergie et des mines, B.P. 527, Antananarivo

Mali

Moise Kodio, Chef, Division Planification et Réalisations Industrielles, Direction nationale des industries, B.P. 278, Bamako

Mauritania

Abdoul Aziz Wane, Cadre, Direction de l'Industrie, Ministère des mines et de l'industrie, B.P. 387, Nouakchott

Marruecos

Abdelaziz Slaoui Andaloussi, Chef, Département d'assistance internationale aux petites et moyennes industries, Office pour le développement industriel (ODI), No. 10, rue Ghandi, B.P. 211, Rabat

Ali Zaki, Directeur Général, Institut marocain de l'emballage et du conditionnement, B.P. 8006 Casa-Oasis, Casablanca

Mozambique

Lara da Silva Carrilho, XIGAIO, P.O. Box 605, Maputo

Niger

Maman Mountaka Bounou, Chef, Division de l'administration, DAEP/MP,
B.P. 862, Niamey

Abdou Morou, Chef de Division, Direction du développement industriel,
Ministère de la promotion économique, B.P. 480, Niamey

Nigeria

Samuel Durotade Agboola, Director, Nigerian Stored Products Research
Institute, P.M.B. 1489, Ilorin

Omán

Hunaina Sultan Al-Mugheiry, Director of Industrial Planning, Ministry of
Commerce and Industry, P.O. Box 550, Muscat

Abdullah bin Hamad bin Seif Al-Riyami, Second Secretary, Permanent
Mission of the Sultanate of Oman, Währingerstrasse 2-4/24-25, 1090 Viena,
Austria

Países Bajos

Rudolf Wirtz, Head, Technical Co-operation, Netherlands International
Institute for Management (RVB), P.O. Box 1203, 6229 BE Maastricht

Polonia

Zdzislaw Halaczkiwicz, Deputy Director, Ministry of Agriculture and Food
Industry, Varsovia

Aleksander Surazynski, Professor, University of Agriculture and
Technology, Olsztyn

República Islámica del Irán

Ahmad Malayeri, Alternate Permanent Representative of the Islamic
Republic of Iran to UNIDO, Jaurèsgasse 9, 1030 Viena, Austria

República Socialista Soviética de Bielorrusia

Anatoly Kovalev, Chief of Department, State Committee for Economy and
Planning

Alexander Shalabadinsky, Deputy Chairman, State Committee for Economy and
Planning

República Unida de Tanzania

Januarius Gaspar Mrema, Head, Food, Beverages and Tobacco Sector,
Ministry of Industries and Trade, P.O. Box 9503, Dar es Salam

Rwanda

Jean Ndagiwenimana, Chef, Division de l'assistance aux entreprises et promoteurs agro-industriels, Ministère de l'industrie et de l'artisanat, B.P. 73, Kigali

Sant Tomé y Príncipe

Maria José dos Santos Rita, Technicienne, Direction technique de l'industrie, de l'énergie et du tourisme, B.P. 198, Sant Tomé

Senegal

Abdoulaye Mamadou Ball, Ingénieur, Direction de l'Industrie, Ministère de l'industrie et de l'artisanat, B.P. 4037, Dakar

Alexandre Cly, Chef du Département des études, SONEPI, B.P. 100, Dakar

Simon Dioh, Directeur de l'Industrie, Ministère de l'industrie et de l'artisanat, B.P. 4037, Dakar

Abdoulaye Diouf, Directeur Adjoint, Institut sénégalais de normalisation, B.P. 4017, Dakar

Doudou Diouf, Conseiller Technique, Ministère de l'industrie et de l'artisanat, B.P. 4037, Dakar

Moussa Faye, Directeur de la cellule de restructuration industrielle (CRI), Ministère de l'industrie et de l'artisanat, B.P. 4037, Dakar

Djibril Ndiaye, Conseiller technique principal, Ministère de l'industrie et de l'artisanat, B.P. 4037, Dakar

Ibrahima Sarr, Député, Secrétaire administratif, Confédération nationale des travailleurs (CNTS), B.P. 937, Dakar

Sierra Leona

Samuel Anthony, Manager, Bon Marché Enterprises, 53, Siaka Stevens Street, Freetown

Sudán

Ahmed Sharif Osman, Director-General of Industrial Planning and Programming, Ministry of Industry, P.O. Box 2184, Jartum

Taïlandia

Manus Sooksmarn, Deputy Permanent Secretary, Ministry of Industry, Bangkok

Kanokpan Chancharaswat, Alternate Permanent Representative of Thailand to UNIDO, Weimarer Strasse 68, 1180 Viena, Austria

Rangsit Hiangrat, Foreign Relations Officer, Office of the Permanent Secretary, Ministry of Industry, Bangkok

Putho Soodsakorn, Industrial Counsellor, Permanent Mission of Thailand to UNIDO, Weimarer Strasse 68, 1180 Viena, Austria

Songkram Thamagasorn, Director, Foreign Relations Division, Office of the Permanent Secretary, Ministry of Industry, Bangkok

Werayut Yoothongkam, Alternate Permanent Representative of Thailand to UNIDO, Weimarer Strasse 68, 1180 Viena, Austria

Togo

Djahlin Broohm, Attaché, Secrétariat Général de la Chambre de commerce du Togo, B.P. 360, Lomé

Uganda

Martin Onyach-Olaa, Senior Industrial Officer, Ministry of Industry and Technology, P.O. Box 7125, Kampala

Yugoslavia

Rajko Tomanovic, Director of Institute, Faculty of Technology, Veljka Vlahovica 2, 2100 Novi Sad

Bozana Stanic, Senior Counsellor, Provincial Secretariat for International Co-operation, Bul. un. Tita 16, 2100 Novi Sad

Zaire

Balongo B'Okamba, Directeur National, Ministère de l'industrie, commerce et artisanat, B.P. 8500, Kinshasa-Gombe

Lefaza Mampuya, Chargé des questions sociales et culturelles, Mission permanente du Zaïre auprès de l'ONUDI, Marokkanergasse 22/1/6, 1030 Viena, Austria

Zambia

Listard E.C. Banda, Deputy Director, Ministry of Commerce and Industry, P.O. Box 31968, Lusaka

Organizaciones del sistema de las Naciones Unidas

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)

Horst L. Halens, Senior Food Conservation Engineer, 3 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, Estados Unidos de América

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)

Morton Stin, Chief, Food and Agricultural Industries Service, Agricultural Services Division, Via delle Terme di Caracalla, 00100 Roma, Italia

Organizaciones intergubernamentales

Banco Africano de Desarrollo

El Sadig M. Musa, Chief, Infrastructure of Industry Development Policy
Division, P.O. Box 1387, Abidján, Côte d'Ivoire

Banco de Desarrollo para los Estados de Africa Central (CASDB)

Gabriel Gaetan Guerezebanga, Sous-Directeur des Opérations,
P.O. Box 1177, Place du Gouvernement, Brazzaville, Congo

Salomon Tchatchouang, Chef de la Division de l'Agro-industrie,
P.O. Box 1177, Place du Gouvernement, Brazzaville, Congo

Organizaciones no gubernamentales

Association technique africaine

Gilles Cissoko, Représentant Permanent, 23, rue du Rocher, 75008 Paris,
Francia

Anexo II

LISTA DE DOCUMENTOS

Documentos de debate

- Punto 1: Medidas para la rehabilitación de empresas del subsector de elaboración de alimentos de Africa ID/WG.499/2
- Punto 2: Políticas y medidas de apoyo nacionales, en materia de reestructuración industrial, para la rentabilidad a largo plazo de la industria de elaboración de alimentos de Africa: cooperación y financiación internacionales para la reestructuración industrial de Africa DI/WG.499/3

Documentos de base

- Industrial rehabilitation and restructuring in Africa: the case of the food-processing subsector IPCT/87(SPEC.)
- Resumen de 14 estudios de casos sobre el estado de las industrias manufactureras, con especial referencia al subsector alimentario de Africa ID/WG.499/1(SPEC.)

Documento de referencia

- Report of the Expert Group Meeting on Industrial Rehabilitation and Restructuring with Special Focus on the Food-Processing Subsector in Africa IPCT.104(SPEC.)

UNIDO  ONUDI

SYSTEM OF CONSULTATIONS

SYSTEME DE CONSULTATIONS

SISTEMA DE CONSULTAS

Documentation Service

Service de documentation

Servicio de Documentación

Please, return to:

UNIDO
System of Consultations
P.O. Box 300
A-1400 Vienna, Austria

Prière de retourner à :

ONUDI
Système de Consultations
B.P. 300
A-1400 Vienne, Autriche

Sírvase devolver a :

ONUDI
Sistema de Consultas
P.O. Box 300
A-1400 Viena, Austria

PLEASE PRINT VEUILLEZ ECRIRE EN LETTRES D'IMPRIMERIE SIRVASE ESCRIBIR EN LETRAS DE IMPRENTA

(1) Last name - Nom de famille - Apellido

(2) First name (and middle) - Prénom(s) - Nombre(s)

(3) Mr./Ms. - M./Mme - Sr./Sra.

(4) Official position - Fonction officielle - Cargo oficial

(5) Name of organization in full - Nom de l'organisation en toutes lettres - Nombre completo de la organización

(6) Official address - Adresse officielle - Dirección oficial

(7) City and country - Ville et pays - Ciudad y país

(8) Telephone - Téléphone - Teléfono

(9) Telex

(10) If you wish to receive our documents, please indicate sectors of interest
Si vous souhaitez recevoir nos documents, veuillez indiquer les secteurs d'intérêt
En caso de que desee recibir nuestros documentos, sírvase indicar los sectores de interés para Ud.

COUNTRY / ORGANIZATION

