

Conferencia Electrónica:
Organizaciones de Pequeños Agricultores Como Agentes de Desarrollo
en América Latina.

Documento Final de la Conferencia

I. Antecedente.

Durante el período del 29 de enero al 28 de febrero de este año, la oficina de FAO-RLC organizó la conferencia electrónica “Asociaciones de Pequeños Agricultores Agropecuarios Como Agentes de Desarrollo”. Esta conferencia tuvo como fin generar un diálogo e intercambio de experiencias a nivel de la región latinoamericana, sobre el papel de las asociaciones de pequeños productores agropecuarios para facilitar o promover el desarrollo de sus comunidades o municipalidades.

Con este propósito se invitaron a una variedad de instituciones que incluyeron organizaciones de pequeños agricultores, ONGs, agencias de gobiernos, universidades, centros de investigación, organismos internacionales y profesionales independientes de los distintos países de América Latina. Como resultado, se inscribieron 106 participantes provenientes de 17 países y dos organismos internacionales, representando así una amplia gama de experiencias de trabajo con organizaciones de pequeños agricultores en la región (se anexa lista de participantes).

Los temas abordados en el transcurso de la conferencia se agrupan en cuatro categorías: a) conceptos e institucionalidad de las organizaciones de pequeños agricultores (OPAs) y de las asociaciones de grupos pequeños de agricultores (AGPAs); b) la organización y gestión de este tipo de organizaciones, así como su rol en la gestión del desarrollo rural; c) las OPAs y vínculos con otras instituciones locales e internacionales; y d) la sostenibilidad financiera de estas organizaciones.

Este informe resume los principales aspectos de las contribuciones hechas durante el debate sobre cada una de esas categorías, por lo que puede considerarse como las conclusiones o documento final que se desprende de la conferencia. Como referencia se adjunta las preguntas formuladas al inicio del debate de cada temática a fin de facilitar la discusión.

Finalmente, esta conferencia se circunscribe dentro de los esfuerzos de FAO por contribuir al diálogo sobre el papel de las organizaciones de pequeños productores en promover el desarrollo a nivel local. En ese sentido, este evento es en cierta medida, en seguimiento a la conferencia electrónica organizada por FAO Roma titulada “Asociaciones de Grupos de Pequeños Campesinos: Agrupar a los Pobres” realizada entre el 24 de septiembre y el 11 de noviembre de 1998.

II. Temas Abordados y Contribuciones.

II.A. Las asociaciones de pequeños agricultores: conceptos e institucionalidad.

La discusión se inició analizando las causas que motivan la creación de organizaciones o asociaciones de grupos pequeños de productores agropecuarios. En principio hubo consenso respecto a las razones que tienen los pequeños agricultores para organizarse (ya sea en AGPAs, OPAs u otras formas). Todos los aportes coincidieron en una u otra medida en que existen razones principalmente económicas que estimulan la creación de este tipo de organizaciones. Dentro de esta perspectiva se identifican tres ejes de acción orientados a fortalecer la actividad productiva de los socios: a) ganar acceso o movilizar recursos (insumos, tecnología) para apoyar la producción agropecuaria; b) tener acceso a mercados o mejores mercados, y c) fortalecer la posición de negociación frente al mercado al negociar como grupo y no como individuo. De igual forma, se identifican razones de tipo gremial en el sentido de organizarse para defender y/o mantener determinados logros o derechos que pueden ser mermados en determinados contextos.

En contraste al punto anterior, hubo algunas divergencias respecto si las AGPAs u OPAs deberían concentrarse en una sola actividad o en varias. Al respecto, se evidenciaron dos posiciones: a) la primera propone que en un inicio estas organizaciones se especialicen en una sola actividad, ya que el cumplimiento de la misma requiere del desarrollo de destrezas y conocimientos de procesos necesarios para llevarla a cabo eficientemente. El incorporar en la agenda varias actividades simultáneamente puede conducir a la dispersión con la consecuente falta de efectividad. b) La segunda considera que es posible y recomendable diversificar las actividades de dichas organizaciones, ya que el no hacerlo equivale a reproducir "el monocultivo". Aunque en primera instancia estos dos puntos de vista aparecen como divergentes, a la larga son complementarios ya que se puede plantear el desarrollo de una AGPA u OPA de forma gradual en donde, en un primer momento, se consolida el trabajo en una actividad y a partir de esa experiencia, crecer o expandir su marco de actividades. Esto ocurriría en una segunda etapa.

Por otra parte, la naturaleza de las actividades que pueden realizar las OPAs pueden clasificarse en dos categorías: reivindicativa y propositiva. La experiencia de la Federación Agraria Departamental Madre de Dios (FADEMAD) en el Perú, ilustra la diferencia entre ambas categorías. La primera se refiere a actividades orientadas a reivindicar derechos de los miembros o socios de las organizaciones en cuestión. Por su lado, la segunda está orientada a promover la participación de estas organizaciones en la elaboración de propuestas de proyectos y su posterior ejecución.

Esa distinción entre las actividades que las OPAs pueden realizar tiene relevancia, ya que dependiendo del tipo de actividad (de acuerdo a esa clasificación) que las organizaciones realicen, su margen de operaciones a nivel local puede ampliarse o reducirse. La opción que al respecto tome una determinada organización guarda relación con sus objetivos, su capacidad organizativa y el entorno en el cual opera.

Sobre el momento de creación de las AGPAs u OPAs hubo una visión compartida: el

punto inicial debería ser el interés e iniciativa que al respecto muestren los futuros miembros de dichas organizaciones. De igual forma, hubo coincidencia en que la elección de los dirigentes debería ser transparente, para lo cual es importante tener mecanismos de elección y seguimiento al papel que cumplen los dirigentes una vez que entran en funciones. No obstante, se hizo una diferencia entre las decisiones vinculadas a las políticas de las organizaciones y las de carácter técnico, vinculadas a las operaciones administrativas. Las primeras deberían ser propuestas por los dirigentes y validadas por la asamblea de los miembros; en tanto, las decisiones técnicas deberán ser tomadas en forma ágil por el personal administrativo y basadas en asesoría técnica..

En relación a la membresía de las AGPAs u OPAs, la mayoría de las contribuciones coincidieron en que tanto grupos como individuos pueden afiliarse a una organización de esta naturaleza. Específicamente, la organización es considerada como un punto de convergencia o encuentro, donde confluyen pequeños productores (ya sea en grupo o individualmente) para canalizar inquietudes y emprender acciones con un objetivo común.

Por otra parte, cada país generalmente tiene algún tipo de legislación concerniente a organizaciones locales. Al definir quienes pueden ser miembros de una organización es necesario tomar en cuenta el marco legal que rigen a estas organizaciones y el derecho consuetudinario en donde sea aplicable.

Finalmente, hubo acuerdo sobre la necesidad e importancia que tienen los promotores externos en el surgimiento y desarrollo de las AGPAs u OPAs. En ese sentido, se reconoce la importancia de éstos para facilitar el proceso de organización de los productores. La asistencia que los promotores pueden brindar opera a dos niveles.

El primero tiene que ver con la tarea de movilizar las capacidades locales (labor de facilitador), motivando a los productores a organizarse y participar en la organización. Obviamente, lo anterior debe realizarse de acuerdo a la idiosincrasia, contexto cultural y prácticas sociales de las comunidades en cuestión. Así, por ejemplo, en países en donde se pueden identificar diversos grupos con homogeneidad cultural las organizaciones deberían reflejar dicha diversidad. Un caso citado en la conferencia es el de Bolivia en donde se pueden encontrar varios grupos con identidad cultural propia: los Aymaras en el altiplano, los Guaraníes en el trópico y Quechuas en el altiplano y los valles.

El segundo nivel consiste en brindar asesoría sobre procedimientos, metodologías y gestión necesarias para la creación y desarrollo de este tipo de organizaciones (labor de capacitador técnico).

Dicha asistencia puede ser muy importante para el desarrollo de la organización, en tanto le permite formular y ejecutar programas de forma profesional, superando o evadiendo las prácticas corporativistas o clientelistas que algunas instancias políticas con frecuencia intentan imprimir en organizaciones locales. De esta forma, una organización puede responder mejor a las necesidades de los pequeños productores como agentes socioeconómicos, y no a determinadas clientelas políticas. Asimismo, pueden

enfrentar mejor las presiones de algunos políticos que deseen influenciar las acciones de la organización con fines particulares.

II. B. El ámbito institucional y el funcionamiento de las AGPAs, OPAs.

Las contribuciones sobre este tema abordaron aspectos relacionados con la creación y funcionamiento de las AGPAs u OPAs, que son fundamentales para la definición de una metodología y estrategia de apoyo a este tipo de organizaciones. En relación a lo primero (creación de las OPAs), la interrogante planteada es por qué las organizaciones formales de pequeños productores dejan de responder a las necesidades e inquietudes de sus afiliados (razón por la cual surgen las OPAs como organizaciones informales para llenar ese vacío de falta de representatividad). Si bien no se brindaron respuestas puntuales a esa interrogante, se presentaron reflexiones causales que ven al contexto sociocultural como un punto de partida.

Al respecto, se aportaron referencias comparativas basadas en contextos socioculturales diferentes. Así, por ejemplo, mientras en Africa occidental organizaciones informales parecen ser comunes entre pescadores artesanales, en Chile y Brasil éstos se encuentran organizados en gremios los cuales forman parte de organizaciones mayores, tales como federaciones. Las razones de esa diferencia puede que estén asociadas a los antecedentes organizativos de los participantes y al contexto en que operan (tradición de organización en los países en cuestión, vínculos con organizaciones mayores tales como federaciones o movimientos sociales urbanos, vínculos con partidos políticos entre otros factores).

Relacionado a lo anterior se introdujo el concepto de "*capital social*" el cual es considerado un elemento central para la cohesión y buen funcionamiento de los pequeños grupos a nivel comunal (lo que a su vez es necesario para el buen funcionamiento de las OPAs o AGPAs). En aquellas comunidades en donde existe "*capital social*", los niveles de confianza y cumplimiento de compromisos son mayores lo que hace más factible el emprendimiento micro-empresarial y la participación cívica de la comunidad en pro del bien común. De ello se desprende que el "*capital social*" contribuye al buen funcionamiento de las AGPAs u OPAs.

Desde un punto de vista metodológico, la discusión incluyó referencias específicas de experiencias en el desarrollo de redes de servicios a la producción. Así, se citó el programa TROPISec en Nicaragua ilustrando un poco los conceptos referentes a "*redes comunitarias*" y su relación con "*oportunidad social*". En breve, el caso de TROPISec ofrece un ejemplo sobre las etapas o fases en un programa (en el caso de TROPISec son cuatro) que hacen posible fortalecer a las AGPAs de forma tal que éstas se constituyan en instrumento de apoyo y fortalecimiento de los pequeños agricultores (es decir, el tránsito hacia una situación de *oportunidad social*).

En la primera etapa, los productores en conjunto con personal de organizaciones intermedias (ONGs) realizan diagnósticos participativos e identificación de liderazgos para el montaje de esas redes. En la segunda etapa, las redes establecen sus relaciones intra-comunitarias, los grupos evidencian su factibilidad y eficacia como vínculo de difusión de soluciones a problemas locales. En la siguiente etapa, se trata de crear sinergia entre los diversos grupos y organizaciones intermedias presentes en las

comunidades y el medio externo. A este nivel, las demandas de los grupos van más allá de la necesidad de obtener soluciones a problemas tecnológicos y/o productivos; algunos grupos aspiran a establecerse como promotores del desarrollo comunitario, de modo que las metas se diversifican hacia temas más complejos de la acción colectiva, por ejemplo, la legislación municipal y el proceso de descentralización.

TROPISEC ilustra el potencial que pueden generar la coordinación y/o sinergia entre los diferentes actores a nivel local (ONGs, empresas de servicios, fundaciones, OPAs y organismos internacionales), en pro del desarrollo de los pequeños agricultores y sus organizaciones de base, interactuando a través de redes locales de pequeños productores.

De igual forma se citó el proyecto CIAT-Laderas en Nicaragua, el que ha permitido obtener algunas experiencias respecto al buen funcionamiento de las AGPAs u OPAs. En ese sentido se destacan tres premisas que pueden contribuir al diseño de una estrategia de fortalecimiento de este tipo de organizaciones. Primero, es importante contar con un sistema de información eficiente sobre recursos disponibles y potenciales (por ejemplo, acceso a nuevas tecnologías) que alimenten el proceso de toma de decisiones por parte de las AGPAs u OPAs. Segundo, es importante que las AGPAs u OPAs contribuyan de forma activa a crear espacios donde se analicen las políticas y opciones de políticas, incluyendo aquellas dirigidas a fortalecer la gestión pública vinculada al sector rural. Finalmente, es necesario legitimar la representatividad de las AGPAs u OPAs ante las instancias del gobierno local. En esa dirección, las AGPAs u OPAs pueden contribuir al establecimiento de mecanismos de concertación de manera que agencias estatales, ONGs y comunidades de base puedan participar en el diseño y ejecución de los planes de desarrollo comunal.

Como corolario del debate se subrayó la necesidad de invertir en desarrollar el "*capital social*" de las AGPAs u OPAs, así como crear más espacios de acción y reorientar el rol de los promotores agrícolas, los cuales tienen un gran potencial para contribuir a mejorar el funcionamiento de estas organizaciones.

II. C. Las AGPAs, OPAs y vínculos con otros organismos locales e internacionales.

El debate en torno a este tema se centró en dos aspectos específicos: a) los límites que estas organizaciones enfrentan para vincularse exitosamente a otras organizaciones y mercados fuera del entorno de sus comunidades; y b) las medidas que dichas organizaciones podrían tomar para desarrollar una política de trabajo en asocio y aprovechar las ventajas de las alianzas con otras instituciones, incluyendo el sector privado y los mercados externos.

En relación al primer aspecto se identificaron los siguientes problemas los cuales parecen ser comunes a AGPAs u OPAs en diversos países de la región:

- Falta de atención a las tendencias y demandas de los mercados, lo cual conduce a que con frecuencia no se tomen en cuenta ciertas disposiciones técnicas. Se citó

como ejemplo el caso de las certificaciones bajo normas ISO, SA 8000, Orgánica. Aquellos productos que no satisfagan las mismas tienen dificultades para ingresar a los mercados deseados.

- Tendencia a comercializar los productos en forma individual y no colectivo, lo cual aumenta los costos de comercialización y reduce su capacidad de negociación frente a los compradores.
- Falta de acceso a mercados y/o canales de comercialización más allá de las propias comunidades.
- En algunos casos, falta de personería jurídica por parte de las organizaciones lo que les inhibe ser reconocidas como contrapartes para proyectos o elegibles como receptoras de asistencia gubernamental.

Respecto a las medidas que contribuirían a superar esas limitantes y a desarrollar una política de asocio eficaz, se recomienda lo siguiente:

- Conformar unidades especializadas (o disponer de asesoría especializada) en mercadeo, control de calidad y formas de aumentar el valor agregado de los productos ofrecidos. Esto implica elevar el nivel de gestión empresarial de las organizaciones y sus miembros.
- Mantener un buen registro de costos de producción, operaciones y comercialización de las empresas involucradas en la AGPAs u OPAs. Una contabilidad eficiente es necesaria no solo para fines de administrar eficientemente dichas empresas sino también para asegurar la equidad en la distribución de las utilidades.
- Crear y disponer de un fondo de contraparte para determinados proyectos. Ello facilitará la captación de recursos externos de otras organizaciones, ONGs y organismos internacionales.
- Sensibilizar a los productores sobre la necesidad de estar informado sobre lo que ocurre más allá de sus comunidades. Es necesario conocer las tendencias de los mercados y la política macro-económica ya que ello les afecta de una u otra forma. Solo así podrán diseñar estrategias que respondan adecuadamente al entorno en el cual operan.
- Fomentar la filosofía de grupo, identificar los intereses comunes a fin de desarrollar alianzas estratégicas con otras organizaciones y contrapartes. Como parte de lo primero se recomienda la definición de una política clara para la distribución equitativa de los beneficios generados por la organización.
- Evitar en los planteamientos vocabulario confrontativo que predisponga a posibles contrapartes de tendencia conservadora, en contra de posibles alianzas y trabajo en asocio.
- Establecer mecanismos por medio de los cuales las AGPAs u OPAs puedan hacer sentir su presencia e importancia ante las instancias políticas que toman decisiones que afectan en alguna medida a estas organizaciones y sus afiliados.

A lo anterior pueden contribuir de forma efectiva las ONGs y organismos de cooperación externa. Así, por ejemplo, éstos pueden apoyar en áreas tales como desarrollar mecanismos de comercialización incluyendo la identificación de nuevos mercados, capacitación en gestión empresarial, asistencia en auditorías externas y evaluaciones financieras.

II.D. Sobre la sostenibilidad de las AGPAs u OPAs.

La sostenibilidad financiera de las organizaciones de pequeños agricultores es uno de los principales retos que este tipo de instituciones enfrentan. Sobre este tema, los aportes brindados por diversos conferencistas buscan identificar algunas estrategias por medio de las cuales las AGPAs pueden generar ingresos de forma sostenida.

Como punto de partida se propone que las organizaciones de pequeños agricultores no deberían de asumir una sola estrategia o método de generación de ingresos. Por el contrario, la alternativa es diseñar una estrategia integrada que combine diversas actividades internas con vínculos externos, ya que ésta permitiría responder mejor a los vaivenes del mercado, a los movimientos estacionales de la mano de obra y a los flujos de liquidez de los miembros de la organización. Considerando la estacionalidad de la producción agrícola, esas actividades estarían diseñadas de forma tal que se ajusten tanto a los ciclos productivos propios de las comunidades como a las actividades generadoras de ingresos fuera de las mismas.

La efectividad de ese enfoque ha sido demostrada, por ejemplo, en un programa entre organizaciones Mapuche en la región de la Araucanía en Chile. En esta experiencia, la combinación de actividades comunitarias y extra-comunitarias han probado ser efectivas en la generación de ingresos para la organización local. En relación a la primera modalidad, esta consiste en la venta de productos o servicios (en el caso citado, por medio de una cooperativa) ofrecidos por los miembros de la comunidad. Esta actividad parece ser utilizada en otros países como lo sugiere la experiencia de una OPA en Nicaragua.

Respecto a la segunda modalidad, el ejemplo de las organizaciones Mapuche resulta bastante novedoso. Las actividades generadoras de ingresos son fundamentalmente actividades recreativas. Estas consisten en campeonatos o torneos de fútbol entre comunidades y pueblos cercanos, los cuales les permiten captar recursos para financiar a las organizaciones locales. De esta forma se han recolectado fondos (que no dependen de la estacionalidad de la producción agrícola) para llevar a cabo proyectos comunitarios como la electrificación y el agua potable. Como beneficio colateral, estas actividades han contribuido al fortalecimiento de dichas organizaciones, específicamente, a la cohesión entre sus miembros.

Es importante anotar, sin embargo, que el desarrollo de una estrategia combinada como la referida anteriormente, requiere de cierta capacidad organizativa ya que puede ser desgastante y generar conflictos entre sus miembros. En ese sentido, se considera que el *capital social* de las AGPAs u OPAs es muy importante puesto que les permite desarrollar estrategias integradas como la mencionada. En situaciones donde el capital social es débil o no ha sido capitalizado, es probable que estrategias más simples sean las más apropiadas.

Al respecto, las diversas contribuciones sobre el tema coincidieron en identificar algunos aspectos a ser considerados en el diseño de estrategias de sostenibilidad financiera de las OPAs a mediano plazo. El primero tiene que ver con la necesidad de

diversificar las fuentes de recursos. Es decir, es recomendable evitar en lo posible depender de una sola fuente de ingresos, ya que la dependencia de una sola actividad en el ámbito rural y entre comunidades pobres es muy riesgoso. Como alternativas de diversificación se sugieren actividades de comercialización de bienes o productos generados en las comunidades, establecer vínculos con gobiernos locales o municipales para canalizar fondos de desarrollo, cuotas mensuales de los miembros, y la organización de ferias y otro tipo de eventos recreativos y comerciales que atraigan público o participantes fuera del ámbito local de las comunidades.

Lo importante a destacar, de acuerdo a la experiencia de diversos participantes en la conferencia, es la idea de que las AGPAs u OPAs comercialicen lo mejor que puedan producir ya sean bienes o servicios. De esta forma maximizarían sus ventajas comparativas a fin de recolectar fondos para su financiamiento.

Una segunda proposición que se desprende de la conferencia es que los sistemas y mecanismos de capitalización de las AGPAs u OPAs juegan un papel clave en el funcionamiento de éstas, en la participación de sus miembros en la toma de decisiones y en su viabilidad económica a mediano plazo. Así, por ejemplo, los fondos de gobiernos locales, ONGs u organismos internacionales pueden contribuir al desarrollo de sistemas de financiamiento de las AGPAs. Sin embargo, se advierte que es necesario que las funciones sean claramente definidas para evitar que éstas terminen realizando operaciones ajenas a su función, fines e intereses de sus miembros. En otras palabras, la necesidad de obtener apoyo financiero no debería conducir a una AGPA a involucrarse en actividades ajenas o no apropiadas a su naturaleza y misión.

Finalmente, el buen funcionamiento financiero de las AGPAs u OPAs puede ser fortalecido por medio de lo siguiente: a) mecanismos de control externos, es decir, auditorías externas que se realicen de forma periódica, que brinden información financiera a todos los miembros y no solamente a la Junta Directiva; b) mecanismos de participación local, por medio de los cuales las comunidades (no necesariamente los miembros de las asociaciones) puedan tener la posibilidad de interactuar y aportar al desarrollo de estas organizaciones.

III. Conclusiones

A pesar de la diversidad de experiencias y enfoques entre los participantes de la conferencia, éstos coincidieron en que razones primariamente económicas inducen a la creación de organizaciones de pequeños agricultores. Específicamente, estas organizaciones buscan la mejoría de sus miembros a través de tres áreas de acción: a) ganar acceso o movilizar recursos (tales como crédito, insumos, tecnología y acceso a mercados) en función de las actividades productivas que realizan; b) tener acceso a mejores mercados; y c) mejorar su posición de negociación frente a los mercados.

Desde el punto de vista de desarrollo local, las AGPAs u OPAs pueden jugar un papel central en canalizar recursos y ejecutar programas específicos en beneficio no sólo de sus miembros o afiliados, sino también de toda la comunidad en su conjunto. En esta labor, estas organizaciones pueden aprovechar el trabajo en asocio con otras instituciones a fin de movilizar recursos complementarios y lograr sinergia en función

del desarrollo local.

Para que las AGPAs y OPAs puedan constituirse y desarrollarse de forma efectiva es preciso que estas organizaciones: 1) respondan a las necesidades propias de su membresía y sea ésta la que le dé forma y contenido a las organizaciones; 2) tomen en cuenta el entorno sociocultural en la definición de las normas y formas de operaciones; 3) se vinculen de forma efectiva con otras organizaciones similares o de apoyo tanto a nivel local como externo; 4) desarrollen mecanismos para hacer sentir su opinión en las instancias políticas que toman decisiones que las afectan; y 5) aseguren una base de financiamiento a mediano plazo.

A nivel interno y de la institucionalidad de estas organizaciones, hubo consenso sobre la necesidad de que se constituyan sistemas de control y evaluación de los equipos de dirección así como de la administración financiera de las mismas. Lo anterior se subrayó en el entendido de que el fin último es asegurar la transparencia en dichas organizaciones en la toma de decisiones, su administración y manejo de los recursos financieros.

La legislación vigente que regula el funcionamiento de estas organizaciones debe ser tomada en cuenta, particularmente para la elaboración de los estatutos y reglamentos. La importancia de esto radica en asegurar la legitimidad de las organizaciones ante el estado, lo cual es necesario para efectos de tener incidencia en las instancias políticas correspondientes.

Por otra parte, se destacó la importancia del *capital social* para el funcionamiento de las AGPAs u OPAs ya que éste ha demostrado ser un elemento central para la cohesión y buen funcionamiento de los pequeños grupos a nivel comunal. De igual forma se subrayó el concepto de *redes comunitarias* como una forma de organización y funcionamiento de pequeños grupos a nivel local. Estas redes pueden cumplir diversas tareas, dependiendo de las necesidades propias de cada comunidad o región.

La relevancia y necesidad de que las organizaciones locales se vinculen con instituciones externas fue ampliamente abordada. En particular se identificaron los principales problemas que limitan la capacidad de las AGAPs u OPAs para vincularse y/o aprovechar las oportunidades que pueden ofrecer el medio externo (mercados, organizaciones, etc.). Al respecto se presentaron una serie de medidas o recomendaciones para superar esos problemas.

Finalmente, la conferencia analizó el tema de la sostenibilidad financiera de las AGPAs u OPAs llegando al consenso sobre la necesidad de diseñar estrategias de financiamiento que conduzcan a la diversificación de las fuentes de ingresos. Esto incluye comercializar los bienes o productos sobre los cuales las organizaciones tienen una ventaja comparativa, abrirse espacios en mercados externos y mejorar la administración interna de las empresas. Esto último es necesario para asegurar la viabilidad económica de las mismas a mediano plazo.