



Año 8, Núm. 21

(Julio-diciembre 2015)



Revista de Investigación
Académica sin Frontera
ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Recibido el 30 de noviembre de 2015
2015.

Dictamen favorable el 29 de diciembre de

Aprovechamiento sustentable de Bromelias Epífitas: Propuesta comercial del vivero comunitario “Las Bromelias”, Santa Catarina Ixtepeji, Oaxaca

Laura Gómez¹
Demetria Mondragón^{2*}
Elia Méndez³

Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional (CIIDIR) Unidad Oaxaca, Calle Hornos No. 1003. Sta. Cruz Xoxocotlán, Oax., México. C.P. 71230. Tel.: 52 (951) 5170610 ext. 82743.

(1): Laura Gómez, lagomezh@ipn.mx. Maestra en Administración, Instituto Tecnológico de Oaxaca. IPN CIIDIR Oaxaca Profesor Titular “A”.

(2) Autor de correspondencia* Demetria Mondragón, dmondragon@ipn.mx. Doctora en Ecología, CICY, IPN CIIDIR Oaxaca Profesor Titular “C”, adscrita al SNI Nivel I.

(3): Elia Méndez, emendez@ipn.mx. Maestra en Ciencias de Literatura Española Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca, IPN CIIDIR Oaxaca Profesor Asociado “C”.

Resumen

El uso ornamental de bromelias epífitas en Oaxaca está ampliamente relacionado con las costumbres y tradiciones religiosas católicas, infortunadamente las bromelias utilizadas provienen de poblaciones naturales, poniendo en riesgo su permanencia. Es por ello que con el fin de crear una alternativa ecológicamente sustentable para su aprovechamiento, en 2006 fue creado el vivero comunitario “Las Bromelias”. La experiencia empírica de sus integrantes debía ser fortalecida para operar de manera organizada. Para ello, se realizó una propuesta comercial, con el objetivo de proponer estrategias administrativas y de comercialización, que les permitieran mejorar su



<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

operación. Mediante observación endógena, observación participativa, diálogo con informantes clave, entrevistas semiestructuradas y técnicas administrativas, se diagnosticó el estado productivo–organizativo y comercial del vivero, del cual derivó la implantación de estrategias de fortalecimiento interno y un plan publicitario. Los resultados muestran que fortalecer la estructura interna de este emprendimiento, le permitirá ser competitivo, responder a las demandas del mercado, aprovechar el potencial de bromelias disponibles y contribuir a la conservación de los recursos naturales.

Palabras clave: vivero comunitario, bromelias, organización, conservación

Abstract

The ornamental use of epiphytic bromeliads in Oaxaca is widely associated with the Catholic religious customs and traditions, unfortunately the bromeliad used are collected from wild population, this action could put in risk the persistence of those populations. In order to create a sustainable alternative for its use, in 2006 a community nursery " Las Bromelias" was created. Empirical experience of its members should be strengthened to operate in an organized manner. For this purpose, a commercial proposal was made in order to propose administrative and marketing strategies that enable them to improve their operation. By endogenous observation, participant observation, key informant dialogue, structured interviews and management techniques, organizational and productive-commercial state nursery, which led the implementation of strategies for strengthening internal and an advertising plan was diagnosed. The results show that strengthening the internal structure of this project, will allow it to be competitive and respond to market demands, utilize the potential of bromeliads available and contribute to the conservation of natural resources.

Keywords: community nursery, bromeliads, organization, conservation



Introducción

Las epífitas vasculares son plantas que viven sobre otras plantas, generalmente árboles, pero que no se alimentan de ellas (Benzing, 1990). Desempeñan un papel importante para el funcionamiento de los ecosistemas, ya que intervienen en los flujos hídricos y nutrimentales, además de incrementar la biodiversidad. Dentro de este grupo de plantas, las bromelias destacan por su diversidad (aproximadamente 1700 especies epífitas), y por la gran cantidad de microambientes, que proveen a insectos, anfibios, microorganismos, entre otros.

Además de su importancia para el funcionamiento de los ecosistemas, las bromelias han sido ampliamente utilizadas por el hombre (Bennett, 2000). En México, este tipo de plantas son un elemento clave para el adorno de iglesias como parte de festividades católicas, principalmente en la parte sur del país (Haeckel, 2008); ejemplo de ello es el estado de Oaxaca, donde el uso de numerosas especies de bromelias epífitas ha sido reportado, por ejemplo, Rees documenta 15 especies de bromelias epífitas comercializadas en los mercados oaxaqueños durante las épocas decembrinas (1976), mientras que Mondragón y Villa (2008), dos décadas después, reportan 19 especies; por su parte Méndez *et al* (2012) reportan 18 especies aprovechadas para el adorno de las fachadas de las iglesias durante Semana Santa.

Desafortunadamente las plantas ofertadas o utilizadas durante dichas festividades provienen de poblaciones silvestres, lo que ha puesto en peligro de extinción a ciertas especies (PROFEPA, 2000). Por ello, en 2006, el personal del Laboratorio de epífitas del CIIDIR-Oaxaca inició un proyecto con el fin de buscar una alternativa sustentable para su aprovechamiento. Se crea un pequeño emprendimiento, un vivero comunitario llamado: “Las Bromelias”, el cual está formado por mujeres de Santa Catarina Ixtepeji, Sierra Norte, quienes están aprovechando las bromelias epífitas caídas de manera natural en los bosques de su comunidad (Mondragón, 2009). Es un emprendimiento sustentable (Quintana, 2011), porque armoniza los tres elementos: ecológico, ya que se evita la extracción de las plantas de las copas de los árboles, con lo cual no se afectan las poblaciones de bromelias; económico y social, porque busca un ingreso complementario para las



<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

mujeres de la comunidad, que se comprometen a comercializar sólo plantas caídas, lo cual implica un esfuerzo mayor de caminata para coleccionar las bromelias.

En 2008, obtuvieron el permiso de aprovechamiento de 18 especies forestales no maderables de bromelias epífitas, y dos Unidades de manejo para la conservación de la vida silvestre (UMA), para aprovechar las dos únicas especies de este tipo de plantas registradas en la Norma Oficial Mexicana (NOM-059-SEMARNAT-2010), presentes en su territorio. Dichos documentos fueron emitidos por la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT); la UMA “Catopsis” (Ex – 00011 –Oax), permite la colecta de las especies *Tillandsia carlos-hankii* y *Catopsis berteroniana*, y la UMA “Bromelias” (INT-105-OAX), autoriza la venta de plantas.

Desde sus inicios, en el vivero comunitario se emprendieron diversas estrategias para capacitar al grupo de mujeres que participaban en él. Principalmente se enfocaron al aprendizaje de la ecología y cuidado de las plantas: cursos sobre biología, ecología y cuidados de las bromelias, técnicas de siembra, sustratos para su cultivo, así como de diversas técnicas para elaborar arreglos florales con ellas.

A partir del inicio de operaciones del emprendimiento, se identificó la necesidad de fortalecer su experiencia empírica en negocios y su presencia en el mercado. De acuerdo con Velázquez (2007), la mayor problemática se centra en la no atención de aspectos internos como capacitación y algunos aspectos externos como preferencias de clientes y competidores. De ahí que una alternativa es fortalecer la organización productivo–organizativa para mejorar su operación, potencializar su actuación externa y tener mayor presencia en el mercado. En este sentido, fue necesario dotar al grupo de herramientas administrativas como planeación, organización y control, así como algunas estrategias de comercialización como la búsqueda de nuevos puntos de venta y generar un plan publicitario con la finalidad de hacer frente a los cambios en gustos y preferencias de los clientes y sobrevivir en el medio.

Por lo anterior, se realizó una propuesta comercial, cuyo principal objetivo fue proponer estrategias administrativas y de comercialización que les permitieran mejorar la operación del vivero comunitario. Para lo cual fue necesaria la realización de un diagnóstico, el desarrollo,



<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

implementación y seguimiento de estrategias de fortalecimiento interno, así como la implantación de estrategias de comercialización.

Material y método

Emprendimiento “Las bromelias”

El vivero comunitario “Las Bromelias” se localiza en la ruta turística de la Sierra Juárez de Oaxaca, en el km. 35 de la carreta federal 175, en una extensión de 195m² de propiedad comunal asignada al emprendimiento, en la agencia municipal de El Punto, perteneciente a Santa Catarina Ixtepeji en la Sierra Norte de Oaxaca, México. El vivero está formado por cinco mujeres originarias de esta agencia, quienes conocen su territorio, cuentan con conocimientos empíricos sobre la identificación, colecta y comercialización de productos forestales no maderables del bosque y también tienen experiencia en la venta de flores, frutas, tortilla y pan de la región.

La propuesta comercial se realizó durante 2009 y 2010; el trabajo se dividió en tres fases. La primera consistió en la realización de un diagnóstico. La segunda, en el desarrollo, implementación y seguimiento de estrategias de fortalecimiento interno derivadas de las debilidades expresadas en el diagnóstico. La tercera fase se refiere a las estrategias de comercialización.

Diagnóstico

Se realizó a través de observación endógena y observación participativa (Hernández, 2014). Se realizaron dos visitas al vivero comunitario durante la jornada de trabajo de las mujeres para conocer la forma de trabajar, convivir y tomar decisiones al interior del grupo. Durante tres visitas posteriores, se aplicaron entrevistas semiestructuradas (Hernández, 2014), cuyo objetivo fue conocer la forma de organización interna, el proceso productivo y su nivel de ventas. Con la finalidad de profundizar sobre su organización interna y forma de distribución de ingresos, se realizaron diálogos con informantes clave (Taylor, 2000). Una vez obtenida la información, se sistematizó, analizó, socializó y validó con el grupo de mujeres que forman el emprendimiento,



<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

con la finalidad de dar a conocer lo que se había obtenido y resaltar la importancia de su participación.

Con la información del diagnóstico, se realizó un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) (Codina, 2011, Ponce, 2006); a partir del cual se formularon estrategias de fortalecimiento interno.

Estrategias de fortalecimiento interno

Durante cuatro visitas al vivero comunitario, se facilitaron tres cursos-talleres sobre determinación de costos, precios de plantas, manejo y control de inventarios, control de ingresos y gastos. Estos cursos fueron atendidos por profesionales en el ramo.

Durante dos visitas al vivero se formuló el organigrama y se definieron las funciones del grupo, teniendo como referente la estructura de una sociedad cooperativa, así como el rol que habían cumplido las mujeres hasta ese momento. Se determinó la distribución de espacios al interior del vivero, se consideró el proceso productivo, se identificaron áreas estratégicas para el buen desarrollo de las actividades de replantación, mantenimiento y adecuada presentación de las plantas.

Estrategias de comercialización

Las bromelias de este vivero tienen la ventaja competitiva por diferenciación (Porter, 1985) de contribuir a conservar el bosque, ya que son plantas que se han caído de forma natural de los árboles, es decir, no son extraídas del dosel y no afectan al ecosistema. En este sentido, se identificó un punto de venta estratégico: el mercado orgánico “Xochimilco” de la Ciudad de Oaxaca porque los compradores potenciales son personas sensibles a la conservación del ambiente, prefieren consumir productos orgánicos sanos, y por los cuales están dispuestos a pagar un precio mayor al comercial. En este contexto comercial, pensamos que es bien recibida la oferta de bromelias como planta de ornato y en arreglos florales, provenientes de un proyecto de mujeres de una comunidad cercana a la ciudad comprometidas con la conservación de sus bosques.



<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Una vez en el mercado, durante dos días de venta se aplicó un cuestionario a 22 personas para identificar gustos y preferencias de los compradores y posibles clientes (Hernández, 2014). Para fortalecer el proceso de comercialización, se implantó un plan de publicidad, que consistió en diseñar el logotipo y eslogan del vivero; generar el catálogo de arreglos florales y de las diversas presentaciones de las bromelias (sembradas en macetas, o en troncos); imprimir tarjetas de presentación; rotular anuncios de promoción, y entregar cartas de intención de venta a hoteles de la ciudad.

Resultados

Diagnóstico

Los principales resultados del diagnóstico se resumen en la Matriz FODA (Tabla 1). En resumen, las fortalezas más importantes del vivero son tres: la primera es que la propuesta de aprovechamiento deriva de diversos estudios de manejo ecológico de bromelias, lo que respalda el aprovechamiento sustentable de las plantas. La segunda es contar con los permisos legales para su utilización, las dos UMAS y el “Aviso de aprovechamiento de recursos forestales no maderables” otorgadas por SEMARNAT, para manejar y comercializar bromelias legalmente, lo cual se traduce en la ventaja competitiva por diferenciación (Porter, 1985) del producto: comprar una bromelia del vivero comunitario apoya en la conservación del bosque. La tercera es la ubicación estratégica del vivero, ya que se encuentra al paso de diversas rutas turísticas de la Sierra Norte cercanas a la ciudad de Oaxaca, lo que le da la posibilidad de sumarse a los atractivos que esa región ofrece.

Una de las tres oportunidades más importantes es aprovechar el número de plantas que pueden ser recolectadas y replantadas. De acuerdo con Mondragón (2008), en la zona se tiene presencia de 18 especies de bromelias epífitas, y el potencial de plantas que pueden ser colectadas llega a un total de 2,916 por especie, lo cual da la posibilidad de ampliar el mercado y elevar el nivel de ventas e ingresos. La segunda oportunidad es aprovechar la durabilidad de las bromelias, que es dos o tres veces superior al de flores tradicionales, es decir, dura aproximadamente de tres a cinco meses. La tercera es la amplia diversificación de productos que se puede hacer con las plantas como



<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

presentación en arreglos florales, arreglos frutales, arreglos navideños, arreglos en festividades específicas como el 14 de febrero y 10 de mayo, entre otros.

Las principales debilidades son dos: por una parte, la escasa planeación formal al interior del emprendimiento; por otra parte, el cambio continuo de la autoridad comunal. Este cambio repercute en dos aspectos fundamentales: uno consiste en que la autoridad en turno puede apoyar o no la gestión de los permisos de aprovechamiento ante la SEMARNAT, y el otro aspecto tiene que ver con el empoderamiento de las mujeres hacia su actividad en el vivero, ya que en algún momento son encargadas por la comisión que les ha asignado la comunidad a través del Comisariado de Bienes Comunales, pero a la vez también son socias del emprendimiento, así como trabajadoras del vivero.

Este triple rol en la operación del emprendimiento confunde su participación, ya que la noción de servicio en la comunidad implica realizar una tarea por obligación, sin recibir ningún estímulo económico. En las comunidades regidas por el sistema normativo indígena, el servicio es gratuito y del cual sólo pueden recibir el reconocimiento de la comunidad si lo hacen correctamente. Las empresas comunales obtienen excedentes, pero no son individuales, sino colectivos, es decir, los recursos económicos generados son para la comunidad. Esta perspectiva contrasta con el emprendimiento comercial, donde surgen las confusiones en los roles de las participantes, porque como socias tienden a desanimarse si no hay ingresos, ya que cuando hay ventas en exposiciones, el recurso económico se ve como una ganancia individual, como una retribución por el trabajo desarrollado en el vivero, y no como un ingreso del emprendimiento que debe someterse a análisis colectivo para decidir si debe destinarse para ser reinvertido, o bien, es un excedente del cual pueden disponer. Este tema es determinante para el logro de las metas como emprendimiento.

La principal amenaza es que se ofertan las mismas o diferentes especies de bromelias al interior de algunos mercados de Valles Centrales del Estado de Oaxaca, las cuales son recolectadas directamente de los árboles, lo que conlleva menos trabajo y, por tanto, la posibilidad de venderlas a precios menores, que los ofertados por el vivero comunitario.

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Tabla 1.- Matriz FODA. Descripción de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades del vivero comunitario "Las Bromelias"

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Diversos estudios y planes de manejo sobre bromelias epífitas • Permisos necesarios para su operación: ventaja competitiva de apoyo a la conservación de bosques • Ubicación estratégica del vivero • Experiencia en ventas • Conocimiento del bosque y del tipo de bromelias de la región • Infraestructura adecuada 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a medios de comunicación • Mercados potenciales • Posibilidad de ampliar mercados (larga vida de anaquel y posible venta a granel de bromelias epífitas caídas) • Tendencia a la conservación de la naturaleza, en el comportamiento de la clientela • No hay productos sustitutos
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de precisión para la determinación de costos y precios de venta • Débil control de inventarios • Débil manejo de la contabilidad • Débil estructura orgánica • Débil presencia de elementos de organización formal • Carece de manuales administrativos. • Falta de estructuración de estrategias comerciales • Constante cambio de autoridad en turno 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento del uso racional del bosque • Extracción directa de plantas para comercialización, sin conocimiento del impacto negativo al bosque • Disminución del poder adquisitivo • Cambio de hábitos de compra



<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Estrategias de fortalecimiento interno

A partir del análisis de debilidades, se propusieron estrategias de fortalecimiento interno, la primera fue implementar la capacitación del grupo en el área administrativa y contable a través de tres cursos-talleres:

1. Curso: “Determinación de costos y precios de las bromelias”. El objetivo fue fortalecer y complementar la experiencia empírica de las integrantes del vivero comunitario en el cálculo de costos y precios de bromelias. El costo determinado varió entre 40.00 y 50.00 pesos, el precio de venta entre 60.00 y 70.00 pesos. Cuando las plantas eran grandes y el tiempo de replantación era más largo, llegó a tener un precio de 150.00 pesos.
2. Curso: “Manejo y control de inventarios”. El objetivo fue aprender métodos de levantamiento y control de inventarios. Se determinó la cantidad total de bromelias existentes en el vivero, de qué especies y la cantidad de cada una.
3. Curso: “Manejo y control de ingresos”. El objetivo fue conocer la importancia de llevar registros de ingresos. Se valoró la importancia del registro oportuno de ingresos y gastos, de llevar un buen control de notas de venta. También se identificó cuánto se vende, cuánto se puede pagar y en qué momento distribuir algún ingreso a las socias del vivero.

Otra estrategia de fortalecimiento interno fue la creación de la estructura orgánica (Figura 1), ya que esto permite organizar sus actividades. Se sugirió la incorporación de dos personas externas, sin embargo, estas tareas pueden ser cubiertas en un mediano plazo por las socias actuales o nuevas socias del vivero.

Figura 1. Organigrama del vivero comunitario “Las Bromelias”.



Como última acción hacia el fortalecimiento interno, se determinó la distribución de planta (Figura 2) en el predio de 195 m², donde está ubicado el vivero. El área de bodega es donde se conservan los materiales que se utilizan durante el proceso, así como el área de materias primas, donde se guardan los insumos de replantación. El almacén de productos en proceso es el área de replantación de bromelias, el almacén de productos terminados es el área donde se conservan y exponen las bromelias que están listas para su venta.

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Figura 2.- Distribución de espacios en el vivero comunitario las Bromelias 2.

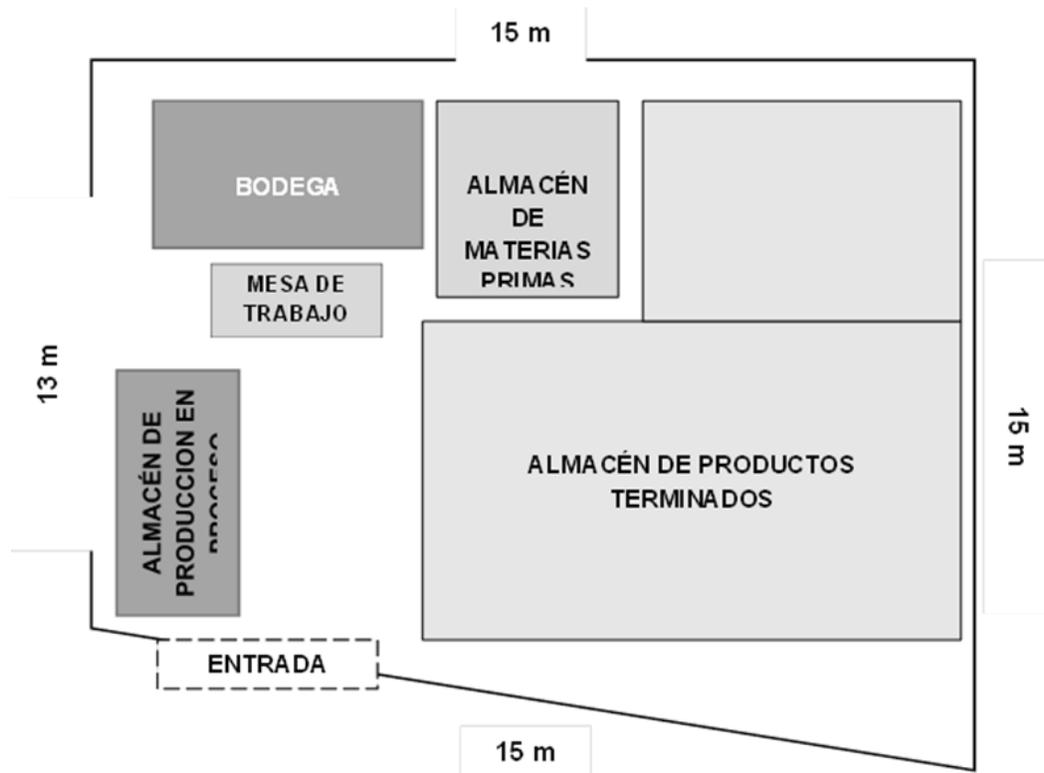


Figura 2.- Distribución de espacios en el vivero comunitario "Las Bromelias".

Estrategias de comercialización

Como resultado de la encuesta a 22 personas que se acercaron al puesto de bromelias al interior del mercado orgánico "Xochimilco", se encontró que generalmente son mujeres quienes participan en la compra de bromelias: 60% de las encuestadas han comprado anteriormente bromelias y el 70% las conoce. Sin embargo, todas desconocen que son plantas de larga duración. El 75% de los encuestados coincidió en que la presentación de las bromelias en tronquitos de madera es la forma más llamativa. Por último, el 100% de los encuestados dijeron estar dispuestos a comprar una bromelia para contribuir a la conservación y preservación del medio ambiente.



<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

A partir de esta información, se desarrolló una estrategia publicitaria, consistió en el diseño el logotipo (figura o símbolo específico y original), formulación del slogan “*Contribuyendo a la conservación de nuestros bosques oaxaqueños*” (frase original que representa la imagen de la empresa o su producto).

Se diseñaron y colocaron letreros llamativos del vivero en puntos estratégicos de la carretera a Ixtlán de Juárez. Es una forma de motivar a los paseantes a que visiten el vivero, de esta manera se brinda una introducción visual y se promueven sus labores. De igual forma se distribuyeron tarjetas de presentación, que contienen información relevante acerca del emprendimiento, entre ellos, el producto que se ofrece, su logo, slogan, la persona que será el contacto entre el vivero y el cliente. Finalmente se diseñó un modelo de cartas de intención para difundir los productos que ofrece el vivero en hoteles, museos y otros sitios de interés. Se entregaron estas cartas en dos hoteles. Es importante destacar que, tras los contactos establecidos a través de las exposiciones en que participó el grupo del vivero, se recibieron dos pedidos de otros estados, los cuales fueron surtidos oportunamente.

Discusión

En México, el mercado de bromelias es restringido, sólo se pueden aprovechar mediante las autorizaciones oficiales, las UMAs. Sin embargo, existe oferta en diferentes mercados del Valle Central de Oaxaca sin regulación y son plantas extraídas directamente de los árboles (Miranda *et al*, 2007, Palacios, Villa & Mondragón 2008, Méndez *et al*, 2010); de ahí la importancia de conservar la UMA (Ex – 00011- Oax) con la que cuenta el emprendimiento, pues es el único en el Estado de Oaxaca, con este permiso de aprovechamiento. En términos netamente comerciales, lo anterior representa una ventaja competitiva por diferenciación (Porter, 1985), ya que comprar una bromelia en este vivero, conlleva el apoyo al cuidado de los bosques. Además, la comunidad cuenta con diversos estudios y planes de manejo que posibilitan la continuidad de las UMAs, cuya gestión depende de la autoridad en turno.

A partir de los estudios realizados sobre las bromelias en Ixtepeji, existen 2,916 plantas por especie que se pueden aprovechar (Mondragón, 2008). Del manejo y control de inventarios en el vivero



<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

comunitario, se advirtió que sólo se utiliza entre el 3% y 10% de las plantas susceptibles de aprovechar. En este sentido, se observa la oportunidad de incrementar la venta de bromelias sin afectar el ecosistema, para lo cual es necesario ampliar el mercado y continuar con las acciones de la estrategia comercial.

Una de las acciones necesarias para incentivar las ventas en este vivero se dirige hacia la difusión de algunas características de las bromelias, principalmente su durabilidad, puesto que son plantas que pueden vivir aproximadamente seis meses. De acuerdo a nuestra encuesta, son mujeres las principales compradoras y la durabilidad de la planta es poco conocida. Esto coincide con un estudio realizado sobre perfil y comportamiento del consumidor en Brasil; en el cual también encontraron que las razones que motivan la compra son la belleza y durabilidad de las plantas (Anacleto, *et al* 2014).

En cuanto al fortalecimiento interno, capacitar al personal de las organizaciones se vuelve una prioridad, si se pretende sobrevivir en el mercado (Mendoza, 2011). La detección y atención de necesidades de capacitación, hará personal más hábil y competente, marcará el futuro de una organización (Tamez, *et al* 2009). El grupo de mujeres recibió la capacitación y se apropió de una fortaleza personal y colectiva, que reditúa en el empoderamiento de las diferentes actividades del vivero comunitario. Sin embargo, se identificó que el fortalecimiento debe ir más allá de capacitaciones técnicas para incrementar la productividad, específicamente debe incluir la cohesión social dentro del grupo de trabajo.

En este sentido, la estructura cooperativa tiene debilidades como la poca participación, escasa cooperación e imperante sentido individualista hacia el colectivo (Ruiz, 2006). En el caso del vivero, continuamente se observó que una de las integrantes se rehusaba a participar en la misma proporción que sus compañeras en cuanto al trabajo. Esta situación expone justamente el peligro de que prive el individualismo y corra los lazos cooperativos que permitan el desarrollo del emprendimiento, así como provocar incluso el cierre de operaciones del vivero, y de alguna manera, perder los avances que se han logrado no sólo en el aspecto administrativo-organizativo, sino en el aspecto ecológico y ambiental. No obstante, desde la perspectiva de Razeto (1997), existen emprendimientos solidarios que surgen por la experiencia de un colectivo, o bien, de la



<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

búsqueda de una superación personal a partir del trabajo colectivo, que genera riqueza económica, social, política y cultural. En este sentido, el grupo de mujeres tiene el respaldo de la Comunidad y cuenta con la fortaleza de que la mayoría de las participantes lograron integrarse y trabajar en equipo, sin embargo, está presente el riesgo de que el grupo se incline por la influencia individualista y se frene el desarrollo del emprendimiento, pero también existe la posibilidad de que el resto del grupo contenga esta tendencia y dirija los esfuerzos hacia la cohesión y logro de los objetivos del emprendimiento. Por esto, es necesario potenciar este aspecto para continuar operando.

A pesar de que el vivero comunitario “Las Bromelias” ha fortalecido diversos componentes de su estructura, como el empoderamiento del proceso de colecta, replantación, cuidado, arreglo y venta de las bromelias, así como la adopción de prácticas y estrategias administrativas y de organización, el grupo expresó preferencia por el trabajo organizado a través de un guía o líder, generalmente un agente externo. Esta situación puede comprenderse, por un lado, porque Ixtepeji es una zona que regularmente es estudiada por varias instituciones, que desarrollan proyectos de investigación e intervención, lo cual implica la presencia de técnicos y especialistas que coordinan las actividades. Por otro lado, en el contexto cultural, en la comunidad es limitada la participación político social de las mujeres, ya que no tienen presencia en los espacios de decisión como las Asambleas, donde sólo tienen posibilidad de incidir a través de sus esposos, cuando los tienen. En este sentido, se detectó el riesgo de crear dependencia por un agente externo que limite el desarrollo de sus propias capacidades cooperativas y directivas, porque dificulta que las integrantes se sientan competentes para dirigir por sí mismas el rumbo del emprendimiento, lo cual pone en peligro el desarrollo y mantenimiento del vivero.

Conclusiones

La operación empírica del vivero se fortaleció con las acciones emprendidas. El grupo de mujeres sabe que el reto que emprendieron con esta propuesta comercial, las ha fortalecido y han visto frutos, sobre todo en las ventas en exposiciones. Sin embargo, resulta necesario el fortalecimiento del tejido social al interior del emprendimiento para hacer frente a los riesgos de dependencia de



<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

un guía externo, el crecimiento del individualismo, la indiferencia y la ruptura de la cohesión social, que permita ponderar la participación comprometida de las integrantes del emprendimiento para asegurar la continuidad y progreso de las operaciones del vivero.

Los emprendimientos sociales como el vivero comunitario “Las Bromelias” tiene retos importantes por enfrentar. Uno de ellos es apoyar la construcción de la conciencia ecológica de los compradores, para modificar sus preferencias de compra y apoyar el desarrollo del vivero, que contribuye a la conservación del entorno forestal. Otro es la cohesión interna del grupo; lograr que las participantes estén verdaderamente comprometidas con el vivero. Un tercer reto es ajustarse al contexto cultural en el cual está inmerso, ya que éste determinará fuertemente la apropiación del emprendimiento y favorecerá en algún momento la generación de conflictos al contraponerse la noción del deber de cumplir con una encomienda de la comunidad a través de un servicio gratuito y el deseo de obtener ganancias en el emprendimiento comercial, lo cual ha estimulado la participación de las integrantes del grupo. Finalmente un cuarto reto es continuar con la gestión necesaria para conservar el permiso de comercialización de bromelias y las UMAS, para así aprovechar, por un lado, el activo intangible que representan los estudios y planes de manejo de las bromelias, y por otro, la ventaja competitiva por diferenciación de que la compra de estas singulares plantas apoya a la conservación de los recursos naturales, con lo cual favorece la sustentabilidad del vivero, que representa su fortaleza más importante.

Agradecimientos

Las autoras agradecen al grupo de mujeres que integran el vivero comunitario las Bromelias, por su participación, disposición y dialogo de saberes durante el proceso de intervención.

Al I.P.N. y al CIIDIR Oaxaca, por facilitar el trabajo en y con comunidades.

A la Fundación Alfredo Harp Helú, por el financiamiento en 2005, del proyecto “El cultivo de las bromelias epifitas caídas (magueyitos) para su comercialización y el impacto de su extracción sobre



<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

el flujo de nutrimentos de los bosques de Sta. Catarina Ixtepeji, Ixtlán, Oaxaca”, antecedente importante para la propuesta comercial.

Referencias

Anacleto, A., Bonato, R., Muraro, D., & Mayumi, T. (2014). *Profile and behavior of the bromeliads consumer in Parana state – Brazil*. Business and Management review 4: 53-59.

Bennett, B. (2000). *Ethnobotany of bromeliaceae*. En Benzing, D.H. edit Bromeliaceae: profile of an adaptive radiation. Cambridge University Press Cambridge, 665.

Benzing, D.H. (1990). *Vascular epiphytes. General biology and related biota*. Cambridge University Press Cambridge, 55-56.

Codina, J. A. (2011). *Deficiencias en el uso del FODA causas y sugerencias*. Revista Ciencias estratégicas de Medellín Colombia, 89-100.

Haeckel, I. B. (2008). *The “arco floral”: ethnobotany of Tillandsia and Dasyilirion spp. in a Mexican religious adornment*. Economic Botany 62, 90-95.

Hernández, S. y Baptista, Lucio. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ª. Edición. México: McGraw- Hill/Interamericana editores S.A. de C.V. 396-409.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Consultado el 25 de marzo de 2015, disponible en www.inegi.org.mx/monografias/información/oax/territorio/div_municipal

Longenecker, Justin., Moore, C. & Petty, W. (2001). *Administración de pequeñas empresas – un enfoque emprendedor*. 11ª edición. Thomson editores. 448:451.



<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Luna, D. y Luna, S. (2003). *Planeación logística del ensamble rin-llanta para Jetta A4, New Beetle, New BeetleCabrio y VW Sedán, en la planta Volkswagen Puebla*. Tesis de licenciatura. Universidad de las Américas Puebla. Cholula Puebla México.

Méndez, E., Mondragón, D., Cruz, R., I., & Vásquez, L., A. (2011). *Uso de las Bromelias epifitas en el estado de Oaxaca*, 9-18.

Méndez, E., y Mondragón, D. (2012). *The use of Epiphytic Bromelias in Easter Festivities in Zaachila, Oaxaca, México*. Journal of the Bromeliad Society. Vol. 62, 167-172.

Miranda, M., Arellano, J., Salazar, B., Hernández, F., Quero, R. & Pérez, L. (2007). *Bases para el manejo comunitario de bromelias ornamentales*. México D.F. Grupo Autónomo para la investigación ambiental A.C, 18-29.

Mondragón, D., Ramírez, I., Flores, M. & García, J. (2011). *La familia Bromeliaceae en México*. México: Universidad Autónoma de Chapingo, 30-35, 57-68.

Mondragón, D. (2009). *Aspectos etnobotánicos de la comercialización de bromelias epifitas en Oaxaca*. Revista de Etnobiología 6:24-28.

Mondragón, D. y Villa, D. (2008). *Estudio etnobotánico de las bromelias epifitas en la comunidad de Santa Catarina Ixtepeji, Oaxaca, México*. Revista Polibotánica, N. 26, 175 – 191.

Mondragón, D., Villa, D., Escobedo, G., & Franco, A. (2006). *La riqueza de bromelias epifitas a lo largo de un gradiente altitudinal en Santa Catarina Ixtepeji, Oaxaca, México*. Revista Naturaleza y Desarrollo. Vol. 4 N. 2, 13-16.



<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Ponce, H. (2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnóstico y determinar estrategia de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Revista enseñanza e investigación en psicología. Vol.12 Núm.1, 113-130.

Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva*. CECOSA. México, 550.

PROFEPA, (2000). *Las cactáceas, bromelias y orquídeas en peligro de extinción*. PROFEPA Delegación Oaxaca.

Quintana, J. (2011). *Cap. 1 Antecedentes y marco conceptual del desarrollo sustentable. En Desarrollo sustentable en el contexto actual* (p8). Educar para la sustentabilidad: Paradigma de cambio y conservación COP15.

Razeto, L. (1997). *Factor "C"*. Escuela cooperativa Rosario Arjona, CECOSOLA, 9.

Rees, J. (1976). *The Oaxaca Christmas plant market* *Journal of the bromeliad society*, 26 (6), 223-332.

Ruiz, C. (2006). *Disfunciones en el gobierno de las Sociedades Cooperativas agrarias: El caso de almazaras cooperativa*. Revista Gezki N. 2, 73-100.

Tamez, G., H, Abreu., & Garza, E. (2009). *Impact of training on an electrical field Company international journal of good conscience*. 4 (1), 194-249.

Taylor, S. y R, Bogdan. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (pp.61-62, 100-104). 3da. Reimpresión. México: Paidós



Año 8, Núm. 21

(Julio-diciembre 2015)



Revista de Investigación
Académica sin Frontera
ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Velázquez, G. (2007). *¿Las pequeñas y medianas empresas mexicanas requieren aplicar diagnósticos organizacionales?* Estudio. Subdirector de consultoría CIECAS, SEPI, ESE, IPN, 73-90.

Lista de Figuras y Tablas

Tabla 1.- Matriz FODA. Descripción de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades del vivero comunitario “Las Bromelias”

Figura 1. Organigrama del vivero comunitario “Las Bromelias”.

Figura 2.- Distribución de espacios en el vivero comunitario las Bromelias 2.