Research article /Artículo de investigación

Capacidad diagnóstica de la aplicación integrada de las matrices MPC, FODA y PESTEL en una empresa gastronómica tradicional de Teziutlán, Puebla.

Diagnostic Capability of the Integrated Application of the MPC, SWOT, and PESTEL Matrices in a Traditional Food Service Company in Teziutlán, Puebla, Mexico.

Kenson Noel
Instituto Tecnológico Superior de Teziutlán
kenson.n@teziutlan.tecnm.mx ORCID https://orcid.org/0000-0002-3894-9719

Edmundo Juárez Martiñón
Instituto Tecnológico Superior de Teziutlán
edmundo.jm@teziutlan.tecnm.mx ORCID https://orcid.org/0009-0005-2439-8679

María de Lourdes Ruiz Tejeda
Instituto Tecnológico Superior de Teziutlán
maria.rt@teziutlan.tecnm.mx ORCID https://orcid.org/0009-0002-7809-7685

Patricia Leonor Tejeda Polo
Instituto Tecnológico Superior de Teziutlán
patricia.tp@teziutlan.tecnm.mx ORCID https://orcid.org/0009-0003-3195-3760

Recepción: 27 de octubre de 2026 - Aceptado: 27 de octubre de 2026 - Publicado: 29 de octubre de 2026
Received: Oct 27, 2026 - Accepted: Oct 27, 2026 - Published: Oct 29, 2026

¿Cómo citar este artículo?
Noel, K., Juárez Martiñón, E., Ruiz Tejeda, M. de L., & Tejeda Polo, P. L. (2026). Capacidad diagnóstica de la aplicación integrada de las matrices MPC, FODA y PESTEL en una empresa gastronómica tradicional de Teziutlán, Puebla. Axion Research, 2(2)

Copyright: © 2026 Noel, K., Juárez Martiñón, E., Ruiz Tejeda, M. de L., & Tejeda Polo, P. L; This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Edition 2, Year 1, Number 2, 2026
P-ISSN: 3122-4792
E-ISSN: 3122-4784
AXIOM RESEARCH

Edition 2, Year 1, Number 2, 2026
P-ISSN: 3122-4792
E-ISSN: 3122-4784
AXIOM RESEARCH

ABSTRACT
This study evaluates the diagnostic capacity of the integrated application of the Competitive Profile (CPM), SWOT and PESTEL matrices in Tlayoyos Doña Bertha, a traditional gastronomic company from Teziutlán, Puebla. Unlike the studies that apply these tools in isolation, here they were combined with a descriptive quantitative component: a Likert questionnaire of 18 items applied to 35 people, in order to contrast the qualitative results with evidence independent of the perception of both groups. The results show that the worst evaluated items (preparation to compete with chains, 2.00; organization at peak hours, 2.17; hygienic management training, 2.46) correspond to the weaknesses and threats identified in the SWOT, and the best evaluated (expansion potential, 4.09; social networks, 3.97) with the favorable factors of the MPC and PESTEL. The SWOT integrated 27 elements (10 strengths, 9 weaknesses, 4 opportunities and 4 threats) and 20 cross-strategies, and the PESTEL showed critical impact on the technological (150%), ecological (140%) and legal (107%) factors. The questionnaire also revealed a gap between the self-assessment of the staff and the perception of the customers in the five sections (average of 0.56 points on the scale of 1 to 5; range of 0.07 to 0.94) that the matrices do not capture. It is concluded that the triangulation between strategic matrices and a structured quantitative instrument provides preliminary evidence of diagnostic consistency, and it is recommended that the company move from an artisanal management model to a formal and technified one.

Keywords: Competitive Profile Matrix, SWOT, PESTEL, diagnostic capacity, methodological triangulation, family SMEs.

RESUMEN
Este estudio evalúa la capacidad diagnóstica de la aplicación integrada de las matrices de Perfil Competitivo (MPC), FODA y PESTEL en Tlayoyos Doña Bertha, una empresa gastronómica tradicional de Teziutlán, Puebla. A diferencia de los trabajos que aplican estas herramientas de forma aislada, aquí se combinaron con un componente cuantitativo descriptivo: un cuestionario Likert de 18 reactivos aplicado a 35 personas, con el fin de contrastar los resultados cualitativos con evidencia independiente de la percepción de ambos grupos. Los resultados muestran que los reactivos peor evaluados (preparación para competir con cadenas, 2.00; organización en horas pico, 2.17; capacitación en manejo higiénico, 2.46) se corresponden con las debilidades y amenazas identificadas en el FODA, y los mejor evaluados (potencial de expansión, 4.09; redes sociales, 3.97) con los factores favorables de la MPC y el PESTEL. El FODA integró 27 elementos (10 fortalezas, 9 debilidades, 4 oportunidades y 4 amenazas) y 20 estrategias cruzadas, y el PESTEL mostró impacto crítico en los factores tecnológico (150 %), ecológico (140 %) y legal (107 %). El cuestionario reveló además una brecha entre la autoevaluación del personal y la percepción de los clientes en las cinco secciones (promedio de 0.56 puntos en la escala de 1 a 5; rango de 0.07 a 0.94) que las matrices no capturan. Se concluye que la triangulación entre matrices estratégicas y un instrumento cuantitativo estructurado aporta evidencia preliminar de consistencia diagnóstica, y se recomienda a la empresa transitar de un modelo de gestión artesanal hacia uno formal y tecnificado.

Palabras clave: Matriz de Perfil Competitivo, FODA, PESTEL, capacidad diagnóstica, triangulación metodológica, PYMES familiares.

INTRODUCCIÓN

Tlayoyos Doña Bertha es una empresa familiar teziuteca dedicada a la venta de comida típica, fundada en 2001 en el Mercado Victoria de Teziutlán, Puebla, sitio donde también operan sus dos principales competidoras directas: Don Tlayoyo y Tlayoyos 3 Marías. El negocio ha crecido de manera acelerada, pero sin una planeación estratégica formal que le permita identificar sistemáticamente sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; en consecuencia, sus decisiones se han sostenido en soluciones empíricas, sin un seguimiento estructurado de su proyección a futuro.

Esta situación no es excepcional. La literatura sobre empresas familiares documenta que, en su etapa fundacional, el propietario concentra el poder y la toma de decisiones bajo una cultura organizacional informal, con ausencia de procesos sistematizados, y que el tránsito hacia una gestión profesionalizada constituye uno de los principales retos para su continuidad y competitividad (Marcelino-Aranda et al., 2022). En el contexto mexicano, donde la mayoría de

Edition 2, Year 1, Number 2, 2026
E-ISSN: 3122-4784 P-ISSN: 3122-4792
AXIOM RESEARCH

las micro y pequeñas empresas de servicios de alimentos operan bajo esquemas familiares y artesanales, la falta de institucionalización limita su capacidad de competir frente a negocios más estandarizados o franquicias.

El contexto regional añade una dimensión de oportunidad: en 2023, Teziutlán fue nombrado Pueblo Mágico, designación que impulsa el turismo gastronómico hacia platillos emblemáticos como el tlayoyo relleno de alverjón (México Desconocido, 2023). Este reconocimiento representa una ventana de crecimiento para negocios como Tlayoyos Doña Bertha, siempre que sean capaces de sostener estándares de servicio, salubridad y presentación acordes con la afluencia turística creciente.

Por ello, el diagnóstico del estado actual del negocio, tanto desde la perspectiva de quienes lo operan como desde la de quienes lo consumen, representa un beneficio directo para la organización y para la calidad del servicio que ofrece a su comunidad.

Las matrices MPC, FODA y PESTEL suelen aplicarse en la literatura de manera aislada o secuencial (por ejemplo, con el PESTEL como insumo del FODA), con resultados que dependen en gran medida del juicio cualitativo de quien las aplica (Lull y Galdón, 2024; Ponce Talancón, 2006; Salgado, 2021). El FODA permite identificar los factores internos y externos que condicionan a una organización, y su cruce en la matriz TOWS orienta la formulación de estrategias (Weihrich, 1982). Diversos estudios de caso en microempresas mexicanas y latinoamericanas han utilizado estas herramientas de forma combinada para diagnosticar factores internos y externos, evidenciando su utilidad práctica en contextos de recursos limitados (Trejo Lozano et al., 2023; González Macías et al., 2015), pero rara vez contrastan sus resultados cualitativos con una fuente de datos independiente que permita valorar qué tan bien reflejan la realidad organizacional.

En este trabajo, la capacidad diagnóstica de un enfoque de análisis se entiende como el grado en que sus resultados reflejan de manera fiel y consistente la condición real del objeto de estudio, criterio estrechamente relacionado con el concepto de validez en la investigación mixta. La triangulación metodológica, definida como el uso de múltiples fuentes de datos, métodos o perspectivas para analizar un mismo fenómeno, es la estrategia reconocida para reforzar la credibilidad de un diagnóstico, dado que la convergencia de resultados obtenidos por vías distintas reduce el riesgo de que respondan al sesgo de un único método (Forni y De Grande, 2020). Bajo esta lógica, el estudio no se limita a aplicar las tres matrices de forma conjunta, sino que contrasta sus resultados con los de una encuesta Likert aplicada a personal y clientes, lo que permite valorar empíricamente, aunque de forma preliminar, la capacidad diagnóstica del enfoque integrado y no solo describir sus resultados.

Por consiguiente, El objetivo general es evaluar la capacidad diagnóstica de la aplicación integrada de las matrices MPC, FODA y PESTEL en Tlayoyos Doña Bertha, contrastando sus hallazgos cualitativos con un componente cuantitativo, a fin de generar evidencia que oriente su tránsito de un modelo de gestión artesanal hacia uno formal y competitivo. Los objetivos específicos son:

- Caracterizar la percepción del personal y de los clientes sobre cinco dimensiones del negocio mediante un cuestionario tipo Likert.
- Analizar el entorno externo y la posición competitiva de la empresa mediante las matrices PESTEL y MPC, e integrarlos en una matriz FODA con estrategias cruzadas.
- Evaluar el grado de convergencia entre los resultados cuantitativos de la encuesta y los cualitativos de las matrices.

METODOLOGÍA

Diseño de la investigación

Se desarrolló un estudio de caso único con enfoque mixto de diseño convergente y dominancia cualitativa, de alcance descriptivo y transversal. El estudio de caso resulta apropiado cuando se busca comprender en profundidad un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real (Yin, 2018); el diseño convergente recolecta y analiza por separado datos cualitativos y cuantitativos para después compararlos e integrarlos (Creswell y Plano Clark, 2018; Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2018). La dominancia es cualitativa porque el eje del diagnóstico son las

Edition 2, Year 1, Number 2, 2026
E-ISSN: 3122-4784 P-ISSN: 3122-4792
AXIOM RESEARCH

matrices estratégicas (PESTEL, MPC y FODA), mientras que el cuestionario cumple una función de contraste. La información se recolectó en un único momento temporal (octubre de 2025).

Secuencia metodológica

Fase 1. Delimitación del caso y de las dimensiones de análisis

Se seleccionó Tlayoyos Doña Bertha por tratarse de una empresa familiar tradicional, sin planeación estratégica formal, que opera en un mercado donde compite directamente con otros dos negocios del mismo giro (Don Tlayoyo y 3 Marías). Se definieron cinco dimensiones de análisis, que corresponden a los factores internos y externos que evalúan las matrices: organización interna; servicio y satisfacción; salubridad y normativas; tecnología y comunicación; y competitividad y crecimiento.

Fase 2. Diseño y aplicación del cuestionario

Se diseñó un cuestionario cerrado con escala Likert de cinco niveles, de totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo (Likert, 1932), organizado en las cinco dimensiones definidas en la fase 1 y con un total de 18 reactivos. Los reactivos se redactaron considerando los aspectos que evalúan las matrices, de manera que sus resultados pudieran contrastarse con ellas.

El instrumento se aplicó a 35 personas: 10 integrantes del personal (incluidas la propietaria, el personal de caja y el personal operativo), mediante muestreo censal del total de colaboradores activos, y 25 clientes, mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionados por disponibilidad durante la aplicación en el establecimiento. La inclusión de ambos grupos permitió evaluar el entorno interno a través de la percepción de quienes operan el negocio y el entorno externo a través de la percepción de quienes lo consumen. La edad del personal osciló entre 8 y 47 años (M = 29.1) y la de los clientes entre 17 y 60 años (M = 36.7); cuatro de los diez integrantes del personal reportaron ser menores de edad (17, 15, 13 y 8 años).

La aplicación fue presencial, en las instalaciones de la empresa y en su área de atención al público, mediante un formulario digital, y se complementó con observación directa no participante sobre organización interna, condiciones de salubridad, atención al cliente, comunicación entre áreas y funcionamiento operativo.

Fase 3. Análisis del entorno externo (PESTEL)

Se identificaron los factores político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal que inciden en la empresa. Cada factor se ponderó cuantitativamente según el tipo de impacto (amenaza u oportunidad), su magnitud (baja, media o alta) y su duración (corta, media o larga), siguiendo el esquema de Lull y Galdón (2024), y se expresó como porcentaje de impacto global, tomando el 100 % como umbral crítico.

Fase 4. Evaluación competitiva (MPC)

Se comparó a la empresa con sus dos competidores directos del Mercado Victoria en nueve factores clave de éxito: mercadotecnia, servicio al cliente, precio, sabor, estandarización, salubridad, instalaciones, ubicación y reputación. Conforme al procedimiento de la MPC (David y David, 2017), a cada factor se le asignó un peso relativo (la suma de los pesos es 1.00) y un rating de 1 a 4, donde 4 es la mejor evaluación; el puntaje ponderado resulta del producto de ambos. Los ratings fueron asignados por el equipo investigador mediante observación estructurada y evaluación comparativa directa frente a los dos competidores (Salgado, 2021; Hidalgo Reyes et al., 2024).

Fase 5. Integración en FODA y formulación de estrategias cruzadas

A partir del diagnóstico interno y externo de las fases anteriores se integró la matriz FODA, que reúne fortalezas y debilidades (entorno interno) y oportunidades y amenazas (entorno externo) (Ponce Talancón, 2006). Posteriormente se formularon estrategias mediante el cruce de dichos factores en la matriz TOWS (FO, DO, FA y DA), con cinco estrategias por cuadrante (Weihrich, 1982).

Fase 6. Triangulación metodológica

Los resultados de la encuesta se contrastaron de manera sistemática con los de las tres matrices. Se compararon los reactivos de menor y mayor puntaje, el dato demográfico sobre personal menor de edad y la brecha entre grupos con los elementos correspondientes del FODA, la MPC y el PESTEL. Cada resultado se clasificó, según su correspondencia, como convergencia directa (el resultado de la encuesta se corresponde, en el mismo sentido, con un

Edition 2, Year 1, Number 2, 2026
P-ISSN: 3122-4792
E-ISSN: 3122-4784
AXIOM RESEARCH

elemento de las matrices), convergencia parcial (se corresponde con un elemento de naturaleza distinta, por ejemplo, externo en lugar de interno) o hallazgo exclusivo (solo lo capta el instrumento cuantitativo). En la medida en que ambas fuentes convergieran, se consideraría reforzada la credibilidad del diagnóstico (Forni y De Grande, 2020).

Tratamiento y análisis de datos

Las respuestas Likert se codificaron de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo) y se obtuvo estadística descriptiva (medias por reactivo y por sección), diferenciando el grupo de personal y el de clientes. La brecha entre grupos se calculó como la diferencia entre la media del personal y la de los clientes en cada sección, y la brecha promedio como la media simple de las cinco diferencias. Dado el tamaño de la muestra, no se realizaron pruebas de inferencia estadística. Los resultados se presentan en tablas y gráficos comparativos.

Consideraciones éticas

La participación en el cuestionario fue voluntaria y anónima; no se recabaron nombres ni datos de identificación personal, únicamente puesto, edad y antigüedad, con fines de caracterización de la muestra. Dado que parte del personal encuestado corresponde a menores de edad, la información se trata de forma agregada y sin fines de identificación individual; el resultado relativo a personal menor de edad se reporta exclusivamente como un factor de riesgo legal y de salubridad relevante para el diagnóstico organizacional, y no con fines distintos al análisis estratégico del negocio.

RESULTADOS

Resultados de la encuesta

El instrumento se aplicó a 35 personas (10 de personal y 25 de clientes). La Tabla 1 presenta la media Likert (escala 1–5) por sección, diferenciando ambos grupos.

Tabla 1. Media Likert por sección del cuestionario y grupo de encuestados.

Sección	Media general (n = 35)	Media personal (n = 10)	Media clientes (n = 25)
S1. Organización interna	2.93	3.24	2.80
S2. Servicio y satisfacción	3.14	3.65	2.93
S3. Salubridad y normativas	2.82	2.87	2.80
S4. Tecnología y comunicación	3.28	3.73	3.09
S5. Competitividad y crecimiento	3.13	3.80	2.86

En las cinco secciones el personal se autoevalúa mejor que como lo perciben los clientes, con una brecha promedio de 0.56 puntos en la escala de 1 a 5, que oscila entre 0.07 (salubridad y normativas) y 0.94 (competitividad y crecimiento) (Figura 2). A nivel de reactivo, la brecha es particularmente amplia en trabajo en equipo (4.1 frente a 2.8), identidad regional como ventaja competitiva (4.3 frente a 3.0) y modernización de procesos (4.0 frente a 2.6), lo que sugiere que el personal sobreestima aspectos que los clientes perciben con mayor severidad. En contraste, en salubridad y normativas ambos grupos coinciden en una evaluación baja, y en la capacitación en manejo higiénico el personal se evalúa incluso por debajo de los clientes (2.2 frente a 2.6).

Edition 2, Year 1, Number 2, 2026
P-ISSN: 3122-4792
E-ISSN: 3122-4784
AXIOM RESEARCH

Edition 2, Year 1, Number 2, 2026
P-ISSN: 3122-4792
E-ISSN: 3122-4784
AXIOM RESEARCH

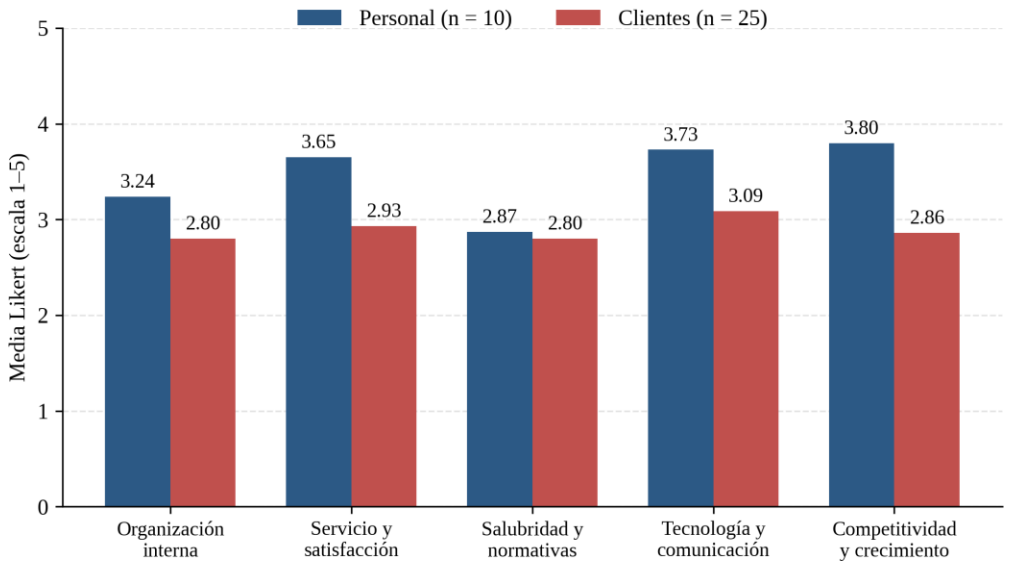


Figura 2. Media Likert por sección y grupo de encuestados (personal y clientes).

A nivel de reactivo individual, los de menor y mayor puntaje se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2. Reactivos con puntajes más bajos y más altos de la encuesta (escala 1–5).

Reactivo	Media general	Personal	Clientes
La empresa está preparada para competir con cadenas o franquicias	2.00	2.2	1.9
Organización adecuada en horarios de alta demanda (reactivo original)	2.17	2.7	2.0
Capacitación del personal en manejo higiénico de alimentos	2.46	2.2	2.6
Organización adecuada en horarios de alta demanda (reactivo duplicado)	2.60	2.7	2.6
Requisitos legales cumplidos adecuadamente	2.83	3.2	2.7
Las redes sociales ayudan al posicionamiento del negocio	3.97	4.6	3.7
Considera que la empresa tiene potencial de expansión	4.09	4.7	3.8

Los puntajes más bajos corresponden a la preparación para competir con cadenas o franquicias (2.00), la organización en horas pico (2.17 y 2.60 en el reactivo duplicado) y la capacitación en manejo higiénico de alimentos (2.46); en el extremo opuesto, el potencial de expansión (4.09) y el papel de las redes sociales en el posicionamiento (3.97) son los aspectos mejor valorados. La correspondencia de estos resultados con los de las matrices se analiza en la sección de triangulación (Tabla 6).

Análisis PESTEL

Edition 2, Year 1, Number 2, 2026
E-ISSN: 3122-4784 P-ISSN: 3122-4792
AXIOM RESEARCH

La Tabla 3 sintetiza el impacto global por factor y la Figura 3 lo representa mediante un gráfico de radar con el umbral crítico de 100 %.

Tabla 3. Síntesis de impacto por factor PESTEL sobre Tlayoyos Doña Bertha.

Factor	Impacto global	Síntesis
Político	73 %	La relación con el gobierno municipal y la política fiscal son las de mayor peso; impacto alto, pero por debajo del umbral crítico.
Económico	63 %	Impacto medio; la inflación de insumos y el nivel de ingreso disponible son las principales amenazas, con el acceso a crédito como oportunidad.
Sociocultural	98 %	Impacto muy alto; la lealtad a la identidad regional es una fortaleza, pero la preferencia por cadenas o franquicias y las expectativas de servicio son amenazas relevantes.
Tecnológico	150 %	Impacto crítico; redes sociales, plataformas de reparto y herramientas de gestión son oportunidades determinantes para la competitividad.
Ecológico	140 %	Impacto crítico; el manejo de residuos, los empaques biodegradables y la conciencia ambiental del consumidor exigen una gestión sostenible.
Legal	107 %	Impacto alto; las regulaciones de salubridad y de trabajo de menores representan el mayor riesgo de sanción o cierre.

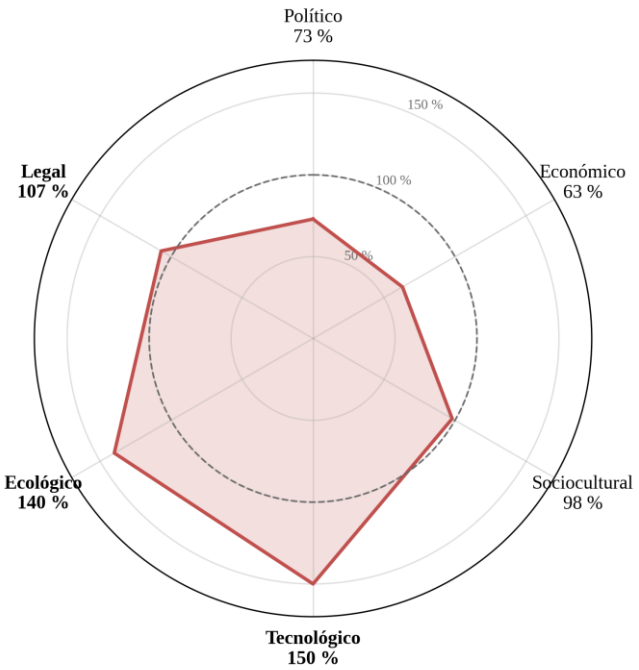


Figura 3. Impacto PESTEL por factor, con umbral crítico de referencia en 100 %.

El gráfico de radar hace visible que tres de los seis factores (tecnológico, ecológico y legal) rebasan el umbral del 100 %, formando un perímetro asimétrico que se extiende hacia el cuadrante tecnológico-ecológico. Esta asimetría es la base cuantitativa de la recomendación central del estudio: las estrategias de intervención deben priorizarse en ese orden y no de manera uniforme entre los seis factores. El factor sociocultural, aun sin superar el umbral crítico, mantiene una influencia alta que no debe subestimarse.

Edition 2, Year 1, Number 2, 2026
P-ISSN: 3122-4792
E-ISSN: 3122-4784
AXIOM RESEARCH

Factor tecnológico (150 %). Es el de mayor impacto: la gestión de redes sociales y de la comunidad, la reducción de errores en inventario y pedidos, el servicio a domicilio y la comunicación entre áreas separadas convierten a la tecnología en un eje estratégico y no en una opción. Esto coincide con investigaciones recientes sobre la digitalización de las Mipymes restauranteras mexicanas, que confirman su efecto directo en la resiliencia del negocio (Leal Durán et al., 2025; Navarro Benavides y Arechavala Vargas, 2025).

Factor ecológico (140 %). La eficiencia en el uso de recursos, las tendencias hacia empaques biodegradables y las iniciativas de reciclaje representan oportunidades de diferenciación, mientras que las regulaciones locales de manejo de residuos y la creciente conciencia ambiental del consumidor son amenazas que exigen inversión en procesos adecuados de gestión de residuos.

Factor legal (107 %). El incumplimiento de las normas de salubridad y de las disposiciones sobre el trabajo de menores pone en riesgo la continuidad del negocio, al exponerlo a multas, suspensión de actividades o pérdida de confianza del consumidor. De acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, queda prohibido el trabajo de menores de quince años (art. 22 Bis); el de adolescentes de quince años requiere autorización de sus padres o tutores (art. 22) y el de quienes tienen entre quince y diecisiete años exige un certificado médico de aptitud (art. 174). Además, para los menores de dieciocho años se prohíben las labores peligrosas o insalubres y el trabajo en establecimientos no industriales después de las diez de la noche (art. 175), así como las horas extraordinarias y el trabajo en domingos y días de descanso obligatorio (art. 178), y la jornada de los menores de dieciséis años no puede exceder de seis horas diarias (art. 177) (Ley Federal del Trabajo [LFT], 1970; Konfío, 2025). Este marco hace que el hallazgo de personal menor de edad en la muestra del personal de Doña Bertha, que incluye un caso de 8 años, sea el factor de riesgo legal más urgente de atender antes de cualquier estrategia de expansión.

Factor sociocultural (98 %). La lealtad del consumidor hacia productos con identidad local y regional es una fortaleza aprovechable, pero la preferencia por comida rápida o de cadenas y franquicias, junto con expectativas crecientes de servicio y bienestar, representan amenazas que exigen monitoreo constante de las tendencias sociales.

Factores político (73 %) y económico (63 %). Presentan el menor impacto relativo, aunque no despreciable: la relación con el gobierno municipal y los programas de fomento turístico, reforzados por la reciente designación de Teziutlán como Pueblo Mágico (México Desconocido, 2023), constituyen oportunidades concretas de crecimiento, mientras que la inflación de insumos y el nivel de ingreso disponible de los consumidores son las principales presiones económicas a monitorear.

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

La Tabla 4 presenta la MPC de Tlayoyos Doña Bertha frente a sus dos competidores directos del Mercado Victoria, y la Figura 4 muestra los puntajes ponderados por factor.

Tabla 4. Matriz del Perfil Competitivo (MPC). R = rating (1–4); P = puntaje ponderado (peso × rating).

Factores clave	Peso	Don Tlayoyo (R / P)	Doña Bertha (R / P)	3 Marías (R / P)
Mercadotecnia	0.12	4 / 0.48	4 / 0.48	4 / 0.48
Servicio al cliente	0.15	4 / 0.60	2 / 0.30	3 / 0.45
Precio	0.10	3 / 0.30	4 / 0.40	4 / 0.40
Sabor	0.20	3 / 0.60	4 / 0.80	2 / 0.40
Estandarización	0.09	1 / 0.09	3 / 0.27	2 / 0.18
Salubridad	0.09	3 / 0.27	1 / 0.09	3 / 0.27
Instalaciones	0.09	3 / 0.27	2 / 0.18	4 / 0.36
Ubicación	0.03	4 / 0.12	4 / 0.12	4 / 0.12
Reputación	0.13	4 / 0.52	4 / 0.52	4 / 0.52

Factores clave	Peso	Don Tlayoyo (R / P)	Doña Bertha (R / P)	3 Marías (R / P)
TOTAL ponderado	**1.00**	**3.25**	**3.16**	**3.18**

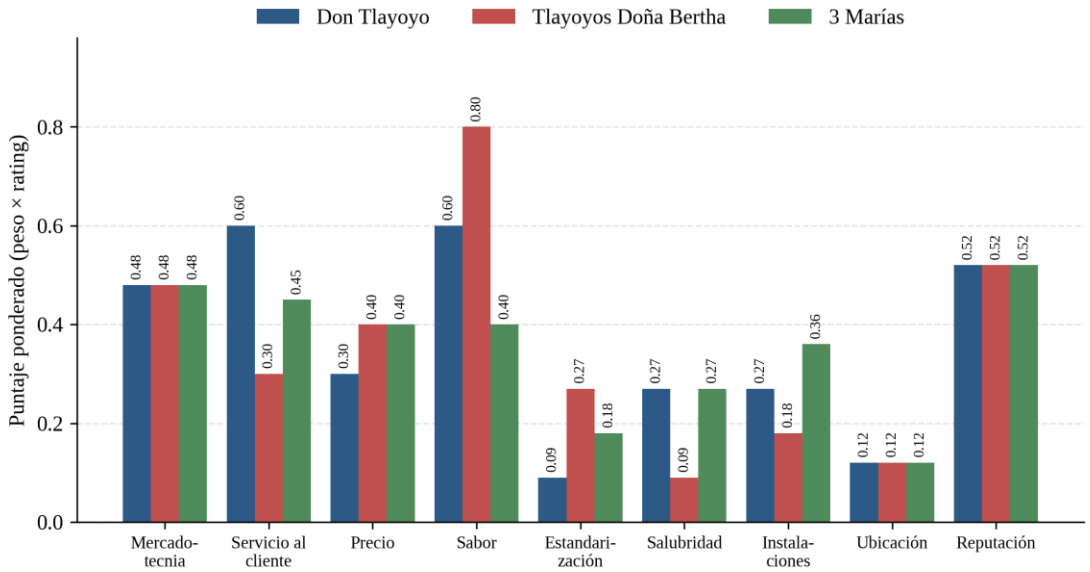


Figura 4. Puntaje ponderado de la MPC por factor y competidor.

Don Tlayoyo obtiene el puntaje ponderado más alto (3.25), seguido de 3 Marías (3.18) y de Doña Bertha (3.16). Las diferencias totales son estrechas (0.09 puntos entre el primero y el último lugar), por lo que el valor diagnóstico de la matriz reside más en el perfil por factor que en la posición final. Los cuatro factores de mayor peso (sabor, 0.20; servicio al cliente, 0.15; reputación, 0.13; y mercadotecnia, 0.12) concentran el 60 % del peso total. Don Tlayoyo obtiene la calificación máxima en servicio al cliente, reputación y mercadotecnia, que suman 1.60 puntos, y su única debilidad marcada (estandarización) tiene un peso menor. Doña Bertha, en cambio, presenta un desempeño irregular: su fortaleza en sabor (0.80) no compensa sus rezagos en servicio al cliente (0.30), salubridad (0.09) e instalaciones (0.18). Este patrón es consistente con la literatura, que señala que los negocios artesanales con fuerte identidad de producto suelen perder terreno frente a competidores con mayor estandarización operativa (Salgado, 2021; Hidalgo Reyes et al., 2024). La Figura 4 permite visualizar el patrón: Doña Bertha iguala o supera a sus competidores en sabor y precio, pero queda por debajo en servicio al cliente, salubridad e instalaciones, que son precisamente los factores donde una gestión más formal tendría mayor efecto en el corto plazo.

Análisis FODA y estrategias cruzadas

El análisis FODA permite identificar de manera sistemática los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que condicionan el desempeño de una organización, y constituye la base para formular estrategias a partir del cruce de dichos factores (Weihrich, 1982; Ponce Talancón, 2006). La Tabla 5 integra los 27 elementos identificados en Tlayoyos Doña Bertha y las veinte estrategias derivadas de su cruce: cinco por cada combinación (FO, DO, FA y DA).

Tabla 5. Matriz FODA integrada y estrategias cruzadas de Tlayoyos **Doña Bertha.**

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
FODA ESTRATÉGICO	F1. Posicionamiento regional.	D1. Mala organización estructural: hay puestos o personal que no responde a sus responsabilidades y las delega a otros compañeros.

Edition 2, Year 1, Number 2, 2026
P-ISSN: 3122-4792
E-ISSN: 3122-4784
AXIOM RESEARCH

Edition 2, Year 1, Number 2, 2026
P-ISSN: 3122-4792
E-ISSN: 3122-4784
AXIOM RESEARCH

	F2. Redes sociales activas: 1.9 mil seguidores en Facebook.	D2. Mal servicio por parte de los empleados en ausencia de la propietaria.
	F3. Relaciones efectivas con diversos medios de comunicación locales, mediante publicidad indirecta que incrementa el conocimiento del negocio.	D3. Empleo de menores de edad.
	F4. Identidad de marca.	D4. Conflicto de intereses que limita actividades y sobrecarga a otro personal ajeno a ellas.
	F5. Respaldo histórico de la receta (60 años de historia), que favorece la estandarización del sabor.	D5. Áreas de trabajo separadas por una cuadra, lo que retrasa el servicio y la comunicación.
	F6. Relación correcta con el municipio y cumplimiento de lineamientos legales.	D6. Incumplimiento constante de las normas de salubridad.
	F7. Participación activa en eventos y ferias de la región.	D7. Menú desactualizado y en malas condiciones de limpieza.
	F8. Reconocimientos obtenidos en el Festival del Tlayoyo.	D8. Espacio reducido que limita la movilidad del personal y de los clientes.
	F9. Línea de productos con un mismo estándar: sabor, cantidad y calidad.	D9. Material dañado o en malas condiciones.
	F10. Resguardo y difusión de la imagen de la cultura mexicana.	
Oportunidades (O)	Estrategias FO (maxi-maxi)	Estrategias DO (mini-maxi)
O1. Crecer ante las debilidades de los competidores.	FO1. Expandir la presencia regional aprovechando el posicionamiento actual y la base de seguidores en redes sociales, para abrir nuevos puntos de venta o alianzas con comercios locales.	DO1. Capacitar al personal en atención al cliente y trabajo en equipo, para corregir la desorganización interna y elevar la experiencia del consumidor.
O2. Expandirse a más puntos de venta dada su popularidad.	FO2. Lanzar campañas digitales que destaquen la identidad regional y la calidad artesanal de los productos, incrementando el alcance en redes.	DO2. Formalizar procesos y estándares de calidad para cumplir con las normas sanitarias y aprovechar posibles certificaciones o apoyos gubernamentales.
O3. Posicionarse mediante programas de gobierno enfocados en pueblos mágicos.	FO3. Participar activamente en ferias gastronómicas y eventos turísticos, aprovechando la buena reputación del negocio y la aceptación del producto.	DO3. Implementar herramientas tecnológicas para mejorar la gestión y la comunicación y reducir la falta de control interno.
O4. Acceso a crédito bancario.	FO4. Desarrollar una línea de productos innovadores que conserve el sabor tradicional, para atraer a consumidores jóvenes y turistas.	DO4. Diseñar un plan de expansión estructurado, aprovechando el crecimiento del mercado y evitando la improvisación operativa.
	FO5. Crear un programa de fidelización digital que aproveche la comunidad en redes y la identidad de marca para fortalecer la lealtad de los clientes actuales.	DO5. Potenciar la imagen del local y la presentación del producto, aprovechando el interés turístico en la gastronomía regional para captar nuevos clientes.
Amenazas (A)	Estrategias FA (maxi-mini)	Estrategias DA (mini-mini)

A1. Ubicación en una zona rodeada de sus principales competidores.	FA1. Fortalecer la identidad de marca y su comunicación en redes para diferenciarse frente a nuevos competidores.	DA1. Reestructurar la organización interna, definiendo funciones y responsabilidades claras.
A2. Revisiones periódicas más frecuentes sobre normativa y legalidad.	FA2. Destacar los valores tradicionales y la autenticidad del producto como barrera ante la entrada de imitadores.	DA2. Capacitar constantemente al personal en inocuidad alimentaria, evitando sanciones o pérdida de prestigio.
A3. Cambios en la política de salario mínimo, que pueden afectar la cantidad de empleados.	FA3. Aprovechar la lealtad de los clientes actuales para resistir aumentos de costos o crisis económicas, mediante promociones exclusivas.	DA3. Implementar controles de costos y desperdicios para enfrentar aumentos de precios o reducciones en la demanda.
A4. Inflación, que puede modificar drásticamente los precios y la preferencia de los consumidores.	FA4. Desarrollar alianzas con productores locales para asegurar el suministro y controlar el impacto de las variaciones en precios de insumos.	DA4. Realizar auditorías periódicas de calidad e higiene, garantizando el cumplimiento normativo y reduciendo riesgos legales.
	FA5. Diversificar los canales de venta (por ejemplo, ventas en línea o entregas a domicilio) para reducir la dependencia de la venta física.	DA5. Elaborar un plan de crisis y contingencia que incluya estrategias de comunicación ante críticas o incidentes.

Nota. F = fortalezas; D = debilidades; O = oportunidades; A = amenazas. FO (maxi-maxi), DO (mini-maxi), FA (maxi-mini) y DA (mini-mini) corresponden a las estrategias derivadas del cruce de factores (Weihrich, 1982).

Fortalezas. Las diez fortalezas se agrupan en cuatro ejes. El primero es el posicionamiento y la identidad: el reconocimiento regional, la identidad de marca, los reconocimientos obtenidos en el Festival del Tlayoyo y la difusión de la cultura mexicana. El segundo es la consistencia del producto, sustentada en una receta con seis décadas de historia que mantiene sabor, cantidad y calidad. El tercero son los vínculos institucionales y de comunicación: la relación con el municipio y con los medios locales y la participación en ferias y eventos. El cuarto es la presencia digital, con 1.9 mil seguidores en Facebook. Este patrón es congruente con la MPC, donde el negocio obtiene la calificación máxima en sabor (4) y en reputación (4), y con la encuesta, donde las redes sociales fueron el segundo reactivo mejor evaluado (3.97).

Debilidades. Las nueve debilidades se concentran en tres áreas. La primera es la estructura de gestión: la organización deficiente, el servicio deficiente en ausencia de la propietaria, los conflictos de interés que sobrecargan al personal y la separación física de las áreas de trabajo.

La segunda es el cumplimiento normativo, que incluye el empleo de menores de edad y el incumplimiento constante de las normas de salubridad. La tercera es la infraestructura y la oferta: el menú desactualizado, el espacio reducido y el material dañado. La evidencia cuantitativa respalda este diagnóstico: las secciones de organización interna (2.93) y de salubridad y normativas (2.82) obtuvieron las medias más bajas del cuestionario, y los reactivos de organización en horas pico (2.17) y de capacitación en manejo higiénico (2.46) figuran entre los peor evaluados. Los datos demográficos confirman, además, que cuatro de los diez integrantes del personal reportaron ser menores de edad.

Oportunidades. Las cuatro oportunidades son: crecer ante las debilidades de los competidores, expandirse a más puntos de venta aprovechando la popularidad del producto, posicionarse mediante programas de gobierno enfocados en pueblos mágicos y acceder a crédito bancario. La primera se sustenta en la MPC, pues Don Tlayoyo presenta su calificación más baja en estandarización (1) y 3 Marías en sabor (2), factores en los que Doña Bertha obtiene 3 y 4,

Edition 2, Year 1, Number 2, 2026
E-ISSN: 3122-4784 P-ISSN: 3122-4792
AXIOM RESEARCH

respectivamente. La segunda y la tercera se ven reforzadas por la designación de Teziutlán como Pueblo Mágico (México Desconocido, 2023) y por el potencial de expansión, el reactivo mejor evaluado de la encuesta (4.09).

Distribución de los elementos. De los 27 elementos, 19 (70 %) corresponden al entorno interno y 8 (30 %) al externo (Figura 5). Esta proporción indica que el mayor margen de mejora inmediata depende de la gestión interna y no de las condiciones del mercado.

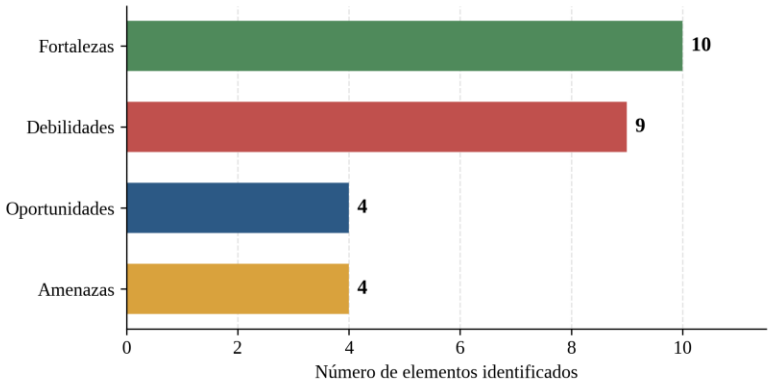


Figura 5. Número de elementos identificados por cuadrante del FODA.

Estrategias cruzadas. Las estrategias FO y FA se orientan a capitalizar la identidad de marca, la presencia digital y la participación en ferias para expandirse, fidelizar al cliente y diversificar canales de venta. Las estrategias DO apuntan a profesionalizar la gestión mediante capacitación, formalización de procesos y herramientas tecnológicas, en línea con la literatura sobre profesionalización de empresas familiares (Marcelino-Aranda et al., 2022). Las estrategias DA concentran la zona de mayor riesgo: si no se corrigen las fallas internas (desorganización, instalaciones, control sanitario), las amenazas externas (competencia, alzas de costos, regulaciones) podrían comprometer la continuidad del negocio. La secuencia de implementación recomendada es: primero las estrategias DA y DO, para fortalecer la base interna, y después las FO y FA, para impulsar la expansión una vez que la estructura organizacional sea sólida.

Triangulación: convergencia entre la encuesta y las matrices

La Tabla 6 contrasta los hallazgos más relevantes de la encuesta con los elementos correspondientes de las matrices y los clasifica según los criterios de la fase 6.

Tabla 6. Convergencia entre los hallazgos de la encuesta y los resultados de las matrices.

Hallazgo de la encuesta	Resultado	Correspondencia en las matrices	Convergencia
Preparación para competir con cadenas o franquicias	2.00	Amenaza A1 (zona rodeada de competidores); factor sociocultural (98 %): preferencia por cadenas; MPC: Doña Bertha en último lugar (3.16)	Parcial
Organización en horas de alta demanda	2.17 (original); 2.60 (duplicado)	Debilidades D1, D4 y D5; MPC: servicio al cliente (rating 2)	Directa
Capacitación en manejo higiénico de alimentos	2.46	Debilidad D6; MPC: salubridad (rating 1); estrategia DA2	Directa
Cumplimiento de requisitos legales	2.83	Debilidades D3 y D6; amenaza A2; factor legal (107 %)	Directa
Uso de herramientas tecnológicas para mejorar la organización	2.80	Factor tecnológico (150 %); debilidad D1; estrategia DO3	Directa

Edition 2, Year 1, Number 2, 2026
P-ISSN: 3122-4792
E-ISSN: 3122-4784
AXIOM RESEARCH

Hallazgo de la encuesta	Resultado	Correspondencia en las matrices	Convergencia
Las redes sociales ayudan al posicionamiento	3.97	Fortaleza F2; factor tecnológico (150 %)	Directa
Potencial de expansión	4.09	Oportunidad O2; fortaleza F1; estrategia FO1	Directa
Personal menor de edad	4 de 10	Debilidad D3; factor legal (107 %)	Directa
Brecha entre autoevaluación del personal y percepción de clientes	0.56 (0.07–0.94)	Sin equivalente en las matrices, cuyos puntajes fueron asignados por el equipo investigador	Hallazgo exclusivo

De los nueve resultados analizados, siete presentan convergencia directa, uno convergencia parcial y uno es exclusivo del instrumento cuantitativo. La convergencia es más sólida en las dimensiones de organización, salubridad y normativas y tecnología, donde un mismo conjunto de problemas (desorganización en horas pico, capacitación higiénica insuficiente y cumplimiento legal deficiente) es señalado de manera independiente por la encuesta, el FODA y la MPC. La única convergencia parcial corresponde a la preparación para competir con cadenas o franquicias (2.00), que las matrices ubican como amenaza externa y no como debilidad interna.

DISCUSIÓN

Capacidad diagnóstica del enfoque integrado: evidencia de convergencia

El resultado metodológico central de este estudio es que los resultados de las tres matrices y los de la encuesta Likert, obtenidos mediante procedimientos distintos, convergen de manera consistente (Tabla 6). Siete de los nueve hallazgos analizados presentan convergencia directa: los reactivos con menor puntaje en organización en horas pico (2.17), capacitación en manejo higiénico (2.46) y cumplimiento de requisitos legales (2.83) se corresponden con debilidades del FODA y con los factores de menor desempeño en la MPC (servicio al cliente y salubridad), mientras que los de mayor puntaje (potencial de expansión, 4.09; redes sociales, 3.97) se corresponden con fortalezas y oportunidades del FODA y con el peso del factor tecnológico en el PESTEL. La convergencia es parcial en el caso de la preparación para competir con cadenas (2.00), que las matrices ubican como amenaza externa y no como debilidad interna. Al tratarse de fuentes con lógica distinta (una estandarizada y cuantitativa, otra basada en el juicio experto del equipo investigador), la coincidencia refuerza la credibilidad del diagnóstico (Forni y De Grande, 2020).

Esta evidencia debe interpretarse como preliminar. El cuestionario se diseñó sobre las mismas dimensiones que evalúan las matrices y ambas fuentes se recolectaron en el mismo caso y periodo, de modo que cierta correspondencia es esperable por construcción; además, el tamaño de la muestra impide estimar la confiabilidad del instrumento. Aun con estas salvedades, el enfoque contrasta con la forma en que suelen aplicarse estas herramientas en los estudios de caso de PYMES latinoamericanas, donde el FODA y el PESTEL se combinan entre sí pero rara vez se confrontan con una fuente de datos cuantitativa independiente (Trejo Lozano et al., 2023; González Macías et al., 2015). Agregar ese componente de contraste no solo confirma los hallazgos cualitativos, sino que aporta un dato que las matrices por sí solas no habrían cuantificado: la magnitud de la brecha entre percepción interna y externa (0.56 puntos en promedio), que se discute a continuación.

Brecha entre percepción interna y externa

El personal se autoevalúa mejor que como lo perciben los clientes en las cinco secciones del instrumento, con un promedio de 0.56 puntos y diferencias que van de 0.07 a 0.94. La brecha es mayor en competitividad y crecimiento (0.94), servicio y satisfacción (0.72) y tecnología y comunicación (0.64), y prácticamente inexistente en salubridad y normativas (0.07), donde ambos grupos coinciden en una valoración baja. Esto sugiere que buena parte de las debilidades detectadas en la MPC y el FODA (servicio, estandarización y condiciones del local) son más visibles para el cliente que para quienes operan el negocio día a día, lo que implica un riesgo de subestimación interna del problema si no se atiende de manera explícita. Dado el tamaño del grupo de personal (n = 10), estas diferencias se interpretan de forma descriptiva.

Edition 2, Year 1, Number 2, 2026
E-ISSN: 3122-4784 P-ISSN: 3122-4792
AXIOM RESEARCH

Edition 2, Year 1, Number 2, 2026
E-ISSN: 3122-4784 P-ISSN: 3122-4792
AXIOM RESEARCH

De lo artesanal a lo formal: profesionalización de la gestión

Los resultados confirman el patrón descrito en la literatura sobre empresas familiares: en su etapa fundacional, la gestión depende del criterio del propietario, con ausencia de procesos sistematizados, y su tránsito hacia una gestión profesional requiere el desarrollo gradual de estructuras, estándares y controles (Marcelino-Aranda et al., 2022). A diferencia de otros casos de estudio de empresas familiares mexicanas centrados en la sucesión generacional, Tlayoyos Doña Bertha se encuentra en una etapa previa: antes de plantear la expansión o la sucesión, requiere resolver deficiencias operativas básicas de organización, servicio y cumplimiento normativo, lo que la sitúa en la fase de profesionalización interna descrita por la literatura como paso previo indispensable a cualquier estrategia de crecimiento.

Transformación digital como palanca de competitividad

El factor tecnológico obtuvo el mayor impacto relativo (150 %) y las redes sociales la segunda mejor evaluación de la encuesta (3.97), lo que confirma a la presencia digital como un activo estratégico del negocio. Esto es consistente con estudios en Mipymes restauranteras mexicanas sobre resiliencia y posicionamiento (Leal Durán et al., 2025; Navarro Benavides y Arechavala Vargas, 2025). Sin embargo, el bajo puntaje en el uso de herramientas tecnológicas para mejorar la organización (2.80) indica que la digitalización se ha limitado al marketing y la visibilidad, y no a la gestión interna (inventarios, pedidos y comunicación entre áreas). Esto abre una línea de intervención de bajo costo relativo y alto impacto potencial.

Riesgo legal y ético: trabajo de menores y salubridad

La presencia de personal menor de edad (cuatro de diez integrantes del personal, con 17, 15, 13 y 8 años) y el incumplimiento reiterado de las normas de salubridad constituyen los hallazgos de mayor relevancia ética y legal del estudio. Conforme a la Ley Federal del Trabajo, las edades de 13 y 8 años quedan por debajo del mínimo legal de quince años (art. 22 Bis), y los casos de 15 y 17 años exigen verificar las condiciones de autorización, certificación médica y jornada (arts. 22, 174, 177 y 178) (LFT, 1970; Konfío, 2025). La propia ley contempla, para los menores de quince años, el supuesto de la actividad realizada fuera del círculo familiar como causa de cese inmediato ordenado por la autoridad (art. 22 Bis), por lo que distinguir entre la colaboración familiar ocasional y una relación laboral es determinante; el instrumento aplicado no permite establecerlo en el caso del integrante de 8 años.

En cualquier escenario, este hallazgo refuerza la urgencia de las estrategias DA del FODA (reestructuración organizacional, capacitación en inocuidad y auditorías periódicas de cumplimiento), complementadas con la regularización de la situación laboral de los menores, antes de emprender cualquier estrategia de expansión.

La oportunidad del turismo gastronómico regional

La designación de Teziutlán como Pueblo Mágico (2023) representa una oportunidad concreta para negocios de identidad gastronómica local como Tlayoyos Doña Bertha, cuyo producto, el tlayoyo relleno de alverjón, es reconocido como uno de los platillos emblemáticos de la región (México Desconocido, 2023). Esta coyuntura refuerza la pertinencia de las estrategias FO orientadas a la participación en ferias gastronómicas y a campañas digitales centradas en la identidad regional, siempre que se resuelvan primero las debilidades internas que podrían comprometer la experiencia de un flujo creciente de visitantes.

LIMITACIONES

- El tamaño de la muestra del personal (n = 10) es reducido, por lo que las medias de ese grupo deben interpretarse con cautela.
- La muestra de clientes (n = 25) fue no probabilística por conveniencia, por lo que sus resultados no son generalizables estadísticamente al universo de comensales del negocio.
- El dato de un integrante del personal con 8 años de edad es atípico. El instrumento no permite determinar si se trata de personal formalmente contratado o de un familiar presente en el negocio, por lo que el dato se reporta con cautela.
- Los puntajes de la MPC y la ponderación del PESTEL fueron asignados por el equipo investigador mediante observación estructurada y no derivan de una encuesta a clientes de los competidores ni de una medición de terceros.

• La independencia entre las fuentes es metodológica (instrumentos y procedimientos distintos), pero no absoluta: el cuestionario se diseñó sobre las mismas dimensiones que evalúan las matrices y ambas se aplicaron al mismo caso y en el mismo periodo. La convergencia observada constituye, por tanto, evidencia preliminar de consistencia diagnóstica y no una validación formal del enfoque.

TRABAJO A FUTURO

Se recomienda ampliar la muestra de clientes en estudios posteriores mediante un muestreo probabilístico, estimar la confiabilidad del instrumento con una muestra mayor y complementarlo con un módulo sobre percepción de precios y disposición a pagar, para robustecer el análisis de competitividad frente a Don Tlayoyo y 3 Marías. Además, se sugiere replicar el enfoque en otras empresas gastronómicas tradicionales para valorar su capacidad diagnóstica en contextos distintos.

CONCLUSIONES

Este estudio evaluó la capacidad diagnóstica de la aplicación integrada de las matrices MPC, FODA y PESTEL en Tlayoyos Doña Bertha, contrastándolas con un componente cuantitativo (n = 35: 10 de personal y 25 de clientes). La evidencia central es que ambas fuentes convergen de manera consistente: de los nueve resultados analizados, siete presentan convergencia directa, uno convergencia parcial y uno es exclusivo del instrumento cuantitativo.

Más allá de confirmar lo identificado cualitativamente, el componente cuantitativo aportó un resultado que las matrices no habrían cuantificado: una brecha entre la percepción interna del personal y la externa de los clientes en las cinco secciones evaluadas (promedio de 0.56 puntos), que señala un riesgo de subestimación interna de los problemas de servicio y organización. A esto se suma la confirmación, mediante los datos demográficos de la muestra de personal, de la presencia de menores de edad, lo que eleva este factor a la principal prioridad de intervención legal y ética antes de cualquier estrategia de expansión.

Por lo tanto, el entorno externo presenta oportunidades asociadas al consumo de alimentos tradicionales, al potencial de expansión en mercados locales y turísticos, reforzado por la designación de Teziutlán como Pueblo Mágico, y al aprovechamiento de herramientas tecnológicas y digitales; sin embargo, también existen amenazas vinculadas a la competencia, la variabilidad económica y el endurecimiento de las regulaciones sanitarias y laborales.

Este diagnóstico confirma la importancia de que Tlayoyos Doña Bertha adopte un modelo de gestión estratégica formal que le permita mejorar su desempeño interno, fortalecer su posición competitiva y orientar sus decisiones con base en evidencia analítica verificable, transitando de un modelo artesanal e informal hacia uno profesionalizado y tecnificado que asegure su permanencia y competitividad en el mercado regional.

Finalmente, se recomienda que los estudios futuros que empleen matrices de análisis estratégico incorporen, siempre que sea posible, un componente de contraste cuantitativo independiente, como el aplicado aquí, para fortalecer la capacidad diagnóstica de sus resultados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3.ª ed.). SAGE Publications.

David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16.ª ed.). Pearson.

Forni, P., & De Grande, P. (2020). Triangulación y métodos mixtos en las Ciencias Sociales contemporáneas. *Revista Mexicana de Sociología, 82*(1), 159–189. https://doi.org/10.22201/iis.01882503p.2020.1.58064

González Macías, C. J., Zizaldra Hernández, I., & Mercado Salgado, P. (2015). Sustentabilidad organizacional en Pymes familiares restauranteras de La Jonquera en Cataluña, España. *Nóesis, 24*(47-1), 80–97.

Edition 2, Year 1, Number 2, 2026
E-ISSN: 3122-4784 P-ISSN: 3122-4792
AXIOM RESEARCH

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.

Hidalgo Reyes, P., Peña Fernández, J. M., Navas López, A. I., & Zayas Martínez, M. (2024). La matriz de perfil competitivo (MPC) herramienta estratégica clave en la comparación y valoración de atletas y equipos deportivos. *Ciencia y Educación*, 39–51. https://doi.org/10.5281/zenodo.11179664

Konfío. (2025, 10 de mayo). Trabajo infantil y forzoso: lo que toda empresa mexicana debe saber. *Blog Konfío*. https://konfio.mx/blog/crecimiento-empresarial/trabajo-infantil-y-forzoso-lo-que-toda-empresa-mexicana-debe-saber/

Leal Durán, J. F., Cadenas López, A., & Rivera González, G. (2025). Habilitadores, barreras y repercusiones del uso de redes sociales en las micro y pequeñas empresas del sector restaurantero en Ciudad Nezahualcóyotl, México. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina, 13*(3), 406–422. https://revistas.uh.cu/revflacso/article/view/11661

Ley Federal del Trabajo. (1970). *Diario Oficial de la Federación*, 1 de abril de 1970 (texto vigente). Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology, 22*(140), 1–55.

Lull, N. J., & Galdón, S. J. (2024). *Análisis PESTEL: analizando el entorno para la toma de decisiones*. Universitat Politècnica de València. https://riunet.upv.es/server/api/core/bitstreams/97570a29-3092-4f94-ae68-a88103d601fd/content

Marcelino-Aranda, M., Torres-Ramírez, A., Novoa, J. C., & Camacho, A. D. (2022). Continuidad de la empresa familiar a partir de la profesionalización, la institucionalización y la sucesión. Estudio de caso. *Nova Scientia, 14*(28). https://doi.org/10.21640/ns.v14i28.3010

México Desconocido. (2023). Teziutlán, Puebla. *Pueblos Mágicos*. https://pueblosmagicos.mexicodesconocido.com.mx/puebla/teziutlan/

Navarro Benavides, A., & Arechavala Vargas, R. (2025). Uso de plataformas digitales y percepción de rentabilidad de las empresas del sector restaurantero en Jalisco, México (2019-2022). *Acta Universitaria, 35*, e4361. https://doi.org/10.15174/au.2025.4361

Ponce Talancón, 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*, septiembre. https://www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.htm

Rodríguez-Rodríguez, J., & Reguant-Álvarez, M. (2020). Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: el coeficiente alfa de Cronbach. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació, 13*(2). https://doi.org/10.1344/reire2020.13.230048

Salgado, R. (2021). La MPC y MPR como aliadas en la estrategia. *3E Modelo de Gestión para el Emprendimiento*. https://salgadoyasociados.com/wp-content/uploads/2021/02/La-MPC-y-MPR-como-aliadas-en-la-propuesta-estratégica.pdf

Trejo Lozano, R., Sánchez Guzmán, A., Pérez Carrizales, J. M., Moreno Cuevas, Z., & González Panzo, B. (2023). Análisis de factores internos y externos mediante las herramientas de PESTEL y FODA en una empresa de corte láser en el Estado de Tlaxcala. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7*(5), 8461–8474. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8421

Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix: A tool for situational analysis. *Long Range Planning, 15*(2), 54–66. https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6.ª ed.). SAGE Publications.

Edition 2, Year 1, Number 2, 2026
P-ISSN: 3122-4792
E-ISSN: 3122-4784
AXIOM RESEARCH

Edition 2, Year 1, Number 2, 2026
P-ISSN: 3122-4792
E-ISSN: 3122-4784
AXIOM RESEARCH

FINANCIACIÓN
Sin financiación" para el desarrollo de esta investigación.

INCOMPATIBILIDAD
No existe ningún conflicto de intereses.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA:
Conceptualización: Edmundo Juárez Martiñón
Curación de datos: Kenson Noel
Análisis formal: Kenson Noel
Investigación: Edmundo Juárez Martiñón, Kenson Noel, María de Lourdes Ruiz Tejeda
Metodología: Kenson Noel, María de Lourdes Ruiz Tejeda
Gestión de proyectos: Edmundo Juárez Martiñón, Kenson Noel
Recursos: Patricia Leonor Tejeda Polo, María de Lourdes Ruiz Tejeda, Edmundo Juárez Martiñón, Kenson Noel
Redacción - borrador original: María de Lourdes Ruiz Tejeda, Edmundo Juárez Martiñón, Kenson Noel
Redacción - corrección y edición: Patricia Leonor Tejeda Polo, María de Lourdes Ruiz Tejeda, Edmundo Juárez Martiñón, Kenson Noel

Edition 2, Year 1, Number 2, 2026
P-ISSN: 3122-4792
E-ISSN: 3122-4784
AXIOM RESEARCH
Edition 2, Year 1, Number 2, 2026
P-ISSN: 3122-4792
E-ISSN: 3122-4784
AXIOM RESEARCH