



# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

---

---

UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA  
DE INGENIERÍA Y CIENCIAS SOCIALES Y  
ADMINISTRATIVAS

ANÁLISIS, DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIAS DE INCREMENTO DE  
VENTAS DE UN PRODUCTO ARTESANAL EN OAXACA

**T E S I S**  
**DERIVADA DEL PROYECTO DE**  
**INVESTIGACIÓN SIP 20171250**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL

P R E S E N T A  
MARÍA FERNANDA ALCIBAR HERNÁNDEZ

ASESOR  
DRA. MARTHA JIMÉNEZ GARCÍA

CIUDAD DE MÉXICO  
No. DE REGISTRO

2018  
A1.14

**SEP**

SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA



Instituto Politécnico Nacional  
**Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería  
y Ciencias Sociales y Administrativas**



Subdirección Académica

Jefatura del Programa Académico de Administración Industrial

\*70 Aniversario de la Escuela Superior de Ingeniería Química e Industrias Extractivas\*  
\*40 Aniversario del CECyT 15 Diódoro Antúnez Echegaray\*  
\*30 Aniversario del Centro de Innovación y Desarrollo Tecnológico en Computo\*  
\*25 Aniversario de la Escuela Superior de Computo\*

Oficio número S.A.JPAAI.T.133/2018

Ciudad de México, 28 de mayo de 2018.

**Asunto:** Autorización de Tema Titulación

**Opción:** Tesis derivado de proyecto de  
investigación No. SIP: 20171250

**C. PASANTE:**  
**MARÍA FERNANDA ALCIBAR HERNÁNDEZ**  
**P R E S E N T E**

Tengo el agrado de comunicarle que le ha sido autorizado el trabajo de titulación denominado **ANÁLISIS, DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIAS DE INCREMENTO DE VENTAS DE UN PRODUCTO ARTESANAL EN OAXACA** con el contenido siguiente:

ÍNDICE  
RESUMEN  
INTRODUCCIÓN  
CAPÍTULO I  
CAPÍTULO II  
CAPÍTULO III  
CAPÍTULO IV  
CONCLUSIONES  
REFERENCIAS  
ANEXOS

MARCO METODOLÓGICO  
MARCO SOCIAL DEL MUNICIPIO  
HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS  
ANÁLISIS, DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIAS

La Tesis es dirigida por la Dra. Martha Jiménez García.

**ATENTAMENTE**  
**"La Técnica al Servicio de la Patria"**

*M. en A. Laura Andromeda Fonseca Monterrubio*  
**M. en A. LAURA ANDRÓMEDA FONSECA MONTERRUBIO**  
**JEFA DEL PROGRAMA ACADÉMICO DE**  
**ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL**



c.p. Lic. María Elizabeth Peralta Calderón.-Jefa de la Oficina de Titulación  
Expediente  
LAFM/gvg\*\*



Ciudad de México a los 21 del mes de junio de 2018.

**LAI. María Elizabeth Peralta Calderón**

Jefa de la Oficina de Titulación

Presente

En el cumplimiento del artículo 27° del Reglamento de Titulación del IPN, hacemos de su conocimiento que hemos revisado el trabajo de titulación por la opción de tesis derivada del proyecto de investigación SIP 20171250 denominado:

**Análisis, diagnóstico y estrategias de incremento de ventas de un producto artesanal en Oaxaca**

Desarrollado por el Pasante:

Programa académico

María Fernanda Alcibar Hernández	Licenciatura en Administración Industrial
----------------------------------	---

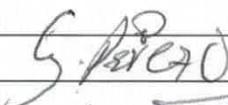
Y dirigido por la Dr. Martha Jiménez García



Considerando que éste reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador, no tenemos inconveniente en aprobarlo.

Asesor/Expositor

Firma

Guillermo Pérez Vázquez	
Pilar Gómez Miranda	
Serafín Ortega de la Cruz	
Ma. de los Ángeles Martínez Ortega	

Vo. Bo. Jefa de Programa Académico de Administración Industrial



M.A.R.H Laura Andrómeda Fonseca Monterrubio



**UPIICSA**  
SUBDIRECCIÓN ACADÉMICA  
JEFATURA DEL PROGRAMA  
ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN  
INDUSTRIAL

**Autorización del uso de obra**

**LIC. KARINA ELIZABETH DOMÍNGUEZ YEBRA  
JEFA DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESTUDIANTILES  
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
P R E S E N T E**

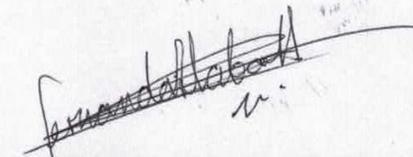
Bajo protesta de decir verdad la que suscribe **María Fernanda Alcibar Hernández** (se anexa copia simple de identificación oficial), manifiesto ser autora y titular de los derechos morales y patrimoniales de la obra titulada **Análisis, diagnóstico y estrategias de incremento de ventas de un producto artesanal en Oaxaca**, en adelante "La Tesis (derivada del proyecto de investigación SIP 20171250)" y de la cual se adjunta copia, por lo que por medio del presente y con fundamento en el artículo 27 fracción II, inciso b) de la Ley Federal del Derecho de Autor, otorgo al Instituto politécnico Nacional, en adelante, "El IPN", autorización exclusiva para comunicar y exhibir públicamente total o parcialmente en medios digitales (en CD) "La Tesis (derivada del proyecto de investigación SIP 20171250)" por un periodo de 3 años contando a partir de la fecha de la presente autorización, dicho periodo se renovará automáticamente en caso de no dar aviso expreso a "El IPN" de su terminación.

En virtud de lo anterior, "El IPN" deberá reconocer en todo momento mi calidad de autor de "La Tesis (derivada del proyecto de investigación SIP 20171250)".

Adicionalmente, y en mi calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales de "La Tesis (derivada del proyecto de investigación SIP 20171250)", por lo que deslindo de toda responsabilidad a El IPN en caso de que el contenido de "La Tesis (derivada del proyecto de investigación SIP 20171250)" o la autorización concedida afecte o viole derechos autorales, industriales, secretos industriales, convenios o contratos de confidencialidad o en general cualquier derecho de propiedad intelectual de terceros y asumo las consecuencias legales y económicas de cualquier demanda o reclamación que puedan derivarse del caso.

Ciudad de México, 24 de agosto de 2018

**Atentamente**



---

**María Fernanda Alcibar Hernández**

## ÍNDICE

Resumen .....	i
Introducción .....	ii
<b>Capítulo I Marco metodológico .....</b>	<b>1</b>
1.1 Descripción del problema .....	1
1.2 Objetivo general .....	5
1.3 Objetivos específicos .....	5
1.4 Justificación .....	5
1.5 Alcances .....	7
1.6 Metodología .....	7
1.6.1 Fases de la investigación .....	8
1.6.2 Instrumentos de recolección .....	8
1.7 Resultados esperados .....	9
<b>Capítulo II Marco social del municipio .....</b>	<b>10</b>
2.1 Toponimia .....	10
2.2 Datos geográficos del municipio .....	10
2.2.1 Localización .....	11
2.2.2 Extensión .....	11
2.2.3 Hidrografía .....	12
2.2.4 Clima .....	13
2.2.5 Uso del suelo .....	13
2.2.6 Flora y fauna .....	14
2.2.7 Recursos naturales .....	16
2.2.8 Vías de comunicación .....	17
2.2.9 Tratamiento de Residuos .....	18
2.3 Sistema de gobierno del municipio .....	19
2.3.1 Sistema de usos y costumbres .....	20
2.3.2 Autoridades .....	21
2.3.3 Asamblea General Comunitaria .....	21
2.4 Procedimiento de elecciones de autoridades .....	21
2.5 Voto activo y voto pasivo .....	22
2.6 Tequio .....	22
2.7 Sistema de usos y costumbres en Tepelmeme Villa de Morelos .....	23
2.8 La participación de las mujeres en la vida política .....	26
2.9 Población .....	26
2.9.1 Salud .....	26
2.9.2 Educación .....	27
2.10 Actividades económicas de la comunidad .....	29
2.10.1 Cultura y tradiciones .....	29
2.10.2 Artesanías .....	31
2.10.3 Gastronomía .....	35
2.11 Comercio en la comunidad .....	36
2.12 Las tortillas de trigo .....	37
2.12.1 Importancia económica .....	39
2.12.2 Nutrientes de las tortillas de trigo .....	41
2.12.3 Diferencia nutricional entre las tortillas de trigo y las tortillas de maíz .....	42
2.12.4 Proceso de elaboración de las tortillas .....	43

<b>Capítulo III Herramientas utilizadas para la formulación de estrategias</b> .....	51
3.1 Administración estratégica .....	51
3.1.1 Esquema para la formulación de la estrategia.....	51
3.2 Etapa de aportación de información .....	52
3.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	52
Fuerzas Internas .....	52
Etapas .....	52
3.2.2 Matriz de Evaluación de Factores externos .....	53
Fuerzas externas .....	53
Etapas .....	53
3.3 Etapa de ajuste .....	54
3.3.1 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	54
Fortalezas .....	54
Oportunidades.....	54
Debilidades .....	55
Amenazas .....	55
Estrategias .....	55
Estrategias FO .....	55
Estrategias DO.....	55
Estrategias FA.....	55
Estrategias DA .....	55
Etapas .....	55
3.3.2 Matriz interna y externa (IE) .....	56
3.3.3 Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA) .....	57
Etapas .....	57
3.4 Etapa de decisión .....	59
3.4.1 Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC) .....	59
Etapas .....	59
3.5 La matriz de Ansoff .....	59
3.6 Tipos de estrategias .....	60
3.6.1 Estrategia basada en costos.....	60
3.6.2 Estrategia de diferenciación.....	60
3.6.3 Estrategia de enfoque.....	61
3.6.4 Estrategia sin segmentos.....	61
3.6.5 Estrategia de segmentos múltiples.....	61
3.6.5 Estrategia de un solo segmento .....	61
3.6.6 Estrategia de fijación de precios de penetración .....	61
3.6.7 Estrategia de fijación de precios de descremado .....	61
3.6.8 Estrategia de fijación de precios variable .....	61
3.6.9 Estrategia de líneas de precios.....	62
3.6.10 Estrategia de precios de seguir al líder .....	62
3.6.11 Estrategia de crecimiento .....	62
3.6.12 Estrategia de integración vertical.....	62
3.6.13 Estrategia de integración vertical hacia atrás .....	62
3.6.14 Estrategia de integración vertical hacia delante .....	62
3.6.15 Estrategia de integración horizontal .....	62
3.6.16 Estrategia de diversificación .....	63
3.6.17 Estrategia de penetración en el mercado .....	63
3.6.18 Estrategia de desarrollo de mercados .....	63
3.6.19 Estrategia de desarrollo de productos .....	63
3.6.20 Estrategia de diversificación concéntrica.....	63
3.6.21 Estrategia de diversificación horizontal .....	63

3.6.22 Estrategia de diversificación de conglomerados .....	64
3.7 Diagrama de flujo .....	64
3.8 Importancia del marketing digital .....	65
<b>Capítulo IV Análisis, diagnóstico y estrategias</b> .....	<b>67</b>
4.1 Matriz de Evaluación de factores externos (MEFE).....	67
4.2 Matriz de Evaluación de factores internos (MEFI) .....	69
4.3 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	70
4.4 Matriz interna y externa (IE).....	72
4.5 Matriz de Ansoff .....	73
4.5.1 Estrategia de penetración .....	73
4.5.2 Estrategia de desarrollo de mercado .....	73
4.6 Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA) .....	73
4.6.1 Gráfica de la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA) .....	76
4.7 Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC) .....	77
4.8 Estrategias.....	79
Conclusiones .....	81
Referencias .....	82
Anexos.....	88

## Resumen

La pobreza es un problema creciente y significativo dentro de la sociedad mexicana, es por ello que, en múltiples ocasiones, tanto el gobierno como la población en general, exponen distintas ideas y proyectos que tienen como objetivo principal el incremento de los ingresos familiares que ayude a la población a tener acceso a mejores oportunidades de vivienda, alimentación, educación, así como aumentar su bienestar y calidad de vida, teniendo como resultado la disminución de la pobreza.

A pesar de los esfuerzos realizados por el gobierno, estados como Oaxaca, dónde más del 70% de la población vive en pobreza (CONEVAL, 2016), dentro del estado, existen muchas carencias entre sus pobladores y por lo tanto, las oportunidades a las que tienen acceso están limitadas. El propósito de la presente investigación es analizar los entornos externos e internos de un municipio en el estado de Oaxaca, con el fin de exponer estrategias que permitan el incremento de los ingresos familiares a través de la comercialización de las tortillas artesanales de trigo, viéndose reflejado en la disminución de la pobreza en el municipio. La falta de oportunidades de empleo, el bajo desarrollo de la agricultura por las condiciones climatológicas, la deserción escolar disminuye considerablemente la posibilidad de la población a tener acceso a una mejor calidad de vida, provocando que todos los integrantes de la familia salgan a laborar para el sustento de la familia.

El diseño de la investigación es mixto, ya que es exploratoria con el fin de obtener información para conocer a la comunidad, cualitativa, puesto que se consulta teoría y se investigan características de la población a estudiar, también es cuantitativa ya que se analizaron datos sobre la producción de las tortillas artesanales de trigo.

La investigación se realizó en el municipio de Tepelmeme Villa de Morelos del estado de Oaxaca a una muestra de 50 mujeres productoras de tortilla durante el año 2017 con el fin de observar la comercialización de las tortillas de trigo; Como resultados se han obtenido las carencias que presenta la comunidad en torno a la producción de tortillas de trigo, teniendo como principales hallazgos que impiden la comercialización de la tortilla, la falta de un lugar fijo dónde vender las tortillas, esto por la inexistencia de un mercado, así mismo se notó una diferencia de peso y tamaño entre los paquetes comercializados entre las distintas vendedoras, lo que provoca constantemente pérdidas monetarias para las vendedoras o de clientes.

Así mismo, el clima de la región, no ayuda a la siembra de trigo que permita la disminución de costos de los insumos, lo cual se ve reflejado, en los precios del trigo que se comercializa en el municipio, por lo que el costo de la producción de las tortillas, es mayor, y las ganancias se ven afectadas; Como consecuencia de esta investigación, se plantean diversas estrategias que permitirán el incremento de las ventas, lo cual aumentará el ingreso familiar y por lo tanto una disminución de la pobreza de la población en el municipio Tepelmeme Villa de Morelos.

## Introducción

Se entiende como pobreza, cuando una persona tiene una carencia (rezago educativo, seguridad social, servicios de salud, vivienda, servicios básicos o acceso a la alimentación) y sus ingresos no son suficientes para cubrir sus necesidades, mientras que la pobreza extrema hace referencia cuando una persona tiene más de tres carencias y además sus ingresos son menores a la línea que se establece de bienestar mínimo (CONEVAL, 2018b).

Sabiendo que la pobreza es uno de los principales problemas que aquejan al país y al estado de Oaxaca al ser el segundo estado más pobre de México, es de suma importancia estudiar y presentar planes de acción que permitan el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida en los municipios (CONEVAL, 2016).

El objetivo general de la presente investigación es el análisis del ambiente interno y externo que tiene el municipio de Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca que permita la conformación de estrategias que posibiliten el incremento de los ingresos familiares a través de la comercialización y venta de las tortillas artesanales de trigo en la comunidad, teniendo como resultado la disminución de la pobreza.

El estudio se realizó en Tepelmeme Villa de Morelos durante el 2017 donde se entrevistaron a las mujeres vendedoras de tortilla, a una muestra de 50 personas, así mismo el gobierno municipal facilitó información sobre las actividades económicas, necesidades y plan de desarrollo del municipio. Mientras que los resultados presentan aquellas estrategias que pueden seguir las mujeres y el gobierno municipal las cuales permitirán el incremento de las ventas de las tortillas artesanales de trigo.

En el primer capítulo se puntualiza el planteamiento del problema, los objetivos de la presente investigación, así como la metodología a seguir: En el segundo capítulo, se describe el municipio, las festividades, su localización geográfica, la economía y la importancia de la elaboración de la tortilla de trigo para Tepelmeme Villa de Morelos, con el fin de conocer al municipio; El tercer capítulo hace referencia a la teoría necesaria así como los términos utilizados para realizar la investigación y por último, el cuarto capítulo, se realiza el diagnóstico necesario con la información recabada con anterioridad, con el fin de exponer diversas estrategias que permitan incrementar las ventas de las tortillas artesanales de trigo.

## **Capítulo I Marco metodológico**

En el presente capítulo se presentan aquellos puntos referentes a la justificación de la investigación, así mismo se describe el problema, el objetivo general y los específicos, la metodología a utilizar que permite la elaboración del trabajo, los instrumentos de recolección de datos, así como los procedimientos necesarios para el análisis de la información.

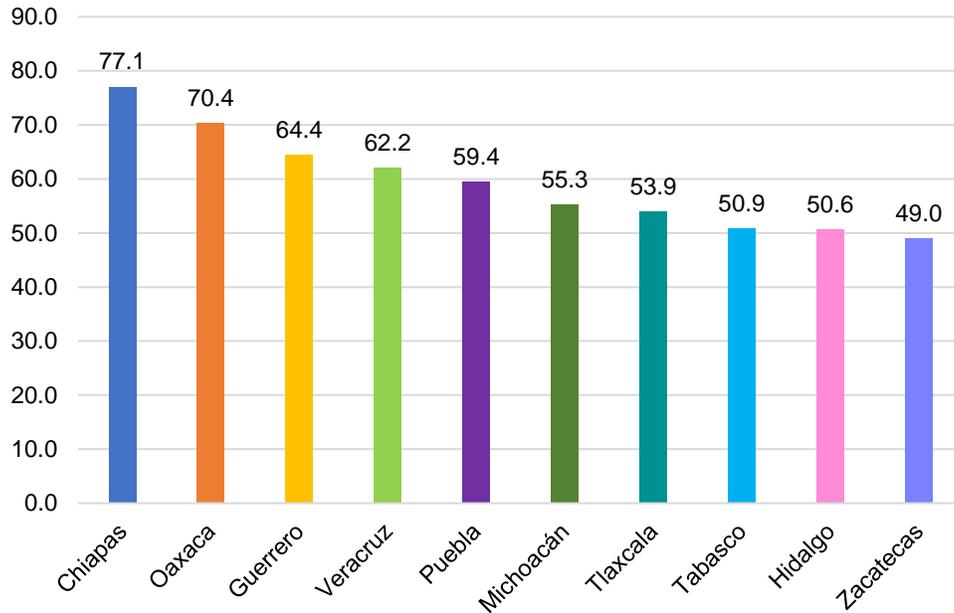
### **1.1 Descripción del problema**

A lo largo de los últimos años, de acuerdo a estudios realizados por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo social (CONEVAL, 2017), uno de los principales problemas que aquejan al país sin duda alguna es el incremento paulatino de la pobreza en los distintos estados de la república. La pobreza se puede definir como la medición cuantificable del nivel de vida a través de la carencia de uno o varios bienes necesarios para cubrir las necesidades básicas de la población, es decir que el ingreso no es suficiente para comprar los recursos requeridos, así como el rezago educativo, acceso a servicios básicos o seguridad social (Feres & Mancero, 2001).

En México según cifras del CONEVAL del 2014 existían 55.3 millones de personas pobres en el país, es decir el 46.2% de la población tienen carencias de rezago educativo; acceso a servicios de salud; seguridad social; vivienda; servicios básicos; alimentación o carencias económicas (CONEVAL, 2017), de esta manera el CONEVAL impone una línea de bienestar la cual se determina por el valor de la canasta básica alimenticia urbana o rural más la canasta no alimentaria ( transporte público; limpieza y cuidados de la casa; cuidado personal; educación, cultura y recreación; comunicaciones y servicios para vehículos: vivienda y servicios de conservación; prendas de vestir, calzado y accesorios; cristalería, blancos y utensilios domésticos; cuidados de la salud; enseres domésticos y mantenimiento de la vivienda; artículos de esparcimiento; otros gastos) y los ingresos de la población que se encuentre debajo de la línea, está por lo tanto en situación de pobreza (CONEVAL, 2016; CONEVAL, 2013).

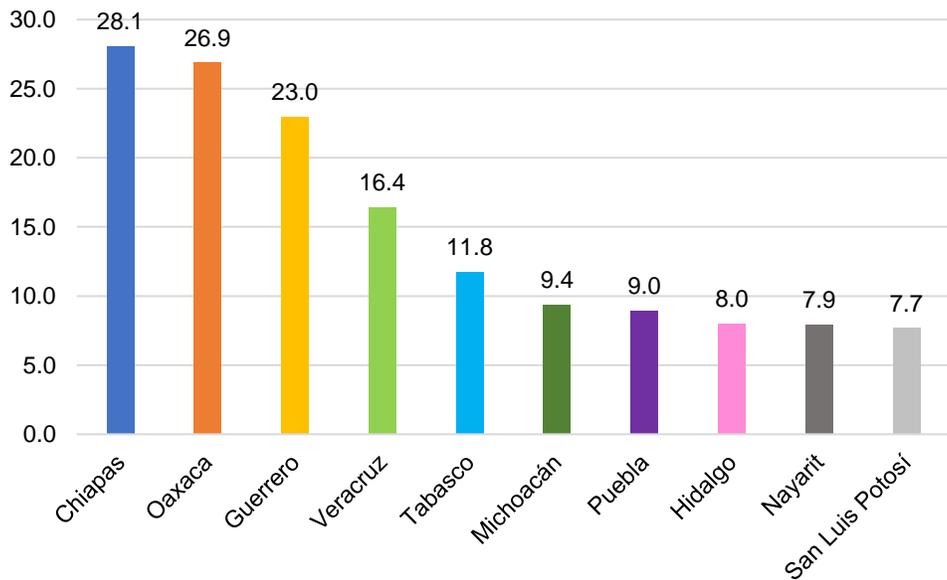
En México existían más de 53.4 millones de personas pobres en el 2016 y 9.37 millones vivían en pobreza extrema, sin embargo, mientras que en Nuevo León existe el menor porcentaje de personas pobres con el 14.2%, en estados como Chiapas (77.1%), Oaxaca (70.4%) y Guerrero (64.4%), cuentan con los porcentajes más altos de personas pobres dentro del territorio mexicano tal como se representa en la figura 1 y la figura 2 (CONEVAL, 2016).

Figura 1. Los 10 estados más pobres del país y sus porcentajes.



Fuente: (CONEVAL, 2016).

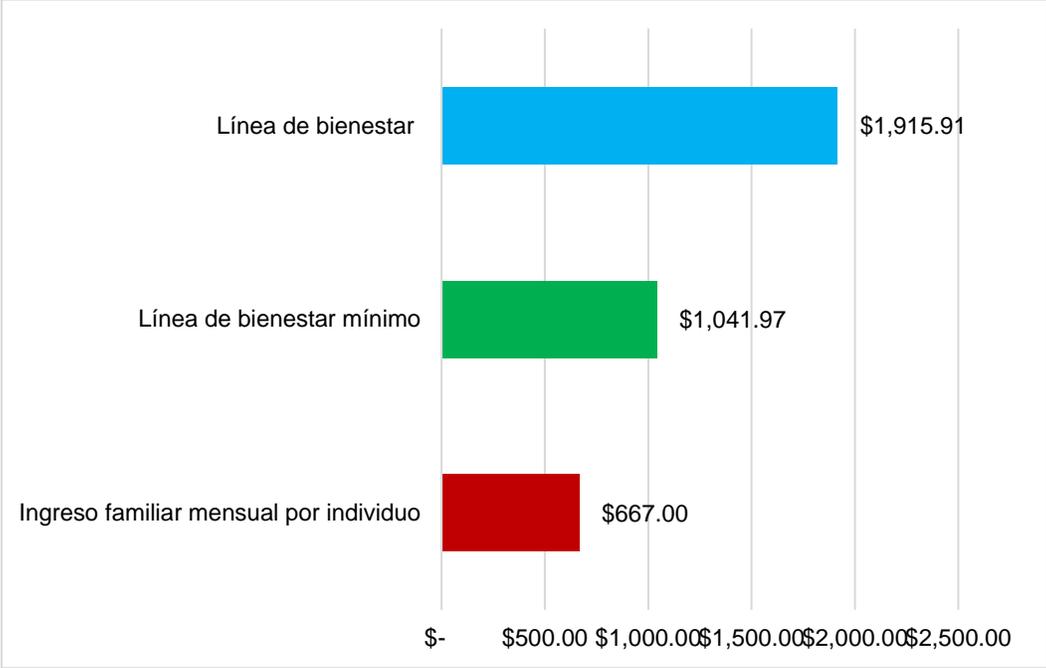
Figura 2. Los 10 estados con más pobreza extrema en el país y sus porcentajes.



Fuente: (CONEVAL, 2016).

Como se observa en la figura número 1 y 2, Oaxaca es el segundo estado más pobre del país, que de acuerdo al informe anual sobre la situación de pobreza y rezago social 2017 publicado por la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) en el 2014 existían en Oaxaca, 2,662,748 de personas en pobreza, es decir, el 66.75% de la población y 1,130,297 de personas en pobreza extrema que es el 28.33% de la población (SEDESOL, 2017), sin embargo para el año 2016, las cifras aumentaron considerablemente, teniendo 2.8473 millones (70.4%) de personas en pobreza y 1.0872 millones (26.9%) de personas en pobreza extrema ,es por ello, que la presente investigación se enfoca en Tepelmeme Villa de Morelos, uno de los 570 municipios que conforman al estado donde el 39.2% de su población (635 personas) se encuentran en pobreza extrema (CONEVAL, 2010a; CONEVAL, 2016). El municipio de Tepelmeme Villa de Morelos es una comunidad rural que presenta un alto grado de pobreza entre sus habitantes, donde los ingresos familiares promedian los \$4000 pesos mensuales en una familia de 6 personas (Jiménez Garcia & Tavera Cortés, 2017), teniendo entonces alrededor de \$667 pesos mensuales para cada miembro de la familia, sin embargo, la línea de bienestar en zonas rurales es de \$1915.91 pesos mensuales a febrero de 2018 por persona (CONEVAL, 2018a); provocando entonces problemas de acceso a servicios básicos y rezago educativo, que tiene como consecuencia la deserción escolar por la falta de ingreso familiar. Dicha comunidad tiene como una de las principales actividades económicas la elaboración y venta de tortillas de trigo por parte de las mujeres, sin embargo, al ser un producto 100% artesanal, no cuenta con métodos estandarizados para su elaboración, es decir, las vendedoras cuentan con sus propios métodos de preparación, los cuales den pauta de la cantidad de ingredientes a utilizar así como las especificaciones del producto tales como el peso, tamaño y forma, viéndose reflejado en la diversidad de un mismo producto, ocasionando que algunas vendedoras tengan pérdidas económicas dado a los rangos de peso tan distintos entre los paquetes de tortillas que se comercializan.

Figura 3. Contraste entre los ingresos familiares mensuales en Tepelmeme Villa de Morelos y la línea de bienestar para zonas rurales.



Fuente: (CONEVAL, 2018a; Jiménez Garcia & Tavera Cortés, 2017)

Así mismo, las mujeres deben invertir mucho tiempo en la venta de las tortillas, desde la molienda que se realiza alrededor de las 5 de la mañana, hasta la comercialización, donde las mujeres caminan alrededor del pueblo, dado a la falta de un mercado que permita tener un espacio fijo donde comercializar sus productos, de igual forma, el gobierno municipal, no cuenta con ningún programa que de apoyo a las mujeres vendedoras de tortilla ni apoyos para la creación de nuevos negocios.

Es por ello, que es de suma importancia, aplicar diversas estrategias que permitan a las mujeres vendedoras de tortilla incrementar la participación en el mercado y por lo tanto el monto por venta de su producto; lo cual se verá reflejado directamente en el aumento de los ingresos de las mujeres, que permitirá a las familias del municipio tener acceso a mayores oportunidades de alimentación y educación y, por lo tanto, ayudar a la disminución de la pobreza, a continuación en la figura 4 se presenta las construcciones típicas de la región dadas por las condiciones climatológicas del municipio, es muy frecuente encontrarlas en las montañas dónde algunos pobladores cuidan sus rebaños puesto que es más fácil encontrar alimento para los animales.

Figura 4. Casas típicas de Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca.



Fuente: Elaboración propia.

## **1.2 Objetivo general**

Analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene el municipio de Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca con el fin de diseñar y proponer estrategias que posibiliten el incremento del ingreso familiar a través de la comercialización y venta de las tortillas artesanales de trigo dentro de la comunidad y en municipios circundantes viéndose reflejado en la disminución de la pobreza en el municipio, es decir, incrementar su economía familiar.

## **1.3 Objetivos específicos**

1. Investigar aquellos problemas que aquejan a la población en torno a la producción de la tortilla artesanal de trigo.
2. Analizar las áreas de oportunidad para que las mujeres de la comunidad puedan comercializar la tortilla artesanal de trigo.
3. Desarrollar un análisis FODA que permita visualizar aquellas oportunidades que tiene la comercialización de la tortilla artesanal de trigo.
4. Formular estrategias derivadas del análisis que permitan incrementar las ventas y ganancias para las mujeres productoras en la región.
5. Exponer estrategias que permitan el incremento económico por la venta de las tortillas artesanales de trigo.

## **1.4 Justificación**

La calidad de vida de la población mexicana se ve fuertemente influenciada por las carencias que pueden tener las personas, sin duda alguna, hoy en día uno de los mayores problemas que aquejan a los mexicanos es la pobreza, que se ve reflejada por la falta de empleos y los ingresos cada vez más bajos con relación al salario mínimo vigente, esta situación ha propiciado que muchas regiones del país carezcan de diversos servicios básicos, así como la restricción al acceso a los servicios de salud o educación básica.

La pobreza, no solamente se percibe en zonas rurales, sino también en zonas urbanas, dónde la pobreza se incrementa con gran velocidad por la rapidez con la que crece la población en estas áreas, sin embargo, en las zonas rurales, los salarios comparados con los percibidos en las zonas urbanas, son mucho más bajos y a pesar de los apoyos económicos existentes a través de programas gubernamentales, no se ha podido disminuir la pobreza en el campo (Boltvinik & Damián, 2003).

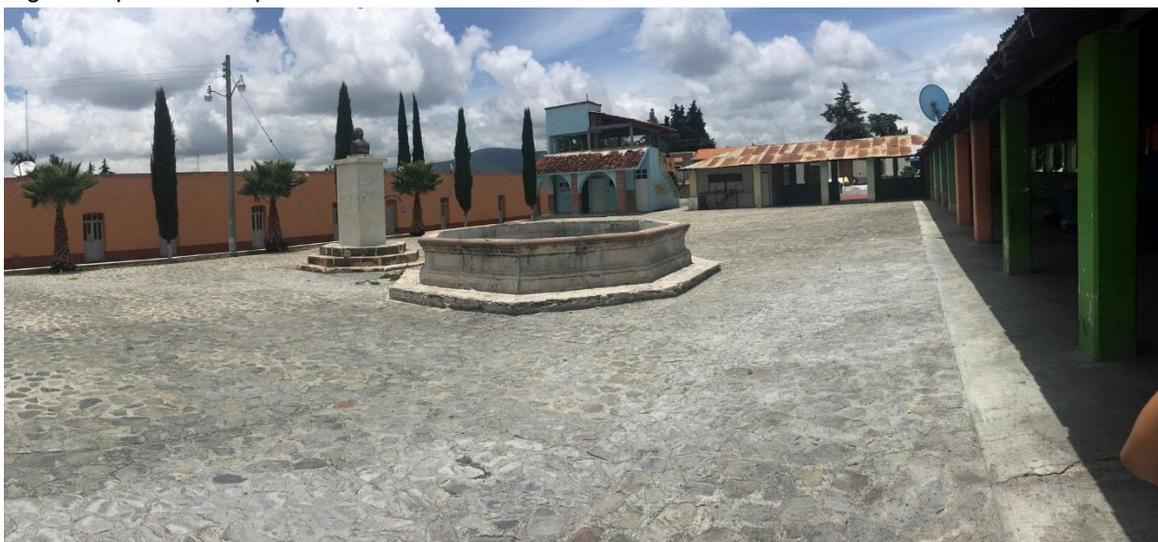
La pobreza dentro del país no solamente causa estragos en la calidad de vida de la población sino también afecta diversos ámbitos como la educación, si bien es sabido que en México la educación básica es obligatoria y gratuita; al no contar las familias con un ingreso suficiente para cubrir sus necesidades básicas, los integrantes que asisten a las escuelas, se ven obligados a dejar o truncar sus estudios porque deben de emplearse para tener una nueva fuente de ingresos en la familia que les permita solventar sus gastos básicos. Aunado a esto, los jóvenes al trucar su educación, no poseen los conocimientos suficientes y habilidades específicas para desarrollar actividades en trabajos más complejos, es por ello que las posibilidades de emplearse se reducen considerablemente al igual que el salario que puedan percibir.

Ahora bien, las posibilidades de estudiar hasta la educación superior, o tener acceso a servicios básicos y de salud se ven limitadas en poblaciones rurales y lejanas de las grandes urbes, es por

ello que es de suma importancia el apoyo a dichas comunidades con el fin de mejorar la calidad de vida, optimando sus ingresos y la posibilidad de contar con todos los servicios. En las comunidades rurales en México es muy usual que los jóvenes y hombres adultos emigren a las grandes ciudades o crucen la frontera para cumplir el sueño americano con el fin de tener mejores oportunidades de empleos y así mejorar la calidad de vida de sus familias, por lo que las mujeres, se quedan en las pequeñas comunidades con la tarea de educar y mantener a su familia.

Existen también ciertas regiones del país que se han encontrado en rezago económico y educativo durante mucho tiempo, entre las que se encuentran 5 entidades en el sur del país: Oaxaca; Chiapas; Guerrero; Puebla; Veracruz (Pereira, Soloaga, & Bravo, 2014). Las regiones rurales están expuestas a diversas dificultades desatendidas por las estrategias gubernamentales (Martínez-Carrasco Pleite, Colino Sueiras, & Gómez Cruz, 2014). En el caso del municipio de Tepelmeme Villa de Morelos, es una pequeña comunidad en el estado de Oaxaca donde existe pobreza entre sus habitantes y falta de oportunidades de empleo y desarrollo, sin embargo, cabe destacar que las mujeres con el fin de tener un ingreso extra en sus hogares, se dedican a la elaboración de tortilla de trigo artesanales, un producto típico y de consumo diario en la región, pero las ganancias obtenidas de las ventas son bajas dado a la falta de estándares reguladores sobre su elaboración, entre ellos la diversidad de tamaño, peso y grosor hacen que las productoras tengan que usar grandes cantidades de insumos para su elaboración; aunado a esto, la falta de un espacio físico para la venta, hacen más difícil la tarea de comercializar las tortillas, en la figura 5 se presenta la plaza donde solo existen un par de espacios donde se comercializa carne.

Figura 5. plaza de Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca.



Fuente: Elaboración propia.

Es por ello que es de suma importancia revisar aquellos datos pertinentes que permitan a la población trabajar con las oportunidades presentes con el fin de aumentar la calidad del producto, que se entiende como la satisfacción de los clientes a través de los procesos de elaboración de sus productos artesanales (AENOR, 2015) y obtener ganancias para aumentar la calidad de vida de las familias. Encontrar puntos de mejora dentro de la producción dará pie al aumento del flujo de efectivo, así como la oportunidad de que los jóvenes asistan a la escuela, disminuyendo el rezago educativo existente en la región, incrementando también las oportunidades de empleo y por consecuencia, un desarrollo paulatino de la comunidad.

## 1.5 Alcances

La propuesta de este estudio es la formulación de estrategias que permitan desarrollar el mercado local e incrementar las ventas de la tortilla de trigo en el municipio de Tepelmeme Villa de Morelos que se encuentra ubicado en el estado de Oaxaca. Teniendo como fuentes de información principal los libros; artículos científicos; datos oficiales; entrevistas realizadas con una investigación de trabajo de campo tal como se muestra en la figura 6.

Figura 6. Trabajo de campo en Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca.



Fuente: Elaboración propia.

## 1.6 Metodología

La presente investigación es mixta, de tipo exploratoria con el fin de recabar información elemental para conocer el entorno de la comunidad, cualitativa puesto que se recabará información que describirá las características de la comunidad a estudiar, así mismo es de tipo cuantitativa ya que se analizarán algunos datos sobre la producción de la tortilla y las variables que existen entre ellas a través de un muestreo para observar las diferencias de peso y tamaño.

### 1.6.1 Fases de la investigación

La investigación se realizó a través de la implementación de las siguientes fases:

- a) Determinación del tema de investigación
- b) Planteamiento del problema
- c) Recopilación de información a través de bases de datos y artículos científicos sobre el tema.
- d) Visitas al lugar donde se llevó a cabo la investigación a través de la observación directa.
- e) Análisis de la información recabada y realización del análisis FODA.
- f) Formulación de estrategias pertinentes para el incremento de las ventas de las tortillas artesanales de trigo.

### 1.6.2 Instrumentos de recolección

Con el fin de recolectar la información necesaria para la elaboración de la investigación, se realizó a través de un cuestionario una entrevista que se presenta en el anexo 1 a una muestra de 50 mujeres que comercializan la tortilla en el municipio de Tepelmeme Villa de Morelos tal como se muestra en la figura 7.

Figura 7 Municipio de Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca.



Fuente: Elaboración propia.

## **1.7 Resultados esperados**

Los resultados esperados de la presente investigación son la realización de una matriz FODA que permitirá conocer aquellos puntos favorables y áreas de oportunidad que tiene la comunidad con el fin de favorecer la producción y venta de las tortillas artesanales de trigo, así como las debilidades y amenazas que podrían afectar la producción y comercialización del producto.

## Capítulo II Marco social del municipio

En este capítulo se describen aquellos aspectos físicos, sociales y culturales que engloba la población de estudio, a través del capítulo se puede observar aspectos indispensables para la creación de la matriz FODA acerca del municipio de Tepelmeme, Villa de Morelos, Oaxaca.

### 2.1 Toponimia

Tepelmeme proviene de la palabra *Tepelmemetl* la cual está compuesta por dos palabras: *Tepetl*; que significa cerro y *Memetl*; que tiene como significado enmagueyado, por lo tanto, Tepelmeme de acuerdo a su etimología significa “Cerro enmagueyado” (INAFED, 2010).

Este municipio del estado de Oaxaca, uno de los más extensos de la Mixteca Alta, fue nombrado oficialmente Villa de Tepelmeme de Morelos en 1912, antes de esta fecha, era conocido por todos sus pobladores como Santo Domingo Tepehene, quedando registrado como municipio en 1857 (Mendoza García, 2002), sin embargo, el maestro Sebastián Cruz propuso en 1894 el cambio del nombre adoptando “villa de Morelos” por el paso y descanso de José María Morelos y Pavón en el municipio, el nombre fue aceptado paulatinamente por sus habitantes hasta como se conoce actualmente (Mendoza García, 2004). En la figura 8 se presenta la entrada al municipio.

Figura 8. Entrada a Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca.



Fuente: Elaboración propia.

### 2.2 Datos geográficos del municipio

Tepelmeme Villa de Morelos es un municipio perteneciente al estado de Oaxaca, a continuación, se describen todos aquellos puntos necesarios para conocer geográficamente al municipio, enlistando así las principales características.

### 2.2.1 Localización

Tepelmeme Villa de Morelos se encuentra en la región mixteca al noroeste del estado de Oaxaca, se localiza entre las coordenadas 17°49' y 18°11' de latitud norte y 97°11' y 97°26' de longitud oeste a una altura de 2,060 metros sobre el nivel del mar, teniendo como distancia aproximada a la capital del estado de 190 kilómetros (DIGEPO, 2015; INAFED, 2010). A continuación, en la figura 9, se presenta la localización física del municipio dentro del territorio del estado de Oaxaca.

Figura 9. Mapa de localización de Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca.



Fuente: (Google, 2017).

Tiene colindancia al norte con el estado de Puebla y el municipio de San Antonio Nanahuatípam; al sur con los municipios de Santiago Ihuatlán Plumas y San Miguel Tequixtepec; al oeste con el municipio de Concepción Buenavista y al este con los municipios de Teotitlán de Flores Magón, Santa María Ixcatlán, San Antonio Nanahuatípam, Santa María Tecomavaca y San Juan de los Cues (Ayuntamiento de Tepelmeme Villa de Morelos, 2008).

### 2.2.2 Extensión

Tepelmeme Villa de Morelos tiene una superficie total de 495.02 kilómetros cuadrados representando así el 0.61% del territorio total del estado (INEGI, 2008). De acuerdo al relieve de la región, el municipio es selva baja, teniendo también cumbres tendidas, cañadas, lomas y valle ramificado con lomerío (DIGEPO, 2015). Así mismo la tierra es de tipo blanca y salitrosa, teniendo diversos tipos de suelos como: leptosol (60.42%) que se refiere a suelos no profundos limitados por roca dura o material calcáreo (carbonato cálcico) por lo que son difíciles de trabajar de forma agrícola; phaeozems (22.22%) refiriéndose a un suelo húmedo, oscuro y permeable; regosol (16.57%) aludiendo a un suelo de material suelto que cubre rocas; vertisol (0.57%) que es un tipo de suelo de climas semiáridos que contiene arcillas y se agrietan lo que causa una gran dureza; fluvisol (0.22%)

refiriéndose a los suelos formados por las lluvias recientes (Carballas & Carballas, 1990; INEGI, 2008; Semarnat, 2013).

### 2.2.3 Hidrografía

El municipio de Tepelmeme cuenta con pequeños arroyos entre los que se encuentra: Calapa; El Calvario; Chiquito; Xiquila; La Matanza; Grande; Liebre; El Chamizo, El Rosario y un Río llamado Río Viejo o Río Grande el cual desemboca en la presa Cerro de Oro, sin embargo estos cuerpos de agua no cuentan con agua todo el año, sino que temporalmente se llenan durante las épocas de lluvia en la región (DIGEPO, 2015; INEGI, 2008). En la figura 10 se muestra parte del río chico, sin embargo, dada a la época del año no cuenta con agua.

Cabe destacar que, de acuerdo a estudios realizados, se encontró que el municipio es cubierto en su totalidad por el acuífero subterráneo Cuicatlán, que abarca también diversos municipios de Oaxaca y Puebla (de la Federación, 2016).

Figura 10. Río Chico de Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca.



Fuente: Elaboración propia.

#### 2.2.4 Clima

El clima presentado en el municipio es principalmente templado subhúmedo con lluvias durante el verano, sin embargo, presenta también en mayor proporción climas secos, semiseco semicálido, seco muy cálido y seco, teniendo así una temperatura promedio de entre 14° a 24°C con precipitaciones de 300 a 800 mm las cuales son aleatorias, lloviendo un máximo de 70 días al año, actualmente ha habido importantes cambios en el clima lo cual ha propiciado la disminución de lluvias, teniendo también dos sequías de noviembre a abril y entre julio y agosto (Ayuntamiento de Tepelmeme Villa de Morelos, 2008; DIGEPO, 2015; Serrano Altamirano, Silva Serna, Cano García, Medina García, & Ruíz Corral, 2005). También, es muy típico de la región tener climas muy cálidos durante el día y un descenso considerable de temperatura durante la noche, intensificándose en el otoño e invierno; a pesar de las lluvias que se presentan, Tepelmeme Villa de Morelos es una zona seca y suelos blancos con una vegetación conformada principalmente por cactáceas.

#### 2.2.5 Uso del suelo

Del total del territorio del municipio al ser principalmente lomas, únicamente el 0.28% es utilizado para la agricultura, mientras que el 0.72% es perteneciente a la zona urbana, mientras que el territorio restante lo ocupan los bosques, pastizales y matorrales de la región. El 93.14% del territorio de Tepelmeme no es apto para la agricultura como es presentado en la figura 11 mientras que el 45.66% no es apto para el uso pecuario (INEGI, 2008), por lo tanto, las posibilidades de realizar actividades económicas como la siembra de distintas semillas o la ganadería se disminuye considerablemente. Es decir, muchos de los pobladores que tienen ganado, viven en las montañas para encontrar alimento para los animales, mientras que las siembras, en muchas veces no crecen lo suficiente por las sequías que se presentan en la región.

Figura 11. Uso del suelo en Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca.



Fuente: Elaboración propia.

Tepelmeme Villa de Morelos al ser un terreno montañoso, se destacan principalmente los cerros: El ladrón; El Tambor; Torrecilla y Cerro Verde, siendo este el más elevado de la región con una altura de 2300 m sobre el nivel del mar, sin embargo uno de los más grandes problemas que tiene Tepelmeme, es la erosión del suelo tanto en la comunidad como en las montañas donde es observable la creciente deforestación (Ayuntamiento de Tepelmeme Villa de Morelos, 2008).

Por otro lado, la zona urbana crece en un terreno sobre roca sedimentaria, Tepelmeme Villa de Morelos es la cabecera del municipio y cuenta con 7 distintas agencias (localidades) entre las que se encuentran: El rodeo, La unión, Torrecilla, Las Flores, Tierra Blanca, Mahuizapan y Puerto Mixteco. En la figura 12 se presenta el terreno típico del área ocupada por la población en el municipio.

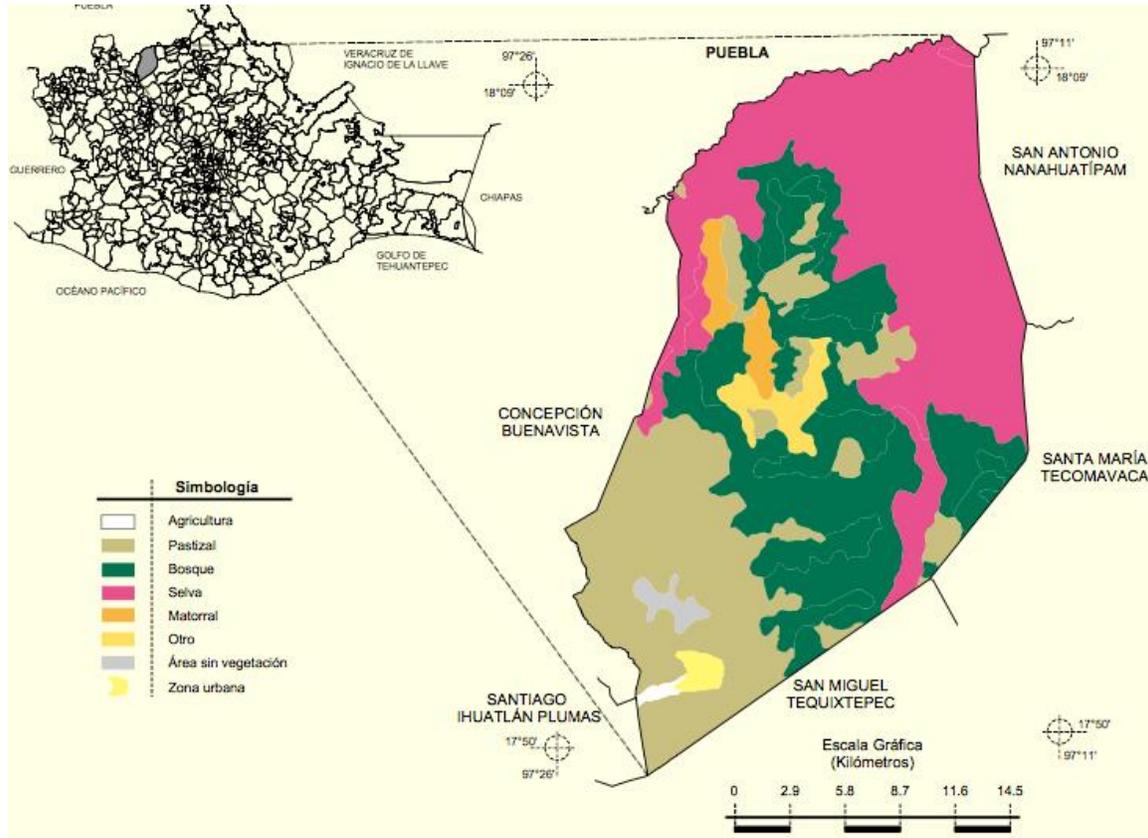
Figura 12. Terreno típico de Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca.



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 13 se presenta el uso general del suelo que existe en la región de Tepelmeme, cabe señalar, que el terreno que es ocupado por la población es mínimo comparado al que ocupa el bosque y la selva; así mismo para llegar a estos lugares, solamente se realiza con animales (burros caballos) o caminando, dentro del área boscosa y selvática existe una cascada de gran belleza donde solo se ingresa caminando puesto que bajan a través de terrenos resbalosos, para llegar a la huerta, es necesario caminar alrededor de dos días, sin embargo, de acuerdo con los pobladores, la belleza y vegetación de este lugar es inigualable.

Figura 13. Mapa de uso del suelo y vegetación de Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca.



Fuente: (INEGI,2008).

## 2.2.6 Flora y fauna

Dentro de la flora del territorio se pueden encontrar diversos árboles en las lomas de la región dentro de los cuales podemos encontrar el pino; elite; enebro; cactáceas; cedro; ceiba. Así como diversos árboles frutales como de naranja; aguacate y limón (INAFED, 2010). Sin embargo, a causa de las sequías presentadas en el municipio, es muy frecuente ver solamente pequeños matorrales o cactáceas y grandes áreas sin vegetación.

Dentro de la fauna del municipio se encuentran algunos animales salvajes como el coyote; comadrejas; conejos; liebres, así como animales domésticos como los perros; vacas; chivos; borregos; gallinas y guajolotes (Ayuntamiento de Tepelmeme Villa de Morelos, 2008). Comúnmente, los habitantes en Tepelmeme, tienen entre su ganado a vacas, gallinas y chivos, como se muestra en la figura 14 y 15.

Figura 14. Fauna de Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 15. Flora de Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca.



Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.7 Recursos naturales

La principal fuente de recursos naturales en la región es la explotación de los distintos tipos de árboles de la región (INAFED, 2010), así mismo cuenta con magueyes que son utilizados para la elaboración de pulque, algunas plantaciones de trigo que sirven para la molienda en la elaboración de la tortilla así como invernaderos donde se cultiva jitomate tal como se observa en la figura 16.

Figura 16. Invernaderos de jitomate en Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca.



Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.8 Vías de comunicación

Tepelmeme cuenta con una carretera de dos carriles que atraviesa el municipio, con caminos de terracería, así como veredas que ayudan a las distintas agencias a comunicarse con la cabecera municipal, así también cuenta con una vía que entronca con la carretera Panamericana (Ayuntamiento de Tepelmeme Villa de Morelos, 2008; INEGI, 2008).

Dentro de los principales medios de comunicación con los que cuenta la región puede encontrarse las ondas de radio (que solo capta un par de estaciones), una parada de autobuses que se dirigen a la Ciudad de México y transporte público que se presenta en la figura 17 y 18 y se encuentra en la cabecera municipal; Sin duda alguna es perceptible la falta de internet en el municipio, puesto que solo existen un par de cafés internet, el bachillerato y solamente algunas casas particulares cuentan con este servicio.

Figura 17. Transporte público de Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 18. Parada de autobuses del sur en Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca.



Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.9 Tratamiento de Residuos

El municipio no cuenta con un sistema para alzar o tratar los residuos, muy comúnmente la población en general quema la basura en los patios de las casas o usan como tiradero las barrancas, lo que producen no solamente un permanente foco de infección sino también contaminan no solo el suelo sino también los arroyos que sirven para proveer agua a la comunidad (Ayuntamiento de Tepelmeme Villa de Morelos, 2008), sin embargo, el 50% de la población realiza una separación de residuos (INEGI, 2016). A pesar de no contar con un sistema de recolección de basura, las calles del municipio se encuentran limpias y sin basura.

### 2.3 Sistema de gobierno del municipio

El municipio de Tepelmeme Villa de Morelos, al igual que muchos de los municipios del estado de Oaxaca, se rige bajo un gobierno de “usos y costumbres” haciendo referencia a un conjunto de normas colectivas propias de cada municipio como un sistema flexible y coherente que tiene la capacidad de coexistir con las formas de gobierno modernas (Carlsen, 1999). Es decir, la región de Tepelmeme cuenta con reglas y normas propias para la paz y armonía en la región. En la figura 19 se muestra el ayuntamiento de Tepelmeme donde trabaja el cabildo y que se encuentra en el centro de la cabecera municipal a lado de la iglesia del municipio.

Figura 19. Presidencia municipal de Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca.



Fuente: Elaboración propia.

### 2.3.1 Sistema de usos y costumbres

El sistema de autogobierno normativo interno indígena, también conocido como “usos y costumbres” es legalizado en el artículo Dos de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos donde se menciona que los pueblos indígenas son autónomos por su forma de gobierno, su sociedad y cultura, así mismo, son reconocidos en cada una de las leyes y constituciones de las distintas entidades federativas del país donde debe asentarse su derecho por: determinar sus autoridades con participación femenina; la forma de organización social, economía, política y cultural del pueblo; aplicación de sistemas normativos para la resolución de conflictos respetando la constitución; salvaguardar sus lenguas y cultura así como su territorio. De igual forma tienen diversas responsabilidades como: promover el desarrollo para el fortalecimiento de la economía local; impulsar la educación bilingüe e intercultural, alfabetización y capacitación; acceso a los servicios de salud; mejorar las condiciones de vida e incorporación de las mujeres indígenas en todos los ámbitos; realizar proyectos que permitan incrementar los ingresos en la región a través de inversiones y uso de tecnologías (CARRANZA, 2014).

En 1995 más del 70% de los municipios que conforman el estado de Oaxaca eligieron a sus autoridades a través del sistema de “usos y costumbres” (González Oropeza & Martínez Sánchez, 2011), Oaxaca está conformado por 517 municipios, de los cuales 418 se rigen actualmente bajo este sistema de gobierno, esto quiere decir que los municipios se gobiernan bajo su sistema propio con base en su cultura y costumbres en el cual, se elige a las autoridades a través de la asamblea, dichas autoridades deben de cumplir con una serie de requisitos con el fin de cumplir su mandato de manera ordenada (Canedo Vázquez, 2008). Cabe mencionar que el estado de Oaxaca reconoce en su constitución y leyes el derecho electoral indígena a diferencia de los demás estados de la República Mexicana (Bustillo Marín, Tavira Bustos, Mendoza Tello & Reyes Guevara, 2016).

Oaxaca se divide en 8 distintas regiones geográficas, teniendo una división política de 25 distintos distritos electorales (INE, 2015), Tepelmeme Villa de Morelos, se ubica en el quinto distrito electoral, teniendo como cabecera a la localidad de Asunción Nochixtlan (Bustillo Marín et al., 2016).

Un municipio que tiene un sistema de gobierno de “usos y costumbres” es aquel que ha desarrollado un sistema de políticas, normas internas y procedimientos para la elección de sus autoridades, respetando y siguiendo la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así como la Constitución del Estado de Oaxaca; así también en el artículo 110, se reconoce a la asamblea general comunitaria de la población como su principal órgano de consulta (H. C. del E. L. y S. de Oaxaca, 1997).

La Ley de Derechos de los Pueblos y Comunidades indígenas para el Estado de Oaxaca reconoce en su artículo 28 a aquellas comunidades indígenas que tienen como sistema de gobierno “usos y costumbres” como aquellos pueblos que tienen sistemas normativos propios basados en características específicas de cada comunidad como sus tradiciones que han pasado de generación en generación, que han sido adaptadas para permanecer vigentes, así también protege de manera puntual la autonomía de los municipios que se rigen bajo el sistema de “usos y costumbres” como un conjunto de normas que los pueblos validan y son utilizadas para regular a la comunidad y sus autoridades así como para resolver conflictos internos, teniendo así la libertad de decidir sobre su comunidad, tierra, organización, política, recursos naturales, sistema de justicia, lenguaje, salud, cultura y educación (H. C. del E. L. y S. de Oaxaca, 2005).

El sistema de gobierno de usos y costumbres, al igual que los demás sistemas de gobierno, tiene diversas normas que deben de llevarse a cabo, uno de los organismos más importantes para los estados que se regulan bajo este sistema, es la asamblea comunitaria la cual es compuesta por

personas del municipio y sin la cual no puede tomarse ninguna decisión sobre las autoridades. Dentro del sistema de uso y costumbres existen tanto autoridades municipales que son aquellas reconocidas por la Constitución Política del Estado de Oaxaca, así como las autoridades comunitarias que son aquellos cargos que las comunidades reconocen dentro de su sistema.

### **2.3.2 Autoridades**

Dentro de la Ley Orgánica Municipal del Estado de Oaxaca se menciona dentro del artículo 30 que el ayuntamiento de los municipios está integrado por: el presidente municipal; síndicos; regidores. (H. C. del E. L. y S. de Oaxaca, 2017). Según el Código de Instituciones Políticas y Procedimientos Electorales de Oaxaca (CIPPEO) dentro del artículo 17, Tepelmeme Villa de Morelos, al ser un municipio con menos de 20 mil habitantes, su ayuntamiento está conformado por un síndico que tendrá la representación legal del ayuntamiento, 5 concejales y hasta dos regidores, tomando en cuenta también que serán respetadas aquellas normas impuestas por el sistema de “usos y costumbres” (H. C. del E. L. y S. de Oaxaca, 1997).

### **2.3.3 Asamblea General Comunitaria**

La Asamblea general comunitaria es un órgano municipal de gran relevancia la cual está encargada de la toma de decisiones del municipio, así mismo tiene la facultad de elegir al órgano electoral para el nombramiento de las nuevas autoridades (H. C. del E. L. y S. de Oaxaca, 1997). La asamblea representa la voluntad de la mayoría de los habitantes de las comunidades (Bustillo Marín et al., 2016).

Para el caso particular de Tepelmeme el gobierno del ayuntamiento municipal tiene una duración de 3 años en el cargo de acuerdo con el Instituto Estatal Electoral y de Participación Ciudadana de Oaxaca (I. E. E. y de P. C. de Oaxaca, 2015).

## **2.4 Procedimiento de elecciones de autoridades**

1. A principios de año, antes de la elección, la autoridad electoral administrativa da un plazo de 90 a 120 días a las comunidades para entregar un informe acerca de las reglas de su sistema entre las cuales deben incluir: la duración dentro del cargo; los procedimientos para su elección; requisitos para votar; instituciones comunitarias y principios generales. En caso de no ser entregado el documento requerido, se tomará como base el instrumento utilizado con anterioridad.
2. Al tener los informes sobre las reglas para elegir a sus autoridades, estos documentos son dictaminados y aprobados por el máximo órgano de dirección de la autoridad administrativa y son publicados en el Diario Oficial de Oaxaca.
3. La asamblea General Comunitaria comunica con tres meses de anticipación, el lugar, la hora y la fecha para la renovación de las autoridades.
4. Durante la elección se deben seguir las normas pactadas y a su término, deberá redactarse el acta con las firmas de los ciudadanos que intervinieron en el proceso y debe ser enviada a la máxima autoridad electoral con el fin de validar la elección.
5. Las nuevas autoridades elegidas, tomarán posesión de su cargo el primero de enero del año siguiente (Bustillo Marín et al., 2016).

## 2.5 Voto activo y voto pasivo

Dentro del sistema normativo interno de los pueblos indígenas de Oaxaca, se tienen diversas normas y catálogos que permiten conocer aquellos requisitos necesarios para la participación dentro de los procesos electorales, es por ello que dentro de las normas se establecen el derecho al voto activo (votar) y al voto pasivo (ser votado) y aquellas características que deben cumplirse con el fin de que la población pueda ejercer el derecho al voto. En el caso de Tepelmeme Villa de Morelos, se presenta en la tabla 1, los requisitos que deben cumplir los ciudadanos para tener derecho al voto activo y pasivo dentro de la comunidad.

Tabla 1. Derecho a votar y ser votado en Tepelmeme Villa de Morelos

	<b>Voto Activo</b>	<b>Voto Pasivo</b>
Mujeres	Si votan	Si son votadas
Hombres	Si votan	Si son votados
Agencias	Si votan	Si son votados
Menores de 18 años	No votan	No son votados
Mayores de 60 años	No votan	No son votados
Avecindados	Si votan	Si son votados
Originarios no radicados	Si votan	No son votados

Fuente: (Electoral, 2013).

## 2.6 Tequio

Dado a la falta de ingresos económicos en los municipios, o al poco presupuesto que se recibe por parte del gobierno estatal, es muy común que los ciudadanos de las distintas comunidades realicen trabajos y obras comunitarias con el fin de mantener en estado óptimo al municipio para traer consigo beneficios para toda la comunidad, dicho trabajo, también es conocido como tequio y se encuentra señalado en la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Oaxaca en su Artículo 12, donde se menciona que el tequio se realiza de manera colectiva y la asamblea comunitaria determina si las actividades a realizar son voluntarias u obligatorias y si se puede considerar como pago de contribuciones al municipio por lo que no tiene remuneración; dentro de los municipios regidos bajo sistemas normativos internos, el tequio es de gran importancia puesto que las personas que realizan labores comunitarios son respetados tanto por la comunidad en general como por la asamblea quienes lo toman como ejemplo para servir al pueblo en cualquier cargo y con cualquier responsabilidad (Martínez Sánchez, 2013; G. Oaxaca, 2011). Gracias al tequio, en el municipio de Tepelmeme Villa de Morelos han restaurado el camino para el puente colosal, donde diversos pobladores realizaron algunas escaleras para hacer más fácil el acceso a este lugar. Así mismo se realizan distintas actividades dentro de la región, que les ayudan a tener un municipio más organizado y limpio.

## 2.7 Sistema de usos y costumbres en Tepelmeme Villa de Morelos

Dado al sistema normativo interno que conlleva Tepelmeme, existe un catálogo que permite observar los cargos, derechos y obligaciones que existen en la región al ocupar los puestos que se tienen, a continuación, se presenta la tabla 2 con el nombre del cargo y número de personas que debería haber en cada puesto, sin embargo, en realidad, existe menos personal dentro del cabildo.

Tabla 2. Cargos políticos en Tepelmeme Villa de Morelos.

<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Número de personas</b>
Presidente Municipal	2
Síndico Municipal	2
Regidor de Hacienda	2
Regidor de Educación	2
Regidor de Seguridad Pública	2
Regidor de Huerta y Ganado	1
Alcalde Único Constitucional	1
Secretario Municipal	1
Tesorero Municipal	1
Capitán de Policía	1
Policía Municipal	12
Fiscal	1
Sacristán	1
Auxiliares Municipales	2
Encargado del Ganado	1
Comité del DIF	6
Comité de Salud	6
Comité de Agua	6
Comité de Telesecundaria	10
Comité de Primaria	10
Comité de Kinder	8
Agentes de policía	7
Comisariado Bienes Comunes	6
Consejo de Vigilancia	6

Fuente: (Instituto Estatal Electoral de Oaxaca, 2010).

En general, las personas interesadas en ocupar un cargo en el municipio de Tepelmeme, es necesario cumplir con varias normas, si eres hombre, que inicien su servicio a los 18 años de edad al igual que las personas que radican en la comunidad sin haber nacido necesariamente ahí, mientras que las personas originarias del municipio que viven fuera de Tepelmeme tienen que dar una cooperación monetaria, sin embargo, a las personas que tengan antecedentes penales, algún tipo de discapacidad o sufran de alcoholismo, no tienen cargos dentro de la población.

Como se ha mencionado con anterioridad, la asamblea la cual está formada por hombres y mujeres mayores de 18 años que tengan residencia permanente en la comunidad, es de suma importancia dentro del ayuntamiento del municipio y tienen la capacidad para elegir a las autoridades municipales a través de una sesión llevada a cabo en octubre, donde se desarrolla una mesa de debates. En dicha reunión se encuentra el presidente quien coordina el desarrollo de la asamblea, el secretario tiene la tarea de escribir todos los acuerdos y levantar el acta, los escrutadores quienes cuentan los votos, así como la policía quienes vigilan y mantienen el orden, sin embargo, cabe destacar que los cargos concejales del ayuntamiento solamente los pueden ocupar los hombres de la comunidad.

Dentro del desarrollo de la sesión, se realiza una terna después de debatir, con aquellos nombres de los candidatos y los suplentes para ocupar los puestos de los Concejales del ayuntamiento, con el fin de tener un consenso, se lleva a cabo una votación a través de levantar la mano para elegir a sus representantes. El cambio de autoridades se lleva a cabo cada tres años, teniendo como costumbre ir a la iglesia acompañados de las nuevas autoridades, así como la entrega de un bastón de mando representativo para el nuevo presidente. Finalmente, aquellas personas, tanto hombres como mujeres mayores de edad que no asisten a la asamblea de elección de autoridades, las autoridades municipales les castiga con el pago de una multa, a continuación, en la tabla 3 y 4, se describen las actividades que realizan durante el nombramiento de autoridades y las sanciones que reciben si incumplen con los actos que implica el sistema de usos y costumbres (Instituto Estatal Electoral de Oaxaca, 2010).

Tabla 3. Actividades de las autoridades en el proceso de nombramiento de autoridades municipales.

<b>Actividades en el proceso de nombramiento por usos y costumbres de las autoridades municipales</b>				
Presidente municipal	Asamblea General Comunitaria	Secretario	Escrutadores	Policía
Coordina la asamblea. Clausura la asamblea.	Debaten. Firman el acta. Forman parte de un padrón de participación.	Redacta acuerdos. Levanta el acta. Anuncia resultados de la votación.	Cuentan votos.	Mantienen el orden.

Fuente: (Instituto Estatal Electoral de Oaxaca, 2010).

Tabla 4. Sanciones Comunitarias en Tepelmeme Villa de Morelos.

Sanciones comunitarias	
Acto	Sanción
Incumplimiento del tequio	Uno o dos días de salario de multa
No asistir a la asamblea	Multa
Causar desorden o violencia durante la asamblea	Multa y cárcel
No cumplir los cargos conferidos.	Suspensión de servicios del municipio hasta su cumplimiento.
No cumplir responsabilidades como autoridades municipales	Destitución del cargo y cárcel

Fuente: (Instituto Estatal Electoral de Oaxaca, 2010).

Actualmente en el ayuntamiento de Tepelmeme Villa de Morelos, existen 5 personas dentro del cabildo y 8 policías los cuales realizan diversidad de tareas dentro de la comunidad como la recolección de basura en la vía pública o encargados del agua potable, es decir, no solamente los policías son comisionados de la seguridad pública sino también de actividades diferentes; cabe señalar que dentro de la presidencia municipal el equipo de cómputo es limitado, cuentan con 2 computadoras y una impresora para realizar los trámites necesarios. Así mismo en una entrevista realizada al presidente municipal y a la regidora de hacienda, se mencionó que la recaudación de dinero para el municipio se hace a través de la cooperación de los pobladores de forma monetaria y con el trabajo que se realiza en la comunidad, como la limpieza del municipio o la reparación de lugares públicos, el predial y las 450 cabezas de ganado con las que cuenta el municipio que también son utilizadas dentro de la fiesta patronal que se realiza cada año en el mes de agosto, dando una comida para toda la población, en la figura 20 se muestra la plaza principal del municipio.

Figura 20. Plaza principal de Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca.



Fuente: Elaboración propia.

## **2.8 La participación de las mujeres en la vida política**

En Tepelmeme Villa de Morelos, las mujeres tienen derecho a participar en la Asamblea Comunitaria y en los procesos electorales al cumplir la mayoría de edad, sin embargo están obligadas a prestar servicios y solamente pueden tener cargos comunitarios de acuerdo a su sistema normativo interno (Bustillo Marín et al., 2016; Instituto Estatal Electoral de Oaxaca, 2010) es decir, las mujeres pueden ser tesoreras, secretarías o presidentas de comités, cabe señalar que la mayoría de mujeres tiene como actividad principal dedicarse al cuidado del hogar así como a la crianza de animales domésticos con el fin de apoyar en el ingreso familiar, es por ello que la participación de las mujeres en los puestos del ayuntamiento es mínima dado a las costumbres del municipio y de Oaxaca en general (Ayuntamiento de Tepelmeme Villa de Morelos, 2008).

## **2.9 Población**

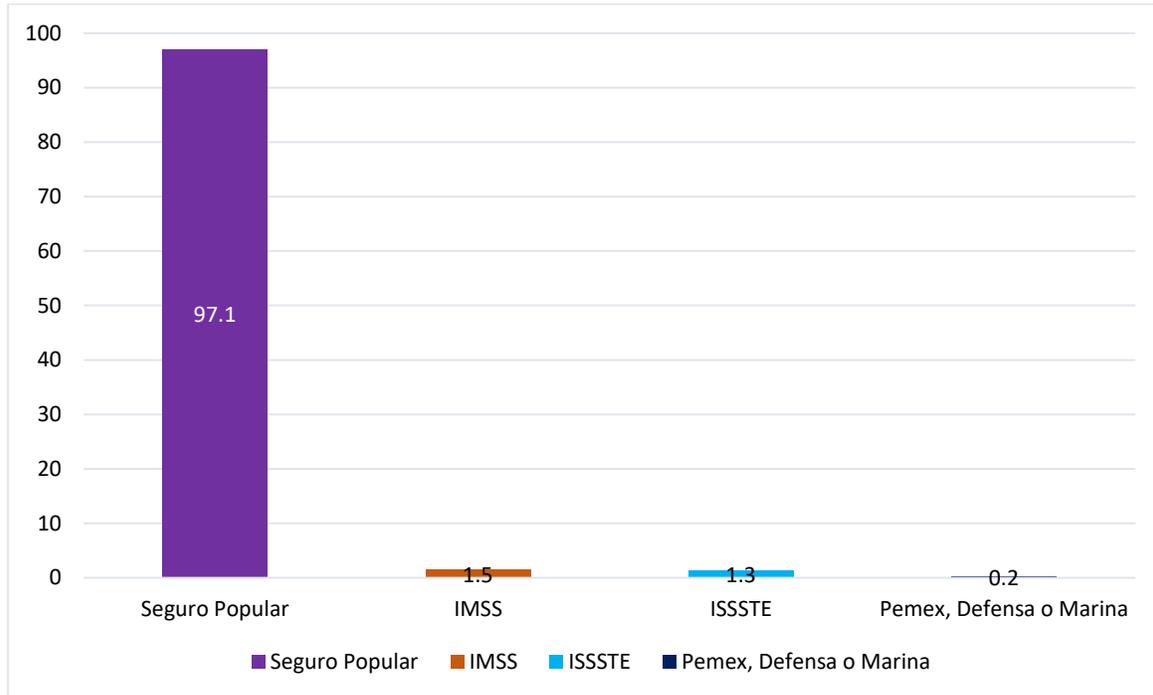
Tepelmeme Villa de Morelos, que de acuerdo a sus características y retomando la clasificación de la Ley Orgánica Municipal del Estado de Oaxaca dentro del artículo 15, se considera un núcleo rural de acuerdo a su concentración demográfica, puesto que cuenta por lo menos con quinientos habitantes (H. C. del E. L. y S. de Oaxaca, 2017). El Instituto de Estadística y Geografía (INEGI) en el 2015 realizó una encuesta intercensal con el fin de generar información suficiente para la elaboración de estimaciones sobre diversos indicadores, en Tepelmeme en el 2015 había 1607 habitantes donde existen 83 hombres por cada 100 mujeres, es decir, el 54.4% de habitantes son mujeres, cabe destacar que la mitad de su población tiene 26 años o menos, obteniendo así que existen 94 personas en edad de dependencia por cada 100 personas en edad productiva, mientras que el 29.25% de los habitantes se considera indígena (INEGI, 2016).

Tepelmeme Villa de Morelos tiene una densidad de población de 2.8 habitantes por Km<sup>2</sup>, dentro de las 462 casas particulares con la que cuenta el municipio, solamente el 5.8% de viviendas cuenta con agua entubada, no hay sistema de drenaje por lo que son utilizadas fosas para los residuos y el 90.9% con electricidad (INEGI, 2016).

### **2.9.1 Salud**

En la cabecera municipal de Tepelmeme Villa de Morelos se localiza una clínica de salud en la que se encuentra un doctor o alguna enfermera encargada, sin embargo, de acuerdo a lo comentado por los pobladores, algunas ocasiones no existe algún encargado que pueda atender a los habitantes, mientras que, en las agencias de El rodeo, Las flores, Torrecilla, La Unión y Puerto Mixteco cuentan solamente con una casa de salud. Cabe destacar que la población de Tepelmeme, se encuentra afiliada en su mayoría (97.1%) al seguro popular como lo muestra la figura 21 (Ayuntamiento de Tepelmeme Villa de Morelos, 2008).

Figura 21. Población afiliada total 84.4% a servicios médicos en Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca.



Fuente:(INEGI, 2016).

## 2.9.2 Educación

En Tepelmeme Villa de Morelos existen escuelas de nivel básico representada en la figura 22 y medio superior, en todas las agencias existe una escuela primaria y un preescolar, sin embargo, en La Unión y Mahuizapa solamente cuentan con un centro del CONAFE (Consejo Nacional de Fomento Educativo) el cual es un proyecto educacional que cuenta con diversos centros a lo largo de todo el país con el objetivo de establecer escuelas en comunidades rurales con poblaciones menores a 500 habitantes (Turner & Turner, 2001). Así mismo dentro del municipio se puede encontrar una telesecundaria y un bachillerato general representado en la figura 23 dentro de la cabecera municipal de Tepelmeme, finalmente dentro de su territorio, no existe educación superior, por lo que los jóvenes tienen que trasladarse a estudiar para tener acceso a una universidad, sin embargo dado a las pocas posibilidades económicas existentes, el 61,17% de la población mayor a 15 años tiene la educación básica incompleta (Ayuntamiento de Tepelmeme Villa de Morelos, 2008; CONEVAL, 2010b).

Figura 22. Escuela primaria en Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 23. Bachillerato en Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca.



Fuente: Elaboración propia.

## 2.10 Actividades económicas de la comunidad

Dentro de Tepelmeme Villa de Morelos, existen diversas actividades económicas realizadas tanto por mujeres como hombres dentro y fuera de la comunidad con el fin de aumentar los ingresos familiares y por consecuencia la calidad de vida, entre dichas actividades se encuentra la comercialización de productos alimenticios, comedores donde se venden comidas típicas de la región y tortillas artesanales tal y como se presenta en la figura 24, ganadería en las montañas de la comunidad y un pequeño banco llamado Sociedad Yolomecatl que realizan actividades financieras.

Figura 24. Comedor típico en Tepelmeme Villa de Morelos.



Fuente: Elaboración propia.

### 2.10.1 Cultura y tradiciones

Los lugares turísticos con los que cuenta el municipio, está principalmente la iglesia que data del siglo XVI que se encuentra ubicada en el centro de Tepelmeme Villa de Morelos frente a la plaza principal y a un costado de la presidencia municipal, así mismo cuenta con una falla natural conocida como puente colosal, la huerta de Juquila y un museo arqueológico que tiene en exposición piezas de cerámica y piedra, el cual ha sido cerrado de manera indefinida por la falta de mantenimiento al mismo (Ayuntamiento de Tepelmeme Villa de Morelos, 2008).

El Puente Colosal sin duda alguna es uno de los lugares más preciados por la población, dado a la historia y belleza natural del sitio, este lugar se encuentra dentro del municipio de Tepelmeme Villa de Morelos. Para ingresar a él, es necesario realizar una caminata entre terrenos empinados y rocas enormes, sin embargo, al llegar al lugar, se pueden observar distintos dibujos prehispánicos, tal como se muestra en la figura 25 y 26 que hacen del puente, un lugar maravilloso por descubrir. Sin embargo, dado a la falta de proyectos, este lugar no cuenta con la promoción necesaria y personas se han dedicado a vandalizar algunas de las rocas que se encuentran dentro del puente colosal.

Figura 25. Entrada al Puente colosal en Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 26. Pinturas rupestres del Puente Colosal en Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca.



Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, el 4 de agosto de cada año, se realiza la fiesta principal del pueblo en honor a Santo Domingo de Guzmán, la feria y celebraciones religiosas durante tres días en donde personas de pueblos vecinos acuden en peregrinaciones a la iglesia y a la fiesta. Parte de la dinámica es la comercialización de productos artesanales y alimenticios de la región y municipios aledaños, lo cual incrementa los ingresos de la población en general. Así mismo, los pobladores acostumbran a festejar diversas fiestas católicas como la Semana Santa, Día de Muertos, Navidad y el Año Nuevo, acompañado de la música de banda de viento. En la figura 27 se presenta una peregrinación católica llevada a cabo en el mes de junio de 2017 en la comunidad de Tepelmeme acompañada de flores y música de banda, mientras que en la figura 28, 29 y 30 se presenta la feria patronal.

Figura 27. Peregrinación católica en Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 28. Feria patronal en Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 29. Feria en Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 30. Comida para la población durante la feria en Tepelmeme.



Fuente: Elaboración propia.

### 2.10.2 Artesanías

Dentro del municipio de Tepelmeme es muy común observar a la venta diversas artesanías típicas del estado de Oaxaca, entre las que se encuentran muñecas, llaveros y objetos de barro negro, sin embargo, dentro de la comunidad se elaboran todo tipo de productos de palma como se muestra en la figura 31, estos son vendidos por las mujeres por docenas a distribuidores comerciales. A continuación, en la figura 32 y 33, se muestra el interior de la tienda de artesanías ubicada en la cabecera municipal del municipio de Tepelmeme Villa de Morelos, donde también se comercializan diversos tipos de pan, bebidas típicas del estado de Oaxaca, así como bordados y figurillas de barro negro.

Figura 31. Mujer tejiendo sombreros de palma



Fuente: Elaboración propia.

Figura 32. Tienda de artesanías en Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 33. Tienda de artesanías en Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca.



Fuente: Elaboración propia.

### 2.10.3 Gastronomía

Indudablemente una de las principales fuentes de ingreso es la venta de productos alimenticios en comedores contruidos de madera y acondicionados con comales de barro que son calentados con leña, donde se preparan alimentos típicos de Oaxaca, dentro de los platillos característicos de la región se encuentra el mole Oaxaqueño, la barbacoa, el consomé, el amarillito (caldo con pollo), las quesadillas, el chocolate, el atole de trigo y las revolcadas que se elaboran a base de tortillas de trigo con manteca y salsa roja, acompañadas también con carne enchilada, cecina, queso y aguacate, tal como se presentan en la figura 34 y dentro de las bebidas se encuentra el mezcal, el aguardiente, el pulque y el chocolate oaxaqueño de leche o agua como se muestra en la figura 35 (Ayuntamiento de Tepelmeme Villa de Morelos, 2008).

Figura 34. Revolcadas con carne, típicas de Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 35. Chocolate oaxaqueño y pan de pulque.



Fuente: Elaboración propia.

## 2.11 Comercio en la comunidad

Dentro de la comunidad de Tepelmeme, la población económicamente activa en su mayoría son hombres, teniendo una representación del 67.1% mientras que las mujeres tienen una participación del 32.9% (INEGI, 2016), a continuación se presenta la tabla 5 con el número de personas de acuerdo al sector económico en el que se ubican.

Cabe destacar, que muchos jefes de familia salen del municipio para encontrar mejores oportunidades de empleo, así mismo, se dedican a la ganadería en los montes del municipio o a la albañilería, es por ello, que muchas mujeres, salen diariamente a vender tortillas artesanales de trigo en su mayoría, tortillas de maíz aunque éstas son consumidas en menor medida por la falta de granos en la región, venta de postres como flanes y gelatinas así como ventas por catálogo, muchas de las mujeres son ambulantes y cuentan con su clientela fija, sin embargo, visitan de acuerdo con los horarios que llega el autobús del sur a su parada en el municipio, para aprovechar y comercializar sus productos a los viajeros con el fin de conseguir ingresos extras.

De igual forma es muy común encontrar a muchas jefas de familia quienes se hacen cargo de los gastos familiares puesto sus parejas han tenido que emigrar a Estados Unidos, a la capital de Oaxaca o a la capital del país con el fin de conseguir mejores ingresos.

Tabla 5. Distribución de la población ocupada en Tepelmeme Villa de Morelos por sector.

<b>Distribución de la población ocupada en Tepelmeme Villa de Morelos según el sector</b>		
<b>Primario</b>	Agricultura	277
<b>secundario</b>	Construcción	100
	Industrias manufactureras	82
<b>terciario</b>	Comercio al por mayor	2
	Comercio al por menor	78
	Transportes, correos y almacenamientos	6
	Información en medios masivos	1
	Servicios financieros y de seguros	1
	Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	2
	Servicios profesionales, científicos y técnicos	1
	Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación	1
	Servicios educativos	7
	Servicios de salud y de asistencia	4
	Servicios de esparcimiento culturales y deportivos y de otros servicios recreativos	2
	Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	68
	Otros servicios excepto actividades de gobierno	31
Actividades del Gobierno y organismos internacionales y territoriales	16	
<b>No especificado</b>	No especificado	3

Fuente: (SEDESOL, 2013)

## 2.12 Las tortillas de trigo

Usualmente, las mujeres en el municipio de Tepelmeme, para ayudar a la economía familiar, diariamente salen de sus hogares para vender tortillas de trigo, las cuales forman parte de la dieta diaria de la comunidad, desplazando casi por completo a las tortillas de maíz en las comidas, es decir, las tortillas de trigo son fundamentales dentro de la gastronomía de Tepelmeme y por lo tanto representan un ingreso importante para las familias, en la figura 36 se muestra el desayuno típico.

Figura 36. Desayuno típico con tortilla de trigo de Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los relatos de las mujeres de la comunidad, las tortillas de trigo se han elaborado a través de los años para consumo personal, en el pasado, las mujeres molían maíz o trigo en metates que en su mayoría era cosechado por las autoridades de la comunidad, para realizar una gran cantidad de masa para alimentar a la familia y a los “mozos” que eran las personas que trabajaban el campo, sin embargo, dado a la falta de oportunidades de empleo y el clima que no permitía el desarrollo de la agricultura en la comunidad, una de las mujeres del municipio llamada Julia San Juan hace aproximadamente 22 años, comenzó a comercializar paquetes de tortillas en la terminal de autobuses del sur, un año después, al observar la demanda del producto, otras mujeres comenzaron a unirse a la venta de tortilla, dando paso a la apertura de comedores donde además de alimentos, se venden las tortillas artesanales así como diversos antojitos donde son utilizadas las tortillas como insumo principal para su elaboración, tal y como se muestra en la figura 37.

Figura 37. Quesadilla elaborada con tortilla de trigo de Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca.



Fuente: Elaboración propia.

### 2.12.1 Importancia económica

La comercialización de las tortillas de trigo dentro de la comunidad de Tepelmeme Villa de Morelos es una actividad cotidiana y típica que realizan las mujeres en las calles del pueblo, con el fin de obtener ingresos extras para el gasto familiar. Dado a la importancia de la venta de las tortillas, es importante mencionar, que la elaboración de las totillas se realiza de manera artesanal y no cuenta con procesos estandarizados en su elaboración, por lo que el tamaño y peso de las tortillas que se venden son distintos, sin embargo el precio y la cantidad de tortillas por paquete que se comercializan es el mismo, teniendo así una diferencia considerable entre los productos de las diferentes vendedoras, impactando directamente en las ganancias o pérdidas que pueden tener.

La venta de las tortillas tiene una gran demanda en las fiestas de la comunidad, es por ello que las productoras ofrecen las tortillas en otra versión, mientras que diariamente se comercializan paquetes de 4 tortillas a un precio estándar de \$10 pesos, por pedidos especiales, las vendedoras comercializan “maquillas” a un precio de \$100 pesos por 50 tortillas.

A continuación, se presenta en la tabla 6, los pesos y diámetro promedios de 3 paquetes de tortilla de quince de las vendedoras que comercializan su producto en el centro del municipio de Tepelmeme villa de Morelos ya sea dentro de los comedores o de forma ambulante.

Tabla 6. Diferencia de pesos y magnitud entre los paquetes de tortilla.

<b>VENDEDORA</b>	<b>DIÁMETRO POR PAQUETE (PROMEDIO)</b>	<b>PESO POR PAQUETE (PROMEDIO)</b>	<b>TORTILLAS POR PAQUETE</b>
1	30 cm	540 g	6
2	28 cm	320 g	4
3	31.5 cm	450 g	4
4	25.3 cm	432 g	4
5	26.2 cm	390 g	4
6	28.7 cm	405 g	4
7	24.6 cm	340 g	4
8	25.5 cm	478 g	4
9	27.1 cm	425 g	5
10	24.4 cm	448 g	5
11	25.3 cm	370 g	4
12	27.3 cm	353 g	4
13	23.8 cm	340 g	4
14	27 cm	578 g	6
15	28.2 cm	457 g	5
16	24 cm	381 g	4
17	26.6 cm	345 g	4
18	22.8 cm	333 g	4
19	24.5 cm	398 g	4
20	28 cm	345 g	4

Fuente: Elaboración propia.

## 2.12.2 Nutrientes de las tortillas de trigo

El trigo es uno de los cereales más utilizados en la alimentación a nivel mundial dado al alto valor energético y el segundo grano de mayor producción mundial, así mismo contiene más proteínas que el arroz y el maíz. Cabe señalar que el trigo es un cereal que funge como materia prima de un sinnúmero de alimentos procesados. En México el trigo es la tercera fuente de nutrientes que está a bajo costo después del frijol y el maíz. El trigo contiene sales minerales, magnesio, potasio, cloro, calcio, sodio, silicio, zinc, manganeso, azufre, cobalto, cobre, yodo, diversas vitaminas entre las que se encuentran la B, E, D, K y PP (Instituto de nutrición de centro américa y Panamá & Organización panamericana de la salud, 2012; SAGARPA, 2011).

En México, el trigo es cultivado en más de 20 estados del país principalmente en el ciclo otoño-invierno dado al clima templado y disponibilidad de agua para el riego. A pesar de tener plantaciones de trigo en diversos estados de la República Mexicana, el 80% de los granos son cosechados en Guanajuato, Baja California, Tlaxcala, Zacatecas, Chihuahua, Michoacán y Sonora que representa el 50% de la producción nacional (Peña Bautista et al., 2007; SAGARPA, 2011).

El constante aumento en los precios del trigo, es un factor que reduce las ganancias de las vendedoras de tortilla de trigo, dado que ellas compran a un intermediario, quienes automáticamente elevan el precio. A continuación, en la tabla 7, se presenta una lista de precios del trigo en el año 2017.

Tabla 7. Costos mensuales del año 2017 por tonelada de trigo.

MES	PRECIO POR TONELADA	PRECIO POR KILOGRAMO
Enero 2017	\$ 3,283.94	\$3.28
Febrero 2017	\$3,147.58	\$3.14
Marzo 2017	\$3,975.94	\$3.97
Abril 2017	\$3,117.50	\$3.11
Mayo 2017	\$3,385.80	\$3.38
Junio 2017	\$3,438.58	\$3.43
Julio 2017	\$3,600.64	\$3.60
Agosto 2017	\$3,049.04	\$3.04
Septiembre 2017	\$3,184.62	\$3.18
Octubre 2017	\$3,303.09	\$3.30
Noviembre 2017	\$3,409.17	\$3.40
Diciembre 2017	\$3,531.07	\$3.53

Fuente: (Mundi, 2017)

A continuación, se presenta la tabla 8 donde se exponen los precios de la materia prima e insumos utilizados para la elaboración de una “maquila”, es decir 50 tortillas, cabe destacar, que la mayoría de trigo con el que se realizan las tortillas es traído de otros municipios y algunos sembradíos del municipio y el precio es similar en todos los molinos que se encuentran en Tepelmeme Villa de Morelos, o lo que varía es el precio de la molienda por si llevan el trigo o lo adquieren en ese mismo lugar.

Tabla 8. Costos de insumos de tortillas artesanales de trigo de Tepelmeme Villa de Morelos.

INSUMOS	CANTIDAD	PRECIO
Trigo	4 Kg	\$32
Molienda	1	\$4
Leña	6 palos	\$30
<b>TOTAL</b>		<b>\$66</b>

Fuente: elaboración propia.

### 2.12.3 Diferencia nutricional entre las tortillas de trigo y las tortillas de maíz

El consumo de tortillas dentro del territorio mexicano, es de gran importancia dentro de la gastronomía mexicana, es por ello, que es importante comparar aquellos nutrientes que son aportados por 100 g de tortillas de maíz blanco contra los nutrientes aportados por 100 g de trigo blando que es utilizado para la elaboración de las tortillas artesanales de Tepelmeme.

A continuación, en la tabla 9, se observa la comparativa entre los componentes nutricionales entre el trigo y las tortillas de maíz, en este caso se observa que a pesar de que el trigo tiene un mayor número de kilo calorías, las proteínas que aporta son el doble que las aportadas por las tortillas de maíz, así mismo el potasio y la fibra que contienen las tortillas de trigo es mayor a la contenida en las tortillas de maíz.

Tabla 9. Tabla nutricional de trigo suave y tortilla de maíz blanco.

Componentes nutricionales por cada 100g	Trigo blando	Tortilla de maiz blanco
Energía (Kcal)	331	215
Proteína (g)	10.35	4.90
Grasa total (g)	1.56	2.66
Carbohidratos (g)	74.24	44.50
Fibra (g)	12.50	-
Ceniza (g)	1.68	0.84

Calcio (mg)	27	98
Fósforo (mg)	493	127
Hierro (mg)	3.21	2.24
Tiamina (mg)	0.39	0.18
Riboflavina (mg)	0.10	0.06
Niacina (mg)	4.80	0.84
Vitamina A (mg)	-	3
Ácidos grasos mono- insat. (g)	0.18	-
Ácidos grasos poli-insat. (g)	0.66	-
Ácidos grasos saturados (g)	0.29	-
Colesterol (mg)	0	-
Potasio (mg)	397	186
Sodio (mg)	2	-
Zinc (mg)	2.63	1.31
Magnesio (mg)	126	72
Vitamina B6 (mg)	0.27	0.094
Folato equivalente FD (mcg)	41	-

Fuente: (Instituto de nutrición de centro américa y Panamá & Organización panamericana de la salud, 2012)

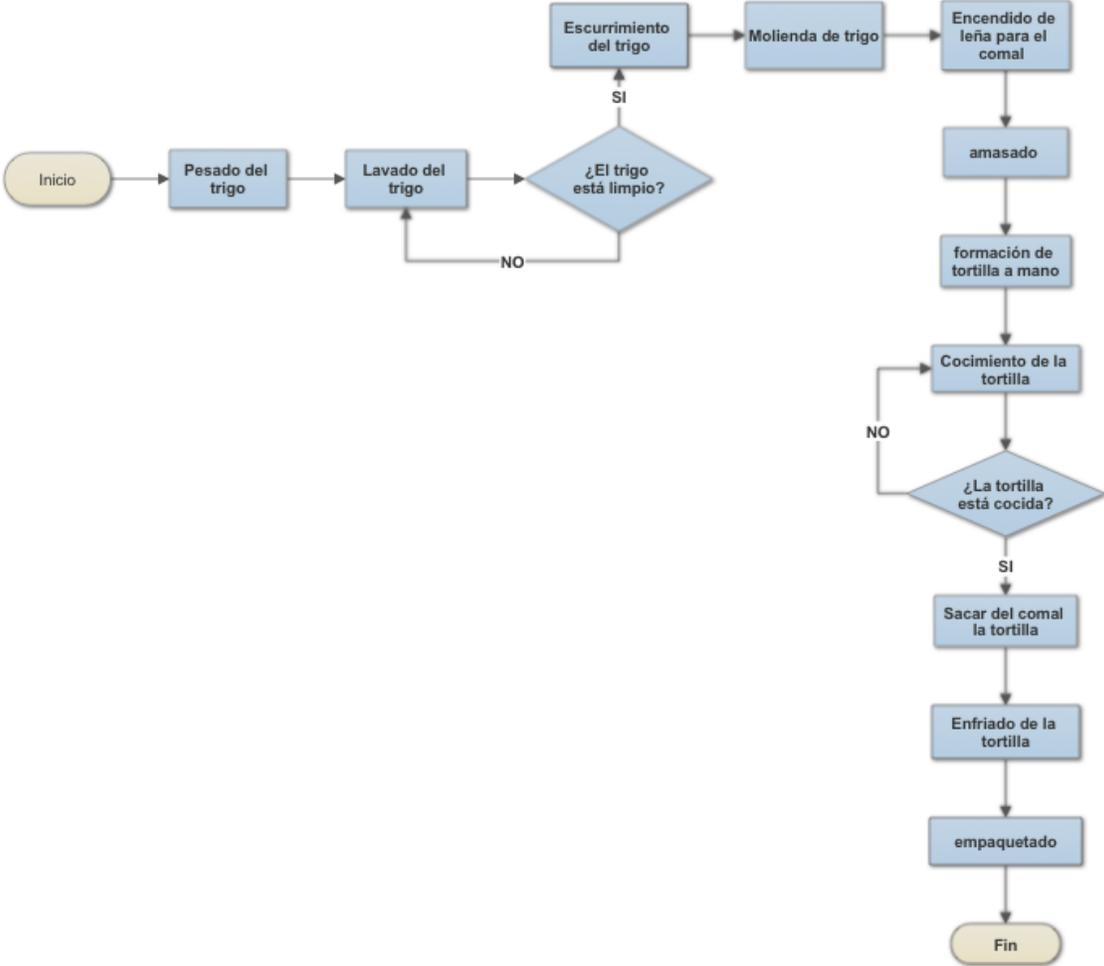
#### 2.12.4 Proceso de elaboración de las tortillas

A continuación, en la figura 38 y en la tabla 10 se describen completamente el proceso de elaboración de las tortillas artesanales de trigo, tomando en cuenta los tiempos aproximados que se utilizan para cada actividad, así mismo de la figura 39 a la 47 se presentan imágenes del proceso que realizó una de las vendedoras de Tepelmeme, cabe señalar, que la molienda principalmente se comienza a hacer alrededor de las 4 de la mañana con el fin de tener producto fresco y temprano.

A pesar que cada productora cuenta con sus propios métodos para realizar las tortillas, el presentado aquí es el más utilizado en la región, tomando en cuenta las observaciones realizadas en los distintos comedores y casas visitadas, así mismo se midieron los tiempos que tardan en realizar cada tortilla y el proceso que seguían para su empaquetado. Durante las observaciones realizadas, muchas mujeres nos hablaron sobre los insumos que utilizan, la forma de hacer la tortilla y el grado de dificultad que conlleva su elaboración.

A simple vista, podría parecer un proceso muy fácil, sin embargo, al manipular la masa, es muy distinta la textura a la típica masa nixtamalizada de maíz, puesto que el trigo, se vuelve una masa algo pegajosa y que se reduce de tamaño si no se manipula de forma rápida.

Figura 38. Diagrama de flujo de la elaboración de tortillas de trigo artesanales en Tepelmeme Villa de Morelos.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Proceso de elaboración de tortillas artesanales de trigo de Tepelmeme Villa de Morelos.

Proceso de elaboración de tortillas artesanales de trigo			SÍMBOLOS					OBSERVACIONES
				Operación				
				Transporte				
				Inspección				
				Demora				
				Almacenamiento				
DESCRIPCIÓN	CANT.	TIEMPO	SÍMBOLOS					OBSERVACIONES
								
El trigo es pesado.	5 kg	1 min						
Transportar el trigo para lavar.	5 kg	30 seg						
Lavar trigo.	5 kg	2 min						
Ecurrir el trigo para quitar el exceso de agua.	5 kg	1 min						
Transportar el trigo al molino.	5 kg	1 min						
Moler el trigo.	5 kg	3 min						Hacer una bola de masa.
Transportar la masa de trigo a la cocina.	5 kg	30 min						
Encender la leña para el comal	3 palos	4 min						Dejar calentar el comal.
Amasado de trigo.	5 kg	5 min						Usar agua para evitar que se pegue.
Hacer tortilla a mano		1 min						
Cocer tortilla de trigo en el comal.	1 tor.	1.5 min						
Sacar la tortilla del comal.	1 tor.	10 seg						
Transporte de la tortilla.	1 tor.	10 seg						
Enfriado de tortilla.	1 tor.	1 hora						
Empaquetado de tortillas	4 tor.	1 min						
TOTAL			9	4			1	

Fuente: elaboración propia.

Figura 39. Pesado del trigo.



Fuente: Elaboración propia.

Las mujeres productoras de tortilla, se levantan alrededor de las 4 o 5 de la mañana para dirigirse a los molinos que se encuentran en la cabecera municipal, el primer paso a seguir es el pesado del trigo, que depende de la cantidad de tortillas a realizar.

Figura 40. Lavado del trigo.



Fuente: Elaboración propia.

Después de haber pesado el trigo que se compró, se realiza el lavado para quitar la suciedad y cáscaras que pueda tener el trigo, este procedimiento se realiza varias veces hasta que el agua con el que se lava, salga clara.

Figura 41. escurrido del trigo.



Fuente: Elaboración propia.

Después de haber hecho el proceso del lavado que sirve también para hidratarlo y poder facilitar el proceso de molienda, se pasa de un recipiente a otro para quitar el exceso de agua.

Figura 42. Esgurrido del trigo.



Fuente: Elaboración propia.

Al terminar de escurrir el trigo, se pasa al molino, donde con ayuda de dos personas se va echando poco a poco el trigo para conseguir molerlo correctamente, mientras que otra persona se encarga de recolectar la masa y formar una bola que posteriormente se vuelve a pesar.

Figura 43. Fogata para la elaboración de tortillas.



Fuente: Elaboración propia.

Al llegar al lugar dónde se realizarán las tortillas, se debe prender la fogata con ayuda de un ocote, y mientras se enciende, se pone encima el comal de barro para que se caliente y se comienzan a realizar algunos otros procesos.

Figura 44. Amasado del trigo.



Fuente: Elaboración propia.

Con ayuda de un metate, prosiguen a amasar el trigo con el fin de tener una mejor consistencia para hacer las tortillas, para este proceso se utiliza un poco de agua en la masa y en las manos, para evitar que se pegue en el metate y en las manos.

Figura 45. Formación de las tortillas.



Fuente: Elaboración propia.

El proceso de elaboración de la tortilla es principalmente realizado con las manos, donde con un pedazo de masa se estira hasta formar un círculo, sin embargo, algunas productoras se ayudan con una máquina para hacer tortillas.

Figura 46. Cocimiento de la tortilla.



Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente se cose la tortilla en el comal de barro por aproximadamente minuto y medio, este proceso se realiza alrededor de 50 veces (molienda).

Figura 47. Enfriado.



Después de realizar las tortillas, estas se dejan en un lugar fresco para que se templen y hasta que estén completamente frías se empaquetan para su comercialización.

Fuente: Elaboración propia.

## **Capítulo III Herramientas utilizadas para la formulación de estrategias**

Dentro de este capítulo se desarrollaron los puntos teóricos necesarios para la realización del análisis de la información obtenida a cerca de la producción artesanal de las tortillas de trigo en Tepelmeme, con el fin de arrojar estrategias que permitan incrementar las ventas dentro de la región.

### **3.1 Administración estratégica**

Dentro de una organización es de suma importancia analizar todos aquellos ámbitos tanto internos como externos con los que la empresa tiene contacto, puesto que, al no utilizar correctamente las oportunidades y fortalezas, las debilidades y amenazas podrían entonces tener un impacto significativo dentro de la organización.

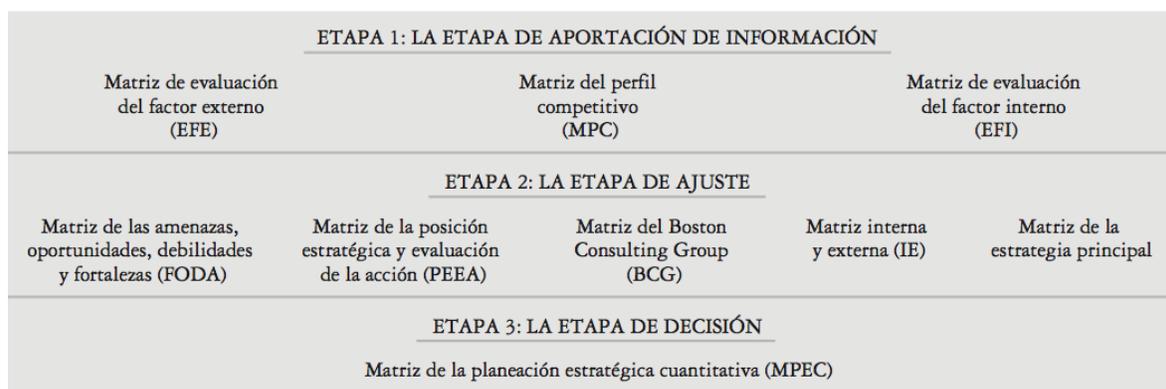
La administración estratégica es un conjunto de acciones que permiten el crecimiento de la organización a largo plazo que incluye diversas etapas donde tales como el análisis ambiental (interno y externo), la formulación de la estrategia a través de la planeación estratégica que se refiere al proceso que realizan las organizaciones donde se establecen aquellos criterios que ayudarán a tomar decisiones a corto y largo plazo, es decir, establece objetivos a seguir y las operaciones para alcanzarlos, implementación de la estrategia, la evaluación y el control (Goodstein, Nolan, Pfeiffer, & Osorio, 1998; Wheelen, Thomas, Hunger, & David, 2007).

#### **3.1.1 Esquema para la formulación de la estrategia**

Para la formulación de estrategias para la organización, se toma como base un esquema para la toma de decisiones que se conforma por tres etapas principales tal como lo muestra la figura 48. En la etapa número uno, también conocida como “Etapa de aportación de información”, tal como su nombre lo indica, sirve para estudiar a la empresa tanto de forma interna como externa, es decir, conocer aquellos factores que impactan directamente en el desarrollo de la organización, la primer etapa está conformada por la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) , la matriz de evaluación de los factores internos (EFI), la matriz del perfil competitivo (MPC), sin embargo, para funciones prácticas la matriz MPC no se desarrollará puesto que no se cuenta con datos de empresas en la región de Tepelmeme que comercialicen el mismo tipo de producto o con las mismas características que las tortillas artesanales de trigo.

En la etapa número dos, también conocida como “Etapa de ajuste”, a partir de las matrices realizadas en la primera etapa y con la información obtenida, se conforma por la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG) y la matriz interna y externa (IE). Mientras que la etapa tres, también conocida como “Etapa de decisión” donde como su nombre lo indica es la última parte a seguir para poder tomar decisiones estratégicas para la organización que incluye solamente la matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC) (David & Carrión, 2003).

Figura 48. Esquema de formulación de la estrategia.



Fuente: (David & Carrión, 2003).

## 3.2 Etapa de aportación de información

A través de la realización de la matriz de evaluación de factores internos, matriz de evaluación de factores externos se obtiene información básica para las siguientes etapas.

### 3.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos

También conocida como MEFI, la matriz de evaluación de factores internos es una herramienta que permite la evaluación de las fortalezas y debilidades en las diversas áreas funcionales de una empresa. La matriz de evaluación de factores internos es una técnica de juicios intuitivos que permite obtener un valor total del 1 al 4, teniendo un promedio de 2.5 que indican:

- Puntajes menores de 2.5 representan a empresas débiles internamente.
- Puntajes mayores de 2.5 representan a empresas internamente sólidas.

Así mismo se debe tomar en cuenta que la matriz de evaluación de factores internos permite hacer una comparación entre las sumas ponderados entre las fortalezas y las debilidades, determinando así, si las fuerzas internas de la organización son favorables o no (Ponce, 2006).

#### *Fuerzas Internas*

Las fuerzas internas son aquellas debilidades y fortalezas con las que cuenta la compañía, es decir son aquellas acciones que la organización puede controlar y se encuentra dentro de las áreas funcionales de la compañía y van de la mano con los objetivos de la organización (David & Carrión, 2003).

#### *Etapas*

- Se enumeran las fortalezas y las debilidades identificadas, se deben utilizar de 10 a 20 factores, ordenándolos en una lista de fortalezas y después de debilidades, especificando cifras y porcentajes.
- Se asigna un valor entre el 0 que significa sin importancia al 1 que significa muy importante a cada factor con el fin de saber qué factores permiten el éxito de una empresa, se debe tomar en cuenta que la suma de todos debe de ser igual a 1.

3. A continuación, se debe clasificar del uno al cuatro cada factor con el fin de saber si representa:
  - a. Una debilidad mayor (1)
  - b. Una debilidad menor (2)
  - c. Una fortaleza menor (3)
  - d. Una fortaleza mayor (4)

Cabe señalar que la primera clasificación realizada pertenece a la empresa mientras que la segunda, pertenece a la industria en general.

4. Se multiplica el valor de cada factor por la clasificación descrita en el paso anterior con el fin de tener un valor ponderado.
5. Al final, se suman los valores ponderados para saber el valor total de la empresa (David & Carrión, 2003).

### **3.2.2 Matriz de Evaluación de Factores externos**

Conocida también como MEFE por sus siglas, permite la evaluación aquella información que rodea a la empresa de forma externa, es decir, evalúa información social, económica, cultural, ambiental, demográfica, política, gubernamental y legal que pueda influir en el desarrollo de una compañía (David & Carrión, 2003).

El valor más alto que se puede obtener tras la realización de la matriz, es de 4.0 mientras que el más bajo es 1.0, si se obtiene una calificación mayor al 2.5, significa que la empresa actúa de manera efectiva a las oportunidades y amenazas presentadas, es decir, aprovechan las oportunidades mientras que reducen los efectos de las amenazas (Brenes Bonilla, 2003).

#### *Fuerzas externas*

Las fuerzas externas son aquellos factores que influyen en el desarrollo de una organización y afectan directamente en el logro de sus objetivos, dentro de estas fuerzas, se pueden encontrar:

- a. Fuerzas económicas
- b. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.
- c. Fuerzas políticas, legales y gubernamentales.
- d. Fuerzas tecnológicas.
- e. Fuerzas competitivas (David & Carrión, 2003).

#### *Etapas*

1. Se elabora una lista de 10 a 20 factores externos, tanto oportunidades o amenazas que influyan a la compañía, poniendo cifras e índices que permita especificar el impacto.
2. Se asigna un valor entre el 0 que significa sin importancia al 1 que significa muy importante a cada factor para tener éxito dentro del sector. Se debe tomar en cuenta que las oportunidades son los factores que reciben los valores más altos para que al final la suma

total sea igual a 1, sin embargo, si una de las amenazas es contundente para el desarrollo de la empresa, puede tener también un valor mayor.

3. Posteriormente, se debe clasificar del uno al cuatro cada factor de acuerdo con el desarrollo que tiene actualmente la empresa:
  - a. Respuesta deficiente (1)
  - b. Respuesta de nivel promedio (2)
  - c. Respuesta arriba del promedio (3)
  - d. Respuesta excelente (4)

Cabe señalar que la primera clasificación realizada pertenece a la compañía mientras que la segunda, pertenece al sector industrial.

4. Se multiplica el valor de cada factor por su clasificación anterior con el fin de tener un valor ponderado.
5. Finalmente, se suman los valores ponderados para saber el valor total de la empresa (David & Carrión, 2003).

### **3.3 Etapa de ajuste**

A través del estudio tanto interno como externo que tiene la organización, se tiene un contexto general para la creación de la matriz FODA, la matriz PEEA y la matriz Interna Externa, dejando de lado la matriz BCG dado a la falta de información que se tiene dado a que la participación en el mercado es local y no se tienen datos históricos que nos permitan la elaboración de la matriz.

#### **3.3.1 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)**

También conocida como FODA o DOFA por sus siglas, provienen del acrónimo SWOT en inglés (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) (Ponce Talancón, 2007). Es una matriz que permite el desarrollo de cuatro tipos de estrategia diferentes a través del estudio de los recursos (financieros, humanos, físicos) que son utilizados para el desarrollo de los productos así como las habilidades para realizarlas y que permitan a la organización utilizar tanto sus fortalezas como oportunidades para minimizar las amenazas y debilidades y tener mayor probabilidad de éxito (Robbins & Coulter, 2000; Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

##### *Fortalezas*

Las fortalezas son pertenecientes a la organización, es decir, es una propiedad que permite aumentar su competitividad. Las fortalezas son todos aquellos recursos y competencias con los que cuenta la empresa y permite crear una ventaja entre el mercado (Thompson et al., 2012).

##### *Oportunidades*

Las oportunidades, son aquellos factores que permiten a la organización crecer, fortalecerse y crear nuevas ventajas competitivas que permitan el mejor uso de los recursos con los que cuenta la empresa (Thompson et al., 2012).

### *Debilidades*

También conocidas como deficiencias competitivas se refieren a fallas que pone a la organización en desventaja en el mercado, estas debilidades pueden ser: habilidades o personal con poca experiencia; deficiencias en el activo físico (Thompson et al., 2012).

### *Amenazas*

Las amenazas, son aquellos factores externos que pueden ser un obstáculo para la rentabilidad o competitividad de una organización, las amenazas pueden ser tecnologías nuevas; productos mejorados de competidores; cambios demográficos (Thompson et al., 2012).

### *Estrategias*

Las estrategias son aquellos planes de acción a largo plazo que tiene una empresa a través de la asignación de recursos necesarios para obtener los objetivos propuestos (Koontz, Wehrich, Cannice, Díaz, & Staines, 2012).

### *Estrategias FO*

Conocidas también como estrategias de Fortalezas y Oportunidades, este tipo de estrategias hacen uso de aquellas fortalezas que tiene la compañía con el fin de aprovechar al máximo las oportunidades (David & Carrión, 2003).

### *Estrategias DO*

El propósito principal de las estrategias que utilizan las Debilidades y Oportunidades de una compañía, es la reducción de debilidades a través del aprovechamiento de las oportunidades externas (David & Carrión, 2003).

### *Estrategias FA*

Las estrategias de Fortalezas y Amenazas permite a la organización utilizar sus fortalezas internas para reducir el impacto que pueda producir las amenazas (David & Carrión, 2003).

### *Estrategias DA*

Haciendo referencia al uso de las Debilidades y Amenazas, este tipo de estrategias también conocidas como estrategias minimizar-minimizar, permite a la organización la reducción de debilidades y amenazas (David & Carrión, 2003; Koontz et al., 2012).

### *Etapas*

1. Se realiza una lista de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta la organización.
2. Después de obtener la lista, se relacionan entre si las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para que en los cuadrantes correspondientes dé como resultado estrategias FO, DO, FA y DA (David & Carrión, 2003).

Tabla 11. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

<b>Factores internos</b> <b>Factores externos</b>	<b>Fortalezas internas (F)</b> Administrativas, operativas, financieras, investigación, marketing, etc.	<b>Debilidades internas (D)</b> Al igual que las fortalezas pueden ser administrativas, operativas, financieras, etc.
<b>Oportunidades externas (o)</b> Condiciones económicas, cambios políticos o sociales, servicios, tecnología, etc.	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<b>Amenazas externas (A)</b> Competencia, cambios en cualquier ámbito externo, política, etc.	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>

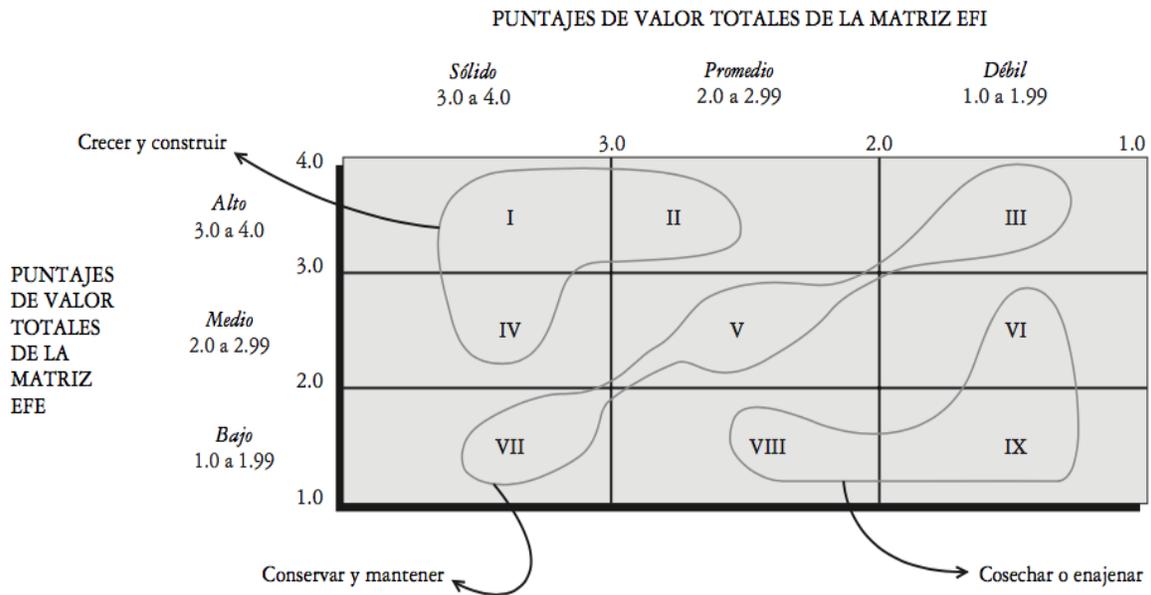
Fuente: (Koontz et al., 2012)

### 3.3.2 Matriz interna y externa (IE)

La matriz interna y externa (IE) se realiza en un cuadro de nueve casillas, para elaborar esta matriz, es de suma importancia los resultados obtenidos dentro de la matriz de evaluación de factores internos y externos. Mientras que para el eje de la X se utilizan los totales ponderados de la MEFI (matriz de evaluación de factores internos) y para el eje de la Y se utilizan los totales ponderados de la MEFE (matriz de evaluación de factores externos).

La matriz interna y externa como se presenta en la figura 49, está dividida en tres regiones principales donde los cuadrantes I, II y IV hacen referencia a “crecer y construir” donde las estrategias intensivas o las de integración son las adecuadas puesto que ayudan a desarrollarse. En los cuadrantes III, V y VII, se deben preferir las estrategias de “conservar y mantener”, es decir las estrategias desarrollo de producto y penetración del mercado. Mientras que, en último lugar, en los cuadrantes VI, VIII y IX se refieren a “cosechar o enajenar”, donde se ubican las empresas más exitosas (David & Carrión, 2003).

Figura 49. Matriz Interna y Externa (IE).



Fuente: (David & Carrión, 2003).

### 3.3.3 Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)

La matriz PEEA es una herramienta que permite establecer un tipo de estrategia que la empresa debería de seguir para tener éxito, dicha matriz representa tanto dimensiones internas: fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC); como dimensiones externas: estabilidad ambiental (EA) y fortaleza industrial (FI) en un esquema de cuatro cuadrantes. Dichos factores permiten observar dónde se encuentra parada una organización sugiriendo que tipo de estrategias debería seguir la empresa, las variables que se encuentran en cada uno de las dimensiones puede ser distinto dependiendo de la empresa que realiza el análisis.

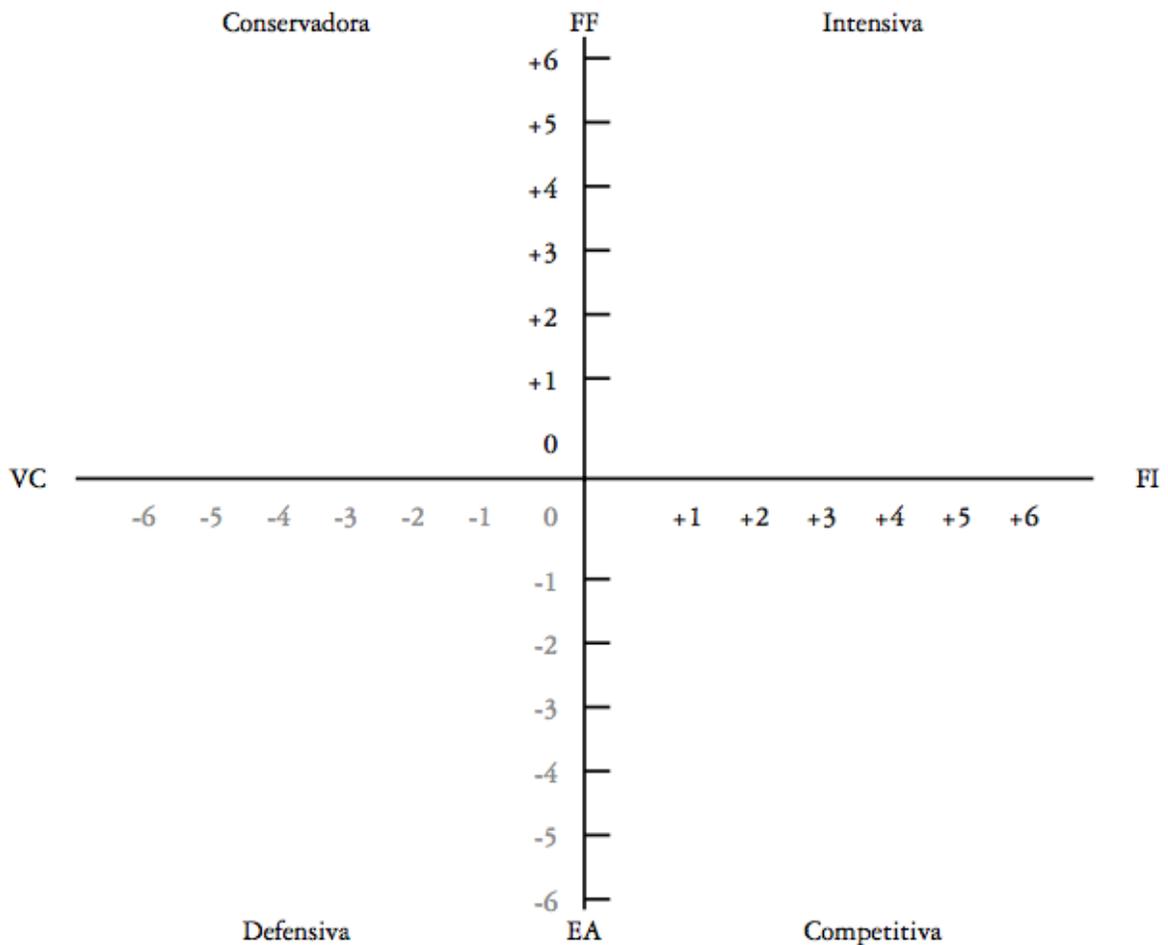
#### Etapas

1. Seleccionar las variables que estarán dentro de las dimensiones tanto internas como externas: fortalezas financieras, ventaja competitiva, estabilidad ambiental y fortaleza industrial.
2. Asignar un valor a cada factor propuesto de la dimensión interna donde +1 es peor y +6 es mejor. Mientras que, para los factores de la dimensión externa, se asignarán valores donde -1 es el mejor y -6 es el peor puntaje.
3. Sumar los puntajes asignados en cada factor tanto interno como externo y obtener el promedio para FF, VC, EA, FI.
4. Registrar los promedios obtenidos en los ejes correspondientes de la matriz.
5. Sumar los puntajes del eje de la X y de la Y con el fin de registrar los puntos y obtener la intersección correspondiente XY.

- Dibujar el vector que pase a través del punto XY con el fin de obtener las estrategias más encaminadas a la organización.

En la figura 50 se presentan los cuatro cuadrantes que pueden resultar al realizar esta matriz, en el primer cuadrante (FF, VC), corresponde al cuadrante conservador, lo que implica para la organización permanecer con sus funciones y no arriesgarse, es decir, tomar estrategias como la penetración de mercado, desarrollo de mercados, desarrollo de productos o diversificación. Si el vector se encuentra en el cuadrante defensivo (EA, VC), la empresa debe entonces enfocarse en disminuir las debilidades y amenazas siguiendo estrategias defensivas. Si el vector está dentro del cuadrante intensivo (FF, FI) la organización tiene un perfil excelente para utilizar sus fortalezas para poder desarrollar cualquier estrategia conveniente para la organización, mientras que si por el contrario se encuentra en el cuadrante competitivo (FI,EA) que indica el uso de estrategias competitivas como la integración hacia atrás (David & Carrión, 2003).

Figura 50. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción.



Fuente: (David & Carrión, 2003).

### 3.4 Etapa de decisión

Después de la elaboración de las matrices previa, en la última etapa (de decisión) se realiza la matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC) con el fin de calificar algunas de las estrategias más relevantes formuladas con las matrices anteriores.

#### 3.4.1 Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

También conocida como MPEC, la matriz de la planeación estratégica tiene como objetivo principal calificar estrategias que se han formulado a través de la realización de las matrices anteriores. La herramienta de la MPEC está conformada por una tabla donde en la columna de la izquierda se escriben todos aquellos criterios obtenidos de la MEFE y MEFI, mientras que en la línea superior es integrada por aquellas estrategias derivadas de la matriz FODA, PEEA e IE. Es importante mencionar que no todas las estrategias sugeridas deben de evaluarse (David & Carrión, 2003).

##### *Etapas*

1. El primer paso para elaborar una matriz de planeación estratégica cuantitativa es elaborar una lista de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades clave en la columna izquierda de la MPEC obtenidas de la matriz de factores internos y de factores externos.
2. Se asignan valores a cada factor, tal y como se realizó en la matriz MEFE y MEFI.
3. De acuerdo con las estrategias propuestas en las matrices anteriores, identificar aquellas estrategias que cuadren más con la organización.
4. Determinar los puntajes del grado de atracción (PA) a través de examinar cada factor clave planteando la siguiente pregunta ¿afecta este factor la selección de las estrategias? Asignando las siguientes calificaciones:
  - a) 1= sin atractivo
  - b) 2= algo atractivo
  - c) 3= más o menos atractivo
  - d) 4= muy atractivo

Sin embargo, si la respuesta fue negativa, entonces no debe de asignarse ninguna calificación.

5. Calcular los puntajes totales del grado de atracción (PTA) a través de la multiplicación de los valores de la matriz MEFE y MEFI por los puntajes asignados en el paso anterior.
6. Calcular la suma total con el fin de obtener la estrategia más atractiva, entre mayor sea el valor obtenido, mayor es su atractivo (David & Carrión, 2003).

### 3.5 La matriz de Ansoff

La matriz de Ansoff o de producto-mercado fue propuesta en 1957 por Igor Ansoff, expone la búsqueda de posibles estrategias de crecimiento para implementar en la organización; por lo que esta matriz muestra cuatro opciones básicas que puede seguir la organización para lograrlo: penetración de mercado; desarrollo de mercado; lanzamiento de nuevos productos; diversificación, con el fin de explotar todo lo posible el mercado y el producto que la empresa tal y como se muestra en la figura 51 (Martínez-Pedros & Milla-Gutiérrez, 2012; Santos, 1998).

Dentro de la penetración de mercados la organización busca posicionar sus productos en mercados distintos a través de promociones y publicidad; en el desarrollo de nuevos mercados la empresa desarrolla mercados regionales, nacionales o en la red; lanzamiento de nuevos productos en los mercados que se conocen con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes; en la estrategia de diversificación, trata de desarrollar nuevos productos en nuevos mercados (Martínez-Pedros & Milla-Gutiérrez, 2012).

Figura 51. Matriz de Ansoff.

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	penetración de mercado	lanzamiento de nuevo productos
	nuevos	desarrollo del mercado	diversificación

Fuente: (Santos, 1998).

### 3.6 Tipos de estrategias

Si bien una estrategia es un plan de acción que sigue una empresa para lograr sus objetivos, existen diversos tipos, que permiten a las organizaciones adaptarlas con el fin de tomar ventaja de sus oportunidades y fortalezas con las que cuentan (Longenecker, Moore, & Palich, 2009).

#### 3.6.1 Estrategia basada en costos

La estrategia basada en costos se refiere a aquella donde una empresa que produce mantiene los costos más bajos que hay en el mercado, es decir, que tiene una ventaja que puede presentarse en la mano de obra o en eficiencia de la producción (Longenecker et al., 2009).

#### 3.6.2 Estrategia de diferenciación

Este tipo de estrategias está basado en la creación de una ventaja competitiva dentro del mercado, es decir, que el producto que se comercializa contenga una característica que lo diferencie de los demás y que los consumidores puedan percibirlo como único con el fin de tener éxito en el mercado, si bien no debe de estar relacionada con el costo dicha característica, puede ser física, de diseño o de marketing (Longenecker et al., 2009; Wheelen et al., 2007).

### **3.6.3 Estrategia de enfoque**

Las estrategias de enfoque, son utilizadas para aquellas empresas que buscan la creación de una ventaja competitiva a través del enfoque a un mercado especializado, es decir las organizaciones centran sus esfuerzos en cumplir las expectativas de un mercado en específico a través de las características del producto específicas (Longenecker et al., 2009).

### **3.6.4 Estrategia sin segmentos**

Este tipo de estrategias, hace énfasis a aquellas organizaciones que no se enfoca a un mercado en específico, sino que supone que todos los consumidores desean el mismo beneficio del producto, es decir, su ventaja competitiva radica entonces en el costo o en la diferenciación que podría tener un producto (Longenecker et al., 2009).

### **3.6.5 Estrategia de segmentos múltiples**

Este tipo de estrategias se refiere a que una organización, tiene la posibilidad de posicionar su producto en diversos mercados, es decir, que, si utiliza recursos y marketing diferente, su producto, puede tener éxito por las características que posee, sin embargo, en una organización pequeña, este tipo de estrategia, es menos utilizada, por la división de recursos que debe de hacerse (Longenecker et al., 2009).

### **3.6.5 Estrategia de un solo segmento**

La estrategia de un solo segmento, es la más utilizada por las pequeñas empresas puesto que permiten a la organización especializarse y entrar después, a diversos mercados, este tipo de estrategia, se enfoca en el segmento de mercado más rentable en el que puede desarrollar una ventaja competitiva a través del costo o la diferenciación de su producto (Longenecker et al., 2009).

### **3.6.6 Estrategia de fijación de precios de penetración**

La estrategia de fijación de precios de penetración, hace referencia a que la empresa comercializa sus productos a un precio más bajo del mercado con el fin obtener rápidamente aceptación y mayor participación en el mercado, a pesar de que la organización deba sacrificar cierto margen de utilidad (Longenecker et al., 2009).

### **3.6.7 Estrategia de fijación de precios de descremado**

En este tipo de estrategia, la empresa comercializa sus productos a un precio alto por un periodo de tiempo determinado, lo que supone que los consumidores consideran a los productos como artículos de prestigio, sin embargo después, los reduce a niveles más competitivos; este tipo de estrategia es utilizado cuando la organización debe de recuperar los costos de inicio de la organización o bien, no existe competencia en un corto plazo (Longenecker et al., 2009).

### **3.6.8 Estrategia de fijación de precios variable**

La estrategia de fijación de precios variable, se refiere a aquella estrategia donde la organización da un precio de uniforme para todos los consumidores, sin embargo, ciertos clientes, tienen un precio más bajo, por la cantidad de producto que se adquiere o el nivel de negociación que se tiene (Longenecker et al., 2009).

### **3.6.9 Estrategia de líneas de precios**

La estrategia de líneas de precios se refiere a que la organización, comercializa una línea de productos similares donde la calidad es su única variación y por lo tanto, también existe una variación en los precios, en este tipo de estrategia, el consumidor adquirirá los productos de acuerdo a su ingreso (Longenecker et al., 2009).

### **3.6.10 Estrategia de precios de seguir al líder**

En la estrategia de precios de seguir al líder, una organización utiliza al competidor más grande o representativo como base para fijar los precios, ya sea más altos o más bajos de los productos con el fin de entrar y mantenerse en el mercado, sin tratar de dañar al líder (Longenecker et al., 2009).

### **3.6.11 Estrategia de crecimiento**

La estrategia de crecimiento, son aquellas enfocadas a incrementar las ventas, los activos o su combinación, una organización en crecimiento adquiere más oportunidades para mejorar, apalancarse, diversificarse y centrarse en varios tipos de mercado (Wheelen et al., 2007).

### **3.6.12 Estrategia de integración vertical**

La estrategia de integración vertical se refiere a que la organización toma el control de varios procesos productivos que con anterioridad realizaba un distribuidor o proveedor, es decir, la organización realiza los procesos comenzando desde la obtención de insumos y materias primas, la producción y la distribución del producto final, lo que conlleva a mejorar la calidad, especialización y aprovechamiento (Wheelen et al., 2007).

### **3.6.13 Estrategia de integración vertical hacia atrás**

Cuando una organización aplica una estrategia de integración vertical hacia atrás, quiere decir que la organización tomará el control total o parcial de las funciones que realizaba antes un proveedor, es decir, realiza actividades previas a la actividad principal de la empresa, es decir tener sus fuentes de insumos y materias primas, este tipo de estrategia tiene éxito cuando los proveedores no tienen la calidad que la empresa requiere o no satisfacen las necesidades; cuando los proveedores son escasos (Wheelen et al., 2007).

### **3.6.14 Estrategia de integración vertical hacia delante**

Una estrategia de integración vertical hacia delante al contrario que la anterior, una organización toma el control total o parcial de las actividades que antes realizaba un distribuidor, es decir, hacen funciones después de la actividad principal de la empresa, tales como la distribución o venta de los productos, esta estrategia tiene éxito cuando los distribuidores son costosos o no cumple con las necesidades de la empresa; cuando la calidad de los distribuidores es limitada; o cuando se cuentan con los recursos necesarios (David & Carrión, 2003; Wheelen et al., 2007).

### **3.6.15 Estrategia de integración horizontal**

La estrategia de integración horizontal hace referencia al crecimiento de una organización en diversas ubicaciones geográficas o en la diversidad de productos que se ofrecen dentro de diversos

estratos del mercado o bien tomar el control de los competidores, creando así ventajas en la imagen de la empresa (Wheelen et al., 2007).

### **3.6.16 Estrategia de diversificación**

La estrategia de diversificación se refiere a las organizaciones que abren caminos hacia otras industrias diferentes a la que se dedican, dentro de esta categoría, se encuentran dos estrategias principales, 1) la diversificación concéntrica hace referencia a que una empresa utiliza sus mismos recursos y activos para desarrollar nuevos productos; 2) la diversificación de conglomerado es cuando una empresa decide cambiar completamente el giro al que se dedican (Wheelen et al., 2007).

### **3.6.17 Estrategia de penetración en el mercado**

La estrategia de penetración de mercado, es una estrategia intensiva, este tipo de estrategia trata de incrementar la participación de los productos en el mercado a través del marketing; incluye además el aumento de vendedores, de gastos de marketing. La penetración de mercados tiene éxito cuando el mercado no está tan saturado con el producto o cuando los competidores han disminuido su participación (David & Carrión, 2003).

### **3.6.18 Estrategia de desarrollo de mercados**

Esta estrategia trata sobre la introducción de los productos a nuevos mercados o áreas geográficas, este tipo de estrategia tiene éxito cuando existen nuevos canales de distribución económicos, de calidad y confiables; cuando la empresa tiene éxito con sus productos; cuando hay mercados poco saturados; cuando la organización cuenta con capital y recursos; cuando existe mayor capacidad de producción (David & Carrión, 2003).

### **3.6.19 Estrategia de desarrollo de productos**

El fin de la estrategia de desarrollo de productos, es aumentar las ventas de los productos a través de su modificación o mejoramiento, sin embargo, requiere una gran cantidad de recursos económicos con el fin de llevar investigaciones que permitan su desarrollo. Esta estrategia puede tener mayor éxito cuando: la empresa tiene productos exitosos; existen nuevos productos tecnológicos; competidores comercializan productos de mayor calidad; industria de crecimiento rápido (David & Carrión, 2003).

### **3.6.20 Estrategia de diversificación concéntrica**

La estrategia de diversificación concéntrica se trata de la adición de nuevos productos relacionados, esta estrategia tiene éxito cuando la industria no tiene crecimiento o es lento; cuando las ventas puedan incrementar (David & Carrión, 2003).

### **3.6.21 Estrategia de diversificación horizontal**

Este tipo de estrategia se emplea cuando la organización comercializa productos no relacionados y esta tiene éxito cuando la industria es sumamente competitiva; cuando los canales pueden ser utilizados para la distribución de nuevos productos (David & Carrión, 2003).

### 3.6.22 Estrategia de diversificación de conglomerados

La estrategia de diversificación de conglomerados es cuando la organización añade productos nuevos y no relacionados entre sí; esta estrategia tiene éxito cuando tiene capital y la oportunidad de adquirir una empresa (David & Carrión, 2003).

En la tabla 12 se presenta un resumen de las estrategias que una organización puede seguir para alcanzar sus objetivos.

Tabla 12. Tipos de estrategias y su definición.

Tipo de estrategia	Estrategia	Definición
Estrategias de integración	Integración hacia delante	Control sobre los distribuidores
	Integración hacia atrás	Control sobre los proveedores para poder crear sus propios insumos y materias primas.
	Integración horizontal	Control o propiedad de los competidores.
Estrategias intensivas	Penetración en el mercado	Incremento de participación en el mercado a través del marketing.
	Desarrollo del mercado	Introducción del producto en nuevas áreas geográficas.
	Desarrollo de producto	Aumento de ventas a través del mejoramiento de productos.
Estrategias de diversificación	Diversificación concéntrica	Nuevos productos relacionados.
	Diversificación horizontal	Productos no relacionados.
	Diversificación de conglomerados	Nuevos productos no relacionados.

Fuente: elaboración propia.

### 3.7 Diagrama de flujo

Un diagrama de flujo sirve para describir un proceso que realiza la organización en cualquiera de sus áreas funcionales, para ello, es importante saber, que un proceso, es un conjunto de acciones que son desarrolladas por la empresa en la que son utilizados materia prima o insumos con el fin de transformarlos en servicios, por lo tanto, un diagrama, es una representación gráfica, de todas aquellas actividades realizadas que muestran las tareas y los flujos que se siguen. El diagrama de flujo hace uso de distintos símbolos con el fin de representar etapas que se presentan en la tabla 13 (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009).

Tabla 13. Diagrama de flujo. Fuente: (Chase et al., 2009)

Símbolo	Nombre	Descripción
	inicio	Indica el inicio y fin del diagrama de flujo.
	Proceso, operación o tareas	Indica un proceso o actividad dentro del diagrama.
	Decisión	Incluye una pregunta y es utilizado cuando debe tomarse una decisión.
	Línea de flujo	La flecha es utilizada para unir e indicar el flujo de las actividades.
	Área de almacenaje	Sirve para indicar aquellas áreas de almacenaje utilizadas durante el proceso.

Fuente: elaboración propia.

### 3.8 Importancia del marketing digital

Independientemente del tamaño de una organización, el uso de redes sociales, telefonía, aplicaciones e internet, es más recurrente con el fin de adaptarse a los hábitos actuales de los consumidores, permitiendo el intercambio rápido de la información, la reacción de los consumidores y la adquisición independiente de productos (ORSI, 2012; Vallina & Bach, 2014). Dicho lo anterior, el marketing digital, es el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) con el fin de usar el internet y su acceso a través de los dispositivos móviles para mantener contacto entre la organización y los clientes para tener y crear oportunidades de negocio; de no hacer uso la empresa del internet, el marketing digital y las TIC, podría convertirse en una amenaza (ORSI, 2012; Vallina & Bach, 2014)

El uso del marketing digital tiene diversas ventajas dentro de las que se encuentran las siguientes:

1. Es medible: dado a su uso online, el impacto que tiene el marketing en los clientes se puede medir, saber a quién llega la información y su repercusión.
2. Es más económico: el costo de la publicidad en medios tradicionales como la radio o la televisión son elevados para las pequeñas empresas, es por ello, que el uso del internet, permite tener costos más bajos.

3. Es rápido y flexible: las campañas por internet, pueden ser más rápidas en el caso de tener cambios dentro de la organización y no conllevan a un gran gasto por parte de la organización.

## Capítulo IV Análisis, diagnóstico y estrategias

A lo largo de este capítulo se describen las matrices utilizadas, así como la justificación y las estrategias pertinentes propuestas que podrán ayudar al incremento de ventas en las tortillas artesanales de trigo del municipio de Tepelmeme Villa de Morelos, así como la organización de las mujeres productoras.

La realización de diversas matrices, permitió observar el estado actual que tiene el municipio de Tepelmeme Villa de Morelos ante la elaboración de las tortillas artesanales de trigo, a continuación, se realizaron diversas matrices que permitieron el desarrollo de estrategias que ayude al incremento de la venta interna y externa de las tortillas de trigo que se verá reflejado directamente en los ingresos de las mujeres del municipio de Tepelmeme.

### 4.1 Matriz de Evaluación de factores externos (MEFE)

Tabla 14. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

<b>Matriz de evaluación de evaluación de factores externos (MEFE)</b>			
<b>Factor externo</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
Tepelmeme Villa de Morelos cuenta con una carretera que atraviesa la cabecera municipal y lo conecta a la carretera federal.	0.13	3	0.39
La reciente recepción de señal de diferentes compañías de telefonía móvil (telcel, AT&T) permiten mayor nivel de comunicación.	0.08	3	0.24
Transporte público en la cabecera municipal de uso local y terminal de autobuses del sur.	0.09	3	0.27
De acuerdo al sistema de usos y costumbres, el gobierno del municipio tiene la responsabilidad de la creación de proyectos que permitan el incremento de los ingresos de la región a través de inversión y uso de tecnologías.	0.05	2	0.1
Es responsabilidad del gobierno del municipio a incorporar a las mujeres indígenas en todos los ámbitos de la sociedad.	0.06	1	0.06
54% de los habitantes de Tepelmeme Villa de Morelos son mujeres.	0.03	2	0.06
Tepelmeme Villa de Morelos tiene fiestas católicas anuales que tienen gran afluencia de gente local y de municipios aledaños.	0.06	4	0.24
La tortilla de trigo es parte de la comida diaria de los habitantes de tepelmeme.	0.07	4	0.28
<b>Subtotal oportunidades</b>			1.64

<b>Amenazas</b>			
Los ríos con los que cuenta Tepelmeme Villa de Morelos no cuentan con agua todo el año sino que solamente en épocas de lluvia en la región.	0.05	1	0.05
El suelo de Tepelmeme Villa de Morelos se encuentra erosionado.	0.04	2	0.08
Únicamente el 0.28% del suelo del municipio es usado para la agricultura.	0.06	2	0.12
El 93.14% del territorio de Tepelmeme Villa de Morelos no es apto para la agricultura.	0.08	3	0.24
El servicio de internet es limitado para la ciudadanía en general, solo se cuenta con dos cafés internet.	0.06	4	0.24
La quema constante de basura y el uso de barrancos como tiraderos influye en la contaminación del suelo.	0.05	2	0.1
Existen diversas tortillerías que comercializan tortillas de maíz exclusivamente.	0.03	4	0.12
Incremento del precio del kilo de grano de trigo.	0.06	2	0.12
<b>Subtotal amenazas</b>			1.07
<b>Total</b>			2.71

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 14, se presenta la matriz de evaluación de factores externos presentando las oportunidades y amenazas que tiene el municipio de Tepelmeme Villa de Morelos con relación a la elaboración de las tortillas artesanales de trigo, con la finalidad de observar su posición frente su entorno externo y si se aprovechan o no las oportunidades de manera eficiente.

El total ponderado que resultó de la matriz es 2.71; teniendo en cuenta que el mayor valor que se puede obtener es 4 y el resultado obtenido es mayor al promedio (2.5), se puede deducir, que la posición que tiene el municipio de Tepelmeme Villa de Morelos ante las oportunidades y amenazas de la venta de las tortillas es relativamente buena, puesto que ha tratado de aprovechar las oportunidades y amenazas.

## 4.2 Matriz de Evaluación de factores internos (MEFI)

Tabla 15. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

<b>Matriz de evaluación de evaluación de factores internos (MEFI)</b>			
<b>Factor interno</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
Las mujeres realizan el proceso de elaboración de tortillas de trigo de manera artesanal.	0.12	3	0.36
Las tortillas artesanales de trigo llevan en el mercado 22 años.	0.13	4	0.52
El precio estandarizado por paquete de tortillas es de \$10.	0.10	4	0.4
Las tortillas artesanales de trigo tienen más proteínas que una tortilla de maíz.	0.12	4	0.48
Los precios de molienda y por kilo de trigo están estandarizados.	0.08	3	0.24
<b>Subtotal fortalezas</b>			2
<b>Debilidades</b>			
Los paquetes de tortillas de trigo comercializadas no tienen la misma cantidad de tortillas.	0.09	2	0.18
No se tiene un estandar de tortilla en relación al tamaño, peso y cantidad.	0.11	2	0.22
No existen puntos de venta fijos.	0.08	1	0.08
La calidad del trigo afecta directamente en la elaboración de las tortillas de trigo.	0.10	2	0.2
No existe un proceso definido para la elaboración de las tortillas.	0.07	1	0.07
<b>Subtotal debilidades</b>			0.75
<b>Total</b>			2.75

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 15, se presenta la matriz de evaluación de factores internos, en donde se enlistan tanto las fortalezas y las amenazas que tiene el municipio de Tepelmeme Villa de Morelos con relación a la elaboración de las tortillas artesanales de trigo, con la finalidad de observar su posición interna y si se aprovechan las fortalezas de manera eficiente. El total ponderado que resultó de la matriz es 2.75; teniendo en cuenta que el mayor valor que se puede obtener es 4 y el resultado obtenido es mayor al promedio (2.5), se puede deducir, que la posición que tiene el municipio de Tepelmeme Villa de Morelos ante las fortalezas y debilidades en la venta de las tortillas es relativamente buena, sin embargo, se puede mejorar para aprovechar totalmente con lo que cuenta el municipio.

### 4.3 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Tabla 16. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

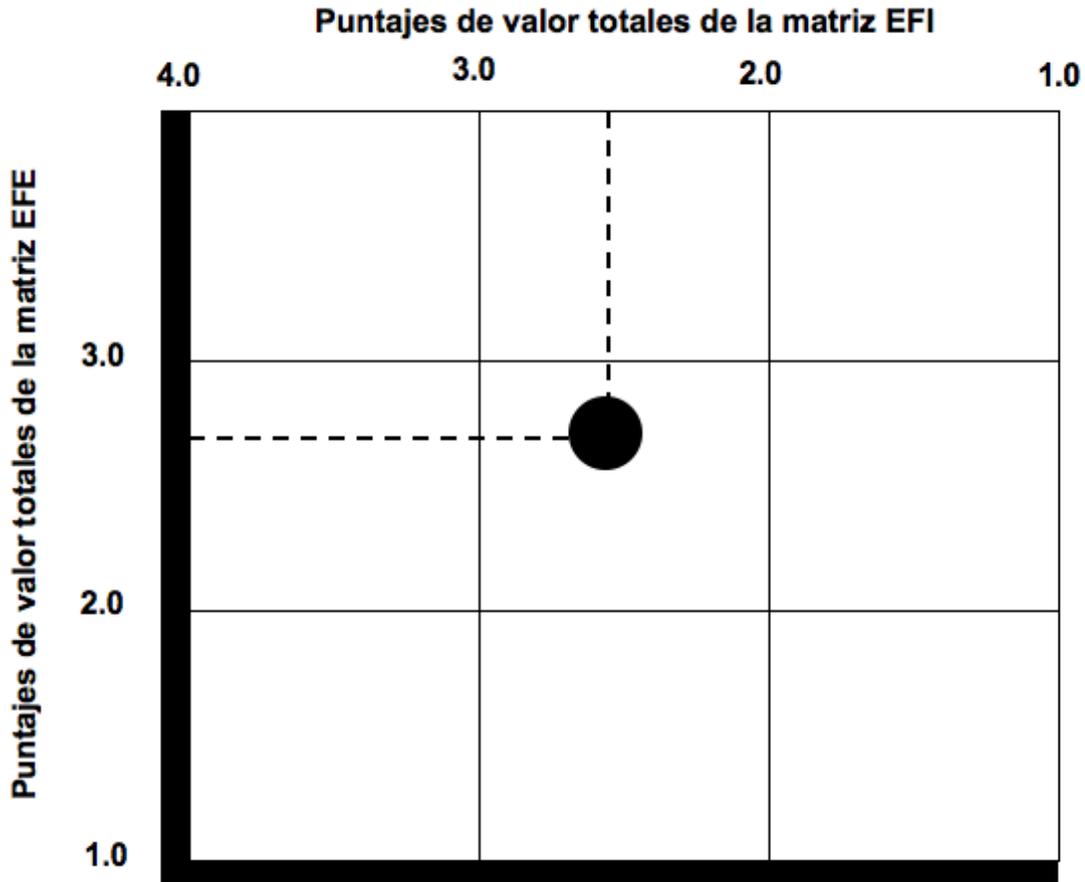
<p style="text-align: center;"><b>Factores internos</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Factores externos</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas internas (F)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Las mujeres realizan el proceso de elaboración de tortillas de trigo de manera artesanal (F1).</li> <li>* Las tortillas artesanales de trigo llevan en el mercado 22 años (F2).</li> <li>* El precio estandarizado por paquete de tortillas es de \$10 (F3).</li> <li>* Las tortillas artesanales de trigo tienen más proteínas que una tortilla de maíz (F4).</li> <li>* Los precios de molienda y por kilo de trigo están estandarizados (F5).</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades internas (D)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Los paquetes de tortillas de trigo no tienen la misma cantidad de tortillas (D1).</li> <li>* No se tiene un estándar de tortilla en relación al tamaño, peso y cantidad (D2).</li> <li>* No existen puntos de venta fijos (D3).</li> <li>* La calidad del trigo afecta directamente en la elaboración de las tortillas de trigo (D4).</li> <li>* No existe un proceso definido para la elaboración de las tortillas (D5).</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades externas (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Tepelmeme Villa de Morelos cuenta con una carretera que atraviesa la cabecera municipal y lo conecta a la carretera federal (O1).</li> <li>* La reciente recepción de señal de diferentes compañías de telefonía móvil (telcel, AT&amp;T) permiten mayor nivel de comunicación (O2).</li> <li>* Transporte público en la cabecera municipal de uso local y terminal de autobuses del sur (O3)</li> <li>* De acuerdo al sistema de usos y costumbres, el gobierno regional tiene la responsabilidad de la creación de proyectos que permitan el incremento de los ingresos de la región a través de inversión y uso de tecnologías (O4).</li> <li>* Es responsabilidad del gobierno regional incorporar a las mujeres indígenas en todos los ámbitos de la sociedad (O5).</li> <li>* 54% de los habitantes de Tepelmeme Villa de Morelos son mujeres (O6).</li> <li>* Tepelmeme Villa de Morelos tiene fiestas católicas anuales que tienen gran afluencia de gente local y de municipios aledaños (O7).</li> <li>* La tortilla de trigo es parte de la comida diaria de los habitantes de tepelmeme (O8).</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear una cooperativa con las mujeres vendedoras de tortillas de trigo para fortalecer el comercio (F1, F2, O5).</li> <li>2. Crear un programa gubernamental que incorpore el uso de tecnologías para la difusión estatal y nacional del comercio local de tortillas artesanales de trigo enfatizando sus nutrientes (F1, F5, O2, O4).</li> <li>3. Abrir un local que permita la venta de tortillas de trigo cerca de la terminal de autobuses del sur que permita el transporte del producto a otros estados del país (F2, O7, O8, O3).</li> <li>4. Crear programas de capacitación dirigidas a mujeres vendedoras de tortilla para concientizar sobre la importancia de la elaboración de la tortilla (F1, O5, O8).</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear programas de capacitación que permita a las mujeres vendedoras adquirir conocimientos básicos sobre administración, pérdidas y ganancias (D1, O5).</li> <li>2. Establecer el peso, tamaño y número de tortillas que contendrá cada paquete (D2, O5).</li> <li>3. Establecer un nuevo precio por paquete que permita a las mujeres productoras tener ganancias por la venta de cada paquete (D2, O8).</li> <li>4. Capacitar a las mujeres en la importancia de la calidad del trigo para la elaboración de las tortillas (D4, O8).</li> <li>5. Comprar a través de programas gubernamentales, básculas que permitan a las mujeres pesar las tortillas para los paquetes (D1, O4).</li> <li>6. Capacitar a la población en general en el uso de tecnologías y las ventajas que pueden tener en sus negocios (D3, O4, O5)</li> </ol>

<p style="text-align: center;"><b>Factores internos</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Factores externos</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas internas (F)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Las mujeres realizan el proceso de elaboración de tortillas de trigo de manera artesanal (F1).</li> <li>* Las tortillas artesanales de trigo llevan en el mercado 22 años (F2).</li> <li>* El precio estandarizado por paquete de tortillas es de \$10 (F3).</li> <li>* Las tortillas artesanales de trigo tienen más proteínas que una tortilla de maíz (F4).</li> <li>* Los precios de molienda y por kilo de trigo están estandarizados (F5).</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades internas (D)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Los paquetes de tortillas de trigo no tienen la misma cantidad de tortillas (D1).</li> <li>* No se tiene un estandar de tortilla en relación al tamaño, peso y cantidad (D2).</li> <li>* No existen puntos de venta fijos (D3).</li> <li>* La calidad del trigo afecta directamente en la elaboración de las tortillas de trigo (D4).</li> <li>* No existe un proceso estándar para la elaboración de las tortillas (D5).</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas externas (A)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Los ríos con los que cuenta Tepelmeme Villa de Morelos no cuentan con agua todo el año sino que solamente en épocas de lluvia en la región (A1).</li> <li>* El suelo de Tepelmeme Villa de Morelos se encuentra erosionado (A2).</li> <li>* Únicamente el 0.28% del suelo del municipio es usado para la agricultura.</li> <li>* El 93.14% del territorio de Tepelmeme Villa de Morelos no es apto para la agricultura (A3).</li> <li>* El servicio de internet es limitado para la ciudadanía en general, solo se cuenta con dos cafés internet (A4).</li> <li>* La quema constante de basura y el uso de barrancos como tiraderos influye en la contaminación del suelo (A5).</li> <li>* Existen diversas tortillerías que comercializan tortillas de maíz exclusivamente (A6).</li> <li>* Incremento del precio del kilo de grano de trigo (A7).</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilizar la elaboración artesanal de tortillas de trigo como ventaja competitiva para introducirse a un mercado más amplio (F1,A6)</li> <li>2. Promover el consumo de tortillas de trigo por su alto contenido de proteínas ante las tortillas de maíz (F4, A6).</li> <li>3. Adquirir trigo con proveedores que ofrezcan el mejor precio del mercado (F5,A7,A1,A2,A3).</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4 Matriz interna y externa (IE)

Figura 52. Matriz Interna y Externa (IE).



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la figura 52 de la matriz interna y externa, se puede observar que el municipio de Tepelmeme Villa de Morelos con relación a la elaboración a las tortillas artesanales de trigo, se encuentra dentro del cuadrante número V, que, de acuerdo a la información presentada en el capítulo anterior, hace referencia al seguimiento de estrategias que permitan a las mujeres desarrollar su producto y penetrar el mercado, por lo que se proponen las siguientes estrategias:

1. Crear una nueva imagen del producto, especificando sus características nutrimentales y fecha de caducidad, para poder ser conocido y comercializado en el mercado regional y municipal y por lo tanto ganar mercado.
2. Hacer uso de herramientas de marketing digital con el fin de incrementar las ventas dentro del municipio de Tepelmeme Villa de Morelos y los municipios colindantes, quienes puedan observar los beneficios de consumir la tortilla artesanal de trigo.

## 4.5 Matriz de Ansoff

A pesar de tener más de 20 años en el mercado local, la elaboración artesanal de tortillas de trigo, no ha tenido el posicionamiento deseado ni la expansión más allá del mercado local, las tortillas son elaboradas a base de grano de trigo y cocidas con leña en comales de barro, sus clientes principales son los habitantes de Tepelmeme y municipios colindantes, por lo que de acuerdo con las estrategias propuestas por la matriz de Ansoff puede seguir dos distintas estrategias:

### 4.5.1 Estrategia de penetración

Al ser la estrategia más idónea, las mujeres de Tepelmeme Villa de Morelos podrían implementar alguna de las siguientes estrategias:

1. Perseguir un mayor consumo del producto a través del aumento de las ventas en los clientes actuales.
2. Captar más personas que no son consumidores de las tortillas artesanales de trigo.
3. Crear nuevas formas de publicitar y promocionar las tortillas de trigo entre los consumidores o posibles consumidores.

### 4.5.2 Estrategia de desarrollo de mercado

Las estrategias de desarrollo de mercado pueden seguirse de dos diferentes maneras:

1. Tener proveedores que cumplan con las características necesarias para la elaboración de las tortillas de trigo con el fin de aumentar la calidad del producto y así captar nuevos clientes en el mercado.
2. Definir el marketing del producto para captar nuevos clientes y extender el mercado.

## 4.6 Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)

Tabla 17. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA) justificación.

Fortaleza financiera (FF)	Justificación
Capital de trabajo	Se toma en cuenta el parámetro de capital de trabajo, puesto que las mujeres productoras de tortillas, son la parte esencial para llevar a cabo el proceso de elaboración de las tortillas dado a que se realiza de manera artesanal y su realización ha pasado de generación en generación.
Liquidez	La liquidez que puedan tener las mujeres, no es tan estable si se toma en cuenta que las ganancias son utilizadas para mantener a familias.
Flujo de efectivo	El flujo de efectivo que hay actualmente, es mínimo, dado a la reinversión que deben de hacer las mujeres y el alza de precios de los insumos y las materias primas utilizadas para la elaboración de las tortillas de trigo.
Utilidad	La utilidad generada a través de la producción de tortillas de trigo no es la esperada, sin embargo, muchas veces cae en pérdidas, afectando en los ingresos de las mujeres.

<b>Fortaleza industrial (FI)</b>	
Oportunidad de crecimiento	Dado al consumo de tortillas en el territorio nacional, así como las propiedades que el trigo ofrece, la tortilla artesanal de trigo tiene oportunidad de crecimiento.
Conocimiento tecnológico	La utilización de nuevas tecnologías para ofertar las tortillas de trigo, es de gran importancia para llegar a distintos mercados.
Utilización de la capacidad de producción	Las mujeres tienen jornadas de trabajo en la que se dedican a la producción y comercialización de las tortillas, haciendo uso de la capacidad que tienen para su elaboración.
<b>Estabilidad ambiental (EA)</b>	
Cambios tecnológicos	El uso de nuevas tecnologías, así como la llegada de redes móviles en la población, facilitan el uso de redes sociales y la promoción del producto.
Inflación	A consecuencia de la inflación, el trigo, se ve afectado con la subida de precio y como consecuencia en el costo de elaboración de la tortilla.
Precios del producto	A pesar de contar con un precio estándar del producto, no se han tomado en cuenta factores que influyen en el alza que podría tener el precio.
<b>Ventaja competitiva (VC)</b>	
Negocio competitivo	Al ofrecer tortillas de trigo, se ofrece una ventaja importante dado a los beneficios nutrimentales que posee.
Calidad del producto	La calidad de producto es trascendental para su crecimiento en el mercado.
Mercadotecnia	El marketing es de gran importancia para la promoción del producto en mercados locales y nacionales.
Lealtad del consumidor	El consumo continuo del producto, permitirá a las mujeres posicionarse en el mercado y por lo tanto crecer local y nacionalmente.

Fuente: Elaboración propia.

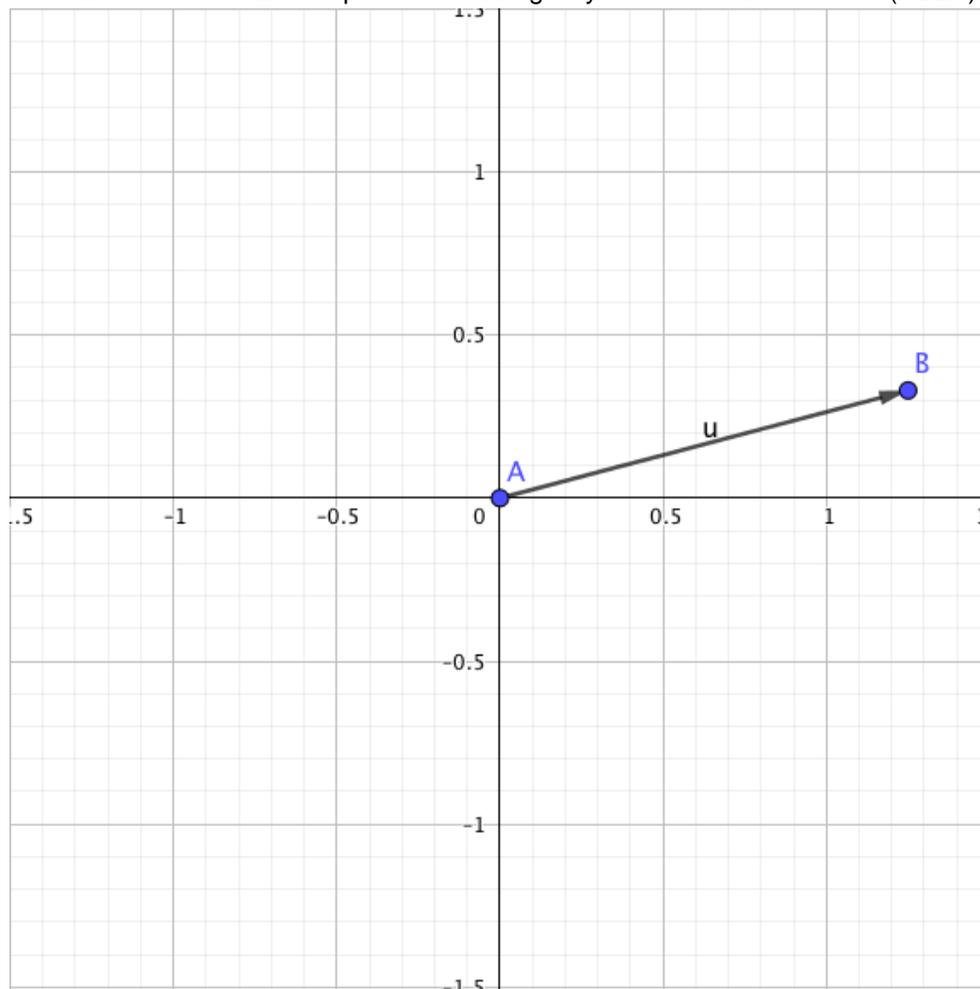
Tabla 18. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA).

<b>Fortaleza financiera (FF)</b>	<b>Calificación</b>
Capital de trabajo	+6
Liquidez	+2
Flujo de efectivo	+1
Utilidad	+3
	+12
<b>Fortaleza industrial (FI)</b>	
Oportunidad de crecimiento	-1
Conocimiento tecnológico	-3
Utilización de la capacidad de producción	-2
	-6
<b>Estabilidad ambiental (EA)</b>	
Cambios tecnológicos	-4
Inflación	-3
Precios del producto	-3
	-10
<b>Ventaja competitiva (VC)</b>	
Negocio competitivo	+3
Calidad del producto	+5
Mercadotecnia	+1
Lealtad del consumidor	+4
	+13
<b>Conclusión</b>	
Promedio de EA= -3.33	
Promedio de VC= +3.25	
Promedio de FI= -2	
Promedio de FF= +3	
Vector direccional= (1.25,0.33)	
X: VC+FI= 3.25 – 2= 1.25	
Y: EA+FF= -3.33+ 3= 0.33	

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.6.1 Gráfica de la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)

Figura 53. Gráfica de la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA).



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados obtenidos de la matriz, en la figura 53, se presenta el resultado de la tabla 18, al encontrarse el vector direccional en el cuadrante superior derecho, también conocido como “intensivo”, quiere decir que las mujeres productoras de tortillas artesanales de trigo cuentan con una posición fuerte para ocupar todas aquellas fortalezas para superar las debilidades, amenazas y aprovechar oportunidades, por lo tanto, se exponen las siguientes estrategias:

1. Incrementar el uso de las TIC a favor del marketing digital para promover el consumo de las tortillas artesanales de trigo, no solamente en el estado de Oaxaca, sino en el territorio nacional.
2. Crear una nueva imagen del empaque de las tortillas artesanales de trigo, con el fin de incrementar las ventas tanto locales como nacionales.
3. Crear una cartera de proveedores que permita a las mujeres comprar trigo a un precio accesible y de buena calidad.

#### 4.7 Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

Tabla 19. Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC).

Alternativas estratégicas							
	Crear una cooperativa con las mujeres vendedoras de tortillas de trigo para fortalecer el comercio.	Capacitar a la población en general en el uso de tecnologías y las ventajas que pueden tener en sus negocios.					
Factores clave	Valor	PA	PTA	Valor	PA	PTA	
<b>Oportunidades</b>							
Tepelmeme Villa de Morelos cuenta con una carretera que atraviesa la cabecera municipal y lo conecta a la carretera federal.	0.13	-	-	0.13	-	-	
La reciente recepción de señal de diferentes compañías de telefonía móvil (Telcel, AT&T) permiten mayor nivel de comunicación.	0.08	4	<b>0.32</b>	0.08	4	<b>0.32</b>	
Transporte público en la cabecera municipal de uso local y terminal de autobuses del sur.	0.09	2	<b>0.18</b>	0.09	2	<b>0.18</b>	
De acuerdo al sistema de usos y costumbres, el gobierno regional tiene la responsabilidad de la creación de proyectos que permitan el incremento de los ingresos de la región a través de inversión y uso de tecnologías.	0.05	4	<b>0.20</b>	0.05	4	<b>0.20</b>	
Es responsabilidad del gobierno local a incorporar a las mujeres indígenas en todos los ámbitos de la sociedad.	0.06	4	<b>0.24</b>	0.06	4	<b>0.24</b>	
54% de los habitantes de Tepelmeme Villa de Morelos son mujeres.	0.03	4	<b>0.12</b>	0.03	3	<b>0.09</b>	
Tepelmeme Villa de Morelos tiene fiestas católicas anuales que tienen gran afluencia de gente local y de municipios aledaños.	0.06	-	-	0.06	-	-	
La tortilla de trigo es parte de la comida diaria de los habitantes de Tepelmeme.	0.07	2	<b>0.14</b>	0.07	2	<b>0.14</b>	
<b>Amenazas</b>							
Los ríos con los que cuenta Tepelmeme Villa de Morelos no cuentan con agua todo el año, sino que solamente en épocas de lluvia en la región.	0.05	-	-	0.05	-	-	
El suelo de Tepelmeme Villa de Morelos se encuentra erosionado.	0.04	-	-	0.04	-	-	
Únicamente el 0.28% del suelo del municipio es usado para la agricultura.	0.06	2	<b>0.12</b>	0.06	2	<b>0.12</b>	
El 93.14% del territorio de Tepelmeme Villa de Morelos no es apto para la agricultura.	0.08	-	-	0.08	-	-	

El servicio de internet es limitado para la ciudadanía en general, solo se cuenta con dos cafés internet.	0.06	3	<b>0.18</b>	0.06	4	<b>0.24</b>
La quema constante de basura y el uso de barrancos como tiraderos influye en la contaminación del suelo.	0.05	-	-	0.05	-	-
Existen diversas tortillerías que comercializan tortillas de maíz exclusivamente.	0.03	2	<b>0.06</b>	0.03	1	<b>0.03</b>
Incremento del precio del kilo de grano de trigo.	0.06	2	<b>0.12</b>	0.06	2	<b>0.12</b>
<b>Fortalezas</b>						
Las mujeres realizan el proceso de elaboración de tortillas de trigo de manera artesanal.	0.12	4	<b>0.48</b>	0.12	4	<b>0.48</b>
Las tortillas artesanales de trigo llevan en el mercado 22 años.	0.13	4	<b>0.52</b>	0.13	2	<b>0.26</b>
El precio estandarizado por paquete de tortillas es de \$10.	0.10	-	-	0.10	-	-
Las tortillas artesanales de trigo tienen más proteínas que una tortilla de maíz.	0.12	-	-	0.12	-	-
Los precios de molienda y por kilo de trigo están estandarizados.	0.08	-	-	0.08	-	-
<b>Debilidades</b>						
Los paquetes de tortillas de trigo comercializados no tienen la misma cantidad de tortillas.	0.09	1	<b>0.09</b>	0.09	1	<b>0.09</b>
No se tiene un estandar de tortilla en relación al tamaño, peso y cantidad.	0.11	1	<b>0.11</b>	0.11	1	<b>0.11</b>
No existen puntos de venta fijos.	0.08	4	<b>0.32</b>	0.08	4	<b>0.32</b>
La calidad del trigo afecta directamente en la elaboración de las tortillas de trigo.	0.10	-	-	0.10	-	-
No existe un proceso estándar para la elaboración de las tortillas.	0.07	2	<b>0.14</b>	0.07	2	<b>0.14</b>
TOTAL			<b>3.22</b>			<b>3.08</b>

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la tabla 18, de la matriz de planeación estratégica cuantitativa, se tomaron en cuenta dos estrategias distintas y de acuerdo con el análisis realizado, la estrategia más prudente para llevarse a cabo, es la realización de una cooperativa con las mujeres productoras de tortillas artesanales de trigo, con el fin de dar capacitaciones a las productoras y conformar planes de acción en conjunto que les permita lograr mayores ventas y una mayor participación en el mercado local y nacional.

## 4.8 Estrategias

A continuación, se presenta un compendio total de las estrategias propuestas en cada una de las matrices realizadas.

1. Formar una cooperativa con las mujeres vendedoras de tortillas de trigo para fortalecer el comercio.
2. Definir un programa gubernamental que incorpore el uso de tecnologías para la difusión estatal y nacional del comercio local de tortillas artesanales de trigo enfatizando sus nutrientes.
3. Abrir un local que permita la venta de tortillas de trigo cerca de la terminal de autobuses del sur que permita el transporte del producto a otros estados del país.
4. Definir programas de capacitación dirigidas a mujeres vendedoras de tortilla para concientizar sobre la importancia de la elaboración de la tortilla, la tradición existente en el municipio y su calidad nutricional.
5. Definir programas de capacitación que permita a las mujeres vendedoras de tortilla adquirir conocimientos básicos sobre administración, pérdidas y ganancias.
6. Establecer el número de tortillas que contendrá cada paquete.
7. Establecer un nuevo precio por paquete que permita a las mujeres vendedoras de tortilla tener ganancias por la venta de cada paquete.
8. Capacitar a las mujeres en la importancia de la calidad del trigo para la elaboración de las tortillas.
9. Comprar a través de programas gubernamentales, básculas que permitan a las mujeres productoras pesar las tortillas para los paquetes.
10. Capacitar a la población en general en el uso de tecnologías y las ventajas que pueden tener en sus negocios.
11. Utilizar la elaboración artesanal de tortillas de trigo como ventaja competitiva para introducirse a un mercado más amplio.
12. Promover el consumo de tortillas de trigo por su alto contenido de proteínas ante las tortillas de maíz.
13. Adquirir trigo con proveedores que ofrezcan el mejor precio del mercado.
14. Verificar la calidad del grano de trigo para no tener afectaciones en el producto final.
15. Estandarizar el peso de los paquetes de tortillas de trigo para no tener pérdidas.
16. Concientizar a la población sobre los problemas generados por la basura para aprovechar el suelo fértil de la región y así obtener grano de trigo de calidad.
17. Crear una nueva imagen del producto, especificando sus características nutrimentales y fecha de caducidad, para poder ser comercializado en el mercado nacional.
18. Hacer uso de herramientas de marketing digital con el fin de incrementar las ventas.

19. Perseguir un mayor consumo del producto a través del aumento de las ventas en los clientes actuales.
20. Captar más personas que no son consumidores de las tortillas artesanales de trigo.
21. Crear nuevas formas de publicitar y promocionar las tortillas de trigo entre los consumidores o posibles consumidores.
22. Tener proveedores que cumplan con las características necesarias para la elaboración de las tortillas de trigo con el fin de aumentar la calidad del producto y así captar nuevos clientes en el mercado en donde se vende.
23. Incrementar el marketing del producto para captar nuevos clientes en diversos mercados.
24. Incrementar el uso de las TIC a favor del marketing digital para promover el consumo de las tortillas artesanales de trigo, no solamente en el estado de Oaxaca, sino en el territorio nacional.
25. Crear una nueva imagen del empaque de las tortillas artesanales de trigo, con el fin de incrementar las ventas tanto locales como nacionales.
26. Crear una cartera de proveedores que permita a las mujeres comprar trigo a un precio accesible y de buena calidad.

## Conclusiones

Gracias a la teoría que se revisó para la actual investigación, se contó con la información necesaria para la elaboración y aplicación de herramientas de la administración estratégica, que permitieron observar de manera general, aquellas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que existen alrededor de la venta de tortilla en el municipio de Tepelmeme Villa de Morelos.

La presente investigación tuvo como objetivo el análisis de los factores internos y externos del municipio de Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca con el fin de formar estrategias que posibilitaran el incremento del ingreso familiar a través de la comercialización de las tortillas artesanales de trigo; gracias al trabajo de campo hecho en la comunidad, la observación y las entrevistas realizadas a las mujeres vendedoras de tortilla, así como a la documentación formada, fue posible la elaboración de un análisis de los factores que influyen en la elaboración y venta de las tortillas artesanales de trigo.

Como fue observado, el municipio tiene distintos problemas que no permite el crecimiento de las ventas dentro de la región, entre los que se encuentran: el clima y el tipo de suelo que no permite la siembra de maíz y trigo en el municipio; la falta de un mercado municipal dónde se pueda tener un lugar fijo para las ventas; la falta de publicidad del producto dentro y fuera de la comunidad.

A pesar de tener distintos problemas, también existen diversas áreas de oportunidad, que las mujeres pueden aprovechar para aumentar las ventas de la tortilla artesanal de trigo, entre las que se pueden mencionar: ocupar las tecnologías de información y comunicación para la publicidad de aquellos beneficios que presenta el consumo de tortilla de trigo, uso del transporte público tanto local como nacional para el traslado del producto, beneficiar a las mujeres vendedoras a través de programas gubernamentales que permitan su incorporación a la actividad económica local, que permitirá el incremento de los ingresos familiares.

Observar y ser parte de la vida cotidiana de la comunidad, ha permitido conocer aquellos problemas que aquejan a las mujeres y gobierno de Tepelmeme, quienes tienen la disposición total de crear medidas que permitan el crecimiento de su comunidad, es por ello, que, a partir de este análisis realizado, se pudieron exponer diversas estrategias que ayudarán a las mujeres vendedoras de tortilla, incrementar las ventas de su producto, reducir las pérdidas y por lo tanto aumentar los ingresos familiares, ayudando entonces a la disminución de la pobreza dentro del municipio desarrollando oportunidades de mejorar la calidad de vida de la población.

La realización de la presente investigación da pauta a futuras investigaciones que permita observar la aplicación de algunas de las estrategias expuestas anteriormente, permitiendo medir su efectividad, los cambios observados y el alcance que puede tener el producto, así como las repercusiones que puede haber en la comunidad.

## Referencias

- AENOR. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad fundamentos y vocabulario (ISO 9000:2015)*. Madrid.
- Ayuntamiento de Tepelmeme Villa de Morelos. (2008). *Plan de desarrollo municipal: Tepelmeme, Villa de Morelos, Coixtlahuaca, Oaxaca*. Retrieved from [http://www.transparenciapresupuestaria.oaxaca.gob.mx/pdf/marco/Regionales/mixteca/548\\_tepelmeme\\_villa\\_de\\_morelos.pdf](http://www.transparenciapresupuestaria.oaxaca.gob.mx/pdf/marco/Regionales/mixteca/548_tepelmeme_villa_de_morelos.pdf)
- Boltvinik, J., & Damián, A. (2003). Evolución y características de la pobreza en México. *Comercio Exterior*, 53(6).
- Brenes Bonilla, L. (2003). *Dirección Estratégica Para Organizaciones Inteligentes*. (universidad estatal a Distancia, Ed.). Euned. Retrieved from <https://books.google.com.mx/books?id=JrpKKrgkWwcC>
- Bustillo Marín, R., Tavira Bustos, R. Y., Mendoza Tello, M. A., & Reyes Guevara, A. (2016). *Derechos políticos y sistemas normativos indígenas. Caso Oaxaca*. (T. E. del P. J. de la Federación, Ed.). México. Retrieved from [http://portales.te.gob.mx/publicaciones/sites/default/files/archivos\\_libros/Derechos políticos y sistemas normativos indígenas.pdf](http://portales.te.gob.mx/publicaciones/sites/default/files/archivos_libros/Derechos políticos y sistemas normativos indígenas.pdf)
- Canedo Vázquez, G. (2008). Una conquista indígena. Reconocimiento de municipios por usos y costumbres en Oaxaca (México). *Alberto Cimadamore, Comp., La Economía Política de La Pobreza, Buenos Aires, CLACSO*, 401–426. Retrieved from <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/clacso/crop/cimada/Vasquez.pdf>
- Carballas, T., & Carballas, M. (1990). *FAO-Unesco, Mapa Mundial de Suelos: leyenda revisada*. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Retrieved from <https://books.google.com.mx/books?id=IKwS2b81UIQC>
- Carlsen, L. (1999). Autonomía indígena y usos y costumbres: la innovación de la tradición, 7, 45–70. Retrieved from <http://www.revistachiapas.org/No7/ch7carlsen.html>
- CARRANZA, V. (2014). Constitución política de los estados unidos mexicanos. Retrieved from [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1\\_240217.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_240217.pdf)
- Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2009). *Administración de operaciones, producción y cadena de suministros* (duodécima). México: McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.

- CONEVAL. (2010a). *Indicadores de pobreza extrema y carencia por acceso a la alimentación por municipio 2010*.
- CONEVAL. (2010b). Indicadores de rezago social. Retrieved from <http://www.microrregiones.gob.mx/catloc/indRezSocial.aspx?ent=20&mun=548&loc=0001&refn=205480001>
- CONEVAL. (2013). Evolución y determinantes de la pobreza de las principales ciudades de México 1990-2010, 175. Retrieved from [http://www.coneval.org.mx/Informes/Pobreza/Pobreza\\_urbana/Evolucion\\_determinantes\\_de\\_la\\_pobreza\\_urbana.pdf](http://www.coneval.org.mx/Informes/Pobreza/Pobreza_urbana/Evolucion_determinantes_de_la_pobreza_urbana.pdf)
- CONEVAL. (2016). Evolución de pobreza y pobreza extrema nacional y en entidades 2010-2016.
- CONEVAL. (2017). *Informe de evaluación de la política de desarrollo social 2016*. Retrieved from [http://www.coneval.org.mx/Evaluacion/IEPSM/Documents/IEPDS\\_2016.pdf](http://www.coneval.org.mx/Evaluacion/IEPSM/Documents/IEPDS_2016.pdf)
- CONEVAL. (2018a). Líneas de bienestar México 1992 (enero) a 2018 (febrero).
- CONEVAL. (2018b). Medición de pobreza glosario.
- David, F. R., & Carrión, M. Á. S. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación. Retrieved from <https://books.google.com.mx/books?id=kpj-H4TukDQC>
- de la Federación, D. O. (2016). *ACUERDO por el que se da a conocer el resultado de los estudios técnicos de las aguas nacionales subterráneas del acuífero Cuicatlán, clave 2012, en el Estado de Oaxaca, Región Hidrológico-Administrativa Golfo Centro*.
- DIGEPO. (2015). *Libro demográfico: Tepelmeme Villa de Morelos*. Retrieved from [http://www.digepo.oaxaca.gob.mx/recursos/info\\_pdf/Tepelmeme Villa de Morelos.pdf](http://www.digepo.oaxaca.gob.mx/recursos/info_pdf/Tepelmeme_Villa_de_Morelos.pdf)
- Electoral, T. F. (2013). Derechos de los pueblos y comunidades indígenas. Retrieved from [http://sitios.te.gob.mx/oaxaca\\_eleccion/introduccion.php](http://sitios.te.gob.mx/oaxaca_eleccion/introduccion.php)
- Feres, J. C., & Mancero, X. (2001). estudios estadísticos y prospectivos. *CEPAL Y Naciones Unidas. Serie, (4)*.
- González Oropeza, M., & Martínez Sánchez, F. (2011). El derecho y la justicia en las elecciones de Oaxaca. *Tribunal Electoral Del Poder Judicial de La Federación, 542*. <https://doi.org/978-607-708-015-2>

- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., Pfeiffer, J. W., & Osorio, M. B. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. McGraw-Hill. Retrieved from <https://books.google.com.mx/books?id=pmfqPQAACAAJ>
- Google. (2017). Ubicación Tepelmeme. Retrieved from <https://www.google.com.mx/maps/place/Tepelmeme+Villa+de+Morelos,+Oaxaca/@17.8739894,-97.3564473,13z/data=!4m5!3m4!1s0x85c673d264d7d335:0x82b05d7744d9d90b!8m2!3d17.8737006!4d-97.3610901?dcr=0>
- INAFED. (2010). Tepelmeme Villa de Morelos. Retrieved from <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM20oaxaca/municipios/20548a.html>
- INE. (2015). *Descriptivo de la distribución 2015*. Retrieved from [http://ieepco.org.mx/biblioteca\\_digital/PDFs/Dttos2015/DESGLOSE\\_POR\\_DTTO.pdf](http://ieepco.org.mx/biblioteca_digital/PDFs/Dttos2015/DESGLOSE_POR_DTTO.pdf)
- INEGI. (2008). *Prontuario de Información Geográfica Municipal de los Estados Unidos Mexicanos*. Retrieved from [http://www3.inegi.org.mx/contenidos/app/mexicocifras/datos\\_geograficos/20/20548.pdf](http://www3.inegi.org.mx/contenidos/app/mexicocifras/datos_geograficos/20/20548.pdf)
- INEGI. (2016). Panorama sociodemográfico de Oaxaca 2015. Retrieved from <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/especiales/intercensal/default.html>
- Instituto de nutrición de centro américa y Panamá, & Organización panamericana de la salud. (2012). *Tabla de composición de alimentos de centroamérica* (segunda).
- Instituto Estatal Electoral de Oaxaca. (2010). Tepelmeme Villa de Morelos, 1–5. Retrieved from [http://www.ieepco.org.mx/biblioteca\\_digital/Cat\\_UyC\\_2003/TOMO III/DISTRITO XIV/TEPELMEME VILLA DE MORELOS 29.pdf](http://www.ieepco.org.mx/biblioteca_digital/Cat_UyC_2003/TOMO III/DISTRITO XIV/TEPELMEME VILLA DE MORELOS 29.pdf)
- Jiménez García, M., & Tavera Cortés, M. E. (2017). Las TIC como fuente de ingreso económico en una comunidad de mujeres comerciantes.
- Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M., Díaz, M. J. H., & Staines, M. O. (2012). *Administración: una perspectiva global* (14º). McGraw-Hill Interamericana de España, S.A. Retrieved from [https://books.google.com.mx/books?id=Ea\\_JMQEACAAJ](https://books.google.com.mx/books?id=Ea_JMQEACAAJ)
- Longenecker, J. C., Moore, C., & Palich, L. E. (2009). *Administración de pequeñas empresas. LANZAMIENTO Y CRECIMIENTO DE INICIATIVAS EMPRENDEDORAS*. Cengage Learning Latin America. Retrieved from <https://books.google.com.mx/books?id=rRnXJlh26H4C>

- Martínez-Carrasco Pleite, F., Colino Sueiras, J. B., & Gómez Cruz, M. Á. (2014). Pobreza y políticas de desarrollo rural en México. *Estudios Sociales (Hermosillo, Son.)*, 22(43), 9–35.
- Martínez-Pedros, D., & Milla-Gutiérrez, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Editorial Díaz de Santos, S.A. Retrieved from <https://books.google.com.mx/books?id=WnHYrdgYGmcC>
- Martínez Sánchez, F. (2013). *Las elecciones municipales regidas por el derecho consuetudinario en Oaxaca*. (T. E. del P. J. de la Federación, Ed.). México. Retrieved from [http://www.trife.gob.mx/sites/default/files/18\\_EleccionesOaxaca.pdf](http://www.trife.gob.mx/sites/default/files/18_EleccionesOaxaca.pdf)
- Mendoza García, E. (2002). El Ganado Comunal En La Mixteca Alta : de la época colonial al siglo XX. El caso de Tepelmeme. *Historia Mexicana*, LI, 749–785. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/600/60051402.pdf>
- Mendoza García, E. (2004). *Los bienes de comunidad y la defensa de las tierras en la Mixteca oaxaqueña*. Retrieved from <http://biblio.colsan.edu.mx/digital/libroselect/archivo/ComunidadesDeOaxaca.pdf>
- Mundi, I. (2017). Trigo precio mensual-peso mexicano tonelada. Retrieved from <https://www.indexmundi.com/es/precios-de-mercado/?mercancia=trigo&meses=12&moneda=mxn>
- Oaxaca, G. (2011). Constitución Política del Estado libre y soberano de Oaxaca, 157. Retrieved from [http://www.transparenciapresupuestaria.oaxaca.gob.mx/pdf/01/2011/1\\_CONSTITUCION\\_POLITICA\\_DEL\\_ESTADO.pdf](http://www.transparenciapresupuestaria.oaxaca.gob.mx/pdf/01/2011/1_CONSTITUCION_POLITICA_DEL_ESTADO.pdf)
- Oaxaca, H. C. del E. L. y S. de. (1997). Código de Instituciones Políticas y Procedimientos Electorales de Oaxaca, 114.
- Oaxaca, H. C. del E. L. y S. de. (2005). Ley de derechos de los pueblos y comunidades indígenas del estado de Oaxaca, 1–91. Retrieved from <http://www.congreso-oaxaca.gob.mx/legislatura/legislacion/leyes/028.pdf>
- Oaxaca, H. C. del E. L. y S. de. (2017). Ley orgánica municipal de estado de Oaxaca. Retrieved from [http://www.municipiodeoaxaca.gob.mx/uploads/attachment/file/112/LEY\\_ORGANICA\\_MUNICIPAL\\_DEL\\_ESTADO\\_DE\\_OAXACA.pdf](http://www.municipiodeoaxaca.gob.mx/uploads/attachment/file/112/LEY_ORGANICA_MUNICIPAL_DEL_ESTADO_DE_OAXACA.pdf)
- Oaxaca, I. E. E. y de P. C. de. (2015). Relación de municipios por distrito nueva distritación 2015 sistemas normativos internos. Retrieved from <http://www.ieepco.org.mx>

ORSI. (2012). *Marketing digital para Pymes*.

Peña Bautista, R. J., Perez Herrera, P., Villaseñor Mir, E., Gomez Valdez, M. M., Mendoza Lozano, M. A., & Monterde Gabilondo, R. (2007). *Calidad de la cosecha de trigo en Mexico: Ciclo otoño-invierno 2005-2006*. DF: Cimmyt. Retrieved from <https://books.google.com.mx/books?id=ErmOolqpatwC>

Pereira, M., Soloaga, I., & Bravo, E. (2014). Trampas de pobreza y desigualdad en México 1990-2000-2010. *Serie Documentos de Trabajo. Documento, 134*.

Ponce, H. (2006). La matriz FODA : una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a La Economía, 16*. <https://doi.org/ISSN 16968360>

Ponce Talancón, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza E Investigación En Psicología, 12(1)*.

Robbins, stephen P., & Coulter, M. (2000). *Administración*. México: Pearson Educación. <https://doi.org/978-607-442-388-4>

SAGARPA. (2011). Perspectivas de largo plazo para el sector agropecuario de México 2011-2020. *Subsecretaria de Fomento a Los Agronegocios, 43*. Retrieved from [http://www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/Documents/estudios\\_economicos/escenariobase/perspectivalp\\_11-20.pdf](http://www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/Documents/estudios_economicos/escenariobase/perspectivalp_11-20.pdf)

Santos, D. de. (1998). *Estrategias de crecimiento*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Retrieved from <https://books.google.com.mx/books?id=O1eOufVVzVYC>

SEDESOL. (2013). Unidad de microrregiones Cédulas de Información Municipal. Retrieved from <http://www.microrregiones.gob.mx/zap/Economia.aspx?entra=zap&ent=20&mun=548>

SEDESOL. (2017). Informe anual sobre la situación de pobreza y rezago social 2017.

Semarnat. (2013). La degradación de suelos en México. *Informe de La Situación Del Medio Ambiente En México. Compendio de Estadísticas ambientales. Indicadores Clave Y de Desempeño Ambiental, 119–154*. <https://doi.org/978-607-8246-61-8>

Serrano Altamirano, V., Silva Serna, M. M., Cano García, M. Á., Medina García, G., & Ruíz Corral, J. A. (2005). Estadísticas climatológicas básicas del estado de Oaxaca (período 1961-2003).

Retrieved from  
[http://biblioteca.inifap.gob.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3412/Estadisticas climatologicas basicas para el estado de Oaxaca.pdf?sequence=1](http://biblioteca.inifap.gob.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3412/Estadisticas%20climatologicas%20basicas%20para%20el%20estado%20de%20Oaxaca.pdf?sequence=1)

Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland. (2012). *Administración estratégica, teoría y casos*. (McGrawHill, Ed.) (18th ed.). México.

Turner, D. A., & Turner, G. G. De. (2001). Education as the Missing Link in Rural Development : The case of Post-primary Education in Mexico, 82(1), 8–13. Retrieved from [http://www.neweraineducation.co.uk/PDFs/v82n1\\_p8-13 Turner.pdf](http://www.neweraineducation.co.uk/PDFs/v82n1_p8-13_Turner.pdf)

Vallina, M. M., & Bach, A. R. (2014). *Marketing digital: Comercio y marketing*. Paraninfo. Retrieved from <https://books.google.com.mx/books?id=CBpfAwAAQBAJ>

Wheelen, Thomas, Hunger, & David. (2007). *Administracion Estrategica Y Politica de Negocios* (décima). México: Pearson Educación. Retrieved from [https://books.google.com.mx/books?id=UyYks\\_L0Wr8C](https://books.google.com.mx/books?id=UyYks_L0Wr8C)

## Anexos

### Entrevista para las mujeres vendedoras de tortilla de Tepelmeme Villa de Morelos

La siguiente entrevista tiene como objetivo conocer información básica de las mujeres vendedoras de tortilla para realizar un estudio que permita evaluar el aprovechamiento de recursos con el fin de mejorar la comercialización de sus productos.

**Instrucciones:** Responda las siguientes preguntas.

1. Nombre
2. Edad
3. Género
4. Ocupación
5. Escolaridad
6. Estado civil
7. A parte de la tortilla ¿Vende otro producto? ¿Qué otro producto vende?
8. ¿Tiene algún apoyo de gobierno? ¿Cuál?
9. ¿Usted recibe remesas? ¿Cuál es el monto de las remesas?
10. ¿Con qué frecuencia recibe las remesas?
11. ¿Recibe donaciones económicas? ¿Cuál es su monto?
12. ¿Cuántos hijos tiene?
  - a) ¿Cuáles son sus edades?
  - b) Sexo
  - c) Escolaridad
  - d) Parentesco
  - e) ¿Tienen apoyo de gobierno? ¿Cuál?
13. ¿Vive en pareja?
  - a) Edad
  - b) Escolaridad
  - c) ¿Tiene un trabajo eventual o un contrato?
  - d) ¿Cuenta con prestaciones? ¿Cuáles?
  - e) ¿Dónde trabaja?
  - f) Lugar de residencia
14. ¿Cuántos días trabaja vendiendo tortilla?

15. ¿Qué tipo de tortilla vende? ¿Maíz o trigo?
16. ¿Cuál es el precio del paquete de tortillas?
17. ¿Cuántos paquetes de tortilla vende al día?
18. ¿Cuántos paquetes de tortilla vende a la semana?
19. ¿Utiliza leña o gas para la elaboración de las tortillas?
20. ¿Dónde vende sus paquetes de tortillas?
21. ¿Tiene clientes fijos?

Muchas **GRACIAS** por su tiempo y participación, su información es de mucha ayuda para la realización del proyecto de investigación.

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Figura 1. Los 10 estados más pobres del país y sus porcentajes. ....</i>	<i>2</i>
<i>Figura 2. Los 10 estados con más pobreza extrema en el país y sus porcentajes. ....</i>	<i>2</i>
<i>Figura 3. Contraste entre los ingresos familiares mensuales en Tepelmeme Villa de Morelos y la línea de bienestar para zonas rurales. ....</i>	<i>3</i>
<i>Figura 4. Casas típicas de Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca. ....</i>	<i>4</i>
<i>Figura 5. plaza de Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca. ....</i>	<i>6</i>
<i>Figura 6. Trabajo de campo en Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca. ....</i>	<i>7</i>
<i>Figura 7 Municipio de Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca. ....</i>	<i>8</i>
<i>Figura 8. Entrada a Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca. ....</i>	<i>10</i>
<i>Figura 9. Mapa de localización de Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca. ....</i>	<i>11</i>
<i>Figura 10. Río Chico de Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca. ....</i>	<i>12</i>
<i>Figura 11. Uso del suelo en Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca. ....</i>	<i>13</i>
<i>Figura 12. Terreno típico de Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca. ....</i>	<i>14</i>
<i>Figura 13. Mapa de uso del suelo y vegetación de Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca. ....</i>	<i>15</i>
<i>Figura 14. Fauna de Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca. ....</i>	<i>16</i>
<i>Figura 15. Flora de Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca. ....</i>	<i>16</i>
<i>Figura 16. Invernaderos de jitomate en Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca. ....</i>	<i>17</i>
<i>Figura 17. Transporte público de Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca. ....</i>	<i>18</i>
<i>Figura 18. Parada de autobuses del sur en Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca. ....</i>	<i>18</i>
<i>Figura 19. Presidencia municipal de Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca. ....</i>	<i>19</i>
<i>Figura 20. Plaza principal de Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca. ....</i>	<i>25</i>
<i>Figura 21. Población afiliada total 84.4% a servicios médicos en Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca. ....</i>	<i>27</i>
<i>Figura 22. Escuela primaria en Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca. ....</i>	<i>28</i>
<i>Figura 23. Bachillerato en Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca. ....</i>	<i>28</i>
<i>Figura 24. Comedor típico en Tepelmeme Villa de Morelos. ....</i>	<i>29</i>
<i>Figura 25. Entrada al Puente colosal en Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca. ....</i>	<i>30</i>
<i>Figura 26. Pinturas rupestres del Puente Colosal en Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca. ....</i>	<i>30</i>
<i>Figura 27. Peregrinación católica en Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca. ....</i>	<i>31</i>
<i>Figura 28. Feria patronal en Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca. ....</i>	<i>31</i>
<i>Figura 29. Feria en Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca. ....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 30. Comida para la población durante la feria en Tepelmeme. ....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 31. Mujer tejiendo sombreros de palma ....</i>	<i>33</i>

<i>Figura 32. Tienda de artesanías en Tepelmeme Villa de</i>	<i>34</i>
<i>Morelos Oaxaca</i>	<i>34</i>
<i>Figura 33. Tienda de artesanías en Tepelmeme Villa</i>	<i>34</i>
<i>de Morelos Oaxaca</i>	<i>34</i>
<i>Figura 34. Revolcadas con carne, típicas de Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca.</i>	<i>35</i>
<i>Figura 35. Chocolate oaxaqueño y pan de pulque</i>	<i>36</i>
<i>Figura 36. Desayuno típico con tortilla de trigo de Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca.</i>	<i>38</i>
<i>Figura 37. Quesadilla elaborada con tortilla de trigo de Tepelmeme Villa de Morelos Oaxaca.</i>	<i>39</i>
<i>Figura 38. Diagrama de flujo de la elaboración de tortillas de trigo artesanales en Tepelmeme Villa de</i>	
<i>Morelos</i>	<i>44</i>
<i>Figura 39. Pesado del trigo.</i>	<i>46</i>
<i>Figura 40. Lavado del trigo.</i>	<i>46</i>
<i>Figura 41. escurrido del trigo</i>	<i>47</i>
<i>Figura 42. Escurrido del trigo</i>	<i>47</i>
<i>Figura 43. Fogata para la elaboración de tortillas.</i>	<i>48</i>
<i>Figura 44. Amasado del trigo.</i>	<i>48</i>
<i>Figura 45. Formación de las tortillas.</i>	<i>49</i>
<i>Figura 46. Cocimiento de la tortilla.</i>	<i>49</i>
<i>Figura 47. Enfriado.</i>	<i>50</i>
<i>Figura 48. Esquema de formulación de la estrategia.</i>	<i>52</i>
<i>Figura 49. Matriz Interna y Externa (IE).</i>	<i>57</i>
<i>Figura 50. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción</i>	<i>58</i>
<i>Figura 51. Matriz de Ansoff.</i>	<i>60</i>
<i>Figura 52. Matriz Interna y Externa (IE).</i>	<i>72</i>
<i>Figura 53. Gráfica de la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA).</i>	<i>76</i>

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Derecho a votar y ser votado en Tepelmeme Villa de Morelos .....</i>	<i>22</i>
<i>Tabla 2. Cargos políticos en Tepelmeme Villa de Morelos. ....</i>	<i>23</i>
<i>Tabla 3. Actividades de las autoridades en el proceso de nombramiento de autoridades municipales. ....</i>	<i>24</i>
<i>Tabla 4. Sanciones Comunitarias en Tepelmeme Villa de Morelos. ....</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 5. Distribución de la población ocupada en Tepelmeme Villa de Morelos por sector. ....</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 6. Diferencia de pesos y magnitud entre los paquetes de tortilla.....</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 7. Costos mensuales del año 2017 por tonelada de trigo.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 8. Costos de insumos de tortillas artesanales de trigo de Tepelmeme Villa de Morelos. ....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 9. Tabla nutricional de trigo suave y tortilla de maíz blanco.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 10. Proceso de elaboración de tortillas artesanales de trigo de Tepelmeme Villa de Morelos. ....</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 11. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 12. Tipos de estrategias y su definición. ....</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 13. Diagrama de flujo. Fuente: (Chase et al., 2009) .....</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 14. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 15. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). ....</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 16. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 17. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA) justificación. ....</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 18. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA). ....</i>	<i>75</i>
<i>Tabla 19. Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC). ....</i>	<i>77</i>