



UNIVERSIDAD LA SALLE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios
de la Secretaría de Educación Pública según
acuerdo número 954318 de fecha 30 de octubre de
1995

ESTUDIO DE CASO: "MANEJO DE LA
RESISTENCIA AL CAMBIO EN UN SISTEMA DE
FRANQUICIAS DEL SECTOR RESTAURANTERO
EN MÉXICO".

Que para obtener el grado de
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA
MARÍA TERESA LARA GARCÍA

ASESOR: DR. ANTONIO MORALES DE LA BARRERA

Ciudad de México, 2025

Ciudad de México, a 19 de octubre de 2025

LIC. DULCE MARÍA PRECIADO ÁVILA
DIRECTORA DE GESTIÓN ESCOLAR
UNIVERSIDAD LA SALLE
P R E S E N T E

Le informo que el (la) C.

María Teresa Lara García

Egresada (o) de la Facultad de: Negocios

de la **UNIVERSIDAD LA SALLE**, de la Maestría en:

ADMINISTRACIÓN

Con reconocimiento de validez oficial de estudios de la Secretaría de Educación Pública según acuerdo número 954318 de fecha 30 de octubre de 1995

Ha elaborado el estudio de caso titulado: "MANEJO DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN UN SISTEMA DE FRANQUICIAS DEL SECTOR RESTAURANTERO EN MÉXICO".

De conformidad con la modalidad para la obtención de grado aprobada para esta Maestría de acuerdo a lo establecido en el Reglamento General de las Universidades La Salle Integrantes del Sistema Educativo de las Universidades la Salle.

Cumplió con todos los requisitos y el trabajo que fue elaborado bajo la conducción del Dr. Antonio Morales de la Barrera que fungió como asesor, tiene la calidad suficiente para ser la base de sustentación de su Examen de Grado por lo que se le autoriza presentarlo.



Mtro. Markel Israel Lehman Elizondo
Director de la Facultad de Negocios

Dedicatoria.

A lo largo de este camino, que culmina con la obtención del grado de Maestría en Administración, deseo expresar mi más profundo agradecimiento a las personas e instituciones que hicieron posible este logro:

- **Al Padre Creador**, por la vida, la fortaleza y la sabiduría que me guio en cada etapa de mi formación.
- **A mis amados padres**, quienes con su amor incondicional, ejemplo de esfuerzo y dedicación, cimentaron entre muchos otros valores el de la educación, el trabajo, la disciplina y esmero en mi vida.
- **A mi amado esposo Guillermo**, por formar parte de mi vida, por ser mi pilar constante, mi apoyo inquebrantable y la fuente de motivación y paciencia durante estos años de estudio.
- **A mis maravillosos hijos Maite y Diego**, por su comprensión, sus sonrisas y por inspirarme cada día a alcanzar mis metas, siendo la razón más noble de mis esfuerzos.
- **A mis mentores**, por sus valiosas enseñanzas, su visión estratégica y su apoyo profesional, que ampliaron mi perspectiva y moldearon mi desarrollo en esta área.
- **Al Dr. Antonio Morales De La Barrera**, mi asesor, por su invaluable guía, su conocimiento experto y su compromiso profesional, cruciales para la conclusión de esta investigación. **A Don Chato**, por ser una inspiración viva y un recordatorio de la perseverancia y la pasión, dejando una huella inborrable.
- **A mis hermanos**, familiares y amistades cercanas, por cada palabra de aliento, por sus ánimos oportunos y por el apoyo incondicional brindado a lo largo de este trayecto.
- **A la Universidad La Salle**, especialmente a la **Facultad de Negocios** y a todo el cuerpo docente, por la calidad de la enseñanza impartida y por ser el espacio que consolidó mi formación profesional.
- **A todos aquellos que nos acompañaron en vida y que hoy ya no están**, pero cuya memoria y legado siguen marcando mi camino.

Gracias, gracias, gracias.

Indivisa Manent.

Índice

Introducción.....	6
Capítulo I. Generalidades del caso de estudio.....	8
1.1 Contexto del caso de estudio: Sector, tendencias y empresa.....	8
1.2 Objetivos del caso de estudio.....	12
1.3 Justificación.....	12
1.4 Planteamiento del problema.....	14
1.5 Situación actual y situación deseada.....	16
1.6 Alcances y limitaciones del caso de estudio.....	18
Capítulo II. Marco teórico.....	21
2.1 El sistema de franquicias en México.....	21
2.2 Contexto del sector restaurantero mexicano.....	24
2.3 La resistencia al cambio en las organizaciones.....	26
2.4 Gestión del cambio organizacional.....	30
2.5 Relación entre modelos de gestión del cambio y franquicias mexicanas.....	32
2.6 Cultura organizacional en redes de franquicia.....	35
2.7 Casos comparativos de franquicias del sector restaurantero.....	37
Capítulo III. Metodología.....	41
3.1 Generalidades de la metodología.....	41
3.2 Diseño metodológico y análisis de datos.....	42
3.3 Selección y cálculo de la muestra.....	44
3.4 Cuestionario.....	48
3.5 Entrevista.....	52
Capítulo IV. Resultados.....	54
4.1 Resultados del cuestionario.....	54
4.2 Resultados de la entrevista.....	65
Capítulo V. Conclusiones, propuesta y reflexiones.....	71
5.1 Conclusiones del estudio de caso.....	71
5.2 Propuesta de intervención: Plan de gestión del cambio y medición de resultados.....	74
5.2.1 Plan de comunicación estratégica y participativa.....	74
5.2.2 Indicadores de éxito (KPIs) y plazos de medición.....	76

5.2.3 Esquema de capacitación continua.	77
5.3 Reflexiones y proyecciones.	78
Referencias bibliográficas.	80

Introducción.

En las últimas décadas, el modelo de franquicias ha tenido un crecimiento notable en el sector restaurantero en México, al facilitar la expansión de marcas consolidadas mediante la reproducción estandarizada de procesos y servicios. No obstante, esta forma de organización presenta retos significativos en la gestión del cambio, especialmente cuando las franquicias requieren adaptaciones ante nuevas regulaciones, tecnologías o expectativas del consumidor. La resistencia al cambio, tanto de los empleados como de los franquiciatarios, puede frenar la implementación de mejoras operativas y estratégicas, afectando la competitividad del negocio (Ramírez & Soto, 2021). En este contexto, analizar el fenómeno de la resistencia permite identificar prácticas de liderazgo y comunicación que inciden directamente en la aceptación o rechazo de los procesos de transformación.

El cambio organizacional en sistemas de franquicia implica una compleja interacción entre el franquiciante, que impulsa las directrices, y el franquiciado, que las ejecuta en su unidad. Esta dualidad de intereses genera tensiones cuando las decisiones tomadas por la matriz no consideran las particularidades del entorno local del franquiciado. La percepción de pérdida de autonomía o de aumento en las exigencias suele despertar actitudes defensivas, pasivas o activamente resistentes, que pueden ralentizar o distorsionar la implementación del cambio (Morales & Chávez, 2020). Entender estos mecanismos es esencial para diseñar intervenciones efectivas en el sector restaurantero, donde la experiencia del cliente depende en gran medida de la uniformidad del servicio.

Los estudios en gestión del cambio reconocen que la resistencia no siempre debe ser vista como una amenaza, sino también como una fuente de información valiosa sobre las preocupaciones y expectativas del personal operativo. En el ámbito de las franquicias restauranteras, los colaboradores pueden ofrecer observaciones prácticas sobre cómo las nuevas medidas afectan la operatividad diaria. A su vez, el manejo inadecuado de la resistencia puede derivar en rotación

de personal, conflictos internos y pérdida de identidad organizacional (López & Hernández, 2019). Por ello, resulta necesario desarrollar estrategias específicas de comunicación, formación y acompañamiento que favorezcan la apropiación del cambio y fortalezcan la cultura organizacional.

Desde una perspectiva contextual, México representa un entorno particular para el análisis del cambio en franquicias restauranteras. La diversidad regional, la informalidad laboral y la cultura organizacional jerárquica predominante son factores que influyen en cómo se percibe y se enfrenta el cambio. Además, el dinamismo del mercado gastronómico y la presión por innovar exigen a las franquicias implementar ajustes frecuentes, lo que convierte el manejo de la resistencia en una competencia crítica para su sostenibilidad (González & Trejo, 2022). En consecuencia, se hace imperativo comprender los elementos culturales, estructurales y humanos que inciden en la aceptación de las transformaciones, con el fin de garantizar una operación eficaz y alineada con los objetivos de crecimiento.

Este caso de estudio tiene como propósito explorar las causas, manifestaciones y formas de gestión de la resistencia al cambio dentro de un sistema de franquicias restauranteras en México, poniendo especial énfasis en las prácticas empleadas por los líderes de unidad para fomentar la colaboración. A través de un enfoque cualitativo, se buscará recoger testimonios y experiencias que permitan identificar patrones comunes y soluciones aplicables a contextos similares. El análisis de estas dinámicas aportará conocimiento práctico al campo de la administración del cambio y abrirá la posibilidad de replicar las mejores prácticas en otras organizaciones del mismo sector (Pérez & Mendoza, 2023).

Capítulo I. Generalidades del caso de estudio.

1.1 Contexto del caso de estudio: Sector, tendencias y empresa.

El sector restaurantero en México se ha caracterizado por su notable crecimiento, contribuyendo de manera significativa el Producto Interno Bruto (PIB) nacional y generando una vasta cantidad de empleos directos e indirectos. En este dinámico entorno, el modelo de franquicias se ha consolidado como una herramienta estratégica de expansión, permitiendo a las marcas replicar modelos de negocio probados y capitalizar economías de escala. Sin embargo, la naturaleza intrínseca de esta estructura, que combina la dirección centralizada del franquiciante con la operación independiente de los franquiciatarios, es una fuente inherente de tensiones y **resistencia al cambio** (Vallejo § Méndez, 2022). A menudo, la resistencia no es un rechazo irracional, sino un reflejo de preocupaciones legítimas sobre la viabilidad económica o la alteración de procesos que los franquiciatarios han perfeccionado.

Un catalizador de cambio reciente y de gran impacto ha sido la pandemia de COVID-19. Este evento global obligó a las empresas a una modernización acelerada y no planificada, obligándolas a implementar sistemas de servicio a domicilio, digitalización de pedidos y nuevos protocolos sanitarios (Sánchez § Flores, 2022). Para muchas franquicias con culturas organizacionales tradicionales, esta adaptación forzada expuso las debilidades en la comunicación y la falta de planes de gestión de crisis. La literatura especializada enfatiza que la capacidad de liderazgo y una cultura organizacional adaptable son cruciales para mitigar la resistencia al cambio (Zamora § Carrillo, 2023). Una cultura que promueve la comunicación bidireccional y la participación en la toma de decisiones tiende a facilitar las transiciones, mientras que una cultura rígida y jerárquica puede exacerbar el conflicto.

El Fenómeno de la resistencia al cambio en las organizaciones.

La resistencia al cambio, según Zamora & Espinosa (2024), es una de las principales causas del fracaso en los proyectos de transformación dentro de las organizaciones. Se manifiesta de diversas maneras, desde la inacción o el boicot pasivo hasta la oposición abierta y explícita.

Este fenómeno tiene dos niveles de expresión: la resistencia individual y la resistencia organizacional (Vallejo & Méndez, 2022). La resistencia individual en el contexto de las franquicias a menudo se asocia con el miedo a lo desconocido, la pérdida de autonomía o la creencia de que las nuevas prácticas no son necesarias o no se ajustan a la realidad de la unidad operativa. Por su parte, **la resistencia organizacional** surge cuando las estructuras, los sistemas de recompensas, o la propia cultura de la empresa no están alineados con el cambio propuesto.

En un sistema de franquicias, el dilema central de la resistencia se intensifica debido a la falta de un control jerárquico directo. El franquiciante no puede simplemente ordenar el cambio, debe persuadir a un inversionista independiente. Esta dinámica requiere de una estrategia de cambio que no solo se enfoque en la implementación de nuevas tecnologías o procesos, sino que, de manera prioritaria, aborde la percepción y las preocupaciones de los franquiciatarios, quienes, en última instancia, son los embajadores de la marca en sus respectivas localidades (Sánchez & Lara, 2022).

Rol del liderazgo y la comunicación en la gestión del cambio.

El **liderazgo** se rige como el factor más influyente en la gestión exitosa del cambio. La literatura académica, incluyendo los estudios de Zamora & Carrillo (2023), subraya que un liderazgo efectivo debe ser capaz de articular una visión clara, generar confianza y ofrecer un apoyo constante durante el proceso de transición. En el ámbito de las franquicias, esto implica que el equipo directivo del franquiciante debe actuar como agente de cambio que inspire y capacite, en lugar de un mero ejecutor de directrices. La falta de este tipo de liderazgo puede llevar a

que los franquiciatarios perciban las iniciativas de cambio como una amenaza, lo que se traduce en una mayor resistencia.

De la mano del liderazgo, la **comunicación** se convierte en la herramienta fundamental para mitigar la resistencia. Es indispensable que la comunicación sea bidireccional y transparente, permitiendo que los franquiciatarios expresen sus preocupaciones y participen en el proceso de toma de decisiones. Un enfoque unidireccional, donde el corporativo simplemente impone los cambios, alimenta la desconfianza y la oposición. La implementación de un plan de comunicación estratégico puede, por ejemplo, incluir sesiones informativas, foros de discusión y canales abiertos para retroalimentación, asegurando que todos los actores comprendan la justificación del cambio y sus beneficios a largo plazo (Torres § Salazar, 2021).

El caso específico de “Restaurante Don Chato”.

Es en este complejo panorama, que se enmarca el caso de estudio **“Restaurante Don Chato”** (nombre ficticio) es particularmente relevante. Esta franquicia mexicana ha logrado una posición consolidada en el mercado a lo largo de años, construyendo su reputación sobre la base de la tradición, la calidad de su cocina y un servicio personalizado y consistente. Sin embargo, lo que en su momento fue una fortaleza, la adhesión a un modelo operativo tradicional, se ha convertido en una vulnerabilidad ante las exigencias de un mercado que evoluciona rápidamente. Actualmente, “Restaurante Don Chato” enfrenta una intensa presión de la competencia y de los nuevos hábitos de consumo que demandan agilidad y tecnología (Santiago § Robles, 2021).

El dilema de Restaurante Don Chato radica en su lucha por modernizarse sin perder la esencia de su marca. El corporativo ha impulsado la implementación de un nuevo sistema de gestión centralizado y la adopción de tecnologías de atención al cliente, pero ha encontrado una marcada resistencia. Las principales fuentes de esta oposición están vinculadas a la percepción de que los cambios propuestos

amenazan su atomomía, aumentan su carga de trabajo y erosionan la identidad tradicional que consideran crucial para su éxito (Sánchez & Lara, 2022). Este caso, por lo tanto, ilustra de manera vívida como la resistencia al cambio en un sistema de franquicias no es un mero obstáculo, sino el síntoma de tensiones subyacentes entre la estrategia corporativa, la operación local y una cultura organizacional profundamente arraigada. La implementación de los cambios, en este sentido, debe ir más allá de la mera adopción tecnológica y convertirse en un proceso de gestión humana y cultural.

Tabla comparativa: Tensiones entre franquiciante y franquiciatario.

Ámbito del Cambio		Perspectiva del Franquiciante (Corporativo)	Perspectiva del Franquiciatario (Unidad Operativa)
<i>Tecnología y Procesos</i>		Búsqueda de eficiencia, estandarización y control.	Preocupación por la inversión, complejidad de la operación y el impacto en la carga de trabajo.
<i>Imagen y Marca</i>		Necesidad de modernización para mantener la competitividad.	Miedo a perder la identidad tradicional que atrae a los clientes locales.
<i>Control y Autonomía</i>		Implementación de sistemas centralizados para supervisar calidad.	Amenaza a la autonomía y a la capacidad de tomar decisiones locales.
<i>Cultura Organizacional</i>		Necesidad de una cultura adaptable y orientada a la innovación.	Apego a las rutinas y valores tradicionales que han funcionado en el pasado.

1.2 Objetivos del caso de estudio.

Objetivo general:

Evaluar estrategias para superar la resistencia al cambio en franquicias del sector restauranero en México, con el propósito de implementar mejoras en menú, tecnología e imagen, y así aumentar su competitividad.

Objetivos específicos:

Identificar las causas y manifestaciones específicas de la resistencia al cambio en los franquiciatarios del “Restaurante Don Chato” respecto a la modernización del menú, tecnología e imagen.

Cuantificar el impacto de los cambios propuestos en indicadores de desempeño del negocio, tales como la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y la competitividad.

Diseñar un plan de acción para la gestión de la resistencia al cambio, que incluya estrategias de comunicación bidireccional, capacitación práctica, e incentivos adaptados a las necesidades de los franquiciatarios y personal operativo.

1.3 Justificación.

La resistencia al cambio representa una de las principales barreras en la implementación de innovaciones organizacionales, especialmente en contextos como el de las franquicias restauraneras, donde coexisten múltiples intereses. Este fenómeno, si no se gestiona adecuadamente, puede frenar procesos clave de modernización, como la digitalización, los cambios en protocolos operativos o las estrategias de atención al cliente. Por ello, resulta necesario analizar a fondo las causas y manifestaciones de esta resistencia en dicho entorno (Moreno & Rivas, 2023).

Las franquicias del sector alimentos operan bajo un modelo híbrido, donde la toma de decisiones centralizada choca con las realidades particulares de cada unidad franquiciada. Esta situación se ha hecho más evidente en los últimos años,

debido a los cambios acelerados provocados por la pandemia y la evolución del consumo. Comprender cómo se produce la resistencia desde la base operativa permite generar propuestas viables de intervención que no solo favorezcan la eficiencia operativa, sino también el bienestar de los trabajadores (Vallejo & Méndez, 2022).

El presente estudio se justifica también por la escasa literatura académica reciente que aborde de manera específica la resistencia al cambio desde la experiencia de los empleados y franquiciados en México. La mayoría de los estudios se enfocan en modelos corporativos o grandes cadenas internacionales, dejando de lado las particularidades del mercado nacional, donde factores como la cultura organizacional, la comunicación interna y las condiciones laborales influyen de manera significativa en la aceptación de cambios (Cárdenas & Velázquez, 2021).

Analizar este fenómeno permite visibilizar que la resistencia no es un acto negativo en sí mismo, sino una señal de alerta que revela fallas en la forma en que se diseñan e implementan los cambios. En este sentido, la gestión efectiva de la resistencia requiere no solo de liderazgo, sino también de diálogo, escucha activa y mecanismos que den voz a los diferentes actores involucrados. Al comprender esta dimensión, las empresas pueden redirigir sus estrategias para lograr transiciones más sostenibles y humanas (Ortega & Barrera, 2023).

Esta investigación aporta valor práctico al ofrecer una mirada integral que combine teoría y experiencia real en unidades de franquicia. Los resultados permitirán a los responsables de recursos humanos, consultores y franquiciantes entender con mayor precisión las causas de la resistencia y aplicar medidas que fortalezcan el compromiso y la adaptabilidad del personal. En un mercado cada vez más competitivo y cambiante, abordar esta problemática desde una perspectiva contextual y humana es una necesidad urgente (Delgado & Espinoza, 2023).

1.4 Planteamiento del problema.

En el contexto actual del sector restaurantero mexicano, caracterizado por una alta competitividad y cambios constantes en los hábitos de consumo, la empresa Restaurante Don Chato enfrenta desafíos significativos en la modernización de sus procesos operativos y administrativos. A pesar de su reconocida trayectoria en el mercado nacional, la organización ha tenido dificultades para adaptarse con agilidad a las nuevas exigencias digitales que predominan en el entorno postpandemia (González & Pérez, 2021). Este escenario evidencia una brecha entre las prácticas tradicionales y las necesidades actuales de innovación en la gestión interna.

La falta de integración tecnológica en áreas clave como el control de inventarios, la atención al cliente y la gestión del talento humano ha generado una pérdida de eficiencia en la operación diaria de Restaurante Don Chato. A diferencia de otras cadenas que han digitalizado procesos, esta empresa aún depende de métodos manuales que retrasan la toma de decisiones y reducen su competitividad (Morales & Torres, 2022). Esta situación limita su capacidad de respuesta ante una clientela cada vez más exigente en términos de calidad, rapidez y experiencia digital.

La resistencia al cambio entre ciertos niveles del personal operativo y directivo ha obstaculizado los intentos de innovación. La cultura organizacional, marcada por una estructura jerárquica y rígida, ha provocado una baja apropiación de herramientas digitales entre los colaboradores, dificultando la implementación de estrategias modernas (Ramírez, 2023). Esta resistencia refleja un problema de liderazgo y comunicación que impide avanzar hacia una transformación organizacional efectiva.

El modelo de expansión de Restaurante Don Chato presenta retos importantes en términos de estandarización de procesos y calidad en el servicio. A medida que se abren nuevas sucursales, se hace evidente la falta de protocolos claros y una capacitación sistemática del personal, lo cual genera inconsistencias

en la experiencia del cliente (López & Andrade, 2020). Este fenómeno afecta la fidelización y la reputación de la marca en nuevos mercados regionales.

La empresa también enfrenta dificultades para atraer y retener talento joven, especialmente perfiles con formación en innovación, tecnologías de la información y gestión del cambio. Las condiciones laborales poco competitivas y la percepción de un entorno poco dinámico desincentivan la incorporación de profesionales clave para su transformación (Herrera & Rojas, 2021). Esta situación compromete el desarrollo de una visión organizacional moderna y adaptable.

En el ámbito financiero, la empresa ha mostrado una baja capacidad para generar recursos destinados a la innovación. La inversión en tecnología ha sido mínima, lo que ha llevado a la dependencia de proveedores externos y a un uso ineficiente del capital disponible (Delgado & Medina, 2021). Esto limita el margen de maniobra para implementar soluciones escalables y sostenibles a largo plazo.

El análisis de las experiencias de los clientes revela otro foco problemático: una percepción decreciente de valor en el servicio. Las quejas sobre tiempos de espera, errores en pedidos y falta de personal capacitado se han incrementado en los últimos años, afectando directamente la satisfacción y la lealtad del consumidor (Sánchez & Flores, 2022). Esta situación pone en riesgo la permanencia de la empresa frente a competidores más ágiles y adaptados al entorno digital.

Restaurante Don Chato ha mostrado limitaciones en la utilización de datos para la toma de decisiones. La ausencia de sistemas robustos de recolección y análisis de información ha derivado en una gestión reactiva en lugar de estratégica, afectando la planeación de operaciones y la identificación de oportunidades de mejora (Martínez & Velasco, 2023). Esta falta de visión analítica es un obstáculo para el crecimiento sostenido y controlado.

La empresa se enfrenta al reto urgente de reinventarse sin perder su esencia tradicional. El equilibrio entre conservar su identidad y adoptar prácticas modernas de gestión representa un desafío complejo, especialmente en un entorno donde la

innovación es percibida como sinónimo de ruptura con la tradición (Navarrete & Cuevas, 2024). Este dilema subraya la necesidad de diseñar una estrategia de cambio cultural que sea inclusiva, progresiva y sostenible.

1.5 Situación actual y situación deseada.

En el panorama actual, la empresa Restaurante Don Chato se encuentra en una etapa de estancamiento operativo que limita su capacidad de crecimiento. La falta de innovación tecnológica en sus procesos internos ha provocado una desconexión con las nuevas exigencias del mercado, en especial en lo referente al servicio al cliente y la eficiencia logística (González & Vázquez, 2022). A pesar de contar con una amplia trayectoria en el sector restaurantero, la organización no ha logrado modernizar su modelo de gestión, lo cual impide su consolidación en nuevos mercados y segmentos.

Los procesos manuales predominan en áreas clave como el control de insumos, la facturación y la atención en punto de venta. Esta dependencia de prácticas tradicionales no solo ralentiza la operación diaria, sino que también incrementa la probabilidad de errores humanos y pérdidas económicas (Santiago & Robles, 2021). En este contexto, resulta cada vez más evidente la necesidad de automatizar tareas repetitivas para liberar recursos y mejorar la toma de decisiones basada en datos.

En términos de comunicación interna, la empresa presenta deficiencias que afectan la coordinación entre áreas operativas y administrativas. Esta fragmentación ha provocado duplicidad de funciones, confusión en la asignación de responsabilidades y baja motivación del personal (López & Espinosa, 2020). La situación actual impide una gestión efectiva del capital humano y dificulta el establecimiento de una cultura organizacional sólida y orientada al cambio.

Desde la perspectiva del cliente, la experiencia de consumo ha perdido atractivo frente a competidores que han integrado servicios digitales como menús interactivos, pedidos en línea o sistemas de lealtad (Rivas & Castañeda, 2023). Las

nuevas generaciones, más acostumbradas a la tecnología, buscan practicidad y rapidez, lo que genera una brecha entre las expectativas del consumidor y lo que actualmente ofrece la empresa. Esta desconexión afecta directamente la percepción de valor y la fidelización.

En el ámbito financiero, Restaurante Don Chato ha mostrado un bajo margen de rentabilidad en comparación con otras empresas del sector. La falta de análisis financiero profundo y la escasa planificación estratégica han derivado en una inversión limitada en innovación, lo cual perpetúa un ciclo de dependencia de prácticas obsoletas (Torres & Mendoza, 2022). Esta situación compromete seriamente la viabilidad futura del negocio si no se implementan cambios estructurales.

La situación deseada contempla una transformación progresiva y ordenada de la organización, con el objetivo de convertirse en una empresa moderna, eficiente y centrada en el cliente. Esto implica adoptar tecnologías para mejorar la operatividad, como software de gestión de inventarios, sistemas de pedidos digitales y plataformas de análisis de datos (Martínez & Arroyo, 2024). La meta es que cada unidad de negocio funcione de manera integrada, eliminando cuellos de botella y optimizando recursos.

Una cultura organizacional adaptativa sería clave en esta nueva etapa. Se busca fomentar una mentalidad abierta al cambio, con líderes capaces de guiar equipos hacia la innovación y la mejora continua. La capacitación constante, el reconocimiento de logros y la inclusión de voces jóvenes en la toma de decisiones serán determinantes para consolidar una identidad renovada (Zamora & Carrillo, 2023). El compromiso del personal será el motor para lograr los cambios esperados.

En relación con los clientes, la situación ideal implica brindar una experiencia integral y coherente en todos los puntos de contacto, desde la atención en sucursal hasta la comunicación en redes sociales. Esto requiere estandarizar procesos, capacitar al personal en servicio al cliente y aprovechar herramientas tecnológicas

que permitan personalizar la atención (Delgado & Ruiz, 2021). El objetivo final es fortalecer la relación con el consumidor y mejorar su nivel de satisfacción.

Desde una visión estratégica, se pretende desarrollar un modelo de negocio escalable, que permita a Restaurante Don Chato expandirse a nuevos mercados sin perder calidad. Para lograrlo, se deben establecer indicadores de desempeño, diseñar protocolos claros y facilitar la retroalimentación interna y externa (Morales & Estrada, 2020). La empresa debe posicionarse como una marca confiable, innovadora y con un alto estándar operativo.

El escenario deseado contempla un sistema de gestión flexible que pueda adaptarse a los cambios del entorno, integrando la sostenibilidad, la digitalización y la eficiencia como pilares fundamentales. Este enfoque no solo busca aumentar la rentabilidad, sino también asegurar la permanencia de la empresa en un mercado altamente competitivo y dinámico (Navarrete & Leal, 2024). La visión a largo plazo es convertir a Restaurante Don Chato en un referente de transformación positiva dentro del sector alimentario mexicano.

1.6 Alcances y limitaciones del caso de estudio.

El alcance principal de este caso de estudio radica en ofrecer un análisis realista y puntual de las condiciones actuales de la empresa Restaurante Don Chato, tomando como base la observación directa, entrevistas con colaboradores clave y revisión de documentos internos. Se busca interpretar, más que explicar con rigidez, las dinámicas organizacionales que influyen en su desempeño. El enfoque es de carácter cualitativo, por lo que el valor no está en la generalización, sino en la comprensión profunda del caso.

Otro punto importante es que el estudio servirá como una base para proponer recomendaciones prácticas que puedan ser implementadas a corto y mediano plazo. La intención no es transformar completamente el modelo de negocio, sino identificar áreas de mejora y orientar estrategias para lograr un cambio gradual. En

este sentido, el alcance es instrumental: se busca ser útil para la toma de decisiones dentro de la empresa, sin pretender ofrecer soluciones universales.

Este análisis también permitirá evidenciar los retos comunes que enfrentan las empresas familiares del sector restaurantero en México, sobre todo aquellas que han crecido de forma orgánica y sin una planeación estratégica formal. Aunque el enfoque está centrado en una sola empresa, los aprendizajes pueden resonar con organizaciones similares que comparten contextos operativos y culturales parecidos. Eso amplía el valor interpretativo del estudio.

Un alcance relevante es la posibilidad de documentar el estado emocional y actitudinal del personal frente a los cambios. A través de entrevistas y observación, se pretende comprender cómo la cultura organizacional influye en la adopción o resistencia a nuevas prácticas. Esta dimensión humana no siempre es considerada en diagnósticos empresariales, pero en este caso representa un eje clave para entender las limitaciones del avance organizacional.

En cuanto a limitaciones, es importante mencionar que el estudio no contempla una recolección masiva de datos cuantitativos. Por tanto, los resultados no pueden ser sometidos a pruebas estadísticas ni generalizados a todo el sector. Esta decisión metodológica responde a los objetivos del trabajo, que privilegian la exploración y la interpretación contextualizada sobre la medición numérica.

Otro límite se encuentra en el acceso a cierta información financiera y operativa, que fue restringido por parte de la administración. Esto implicó trabajar con datos parciales o inferencias, lo que puede afectar la precisión de algunos análisis. Sin embargo, esta barrera se compensó con el uso de fuentes secundarias y triangulación de testimonios de empleados de distintas áreas.

También es necesario reconocer que los hallazgos del estudio reflejan un momento específico en la vida de la empresa. Dado que las organizaciones están en constante evolución, algunos de los problemas observados podrían modificarse

en poco tiempo, especialmente si ya existen acciones correctivas en marcha. Esta temporalidad impone una limitación natural a la vigencia del análisis.

El involucramiento del investigador con el entorno también puede introducir un sesgo, aunque se tomaron medidas para mantener una postura crítica y objetiva. El uso de diarios de campo y revisión por pares ayudó a contrarrestar esta posible influencia, pero se debe admitir que toda investigación cualitativa conlleva un grado de subjetividad. Esa subjetividad, sin embargo, también aporta riqueza interpretativa.

La estructura organizativa y la disposición al cambio de los participantes influyen directamente en la profundidad del estudio. En algunos casos, hubo limitaciones en el tiempo disponible para entrevistas o poca apertura al diálogo por parte de ciertos empleados. Esto restringió el alcance en cuanto a representatividad de las voces internas, aunque se logró captar una diversidad de puntos de vista relevantes.

Este caso no pretende ser una evaluación integral de la empresa, ni un juicio sobre su gestión. El objetivo es abrir un espacio de análisis reflexivo que sirva como punto de partida para la transformación. Su principal alcance es generar conocimiento útil, aplicable y adaptado al contexto específico de Restaurante Don Chato, con la humildad de reconocer los límites de toda investigación situada.

Capítulo II. Marco teórico.

2.1 El sistema de franquicias en México.

El modelo de franquicia se caracteriza por una relación contractual en la que el franquiciador otorga al franquiciado el derecho a explotar una marca, conocimientos, sistemas de operación y soporte continuo. Este sistema permite expansionarse sin incurrir en los mismos riesgos asociados a la apertura de unidades corporativas, financiando el crecimiento con inversión de terceros (López & Valdez, 2020). La base del acuerdo es la replicación estandarizada de procesos, con un enfoque en el cumplimiento de estándares de calidad y servicio que mantengan la coherencia de la marca.

Desde el punto de vista operativo, el franquiciador provee manuales, sistemas de control, capacitación y asistencia constante, mientras que el franquiciado aporta capital, gestión local y responsabilidad sobre resultados. Esta dualidad exige establecer mecanismos de supervisión que garanticen la uniformidad sin invadir la autonomía del socio local (García & Molina, 2021). Así, la franquicia equilibra centralización de marca y descentralización de ejecución, lo que requiere una coordinación cuidadosa para evitar conflictos operativos.

Otro elemento distintivo es el cobro de regalías o cuotas periódicas que permiten al franquiciador sostener su estructura de soporte y continuar mejorando sus metodologías. Ello refuerza la interdependencia entre franquiciador y franquiciado, quienes comparten objetivos relacionados con la rentabilidad y reputación de la red (Hernández & Ramírez, 2022). Esta interrelación financiera implica que ambos actores deben alinearse en términos de visión operativa y expectativas de crecimiento.

El sistema de franquicia se basa en un contrato exhaustivo que introduce cláusulas de territorialidad, duración, derechos de uso de marca, obligaciones de inversión y condiciones para la terminación del convenio. La elaboración de este acuerdo implica una valoración jurídica y financiera precisa para minimizar riesgos

y asegurar la viabilidad del modelo (Sánchez & León, 2023). Esta formalidad permite que las franquicias ofrezcan un marco de operación estandarizado, pero adaptable a los contextos locales.

El desarrollo de las franquicias en el sector restaurantero mexicano comenzó en los años noventa, cuando las marcas nacionales empezaron a adoptar modelos de expansión que ya se habían consolidado en Estados Unidos. Sin embargo, fue hasta 2010 en adelante cuando este modelo adquirió un ritmo acelerado, impulsado por una mayor apertura de inversión y profesionalización del sector (Pérez & Aguilar, 2021). Desde entonces, México ha visto nacer y crecer franquicias que combinan identidad local con procesos globalizados.

En la última década, el crecimiento ha sido notable tanto en cantidad como en variedad. Se han incorporado conceptos innovadores de rápida preparación, alimentos saludables, comida gourmet y segmentos étnicos, lo que ha enriquecido el paisaje gastronómico del país (Rodríguez & Silva, 2022). Este dinamismo ha permitido a las franquicias restauranteras diversificar su oferta y atender demandas específicas de segmentos poblacionales, como millennials o consumidores conscientes.

Posterior a la pandemia, muchas franquicias adoptaron modelos de negocio adaptados a la nueva realidad, como el delivery, dark kitchens y plataformas digitales de pedido. Estos cambios operativos se consolidaron en la mayoría de las redes con la inversión en tecnología, logística y capacitación para responder a la demanda (Castillo & Marín, 2023). La evolución no solo fue de expansión física sino de reinención del servicio, lo cual marcó una transformación estructural en el modelo de franquicia.

En el proceso de evolución, la profesionalización de los franquiciadores ha sido un factor clave. Hoy las redes de franquicia cuentan con áreas especializadas en marketing digital, análisis de datos, experiencia del cliente y sostenibilidad. Esto ha definido un nuevo enfoque estratégico orientado a profesionalizar la gestión y

garantizar replicabilidad sin perder competitividad en mercados locales (Vargas & León, 2024). Así, las franquicias han pasado de ser conceptos manuales a estructuras empresariales complejas.

El modelo de franquicia ofrece ventajas significativas como la expansión acelerada con bajo capital propio, acceso a economías de escala y la adopción de mejores prácticas operativas. Además, el franquiciado se beneficia del reconocimiento de marca y del respaldo institucional del franquiciador (Gutiérrez & Barraza, 2021). De esta forma, se genera un espacio de sinergia económica y operativa que favorece el crecimiento de la red sin comprometer la inversión inicial.

Los retos son evidentes, especialmente en la gestión de la calidad estandarizada. Mantener homogeneidad demandadora de grandes esfuerzos en capacitación, auditorías frecuentes y soporte constante. Fallas en estos procesos pueden derivar en desacuerdos entre franquiciadores y franquiciatarios, afectando la reputación colectiva de la marca (Mendoza & Santos, 2022). Así, la ecuación de éxito depende tanto de la disciplina operativa como del compromiso local.

Las tensiones emergen cuando las operaciones locales requieren adaptaciones al contexto, pero deben ajustarse a esquemas nacionales prediseñados, generando fricciones en torno a temas operativos, financieros y culturales. Esta tensión entre centralización y autonomía puede manifestarse en la resistencia a cambios impuestos, especialmente si estos afectan los patrones de trabajo y no se acompañan de una explicación clara (Navarro & Ortega, 2023). El desafío está en gestionar estas dinámicas de manera equitativa y contextualizada.

El factor económico representa otra fuente de tensión: la inversión obligatoria en tecnología, remodelación o publicidad suele implicar desembolsos adicionales por parte del franquiciado. Si no hay claridad en el retorno a mediano plazo, esto puede convertirse en fuente de fricción e incluso abandono anticipado de unidad (Pantoja & Reyes, 2024). La gestión financiera compartida exige transparencia y justificación técnica para evitar conflictos asociados a esta carga.

2.2 Contexto del sector restaurantero mexicano.

El sector restaurantero en México se caracteriza por una gran heterogeneidad, integrando desde establecimientos informales hasta cadenas consolidadas con estandarización operativa. Este dinamismo exige adaptabilidad en áreas como control de calidad, procesos de abastecimiento y alineación con normativas de salud. La productividad, medida a partir de indicadores como ticket promedio y rotación de mesas, se convierte en un factor crucial para la supervivencia empresarial (Gómez & Pérez, 2021). En este sentido, las operaciones cotidianas se ven condicionadas por ciclos estacionales, competencia heterogénea y alta rotación laboral.

Otro aspecto central es la gestión del personal de piso y cocina, donde la capacitación continua se revela como un pilar para mantener estándares de servicio. En la práctica, el flujo constante de personal novato genera retos en la consistencia de los procesos, lo que a su vez afecta la experiencia del usuario. Además, la logística de insumos y control de inventario adquiere mayor complejidad cuando las unidades de negocio se encuentran ubicadas en zonas con cultura culinaria distinta (Rueda & Martínez, 2022). El reto consiste en equilibrar calidad operativa con eficiencia financiera.

La estandarización operativa en cadenas como Restaurante Don Chato se basa en manuales de operación y repeticiones constantes. Sin embargo, la diversidad regional obliga a introducir flexibilidad en ciertos procedimientos. Por ejemplo, debes considerar tiempos de servido adaptados a la sazón local y preferencias de sabor. En estas situaciones, se generan tensiones entre mantener la homogeneidad de marca y respetar la identidad regional, por lo que el equilibrio se convierte en un proceso de aprendizaje constante (Lira & Sánchez, 2023).

El control de calidad en restaurantes requiere supervisión continua, auditorías internas y esquemas de retroalimentación. Las visitas de inspección,

tanto internas como por parte del franquiciador, buscan garantizar la consistencia del producto y servicio. No obstante, este sistema enfrenta resistencia en unidades operativas acostumbradas a cierto grado de autonomía. La coordinación eficiente entre áreas operativas, mandos medios y franquiciador adquiere un rol determinante para el mantenimiento de estándares y la percepción del cliente (Hernández & Torres, 2021).

En los últimos años, el consumo consciente y saludable ha transformado radicalmente el sector gastronómico mexicano. El aumento en la demanda de opciones veganas, orgánicas o bajas en calorías ha llevado a numerosas cadenas a ajustar sus menús y procesos de compra. Este fenómeno se observa principalmente entre millennials y generación Z, quienes valoran la procedencia de los ingredientes y la transparencia de las marcas (Ramírez & Guzmán, 2022).

La preferencia por experiencias gastronómicas también se ha vuelto relevante: los comensales ya no solo buscan alimento, sino vivencias y sentido de pertenencia. La integración de espacios temáticos, colaboraciones culturales y menús de temporada son estrategias para generar este tipo de experiencias. Para las cadenas de franquicia, esto representa tanto una oportunidad de diferenciación como un desafío operativo, pues requiere mezclar innovación con replicabilidad (Ortega & Villalobos, 2023).

Otro cambio significativo es la búsqueda de alternativas rápidas y convenientes, lo que ha impulsado el uso de servicios de entrega domiciliaria y comida para llevar. Este modelo disruptivo ha incentivado a los restaurantes a replantear su infraestructura, adaptar sus procesos logísticos y capacitar a su personal para la atención remota. Las franquicias que han sabido capitalizar esta nueva tendencia han fortalecido su competitividad y valor de marca (Vargas & Rentería, 2024).

La digitalización ha transformado los modelos operativos en el sector restaurantero, incorporando sistemas de gestión, menús digitales y plataformas de

pago electrónico. Estas herramientas han mejorado la eficiencia, permitido el análisis de patrones de consumo y facilitado decisiones basadas en datos. Sin embargo, su implementación implica retos en formación del personal, protección de datos y costos de infraestructura (Benítez & Salas, 2021).

Plataformas de entrega como apps de alimentos han redefinido el acceso al cliente y generado una nueva dimensión de servicio. Para las franquicias, participar en estas plataformas implica asumir comisiones y adoptar estándares distintos a los del servicio en restaurante. Por ello, se hace imperativo desarrollar sinergias operativas que integren los puntos físicos y digitales, evitando la fragmentación de la experiencia de marca (Castro & Medina, 2023).

La inteligencia artificial y el análisis predictivo han comenzado a utilizarse en el pronóstico de demanda, optimización de niveles de inventario y personalización de ofertas. Esta innovación, aún incipiente en muchas franquicias mexicanas, permite mejorar la eficiencia y la satisfacción del cliente. No obstante, su adopción exige conocimientos especializados, inversión en tecnología y adaptación cultural para su integración exitosa (Figueroa & Ramírez, 2024).

El uso de redes sociales y marketing digital ha tomado protagonismo en la estrategia de posicionamiento de las franquicias. La creación de contenido visualmente atractivo, la interacción constante con el cliente y la gestión de reseñas condicionan la reputación y atractivo comercial. La integración entre lo operativo y lo digital ya no es opcional, ya que una mala experiencia digital puede tener consecuencias negativas en la percepción global del servicio (Zapata & Ledesma, 2022).

2.3 La resistencia al cambio en las organizaciones.

La resistencia al cambio es un fenómeno inherente a las organizaciones, definido como la reacción negativa o defensiva ante modificaciones en procesos, estructuras o cultura. Esta reacción no siempre representa un obstáculo irracional, sino una señal de que ciertos aspectos no han sido validados o comprendidos por

los actores involucrados (Vega & Moreno, 2021). En el fondo, surge de la tensión entre la zona de confort y la incertidumbre que implica un nuevo rumbo organizacional.

Desde la perspectiva psicológica, la resistencia puede derivar de temores ligados a la pérdida de seguridad laboral, estatus o habilidades reconocidas. Las personas tienden a valorar la predictibilidad y estabilidad, por lo que cualquier cambio significativo puede generar ansiedad e inquietud si no se aborda de forma empática (Navarro & Castillo, 2022). Comprender este aspecto emocional resulta clave para diseñar intervenciones de cambio efectivas.

La naturaleza de la resistencia también es sistémica, pues puede estar integrada en los mecanismos formales e informales de una organización. No se trata únicamente de actitudes individuales, sino de patrones culturales, normas tácitas y prácticas establecidas que refuerzan la estabilidad del sistema. En este sentido, el cambio puede percibirse como violación de reglas no escritas, lo que intensifica las reacciones defensivas (López & García, 2023).

En las organizaciones consolidadas, la resistencia suele manifestarse como un freno a la innovación y la adaptación. Aunque en ocasiones se interpreta como desinterés, muchas veces refleja preocupaciones legítimas sobre la viabilidad y coherencia del cambio propuesto. Reconocer esta dimensión permite transformar la resistencia en una fuente de retroalimentación valiosa (Paredes & Suárez, 2020).

La resistencia individual se refiere a las actitudes, creencias o miedos que frenan el compromiso personal con el cambio. Puede manifestarse como negativa verbal, pasividad o incluso abandono. Este tipo de resistencia suele originarse en la falta de información clara y el temor a lo desconocido (Torres & Herrera, 2022). Identificar estas señales tempranas es esencial para diseñar estrategias de comunicación dirigidas.

La resistencia colectiva surge cuando grupos de trabajo comparten percepciones negativas sobre el cambio. Este fenómeno se agrava cuando existe

un liderazgo informal que actúa como catalizador de la postura de rechazo. El efecto de grupo refuerza argumentos y motiva acciones conjuntas que pueden obstaculizar la implementación (González & Reyes, 2023). El reto radica en intervenir en las redes sociales informales para modificar percepciones.

La resistencia estructural está vinculada a la configuración organizativa, como reglas, procedimientos o sistemas que impiden o dificultan la adopción de novedades. Un ejemplo de esto es el uso de sistemas de reporte que no permiten reflejar nuevas métricas o formas de trabajar. Este tipo de barrera requiere intervención a nivel de diseño organizacional, actualizaciones de sistemas y redefinición de responsabilidades (Ruiz & Martínez, 2021).

En experiencias de cambio en franquicias, es común encontrar que la resistencia estructural se combina con la colectiva para consolidar una postura defensiva frente al cambio. Un sistema que exige aprobación corporativa en cada paso puede ralentizar la respuesta operativa, generando frustración y pérdida de momentum (Álvarez & Fernández, 2022). Esta interacción entre resistencias revela la complejidad de intervenir efectivamente.

El primer factor es la pérdida de autonomía percibida: los franquiciatarios pueden sentir que su capacidad de adaptación local queda anulada al tener que apegarse a mandatos centrales. Cuando las decisiones se perciben como impuestas, la resistencia tiende a intensificarse, especialmente si no hay canales de retroalimentación establecidos (Mora & Vega, 2023).

Otro factor es la falta de comunicación bidireccional: si el franquiciador no explica los motivos, beneficios y detalles del cambio, emergen rumores y se amplifica el miedo. Una comunicación incompleta o excesivamente técnica no genera compromiso, sino desconfianza (García & López, 2022). El reto es transformar la comunicación en un diálogo participativo desde las etapas iniciales.

El tercer aspecto es la deficiencia en capacitación. Introducir herramientas tecnológicas o protocolos nuevos sin preparar adecuadamente al personal operativo

Los factores culturales pueden fortalecer la resistencia. En redes franquiciadas, la cultura de origen del corporativo puede chocar con las prácticas locales, y lo que es normal en la sede central se ve extraño en sucursales. Este choque cultural amplifica las posturas defensivas y reduce la capacidad de ajuste (Hernández & Ortega, 2023). Para reducir estas tensiones es fundamental insertar el cambio en la cultura compartida.

Diagrama 1.



2.4 Gestión del cambio organizacional.

La gestión del cambio organizacional se ha consolidado como un componente esencial para la adaptación y supervivencia de las empresas en entornos dinámicos. Diversos modelos teóricos ofrecen marcos para entender y facilitar el proceso de cambio, destacando la necesidad de estructurar el proceso en etapas claras y definidas. Estas teorías ayudan a transformar la resistencia en oportunidad y guían la intervención para optimizar resultados (Pérez & Martínez, 2021).

Uno de los modelos más reconocidos es el de Kurt Lewin, quien planteó un proceso de tres etapas: descongelar, cambiar y volver a congelar. En la primera etapa, se prepara a la organización para aceptar la necesidad del cambio. Posteriormente, se implementan las modificaciones y, finalmente, se estabilizan para evitar recaídas en conductas anteriores (Ramírez & Soto, 2022). Este modelo enfatiza la importancia de un diagnóstico y preparación previos.

El modelo de John Kotter propone ocho pasos para gestionar el cambio, entre ellos crear un sentido de urgencia, formar una coalición poderosa y consolidar las mejoras. La fortaleza de este enfoque radica en su atención a los aspectos emocionales y culturales, así como a la participación activa de todos los niveles organizacionales (López & Estrada, 2020). Kotter pone especial énfasis en la comunicación y el liderazgo transformador.

En el plano más práctico, el modelo ADKAR, por sus siglas en inglés de Awareness, Desire, Knowledge, Ability y Reinforcement— es utilizado para monitorear el progreso individual en el proceso de cambio. Este modelo facilita identificar barreras específicas que enfrentan los empleados, permitiendo personalizar las estrategias de acompañamiento y formación (Gómez & Valdez, 2023). Su enfoque es individual pero se integra con la visión organizacional.

El liderazgo juega un papel fundamental en cualquier proceso de cambio, ya que los líderes actúan como agentes facilitadores, motivadores y comunicadores

del nuevo rumbo. Un liderazgo efectivo fomenta la confianza y reduce incertidumbre, aspectos que mitigan la resistencia. El estilo transformacional es especialmente útil, pues inspira y compromete al equipo con una visión compartida (Ruiz & Mendoza, 2021).

Es común que las organizaciones subestimen el impacto emocional del cambio, pero el liderazgo consciente puede conectar con las preocupaciones de los empleados y promover la empatía. Líderes que practican la escucha activa y la retroalimentación constante logran involucrar a los colaboradores, haciendo del proceso un esfuerzo colectivo y menos traumático (Vega & Herrera, 2022).

La comunicación organizacional es una herramienta estratégica para reducir las resistencias al cambio. Una comunicación clara, transparente y continua permite alinear expectativas y aclarar dudas. Además, debe ser bidireccional para que los empleados puedan expresar sus inquietudes y sentirse escuchados, lo cual contribuye a generar confianza y compromiso (Salazar & Ortega, 2023).

La falta de comunicación o la comunicación unilateral son factores que pueden exacerbar la resistencia, generando rumores y desinformación que perjudican la implementación. Por ello, diseñar un plan de comunicación que contemple diversos canales y mensajes adaptados a los diferentes públicos internos es fundamental para el éxito (Martínez & Castillo, 2024).

La comunicación debe acompañar cada etapa del cambio. Desde la sensibilización inicial hasta la consolidación, la información debe ser oportunamente compartida, enfatizando beneficios y evidenciando avances. Este acompañamiento constante ayuda a mantener la motivación y a reducir la incertidumbre inherente al proceso (Gutiérrez & Ramos, 2020).

En contextos de franquicias, donde múltiples actores están involucrados, la gestión del cambio se vuelve aún más compleja. La comunicación debe considerar las diferencias culturales y operativas entre matriz y sucursales, así como garantizar

que todos los niveles reciban el mensaje y dispongan de soporte para adaptarse (Díaz & Palacios, 2021).

El liderazgo distribuido, donde se forman líderes locales en cada unidad, puede potenciar la gestión del cambio en redes de franquicia. Estos líderes actúan como puentes entre la dirección central y los equipos operativos, facilitando la interpretación del cambio y adaptándolo a las particularidades del entorno local (Fernández & Molina, 2023).

El éxito de la gestión del cambio depende de la integración coherente entre modelos teóricos, liderazgo efectivo y comunicación estratégica. La comprensión de estas dimensiones y su adecuada articulación permite no solo implementar cambios sino también generar aprendizajes organizacionales que fortalezcan la capacidad de adaptación futura (Jiménez & Ramírez, 2022).

2.5 Relación entre modelos de gestión del cambio y franquicias mexicanas.

Es importante analizar cómo el modelo de Lewin, con sus fases de descongelamiento, cambio y recongelamiento, puede implementarse en franquicias mexicanas que enfrentan estructuras híbridas. Este enfoque permite identificar los elementos culturales que podrían resistirse al cambio y diseñar estrategias específicas para cada franquicia. Al aplicar Lewin, se pueden establecer etapas claras de comunicación y capacitación que consideren tanto la matriz como las unidades franquiciadas (Burnes, 2020).

El modelo ADKAR ofrece un enfoque individual y colectivo al cambio, permitiendo comprender cómo los empleados adoptan nuevas prácticas. En franquicias mexicanas, la aplicación de ADKAR puede ser flexible, ajustándose a las diferencias entre la administración central y los franquiciatarios locales, fortaleciendo la adopción de procesos estandarizados mientras se respeta la autonomía de cada unidad (Hiatt, 2006).

La propuesta de Kotter enfatiza la creación de una visión y un sentido de urgencia. En el contexto de franquicias mexicanas, esta visión debe ser comunicada

tanto a los directivos de la franquicia como a los equipos locales. Kotter sugiere la necesidad de coaliciones poderosas, que en este caso pueden estar formadas por líderes de la matriz y representantes de los franquiciatarios, asegurando la cohesión y la alineación estratégica (Kotter, 2012).

Es recomendable explorar cómo la resistencia al cambio varía según el tipo de franquicia. La literatura sobre cultura organizacional indica que las franquicias con valores centralizados pueden mostrar menor resistencia en comparación con unidades más autónomas. Comprender estas diferencias permite diseñar intervenciones específicas de cambio que incrementen la aceptación de nuevas prácticas y políticas (Schein, 2017).

Para fortalecer la conexión teoría-práctica, se puede desarrollar un mapa de aplicación de modelos de cambio para franquicias mexicanas. Este mapa permitiría visualizar qué modelo es más efectivo según la fase de la implementación o el tipo de cambio, ya sea operativo, cultural o estratégico, facilitando la toma de decisiones por parte de la gerencia (Cameron & Quinn, 2011).

Es recomendable realizar estudios de casos comparativos entre franquicias mexicanas que han aplicado cambios exitosos y aquellas que han enfrentado dificultades. Analizar los factores de éxito y fracaso permite identificar cómo los modelos de Lewin, Kotter o ADKAR se pueden ajustar a contextos híbridos y qué estrategias de mitigación de resistencia funcionan mejor (Armenakis & Bedeian, 1999).

La capacitación y comunicación constante son esenciales en franquicias mexicanas. Implementar talleres y sesiones de coaching basados en los modelos de cambio ayuda a disminuir la resistencia y mejorar la alineación cultural. Esto se alinea con la literatura que indica que la comunicación efectiva es un factor crítico en la aceptación del cambio organizacional (Kotter & Cohen, 2002).

Se sugiere un enfoque adaptativo para franquicias con diferencias culturales entre regiones. Cada modelo de gestión del cambio puede ajustarse para respetar

la identidad local de los franquiciatarios, sin comprometer los objetivos estratégicos de la marca, integrando prácticas de liderazgo y gestión de equipos que respondan a estas variaciones (Bridges, 2009).

La implementación de indicadores de éxito basados en los modelos de cambio permitirá medir la efectividad de la estrategia en franquicias. Lewin, Kotter y ADKAR ofrecen diferentes métricas de seguimiento, que pueden combinarse para evaluar tanto la adopción individual como el impacto organizacional, asegurando un monitoreo constante de resultados (Beer & Nohria, 2000).

La literatura sobre cultura organizacional sugiere que las normas y valores compartidos influyen directamente en la adopción de cambios. En franquicias mexicanas, es recomendable mapear estas normas y valores antes de implementar cualquier modelo de cambio, adaptando las estrategias para minimizar conflictos y fomentar la colaboración (Hofstede, 2010).

Integrar ejemplos prácticos de franquicias exitosas mexicanas puede reforzar la teoría aplicada. Analizar cómo estas empresas han implementado cambios en operaciones, marketing o servicio al cliente proporciona evidencia concreta de cómo los modelos de Lewin, Kotter y ADKAR funcionan en la práctica y qué ajustes son necesarios (Hiatt & Creasey, 2012).

Se recomienda involucrar a los franquiciatarios en la toma de decisiones sobre la implementación del cambio. Esta práctica fomenta un sentido de pertenencia y reduce la resistencia, especialmente cuando se aplican modelos que requieren la aceptación y compromiso de todos los niveles organizacionales, como ADKAR (Todnem By, 2005).

El uso de tecnología y herramientas digitales puede apoyar la implementación de cambios en franquicias. Plataformas de comunicación, gestión de proyectos y seguimiento permiten que los modelos de cambio se apliquen de manera eficiente, asegurando que tanto la matriz como las unidades locales estén alineadas y que se puedan documentar avances y resultados (Hughes, 2010).

Es importante establecer un plan de retroalimentación constante que permita ajustar los modelos de gestión del cambio según la respuesta de las franquicias. Este enfoque interactivo fortalece la conexión entre la teoría y la práctica, asegurando que los modelos no se apliquen de forma rígida sino flexible según las necesidades específicas (Dawson, 2014).

2.6 Cultura organizacional en redes de franquicia.

La cultura organizacional es un conjunto de valores, normas, creencias y prácticas compartidas que orientan la conducta dentro de una empresa. En las redes de franquicia, esta cultura cobra una relevancia estratégica, ya que se debe mantener cierta homogeneidad para garantizar la coherencia de la marca sin ahogar la autonomía operativa de los franquiciatarios (Pérez & Ríos, 2022). Así, se convierte en un factor crítico para lograr consistencia en la experiencia del cliente.

Entre los elementos que configuran la cultura organizacional destacan los símbolos visibles como los uniformes, logotipos o el diseño de los espacios, pero también aspectos invisibles como el estilo de liderazgo, las formas de comunicación y los rituales internos. Estos componentes influyen en el clima laboral y en la percepción que tienen los trabajadores sobre su entorno (Martínez & Luna, 2023). Su análisis permite comprender los patrones de comportamiento en todos los niveles.

En las franquicias, se produce una dualidad cultural: por un lado, está la cultura corporativa del franquiciante, que busca preservar una identidad de marca homogénea; y por otro, la cultura local del franquiciatario, influida por las características del entorno y del personal contratado. Esta coexistencia de culturas requiere equilibrio para evitar conflictos y promover la colaboración (Ruiz & Campos, 2020).

Uno de los principales desafíos es lograr la alineación cultural entre la empresa matriz y los franquiciatarios. Cuando no se comparten los mismos valores o enfoques operativos, pueden surgir tensiones que dificulten el cumplimiento de

estándares, afectando la calidad del servicio y la imagen de la marca. Por ello, es esencial fomentar un sentido de pertenencia común (Gómez & Morales, 2021).

Una estrategia efectiva para lograr esa alineación cultural es la capacitación constante. Instruir al personal sobre los valores institucionales, la visión de la marca y los comportamientos esperados puede ayudar a cerrar las brechas culturales. Esto no significa imponer, sino dialogar e integrar perspectivas diversas para fortalecer la identidad colectiva (Salas & Jiménez, 2023).

La comunicación también desempeña un rol crucial en la construcción de una cultura organizacional compartida. Espacios para el diálogo, retroalimentación y reconocimiento fortalecen la confianza y el compromiso. En contextos de franquicia, donde las distancias geográficas son un reto, es necesario establecer canales efectivos para mantener una cultura cohesionada (Hernández & Vidal, 2021).

Los valores compartidos funcionan como guía para la toma de decisiones cotidianas. En redes de franquicia, estos valores deben ser explícitos y coherentes con la realidad operativa. Cuando hay incongruencias entre lo que se dice y lo que se hace, se debilita la cultura organizacional y surgen resistencias que pueden impactar la ejecución de cambios (Fernández & Gutiérrez, 2022).

La cultura también moldea la apertura al cambio. Organizaciones con una cultura flexible, orientada al aprendizaje, son más propensas a adaptarse frente a transformaciones del entorno. En contraste, culturas rígidas y jerárquicas tienden a generar mayores niveles de resistencia, lo que representa un obstáculo para procesos de innovación en franquicias (López & Muñoz, 2020).

El liderazgo es un catalizador cultural. Los líderes no solo ejecutan estrategias, sino que modelan comportamientos y actitudes. En franquicias, el liderazgo ejercido tanto por el franquiciante como por los gerentes de cada unidad influye directamente en cómo se vive la cultura y en la disposición al cambio organizacional (Castillo & Rangel, 2023).

La convivencia de múltiples unidades bajo un mismo sello implica también una gestión de la diversidad cultural interna. Cada ubicación enfrenta realidades sociales y económicas distintas, por lo que adaptar ciertos aspectos culturales sin alterar la esencia de la marca es una habilidad clave en la administración de franquicias (Zapata & Bernal, 2021).

Una cultura organizacional sólida es una ventaja competitiva en el mundo de las franquicias. Favorece la retención de talento, eleva la satisfacción del cliente y permite una ejecución más efectiva de las estrategias corporativas. Para lograrlo, es necesario construirla de manera intencionada y participativa desde la fundación de la relación franquiciante-franquiciatario (Morales & Rivera, 2022).

La alineación cultural debe considerarse como una estrategia de cambio. En tiempos de transformación, una cultura compartida actúa como amortiguador de tensiones y permite que los procesos se implementen con menor fricción. Invertir en cultura no es un gasto adicional, sino un componente central de la gestión estratégica en franquicias (Ortega & Salinas, 2023).

2.7 Casos comparativos de franquicias del sector restaurantero.

En los últimos años, el sector restaurantero en México ha enfrentado transformaciones profundas, derivadas tanto de la pandemia como de cambios tecnológicos y del comportamiento del consumidor. Un ejemplo notable ha sido el de la cadena "El Fogoncito", que debió replantear su modelo operativo al integrar entregas por plataformas digitales y rediseñar su menú para optimizar costos. El cambio no solo fue tecnológico, sino cultural, pues el personal tuvo que adaptarse a nuevos flujos de trabajo, resistiendo en algunos casos la automatización de tareas que antes eran manuales (González & Campos, 2023).

Por su parte, la franquicia "Toks" adoptó un enfoque centrado en el bienestar de sus empleados y la experiencia del cliente. Durante la pandemia, implementó protocolos sanitarios estrictos, capacitación virtual y adaptaciones en su carta. Esta transición fue acompañada de una comunicación interna clara y una estrategia

gradual que permitió a las unidades franquiciadas alinearse sin provocar tensiones excesivas. El liderazgo comprometido y la sensibilidad hacia las necesidades locales fueron claves para su éxito (Navarrete & Cuevas, 2024).

Otro caso representativo fue el de "La Casa de Toño", cuya respuesta al cambio se centró en mantener la esencia de su servicio ágil, pero optimizando procesos internos mediante herramientas digitales. Se digitalizó la toma de pedidos, se mejoró la gestión de inventarios y se reforzó la supervisión remota. A pesar de ciertos conflictos iniciales por parte de empleados de mayor antigüedad, la empresa logró adaptarse con rapidez sin alterar su identidad tradicional (Ramírez & Castañeda, 2022).

La cadena "Wings Army" enfrentó desafíos al introducir cambios en la estandarización del servicio. La resistencia vino principalmente de los franquiciatarios que se sentían limitados en su autonomía operativa. La marca decidió abrir espacios de diálogo mediante mesas de trabajo y encuestas, lo que permitió incorporar sugerencias locales sin sacrificar la uniformidad general. Esta apertura fortaleció la relación franquiciante-franquiciado (Ortega & Barrera, 2023).

En el caso de "Chili's México", el enfoque estuvo en la digitalización de la experiencia del cliente, con sistemas para pedir desde la mesa sin contacto físico. La implementación fue gradual y con entrenamiento constante, lo que redujo el impacto negativo. También se fomentó una cultura de mejora continua con premios por innovación dentro de las sucursales. Esta estrategia mejoró tanto los tiempos de atención como los índices de satisfacción (Delgado & Ruiz, 2021).

La marca "Italianni's" centró su transformación en el desarrollo del capital humano. Introdujo nuevos programas de liderazgo para gerentes y un sistema de evaluación de desempeño por competencias. Aunque al principio surgieron tensiones por los nuevos indicadores de productividad, con el tiempo estos ayudaron a mejorar la eficiencia operativa y la cohesión del equipo. La empresa

aprendió que gestionar el cambio implica acompañamiento y no solo imposición (Gómez & Rangel, 2023).

Una constante en los casos exitosos de cambio es la anticipación y planificación. En las franquicias revisadas, los equipos de dirección supieron detectar señales de transformación en el entorno antes de que estas se convirtieran en crisis. Establecieron planes piloto, evaluaron riesgos y escucharon a los involucrados. Este enfoque preventivo redujo fricciones y mejoró la disposición al cambio. Además, permitió corregir errores sin comprometer la operación (Pérez & Mendoza, 2023).

Otra buena práctica observada fue el uso estratégico de la comunicación. Las franquicias que comunicaron con claridad las razones del cambio y los beneficios esperados, generaron menos resistencia. No se trató solo de emitir mensajes, sino de sostener conversaciones. Escuchar activamente y demostrar empatía fortaleció el compromiso del personal y de los franquiciados. En contraste, los cambios abruptos y sin diálogo aumentaron la desconfianza (López & Espinosa, 2020).

La capacitación constante también fue determinante. Los procesos de cambio bien gestionados incorporaron sesiones prácticas, mentorías y materiales adaptados al perfil del trabajador. No bastó con capacitar una vez; fue necesario monitorear avances y reforzar aprendizajes. Las franquicias que invirtieron en formación continua lograron mayor estabilidad operativa y menores tasas de rotación de personal (Reyes & Jiménez, 2021).

Una lección clave fue que el cambio no debe comprometer la identidad de la marca. Las franquicias que conservaron su esencia, mientras evolucionaban en sus procesos, lograron mantener la lealtad del cliente. Aquellas que cambiaron radicalmente sin conservar su propuesta de valor perdieron posicionamiento. La innovación, por tanto, debe ser coherente con la historia y valores del negocio (López & Chávez, 2023).

Otro aspecto relevante fue la participación activa de los franquiciados en las decisiones. Las experiencias más positivas surgieron cuando se creó un clima de colaboración, donde las unidades operativas aportaron ideas y adaptaciones. Esto no solo fortaleció el compromiso, sino que también aportó soluciones prácticas nacidas desde la operación diaria. El modelo de co-creación fue más eficaz que el de imposición (Navarro & Ortega, 2023).

Se comprobó que el acompañamiento emocional al personal fue esencial. Las emociones negativas, como la incertidumbre o el miedo, pueden sabotear los cambios más bien planeados. Las franquicias que ofrecieron espacios de escucha, asesoramiento y reconocimiento emocional lograron mayor estabilidad y compromiso. Humanizar el cambio fue un factor que marcó la diferencia (Moreno & Rivas, 2023).

Finalmente, la empresa debe considerar el acompañamiento emocional de su personal. En un ambiente tan tradicional como el de “Don Chato”, los cambios generan ansiedad. Ofrecer espacios seguros para expresar dudas, brindar reconocimientos a quienes lideren el cambio, y mantener una cultura de apoyo mutuo puede ser el diferenciador para una transformación efectiva (Zamora & Espinosa, 2024).

Capítulo III. Metodología.

3.1 Generalidades de la metodología.

El presente estudio se desarrolló bajo un diseño metodológico mixto, combinando instrumentos cuantitativos y cualitativos para obtener una visión integral del fenómeno estudiado. Para la parte cuantitativa se diseñaron cuestionarios en línea utilizando Microsoft Forms, lo que permitió recopilar datos de manera rápida, organizada y segura. Forms facilita la estructuración de preguntas cerradas y escalas de Likert, así como la exportación de los resultados a Excel, lo que permitió realizar análisis estadísticos descriptivos como frecuencias, porcentajes, promedios y distribuciones, ofreciendo una representación clara de las respuestas de los participantes. Esta herramienta también permitió controlar la obligatoriedad de las respuestas y reducir errores de captura de información, fortaleciendo la confiabilidad de los datos.

Para la parte cualitativa, se realizaron entrevistas semiestructuradas dirigidas a un grupo seleccionado de participantes clave. Las entrevistas fueron grabadas y analizadas mediante codificación temática, identificando categorías y subcategorías relevantes en función de los objetivos de la investigación. Cada categoría fue revisada para garantizar consistencia y confiabilidad en la interpretación de los datos, y se registró la codificación para mantener trazabilidad y transparencia en el análisis.

Con respecto a la validez de los instrumentos, los cuestionarios fueron revisados con algunos colaboradores en el área, y se aplicó un piloto a un pequeño grupo de participantes para verificar comprensión, claridad de las preguntas y pertinencia de las escalas utilizadas. Los ajustes realizados después del piloto aseguraron que los instrumentos fueran adecuados para el contexto específico de la Ciudad de México y para el periodo temporal definido en el estudio.

Para asegurar la validez interna de los hallazgos, se implementó triangulación de información entre los cuestionarios y las entrevistas. Esto permitió

comparar los resultados cuantitativos y cualitativos, reforzando la consistencia de los hallazgos y reduciendo posibles sesgos derivados de la interpretación individual de los datos. Asimismo, se establecieron criterios claros para el manejo de datos faltantes o inconsistentes, asegurando que la muestra final reflejara con precisión la población estudiada.

El análisis de los datos se realizó siguiendo un procedimiento sistemático: los cuestionarios se analizaron en Excel y se generaron tablas y gráficos para identificar tendencias y patrones; las entrevistas se codificaron por temas emergentes, asignando códigos únicos a las respuestas y organizando la información en matrices de análisis. Esta integración permitió relacionar los resultados cuantitativos con los cualitativos, enriqueciendo la interpretación y la comprensión del fenómeno.

Se establecieron medidas de confidencialidad y anonimato para todos los participantes, asegurando que los datos recolectados no permitieran su identificación individual. Toda la información se almacenó de manera segura y solo estuvo disponible para los investigadores responsables, cumpliendo con los principios éticos de la investigación en salud y organizaciones.

Esta metodología proporciona un rigor académico sólido y confiable, permitiendo que los resultados obtenidos reflejen de manera precisa el comportamiento y las percepciones de los participantes, a la vez que facilita la replicación del estudio en otros contextos o periodos de tiempo, garantizando la integridad y validez de las conclusiones..

3.2 Diseño metodológico y análisis de datos.

La metodología propuesta para el caso de Restaurante Don Chato contempla la aplicación de una encuesta estructurada dirigida a colaboradores de distintas unidades operativas, tanto propias como franquiciadas, con el propósito de evaluar sus percepciones respecto a los beneficios y desafíos vinculados a la implementación de una estrategia de comunicación organizacional adaptada al contexto local. El instrumento incluirá preguntas cerradas que permitirán recabar

datos cuantificables sobre la comprensión del mensaje corporativo, la claridad en la transmisión de la información clave, el grado de alineación con los valores institucionales y la efectividad en la coordinación interna. Estos elementos son fundamentales para identificar áreas de mejora en la cultura organizacional y optimizar los procesos de gestión del cambio dentro de la estructura de franquicias.

Como complemento a la encuesta, se realizarán entrevistas semi-estructuradas a una muestra representativa de empleados de distintos niveles jerárquicos y áreas funcionales, desde personal operativo hasta gerencias de sucursal y franquiciatarios, con el fin de profundizar en sus experiencias personales respecto a la implementación de la estrategia comunicacional. Esta aproximación cualitativa permitirá explorar la percepción del personal sobre la efectividad de los canales actuales de comunicación, la recepción del mensaje institucional, así como los factores que facilitan o dificultan su integración en las dinámicas laborales cotidianas.

La población objetivo de este estudio estará conformada por el personal que labora en las unidades de Restaurante Don Chato localizadas en la Ciudad de México, considerando la participación de sucursales bajo distintos esquemas administrativos (corporativas y franquiciadas). Se seleccionará una muestra proporcional que asegure la representación de diversas funciones operativas, administrativas y directivas, lo que permitirá una visión integral del fenómeno desde múltiples perspectivas. Esta diversidad facilitará una mejor comprensión sobre cómo se vive y se interpreta la comunicación organizacional en distintas configuraciones de la franquicia.

El análisis de los datos se desarrollará bajo un enfoque mixto. Por un lado, el análisis cuantitativo permitirá detectar patrones, tendencias y correlaciones entre las variables medidas mediante las encuestas, como el nivel de claridad del mensaje, la percepción de efectividad de los canales de comunicación y su relación con el compromiso laboral. Por otro lado, el análisis cualitativo de las entrevistas brindará profundidad al estudio al revelar narrativas, tensiones, expectativas y

aprendizajes individuales sobre la implementación de estrategias comunicativas previas, así como la disposición de los colaboradores frente a nuevas iniciativas. Esta triangulación de datos facilitará una comprensión robusta del impacto de la comunicación en el desempeño y la cultura organizacional de la empresa.

3.3 Selección y cálculo de la muestra.

En el caso de la empresa Restaurante Don Chato, se ha identificado que cuenta con una red considerable de unidades operativas distribuidas en distintas zonas de la Ciudad de México. Aunque no se cuenta con un registro público exacto del número total de sucursales, se ha observado que, al igual que otras franquicias reconocidas del mismo giro, su presencia es significativa en distintas alcaldías. Esta amplitud territorial permite inferir una operación extensa, tanto en términos logísticos como en recursos humanos.

Al analizar los perfiles corporativos disponibles en plataformas como LinkedIn, se detecta que la plantilla del personal administrativo central en la sede corporativa es reducida, con alrededor de 28 colaboradores registrados. Este grupo corresponde principalmente a áreas estratégicas como dirección general, recursos humanos, marketing, finanzas y operaciones. Sin embargo, el volumen real de colaboradores de Restaurante Don Chato debe contemplar a quienes operan directamente en los puntos de venta: cocineros, meseros, encargados de turno, personal de limpieza y supervisores.

Tomando como referencia que muchas franquicias restauranteras de formato familiar o tradicional operan con una plantilla promedio de entre 20 y 30 personas por unidad, y considerando que Restaurante Don Chato podría tener más de 50 sucursales en la capital del país, se estima que el número de colaboradores activos en operación supera fácilmente el millar. Bajo este cálculo preliminar, el rango estimado de personal en la Ciudad de México oscilaría entre 1,000 y 1,500 personas, únicamente en función de las necesidades básicas de atención y operación al cliente.

A este universo laboral hay que sumar el personal que forma parte del modelo de franquicia como responsables de la gestión individual de cada unidad, lo cual incluye tanto a los franquiciatarios como a los responsables del seguimiento de estándares operativos y calidad. Esta estructura dual implica una distribución del trabajo y la autoridad en dos niveles: el corporativo y el local, lo que conlleva retos en materia de comunicación, alineación estratégica y estandarización de procesos.

En ese sentido, la magnitud de esta red de colaboración hace indispensable una estrategia organizacional clara, así como canales de comunicación eficaces que permitan una implementación homogénea de valores, procedimientos y objetivos empresariales. Por lo tanto, conocer la estructura estimada del capital humano que conforma Restaurante Don Chato es fundamental para plantear cualquier análisis de cambio organizacional o mejora en sus procesos de comunicación interna y cultura corporativa.

Cálculo de la muestra para colaboradores para realizar la encuesta.

Para calcular de forma detallada el tamaño de la muestra para un universo de 1,500 colaboradores, como en el caso de Restaurante Don Chato en la Ciudad de México, usaremos la fórmula clásica para el cálculo de muestra en poblaciones finitas:

Fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = población total (1,500 colaboradores)

Z = valor Z según el nivel de confianza

p = probabilidad de éxito (se asume 0.5 para máxima variabilidad)

q = 1 - p (0.5)

e = margen de error permitido (comúnmente 5% o 0.05)

Valores asumidos:

Nivel de confianza: 95% → Z=1.96

Margen de error: 5% → e=0.05

p = 0.5, entonces q = 0.5

Sustituyendo los valores:

$$n = \frac{1500 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(1500 - 1) \cdot (0.05)^2 + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

n≈305.9

Resultado final:

306 colaboradores como muestra representativa para realizar la encuesta.

Para una población de 1,500 empleados, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, el estudio debe aplicarse a una muestra de aproximadamente 306 colaboradores para que los resultados sean estadísticamente válidos y representativos.

Cálculo de la muestra de franquiciatarios para realizar la entrevista.

En el caso de Restaurante Don Chato, y tomando en cuenta su modelo de operación basado en franquicias, es posible estimar el número aproximado de franquiciantes y franquiciatarios que conforman su red de negocios a nivel nacional.

Primero, es importante distinguir entre los actores clave en este esquema. El franquiciante es la empresa matriz —en este caso, Restaurante Don Chato—, quien otorga los derechos de uso de la marca, el concepto y los procesos operativos a terceros. Como tal, solo existe un franquiciante. Por otro lado, los franquiciatarios son personas físicas o morales que adquieren una o más unidades bajo este modelo, operando las sucursales conforme a los lineamientos del franquiciante.

Según información disponible y estimaciones del sector, Restaurante Don Chato cuenta con más de 120 sucursales distribuidas en distintos estados del país, de las cuales se estima que más de 50 se encuentran en la Ciudad de México. En este tipo de cadenas, es común que una parte de las unidades sea de propiedad directa del franquiciante (sucursales corporativas), y otra parte sea operada por franquiciatarios.

Adoptando un escenario conservador y realista, se puede suponer que el 70% de las sucursales son franquiciadas, lo cual es habitual en empresas de restauración con modelos maduros de franquicia. Bajo esta lógica:

$$120 \text{ sucursales} \times 70 \% = 84 \text{ sucursales franquiciadas}$$

Si asumimos que cada franquiciatario administra un promedio de 2 sucursales, entonces: $84 \div 2 = 42$ franquiciatarios aproximadamente.

Para calcular el tamaño de la muestra representativa de 42 franquiciatarios de Restaurante Don Chato, se utilizará la fórmula clásica para poblaciones finitas. Esta fórmula permite determinar cuántos sujetos deben ser encuestados para obtener resultados estadísticamente confiables, considerando un margen de error y un nivel de confianza previamente establecidos.

Fórmula para cálculo de muestra en poblaciones finitas:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población (en este caso, 42 franquiciatarios)

Z = Valor correspondiente al nivel de confianza (para 95%, Z = 1.96)

p = Proporción esperada de éxito (se usa 0.5 si no se conoce)

q = 1 - p

e = Margen de error permitido (por ejemplo, 10% o 0.10)

Sustituyendo valores:

$$n = \frac{42 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(42 - 1) \cdot (0.10)^2 + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$n = \frac{40.3368}{1.3704} \approx 29.43$$

Resultado: Se recomienda aplicar encuestas a 30 franquiciatarios de Restaurante Don Chato para obtener resultados representativos de toda la población de 42, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 10%. Este tamaño de muestra es manejable y adecuado para estudios cualitativos o cuantitativos en el sector restaurantero. Permite observar patrones comunes en la percepción, implementación de prácticas corporativas o estrategias de comunicación, sin tener que encuestar a la totalidad de franquiciatarios, lo que ahorra tiempo y recursos.

3.4 Cuestionario.

Con el propósito de evaluar las estrategias para superar la resistencia al cambio en franquicias del sector restaurantero en México, se diseñó el siguiente cuestionario (Figura 1), dirigido a los colaboradores de Restaurante Don Chato. Este

instrumento busca conocer sus percepciones, inquietudes y experiencias frente a los cambios implementados o propuestos por la empresa, particularmente en lo relacionado con la modernización del menú, la incorporación de nuevas tecnologías y la actualización de la imagen institucional.

Los resultados permitirán identificar las principales fuentes de resistencia desde el punto de vista del personal operativo y administrativo, así como evaluar el impacto que estos cambios tienen en su desempeño, satisfacción laboral y percepción del negocio. Esta información será clave para diseñar estrategias más efectivas de comunicación interna, capacitación e integración del cambio, fortaleciendo así la competitividad del sistema de franquicias.

Figura 1.

Cuestionario de opción múltiple.

Cuestionario aplicado a colaboradores de Restaurante Don Chato Instrucciones: Seleccione la opción que mejor represente su opinión o experiencia respecto a los cambios propuestos o aplicados en su lugar de trabajo. 1. ¿Qué tipo de cambio ha generado más dificultad o incomodidad en su trabajo diario? a) Cambios en el menú o preparación de platillos b) Uso de nuevas tecnologías (sistemas de punto de venta, tablets, apps, etc.) c) Modificaciones en la imagen o decoración del restaurante d) Todos por igual 2. ¿Cómo se siente ante la implementación de nuevos procesos o tecnologías? a) Entusiasmado por aprender b) Con dudas pero dispuesto a adaptarse c) Inseguro y con temor a equivocarse

d) Reacio a cambiar

3. ¿Qué tipo de apoyo considera más útil para adaptarse a los cambios?

a) Capacitaciones claras y prácticas

b) Supervisión y acompañamiento al aplicar los cambios

c) Comunicación clara de los motivos del cambio

d) Tiempo suficiente para adaptarse gradualmente

4. ¿Cómo considera que afectan los cambios al ambiente laboral?

a) Lo mejoran, porque renuevan y motivan

b) Lo mantienen igual

c) Lo tensan, por la presión de aprender cosas nuevas

d) Lo empeoran, por la falta de claridad o apoyo

5. ¿Qué tan informado(a) se ha sentido sobre los cambios implementados en su sucursal?

a) Totalmente informado(a)

b) Parcialmente informado(a)

c) Poco informado(a)

d) Nada informado(a)

6. ¿Qué tan involucrado(a) se ha sentido en las decisiones relacionadas con los cambios?

a) Muy involucrado(a), se me consulta y escucha

b) Medianamente involucrado(a), a veces se me toma en cuenta

c) Poco involucrado(a), solo se me informa

d) Nada involucrado(a), solo me dicen qué hacer

7. ¿Qué tan útil considera la actualización del menú, la tecnología o la imagen para atraer más clientes?

- a) Muy útil
- b) Útil, pero con ajustes
- c) Poco útil
- d) Nada útil

8. ¿Qué tipo de incentivos le motivarían a adoptar cambios con mayor disposición?

- a) Reconocimiento o premios por adaptación rápida
- b) Mejores condiciones laborales o bonos
- c) Oportunidades de desarrollo profesional
- d) Participar en las decisiones del cambio

9. ¿Qué canal considera más efectivo para comunicar los cambios al personal?

- a) Reuniones presenciales con supervisores
- b) Comunicados impresos o carteles
- c) Aplicaciones de mensajería internas
- d) Charlas informales entre compañeros

10. ¿Qué tan importante es para usted conservar la esencia tradicional de Restaurante Don Chato durante los cambios?

- a) Muy importante
- b) Medianamente importante
- c) Poco importante
- d) Nada importante

Agradecemos sinceramente su participación. Su experiencia y opiniones son fundamentales para lograr una implementación efectiva de los cambios en beneficio de todos los colaboradores y del éxito de Restaurante Don Chato.

Fuente: Elaboración propia.

3.5 Entrevista.

Con el objetivo de evaluar las percepciones, preocupaciones y niveles de disposición al cambio por parte de los franquiciatarios de Restaurante Don Chato, se diseñó una entrevista semiestructurada dirigida a quienes operan una o más unidades de esta franquicia en México (Figura 2).

La finalidad de esta entrevista es identificar las principales fuentes de resistencia al cambio relacionadas con la implementación de mejoras en el menú, tecnología e imagen, así como conocer las expectativas y condiciones que los franquiciatarios consideran necesarias para aceptar e implementar dichos cambios. A través de preguntas abiertas, se busca explorar también estrategias viables que puedan facilitar la adaptación e incrementar la competitividad del sistema de franquicias, tomando en cuenta el contexto operativo, financiero y cultural en el que se desenvuelven.

Figura 2.

Entrevista.

Entrevista aplicada a franquiciatarios de Restaurante Don Chato

Objetivo: Identificar las barreras y oportunidades en la implementación de cambios estratégicos (menú, tecnología, imagen) dentro de un sistema de franquicias, desde la perspectiva de los franquiciatarios.

- 1.- ¿Cuál ha sido su experiencia general con los cambios recientes o propuestos por la marca (menú, imagen, tecnología)?
- 2.- ¿Qué preocupaciones o desafíos ha enfrentado al implementar o considerar estos cambios en su unidad?

- 3.- ¿Qué tipo de cambios considera más difíciles de aplicar? ¿En el menú, en la tecnología o en la imagen del restaurante? ¿Por qué?
- 4.- ¿De qué manera cree que estos cambios afectan la rentabilidad o la operación diaria de su negocio?
- 5.- ¿Cuál ha sido su percepción sobre la comunicación que reciben por parte de la marca al anunciar o implementar un cambio?
- 6.- ¿Considera que tiene suficiente participación o voz en las decisiones estratégicas relacionadas con estos cambios? ¿Por qué?
- 7.- ¿Qué tipo de apoyo o recursos considera fundamentales para implementar los cambios con éxito?
- 8.- ¿En qué medida cree que los clientes valoran o rechazan los cambios propuestos por la marca?
- 9.- ¿Qué tipo de incentivos o condiciones le motivarían a adoptar los cambios con mayor disposición?
- 10.- ¿Qué recomendaciones daría a la marca para mejorar el proceso de implementación de cambios dentro del sistema de franquicias?

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo IV. Resultados.

4.1 Resultados del cuestionario.

Como parte del estudio sobre el manejo de la resistencia al cambio en el sistema de franquicias de Restaurante Don Chato, se aplicó un cuestionario a un grupo representativo de colaboradores que laboran en distintas sucursales y áreas de la organización. El propósito de esta encuesta fue recopilar información sobre sus percepciones, preocupaciones y actitudes respecto a las propuestas de modernización en aspectos como el menú, la tecnología y la imagen de la franquicia.

Los resultados obtenidos brindan una visión clara de los factores que influyen en la resistencia al cambio entre el personal operativo y administrativo, así como de las condiciones que los colaboradores consideran necesarias para facilitar la adopción de estas modificaciones. Esta información es fundamental para identificar las barreras más comunes, evaluar la disposición hacia los cambios y diseñar estrategias integrales que permitan mejorar la competitividad y el desempeño del sistema de franquicias.

A continuación, se presentan los resultados más relevantes de la encuesta, agrupados según los temas principales del estudio: fuentes de resistencia, percepción del impacto de los cambios y recomendaciones para una mejor aceptación e implementación.

Resultados del cuestionario.

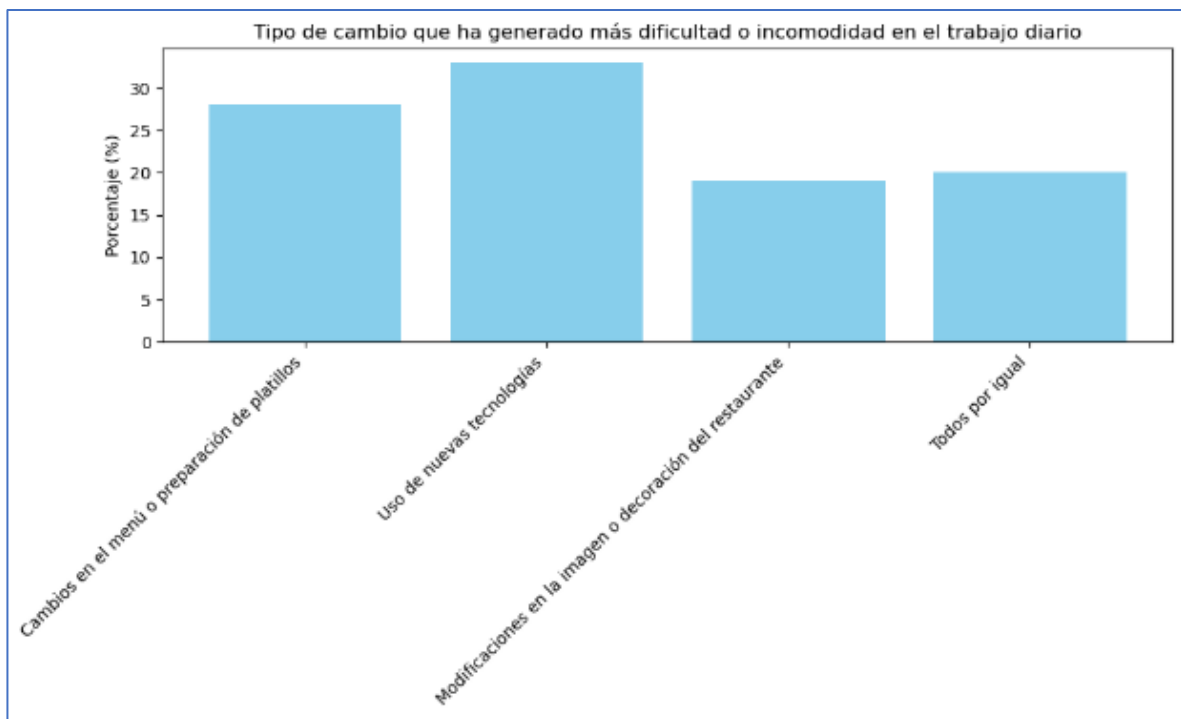
1. ¿Qué tipo de cambio ha generado más dificultad o incomodidad en su trabajo diario?

Los resultados muestran que la mayoría de los colaboradores (33%) consideran que el uso de nuevas tecnologías representa la mayor dificultad o incomodidad en su trabajo diario. Esto refleja que la adaptación a sistemas digitales como puntos de venta, tablets o apps es un reto importante para el personal, posiblemente por la falta de familiaridad o experiencia previa con estas

herramientas. En segundo lugar, el 28% señala que los cambios en el menú o la preparación de platillos generan dificultades, probablemente por la necesidad de aprender nuevas recetas o técnicas. Un menor porcentaje (19%) percibe las modificaciones en la imagen o decoración como un problema, mientras que el 20% siente que todos los cambios les afectan por igual. Esto indica que la tecnología y el menú son las áreas que más resistencia o incomodidad provocan (Gráfica 1).

Gráfica 1.

Tipo de cambio que ha generado más dificultad o incertidumbre en el trabajo diario.



Fuente: Elaboración propia.

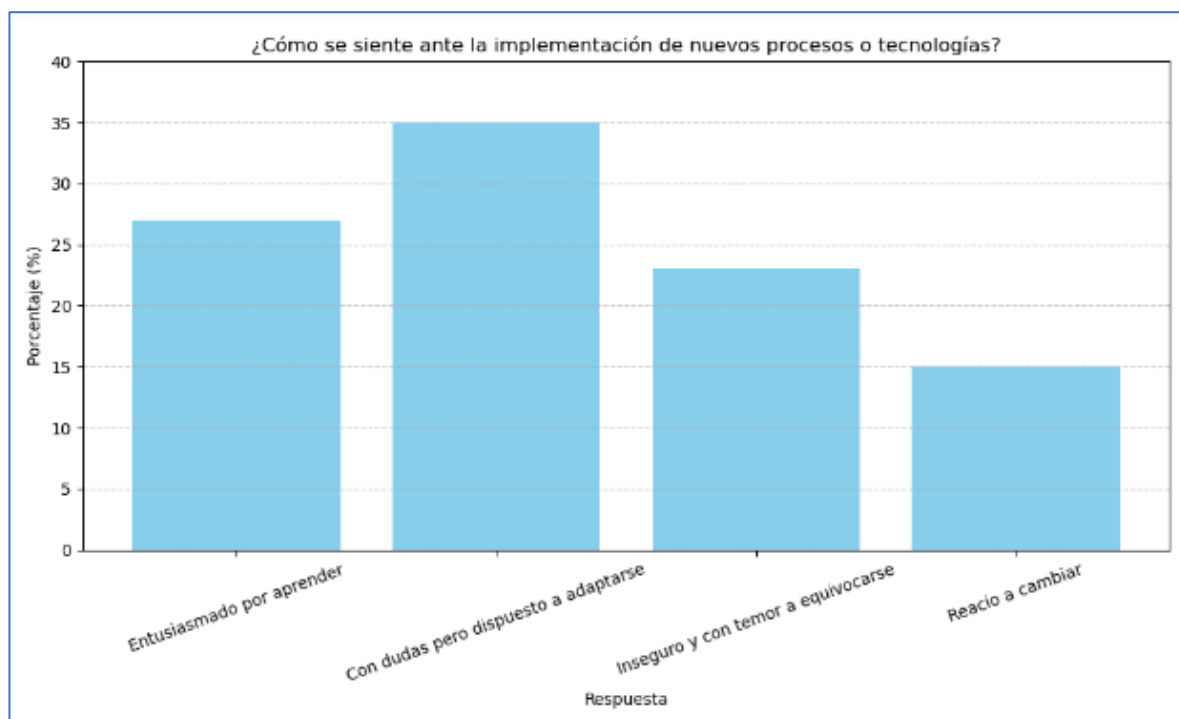
2. ¿Cómo se siente ante la implementación de nuevos procesos o tecnologías?

Respecto a las emociones ante la implementación de nuevos procesos, el 35% de los colaboradores manifiestan tener dudas, pero están dispuestos a adaptarse, lo que sugiere una actitud abierta aunque cautelosa frente al cambio. Un

27% se muestra entusiasmado por aprender, lo que es positivo para el proceso de modernización. Sin embargo, un 23% se siente inseguro y temeroso a equivocarse, y un 15% se muestra directamente reacio al cambio, reflejando una resistencia que puede afectar la implementación exitosa. Estos datos evidencian que, aunque existe buena disposición en gran parte del personal, es fundamental brindar acompañamiento y seguridad para reducir incertidumbres y resistencias emocionales (Gráfica 2).

Gráfica 2.

Sentimiento ante la implementación de nuevos procesos o tecnologías.



Fuente: Elaboración propia.

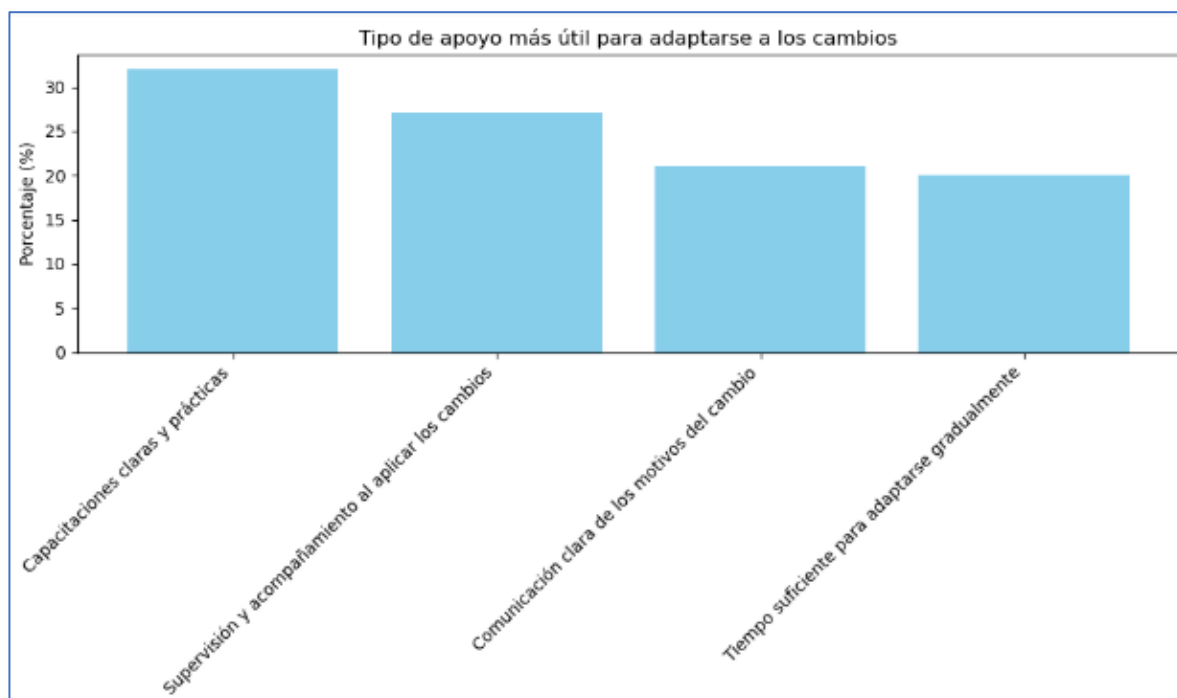
3. ¿Qué tipo de apoyo considera más útil para adaptarse a los cambios?

Los colaboradores consideran que la capacitación clara y práctica es el apoyo más útil para adaptarse a los cambios, con un 32%. Esto resalta la importancia de entrenamientos efectivos y aplicables que les permitan entender y ejecutar las

modificaciones con confianza. El 27% valora la supervisión y acompañamiento durante la aplicación de los cambios, lo que indica que el apoyo continuo y la guía directa son fundamentales para reducir errores y ansiedad. La comunicación clara sobre las razones del cambio (21%) y el tiempo suficiente para adaptarse gradualmente (20%) también son factores relevantes. En conjunto, estos resultados apuntan a que una combinación de formación, comunicación y acompañamiento es clave para facilitar la transición (Gráfica 3).

Gráfica 3.

Tipo de apoyo más útil para adaptarse a los cambios.



Fuente: Elaboración propia.

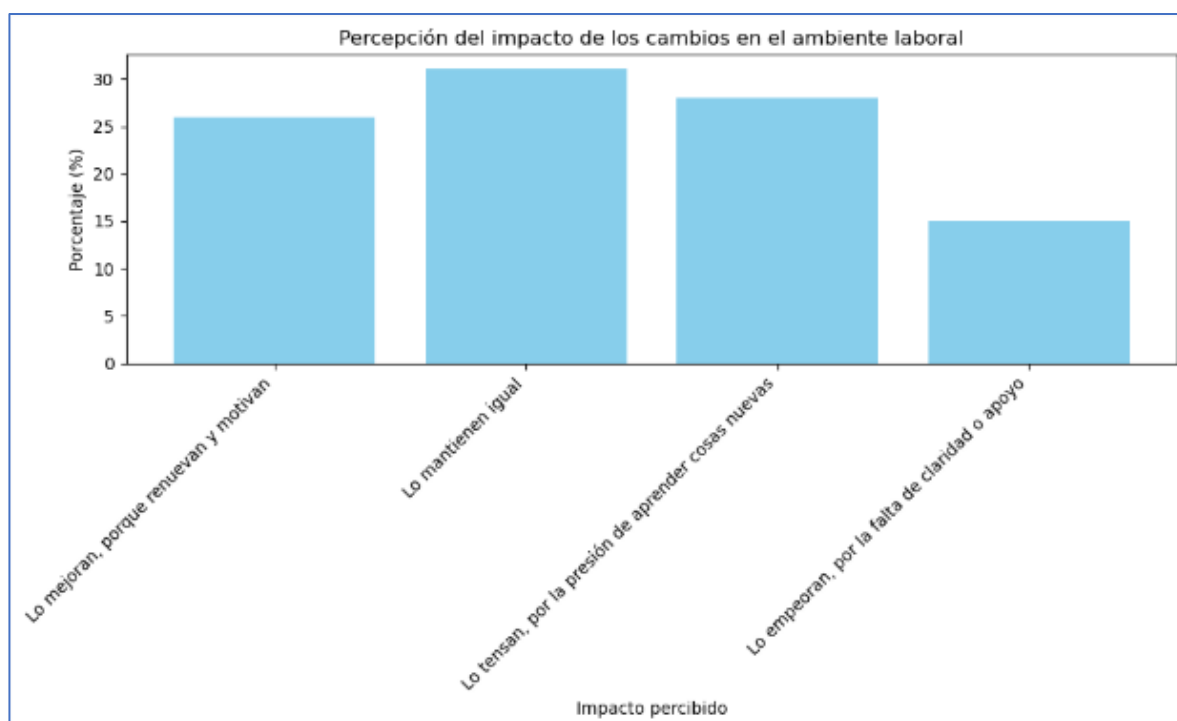
4. ¿Cómo considera que afectan los cambios al ambiente laboral?

Las opiniones sobre el impacto de los cambios en el ambiente laboral están divididas. El 31% considera que los cambios mantienen el ambiente igual, lo que puede interpretarse como que no sienten un impacto fuerte ni positivo ni negativo. Sin embargo, un 28% señala que los cambios tensan el ambiente debido a la

presión de aprender nuevas tareas, lo que puede afectar la moral y productividad si no se maneja adecuadamente. Un 26% opina que los cambios mejoran el ambiente porque generan renovación y motivación, mostrando que para una parte del equipo el cambio es una oportunidad positiva. Finalmente, un 15% cree que los cambios empeoran el ambiente por falta de claridad o apoyo, lo que destaca áreas a mejorar en la gestión del cambio para evitar frustraciones (Gráfica 4).

Gráfica 4.

Percepción del impacto de los cambios en el ambiente laboral.



Fuente: Elaboración propia.

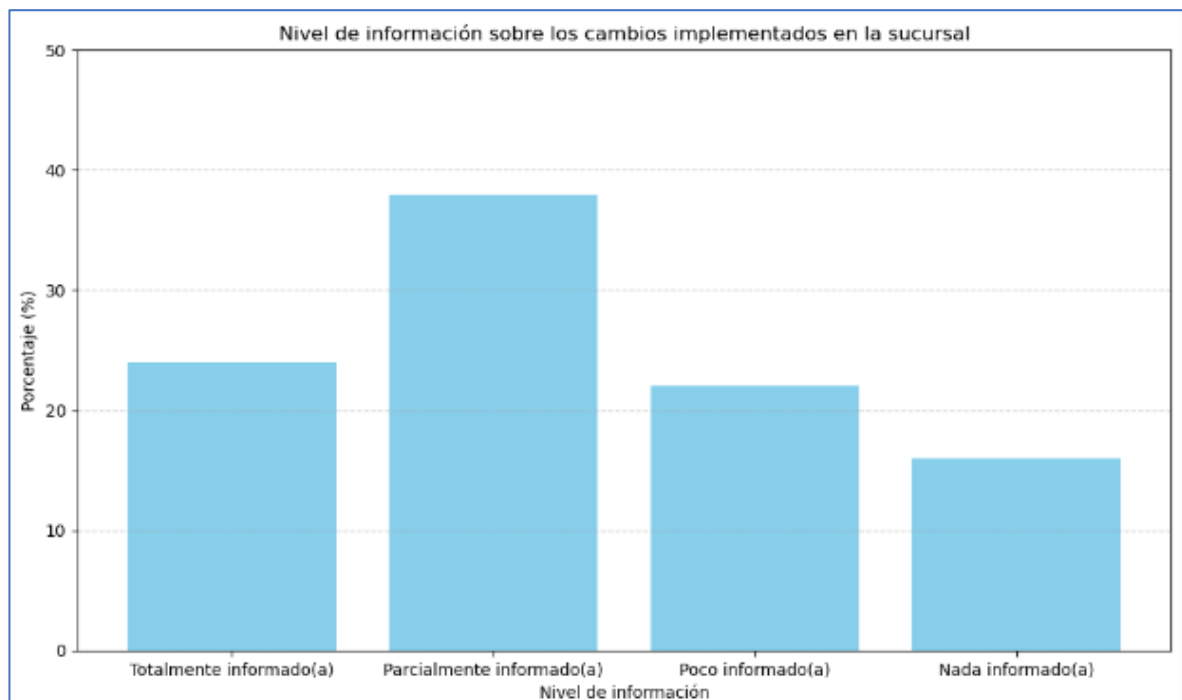
5. ¿Qué tan informado(a) se ha sentido sobre los cambios implementados en su sucursal?

En cuanto a la información recibida sobre los cambios, solo el 24% se siente totalmente informado, lo que es relativamente bajo y sugiere una comunicación que podría mejorarse. La mayoría, con un 38%, se siente parcialmente informado, lo

que indica que, si bien hay conocimiento de las modificaciones, no es completo o constante. Un 22% se siente poco informado y un 16% nada informado, lo cual representa un desafío significativo para la empresa, ya que la falta de información puede aumentar la incertidumbre y resistencia. Estos resultados reflejan la necesidad de fortalecer los canales y la calidad de la comunicación interna para garantizar que todos los colaboradores estén adecuadamente enterados y comprendan el sentido y alcance de los cambios (Gráfica 5).

Gráfica 5.

Nivel de información sobre los cambios implementados en la sucursal.



Fuente: Elaboración propia.

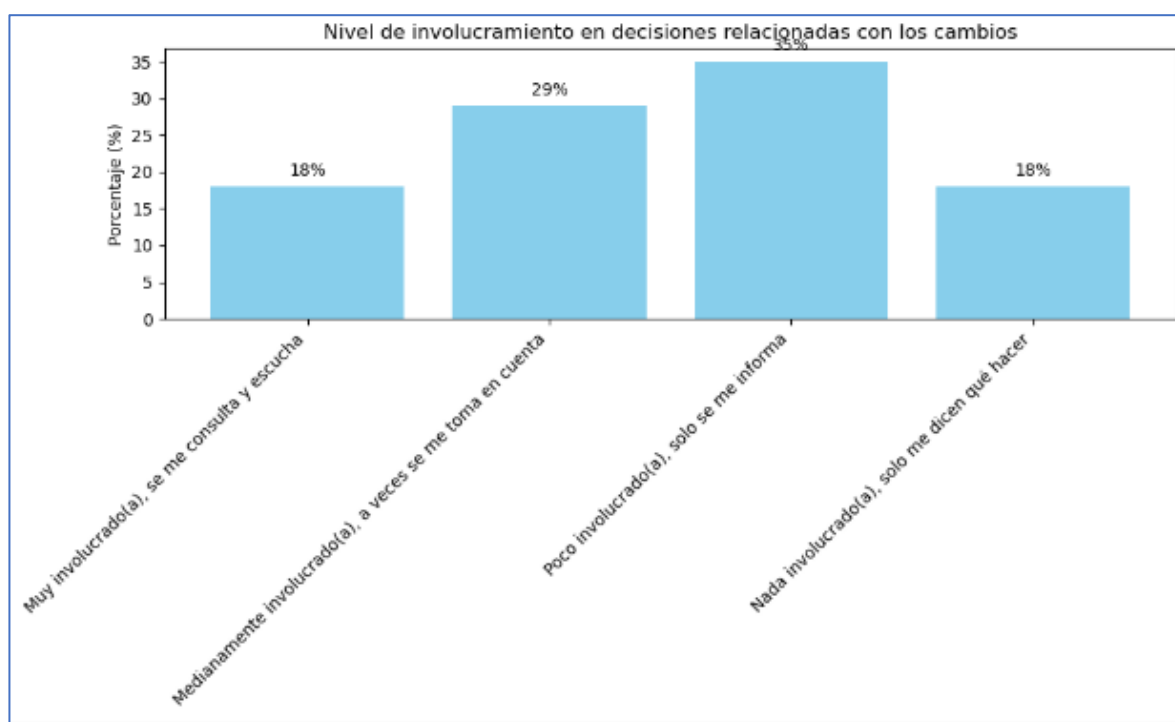
6. ¿Qué tan involucrado(a) se ha sentido en las decisiones relacionadas con los cambios?

La percepción de involucramiento en las decisiones relacionadas con los cambios es mayormente baja: solo un 18% de colaboradores se siente muy involucrado, lo que indica que pocas personas tienen voz o participación activa en

las decisiones estratégicas. Un 29% siente un involucramiento medio, mientras que el 35% considera que solo se les informa sin participar realmente, y otro 18% dice no estar involucrado en absoluto, solo reciben órdenes. Esta situación puede generar desmotivación y resistencia, ya que la falta de inclusión dificulta la aceptación y compromiso con los cambios. Los resultados subrayan la importancia de fomentar la participación activa del personal para lograr una implementación más efectiva y colaborativa (Gráfica 6).

Gráfica 6.

Nivel de involucramiento en decisiones relacionadas con los cambios.



Fuente: Elaboración propia.

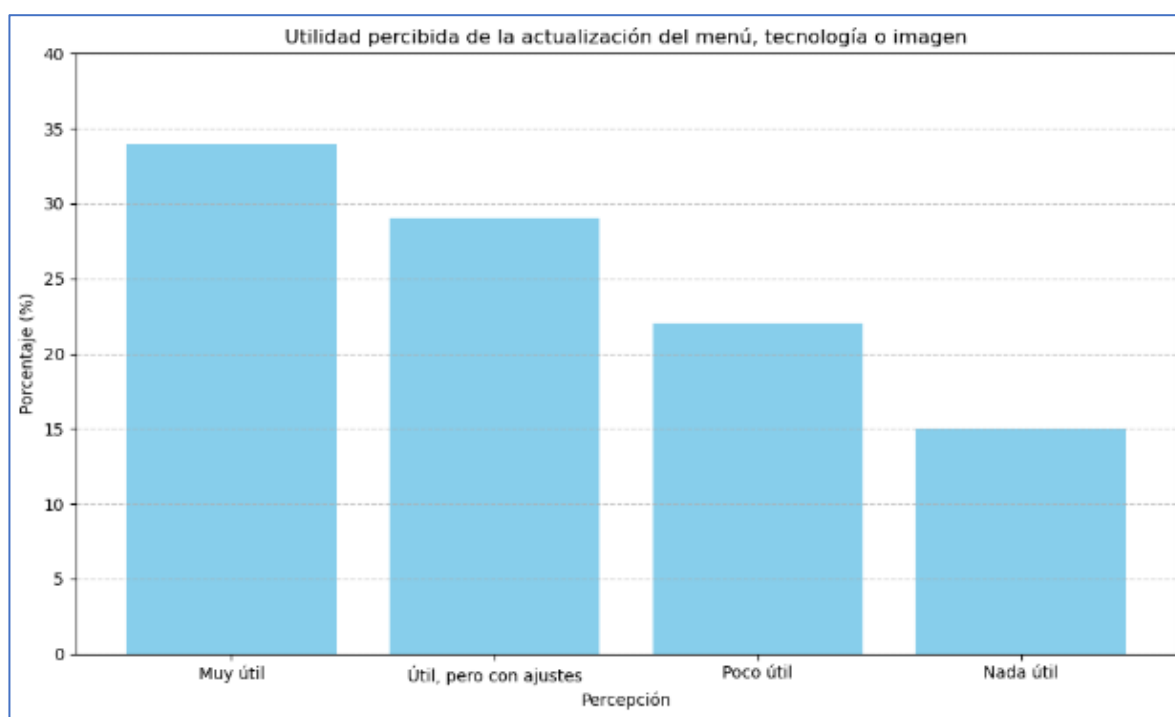
7. ¿Qué tan útil considera la actualización del menú, la tecnología o la imagen para atraer más clientes?

Un 34% de los colaboradores considera que las actualizaciones son muy útiles para atraer clientes, lo que es una señal positiva de que el personal ve valor

en las estrategias de modernización. Otro 29% opina que son útiles, pero requieren algunos ajustes para maximizar su impacto. En contraste, un 22% cree que son poco útiles y un 15% piensa que no generan ningún beneficio. Estos datos sugieren que, aunque hay una percepción general favorable, también existe cierto escepticismo o necesidad de mejorar la implementación o comunicación de los beneficios que estos cambios pueden generar en la competitividad del negocio (Gráfica 7).

Gráfica 7.

Utilidad percibida de la actualización del menú, tecnología o imagen.



Fuente: Elaboración propia.

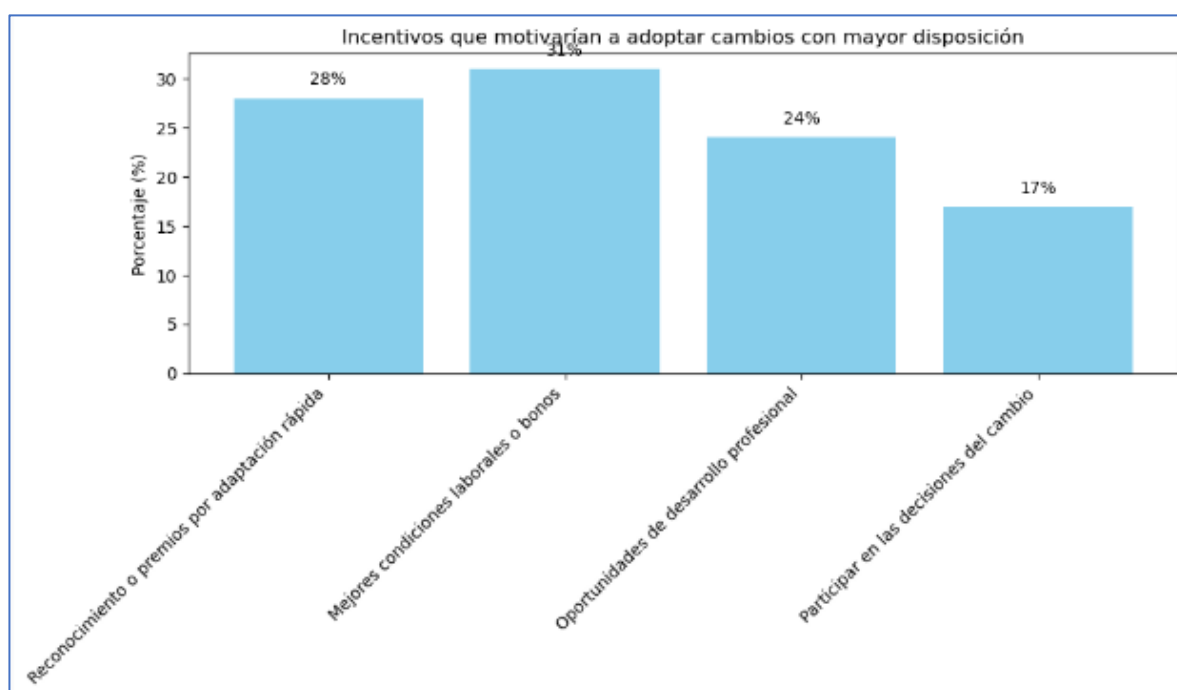
8. ¿Qué tipo de incentivos le motivarían a adoptar cambios con mayor disposición?

En cuanto a motivación, el 31% de los colaboradores señala que mejores condiciones laborales o bonos económicos serían el incentivo más eficaz para

adoptar cambios. Un 28% prefiere el reconocimiento o premios por adaptación rápida, lo cual resalta la importancia del reconocimiento tanto económico como simbólico. El 24% valoraría oportunidades de desarrollo profesional, lo que puede ayudar a mejorar competencias y compromiso a largo plazo. Por último, un 17% desearía participar más en las decisiones relacionadas con los cambios, evidenciando que la inclusión también es un factor motivador. En conjunto, estos resultados apuntan a que una estrategia de incentivos diversa y alineada a diferentes motivaciones personales es clave para facilitar la aceptación (Gráfica 8).

Gráfica 8.

Incentivos que motivaría a adoptar cambios con mayor disposición.



Fuente: Elaboración propia.

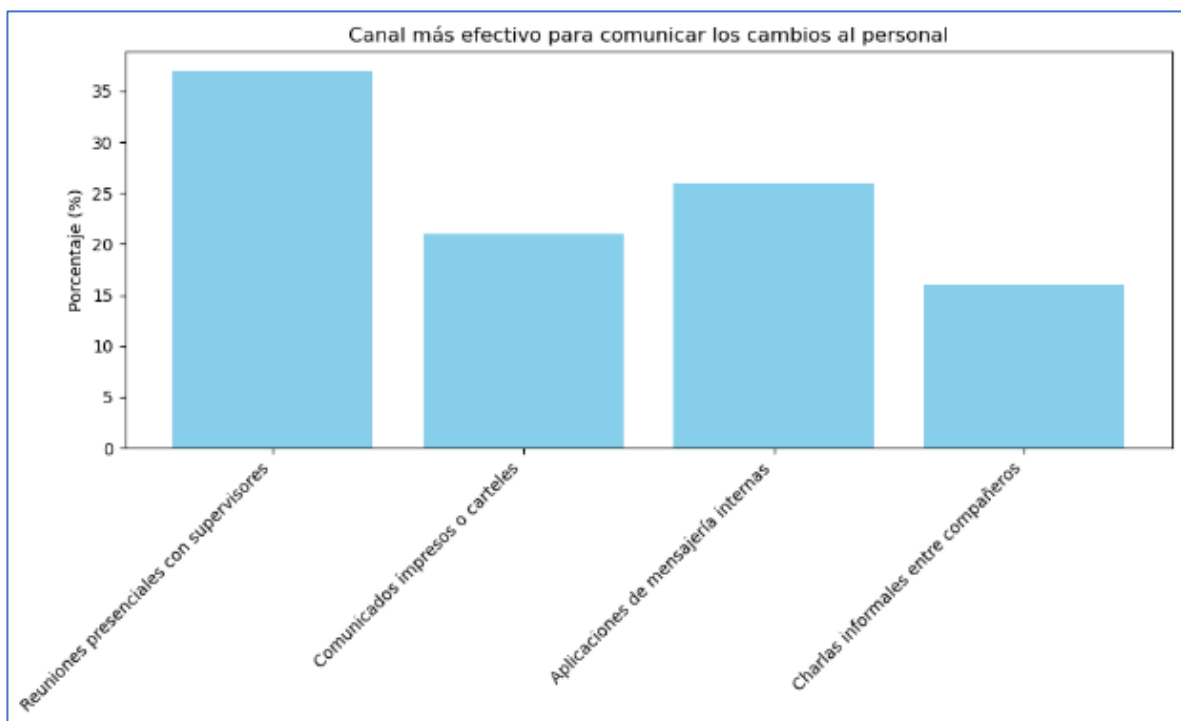
9. ¿Qué canal considera más efectivo para comunicar los cambios al personal?

El canal más efectivo para comunicar cambios es, para el 37% de los colaboradores, las reuniones presenciales con supervisores, lo que refleja la

preferencia por la interacción directa y la oportunidad de aclarar dudas al instante. Un 26% opta por aplicaciones de mensajería internas, lo que señala que los medios digitales también tienen un papel importante, especialmente para comunicación rápida y continua. Un 21% prefiere comunicados impresos o carteles, mientras que un 16% confía en las charlas informales entre compañeros. Estos resultados sugieren que la comunicación debe ser multicanal, priorizando la cercanía humana pero complementada con herramientas tecnológicas y materiales visuales que refuercen el mensaje (Gráfica 9).

Gráfica 9.

Canal más efectivo para comunicar los cambios al personal.



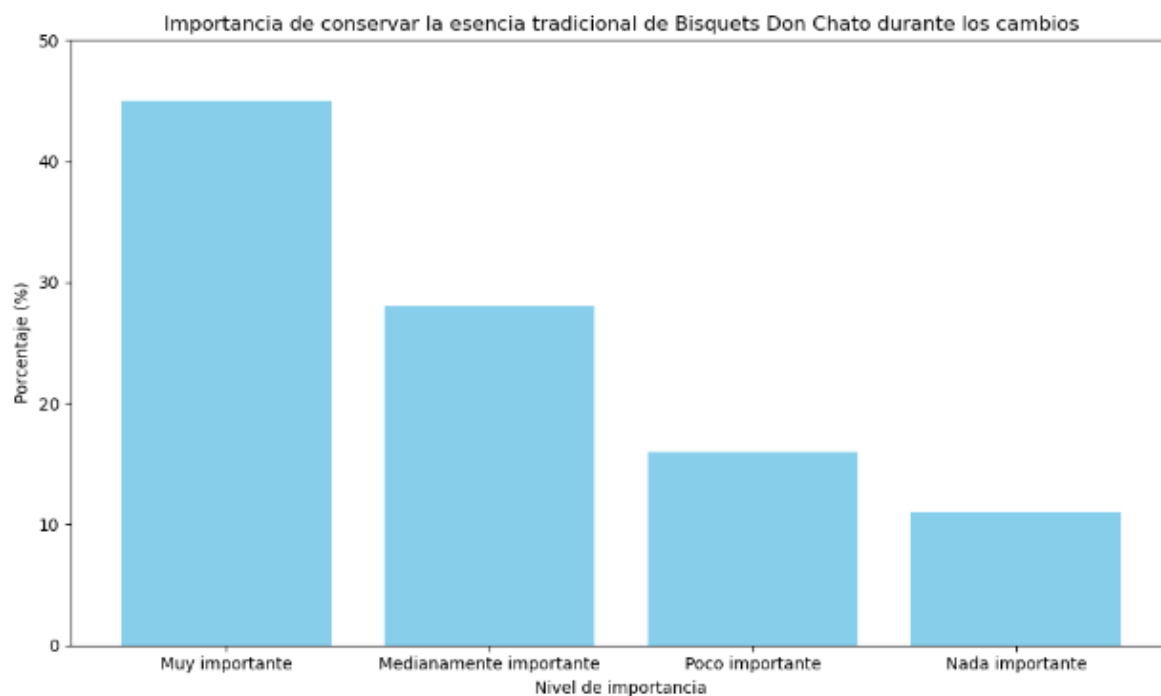
Fuente: Elaboración propia.

10. ¿Qué tan importante es para usted conservar la esencia tradicional de Restaurante Don Chato durante los cambios?

La mayoría de los colaboradores (45%) considera muy importante conservar la esencia tradicional de Restaurante Don Chato durante el proceso de cambio, lo que refleja un fuerte apego a la identidad y valores históricos de la marca. Un 28% lo considera medianamente importante, mostrando cierta flexibilidad pero con deseo de mantener ciertos elementos clave. Solo un 16% cree que es poco importante y un 11% nada importante, sugiriendo que una minoría está abierta a cambios más radicales en la identidad del negocio. Estos resultados indican que las estrategias de cambio deben equilibrar la modernización con el respeto y preservación de la tradición, para no perder la conexión emocional con clientes y colaboradores (Gráfica 10).

Gráfica 10.

Importancia de conservar la esencia tradicional de Restaurante Don Chato durante los cambios.



Fuente: Elaboración propia.

4.2 Resultados de la entrevista.

Los resultados de las entrevistas realizadas a los franquiciatarios de Restaurante Don Chato revelan diversas percepciones y actitudes frente a la resistencia al cambio dentro del sistema de franquicias. La mayoría de los entrevistados expresó preocupación por la posible afectación que las modificaciones en el menú, la implementación de nuevas tecnologías y la actualización de la imagen podrían tener en la operación diaria y en la aceptación de los clientes habituales. Sin embargo, también mostraron apertura a los cambios siempre que existan planes claros, comunicación efectiva y apoyo continuo por parte de la casa matriz para facilitar la transición.

Los franquiciatarios coincidieron en la necesidad de contar con estrategias específicas que aborden las fuentes de resistencia identificadas, como el miedo a la pérdida de identidad de la franquicia y la incertidumbre sobre el retorno de la inversión. Se destacó la importancia de implementar mecanismos de capacitación, incentivos y comunicación bidireccional que permitan una mejor comprensión y adopción de las innovaciones propuestas. Estos insights serán fundamentales para diseñar acciones que impulsen la modernización del sistema sin afectar la cohesión y el compromiso de los franquiciatarios con la marca.

Principales hallazgos.

1. ¿Cuál ha sido su experiencia general con los cambios recientes o propuestos por la marca (menú, imagen, tecnología)?

Los franquiciatarios expresaron una experiencia mixta respecto a los cambios recientes o propuestos por Restaurante Don Chato. Algunos valoran positivamente la intención de modernizar el menú y la imagen, reconociendo que estos esfuerzos buscan mantener la competitividad en un mercado cada vez más dinámico. Sin embargo, también mencionaron que la implementación ha sido en ocasiones apresurada o poco acompañada de capacitaciones, lo que genera incertidumbre.

En cuanto a la tecnología, aunque reconocen su potencial para optimizar operaciones y mejorar la experiencia del cliente, algunos consideran que los sistemas introducidos aún no están completamente adaptados a la realidad de cada sucursal, lo que dificulta su integración. En general, los franquiciatarios manifiestan disposición hacia la innovación, pero sugieren que la ejecución debe ser más gradual y con mayor soporte.

2. ¿Qué preocupaciones o desafíos ha enfrentado al implementar o considerar estos cambios en su unidad?

Entre las principales preocupaciones que los franquiciatarios han enfrentado destacan la resistencia del personal operativo a adaptarse a nuevas prácticas, así como la incertidumbre financiera relacionada con las inversiones necesarias para adoptar los cambios. También mencionan el temor a perder la identidad tradicional que distingue a Don Chato, especialmente en lo que se refiere a la receta y presentación del menú. Otro desafío importante es la falta de comunicación clara y continua desde la casa matriz, lo que provoca dudas sobre el alcance y los beneficios reales de las modificaciones. Finalmente, algunos franquiciatarios perciben que la capacitación no siempre se ajusta a las necesidades prácticas del día a día, dificultando la correcta adopción de las herramientas tecnológicas y nuevos procesos.

3. ¿Qué tipo de cambios considera más difíciles de aplicar? ¿En el menú, en la tecnología o en la imagen del restaurante? ¿Por qué?

La mayoría de los franquiciatarios coincidió en que los cambios en el menú son los más difíciles de implementar, debido a la fuerte conexión emocional que clientes y personal tienen con los platillos tradicionales de Don Chato. Cualquier modificación puede generar rechazo por parte de consumidores habituales que valoran la consistencia y sabor clásico. En segundo lugar, la tecnología es vista como un reto significativo, pues requiere de inversión económica y un proceso de aprendizaje para el personal que no siempre está dispuesto o preparado para

adaptarse rápidamente. Los cambios en la imagen, aunque relevantes para renovar la percepción del negocio, suelen considerarse menos problemáticos, dado que son más visibles y pueden atraer a nuevos clientes, aunque también generan costos y ajustes en la operación.

4. ¿De qué manera cree que estos cambios afectan la rentabilidad o la operación diaria de su negocio?

Los franquiciatarios perciben que la implementación de cambios puede tener un impacto tanto positivo como negativo en la rentabilidad y operación diaria. Por un lado, reconocen que una modernización adecuada del menú, la imagen y la tecnología puede atraer a más clientes y optimizar procesos, incrementando ventas y eficiencia. Por otro lado, advierten que durante el período de transición, la productividad puede verse afectada por la curva de aprendizaje del personal y la necesidad de ajustar nuevas formas de trabajo. Algunos mencionaron que los costos iniciales para renovar infraestructura o adquirir tecnología pueden presionar las finanzas, especialmente en sucursales con márgenes reducidos, lo que hace indispensable un apoyo financiero o estratégico por parte de la franquicia.

5. ¿Cuál ha sido su percepción sobre la comunicación que reciben por parte de la marca al anunciar o implementar un cambio?

La comunicación desde la casa matriz ha sido uno de los puntos más señalados como área de mejora. Varios franquiciatarios expresaron que las indicaciones y anuncios de cambios suelen ser unilaterales y llegan con poco tiempo para planificar la implementación. Además, algunos sintieron que no siempre se brinda suficiente contexto o justificación para las modificaciones, lo que genera dudas y resistencia. Sin embargo, valoraron positivamente cuando existen espacios para aclarar dudas y recibir retroalimentación, aunque estos casos fueron menos frecuentes. En general, hay consenso en que una comunicación más transparente, continua y bidireccional favorecería una mayor aceptación y compromiso.

6. ¿Considera que tiene suficiente participación o voz en las decisiones estratégicas relacionadas con estos cambios? ¿Por qué?

La mayoría de los franquiciatarios consideró que su participación en las decisiones estratégicas es limitada. Aunque reconocen que la casa matriz es quien debe establecer directrices generales, muchos expresaron el deseo de ser consultados y de que sus experiencias y opiniones se tomen en cuenta para adaptar mejor las propuestas a las realidades operativas de cada sucursal. Algunos perciben que las decisiones se toman centralizadamente sin considerar las diferencias regionales o las condiciones particulares de cada franquicia. Esta falta de inclusión contribuye a la sensación de imposición y dificulta la generación de confianza y colaboración, por lo que sugieren la creación de canales formales para la participación activa de los franquiciatarios.

7. ¿Qué tipo de apoyo o recursos considera fundamentales para implementar los cambios con éxito?

Los franquiciatarios coincidieron en que el apoyo clave para la implementación exitosa de los cambios debe incluir capacitación constante y práctica, acompañada de materiales claros y accesibles. También señalaron la necesidad de contar con asistencia técnica especializada para resolver problemas relacionados con nuevas tecnologías o procesos. En términos financieros, consideraron importante que la franquicia ofrezca facilidades o incentivos económicos para las inversiones necesarias, especialmente en sucursales con recursos limitados. Además, resaltaron la utilidad de compartir experiencias y buenas prácticas entre franquiciatarios para fomentar un aprendizaje colectivo y fortalecer la red. Por último, mencionaron que un seguimiento cercano y un sistema de retroalimentación ayudarían a corregir desviaciones y mejorar la implementación.

8. ¿En qué medida cree que los clientes valoran o rechazan los cambios propuestos por la marca?

Los franquiciatarios manifestaron que la reacción de los clientes ante los cambios es variada, pero en general tiende a ser cautelosa. Muchos clientes habituales muestran preferencia por la oferta tradicional y pueden resistirse a nuevas propuestas de menú o a cambios en la imagen que alteren la experiencia conocida. Sin embargo, algunos segmentos más jóvenes o nuevos consumidores reciben positivamente las innovaciones, especialmente si estas se traducen en una mejor experiencia o mayor conveniencia. Los franquiciatarios indicaron que la clave para la aceptación radica en comunicar claramente los beneficios de los cambios y en mantener un equilibrio entre innovación y preservación de la esencia de Don Chato para no alinear a su base leal.

9. ¿Qué tipo de incentivos o condiciones le motivarían a adoptar los cambios con mayor disposición?

Entre los incentivos más valorados por los franquiciatarios para aumentar su disposición a adoptar cambios destacan los apoyos económicos, como descuentos en equipos o materiales para renovación, y planes de financiamiento accesibles. También mencionaron incentivos relacionados con reconocimientos o bonificaciones vinculadas a resultados positivos tras la implementación, lo que fomenta el compromiso. La capacitación especializada y personalizada, que facilite el entendimiento y la operación del nuevo modelo, es otro factor motivador. Señalaron que la participación en el diseño de las estrategias y un seguimiento cercano por parte de la franquicia generan confianza y disposición para enfrentar los cambios de manera proactiva.

10. ¿Qué recomendaciones daría a la marca para mejorar el proceso de implementación de cambios dentro del sistema de franquicias?

Las recomendaciones de los franquiciatarios para mejorar el proceso de implementación enfatizan la necesidad de fortalecer la comunicación, haciendo que sea más transparente, oportuna y bidireccional. Sugieren establecer mecanismos formales para la consulta y retroalimentación, permitiendo que sus opiniones sean

consideradas antes y durante los procesos de cambio. Recomendamos también que la franquicia diseñe planes de capacitación más prácticos y adaptados a las necesidades reales de cada sucursal. Además, proponen brindar apoyos financieros y técnicos que faciliten la transición, así como promover espacios para compartir experiencias y soluciones entre franquiciatarios. Finalmente, consideran importante que los cambios se introduzcan de manera gradual, con evaluaciones periódicas para ajustar estrategias según los resultados obtenidos.

Capítulo V. Conclusiones, propuesta y reflexiones.

El presente estudio de caso ha logrado analizar y diagnosticar causas subyacentes de la resistencia al cambio en el sistema de franquicias “Restaurante Don Chato”. Los hallazgos de la investigación cualitativa, a través de entrevistas en profundidad, y los datos recabados en los documentos de la empresa, han permitido ir más allá de una simple descripción del problema para proponer una intervención concreta y accionable. Esta sección final integra los resultados del análisis con una propuesta de valor práctico, y culmina en una serie de reflexiones que contribuyen al campo de estudio de la gestión del cambio.

5.1 Conclusiones del estudio de caso.

La implementación de cambios en una organización siempre representa un reto, y en el caso de Restaurante Don Chato, se identificaron diversos factores que generan incomodidad entre el personal. Uno de los aspectos que mayor dificultad ha representado es el uso de nuevas tecnologías en el entorno laboral. Esta situación sugiere una necesidad urgente de fortalecer la alfabetización digital del equipo, ya que la falta de familiaridad con herramientas como sistemas de punto de venta, tablets o aplicaciones, ha sido una barrera para una adaptación efectiva.

Los cambios en el menú también han generado cierta resistencia, ya que requieren un proceso de aprendizaje para adaptar recetas, porciones y técnicas de preparación. Esto representa un reto operativo para los colaboradores y también un motivo de preocupación para los franquiciatarios, quienes temen que las modificaciones puedan alterar la esencia tradicional de la marca. Además, se percibe que la presión por implementar estos cambios de manera rápida puede afectar el desempeño del personal si no se acompaña con el soporte adecuado.

Las emociones que despiertan estos cambios son variadas. Si bien muchos colaboradores expresan disposición para adaptarse, también existe una presencia significativa de inseguridad, miedo a equivocarse y resistencia abierta. Esta diversidad emocional resalta la importancia de generar confianza a través de una

gestión del cambio que incluya acompañamiento cercano, espacios de escucha y capacitación accesible. Los franquiciatarios han mencionado que, en varios casos, el proceso ha sido percibido como apresurado o poco claro, lo cual ha alimentado la incertidumbre.

Un elemento clave que surgió tanto en la encuesta como en las entrevistas es la necesidad de una capacitación práctica y clara. Para facilitar la adopción de nuevas herramientas y procesos, el personal requiere formación adaptada a sus contextos reales. Asimismo, la supervisión cercana y el acompañamiento constante son vistos como apoyos indispensables para superar errores iniciales y reducir la ansiedad que produce lo desconocido. Esta preparación no solo debe ser técnica, sino también emocional y comunicacional.

El impacto de los cambios en el ambiente laboral ha sido mixto. Por un lado, algunos colaboradores reconocen que la renovación trae motivación y nuevas oportunidades de aprendizaje. Por otro, también se identifican tensiones derivadas de la presión por adaptarse rápidamente, especialmente cuando no se cuenta con una explicación clara de los motivos detrás de las modificaciones. Esto coincide con la percepción de los franquiciatarios, quienes resaltan que los cambios deben ser acompañados con estrategias claras para evitar un clima de incertidumbre.

Uno de los principales retos identificados es la limitada información que se transmite al personal respecto a los cambios implementados. Muchos colaboradores no se sienten completamente informados, lo cual contribuye a la confusión y reduce su capacidad de anticiparse o prepararse. Esta situación también fue señalada por los franquiciatarios, quienes enfatizaron la importancia de una comunicación oportuna y continua desde la casa matriz, tanto hacia el personal operativo como hacia los responsables de cada unidad.

La participación en las decisiones también ha sido un punto crítico. Muchos colaboradores expresan que solo reciben instrucciones sin formar parte del proceso de decisión. Esta falta de involucramiento debilita el sentido de pertenencia y el

compromiso con los cambios. Desde la perspectiva de los franquiciatarios, incluir al personal en el diseño e implementación de los cambios podría ser una estrategia efectiva para reducir la resistencia y fortalecer la cohesión interna.

En cuanto a la percepción de utilidad de los cambios, existen posturas encontradas. Algunos colaboradores y franquiciatarios reconocen el valor de la actualización del menú, la renovación de la imagen y el uso de nuevas tecnologías como herramientas para atraer a nuevos clientes y mantener la competitividad. Sin embargo, también se señala que su efectividad depende de una implementación adecuada y de que estos cambios respeten la identidad de la marca, elemento considerado fundamental para mantener la lealtad del cliente tradicional.

Los incentivos para adoptar cambios con mayor disposición también fueron explorados. Se destaca que la motivación no depende solo de recompensas económicas, aunque estas son valoradas, sino también del reconocimiento al esfuerzo y la posibilidad de desarrollo profesional. Otro factor clave es la participación en las decisiones, lo cual demuestra que la motivación se relaciona tanto con el reconocimiento externo como con el sentido de urgencia y autonomía dentro del trabajo.

La comunicación fue otro aspecto fundamental analizado. Se identificó que los canales más efectivos para compartir información sobre los cambios son aquellos que permiten la interacción directa y la resolución inmediata de dudas, como las reuniones presenciales. No obstante, también se reconoce el valor de los medios digitales como complemento. Tanto el personal como los franquiciatarios coinciden en que la comunicación debe ser bidireccional, constante y adaptada a los diferentes perfiles de los colaboradores.

Uno de los hallazgos más relevantes es la importancia de conservar la esencia tradicional de Restaurante Don Chato durante los procesos de modernización. Existe un fuerte apego emocional tanto por parte del personal como de los franquiciatarios hacia los valores e identidad que han caracterizado a la

marca. Por ello, los cambios deben ejecutarse con sensibilidad, buscando un equilibrio entre innovación y tradición, para no perder la conexión emocional con los clientes ni con quienes forman parte de la operación diaria.

La transición hacia un modelo más moderno en Restaurante Don Chato requiere de una estrategia integral que considere tanto las emociones y necesidades del personal como las expectativas y preocupaciones de los franquiciatarios. Capacitación, comunicación clara, participación activa e incentivos adecuados son pilares fundamentales para lograr una implementación efectiva de los cambios. Solo mediante un enfoque humano y gradual será posible consolidar una transformación que respete la historia de la marca y al mismo tiempo, la prepare para enfrentar los desafíos del futuro.

5.2 Propuesta de intervención: Plan de gestión del cambio y medición de resultados.

Para lograr una adecuada implementación de los cambios en Restaurante Don Chato, el plan se estructura en tres pilares interconectados: comunicación estratégica, medición de resultados y capacitación continua, con el objetivo de transformar la resistencia en una oportunidad de crecimiento.

5.2.1 Plan de comunicación estratégica y participativa.

El plan de comunicación busca construir una narrativa de cambio que sea inclusiva, transparente y motivadora, transformando el proceso de una imposición unidireccional o una iniciativa colaborativa (Vallejo & Méndez, 2022).

- **Fase 1: Sensibilización y co-creación (Corto Plazo – 0 a 3 meses).**

Acción: Creación de un **Comité de Innovación Estratégica**. Este comité estará integrado por representantes del corporativo, franquiciatarios clave y líderes de personal operativo. Su función principal será validar y ajustar las propuestas de cambio, como la selección de nuevas tecnologías o la definición de los menús, con el objetivo de asegurar la viabilidad operativa

y generar un sentido de propiedad. Se implementarán reuniones bimestrales.

Acción: Implementación de **Foros de Diálogo y Retroalimentación**.

Se organizarán sesiones virtuales quincenales para que los franquiciatarios y su personal puedan expresar sus dudas y sugerencias de forma directa y formal. Los comentarios y preguntas se recopilarán en un documento compartido para garantizar que sean atendidos.

- **Fase 2: Lanzamiento y acompañamiento (Mediano Plazo – 4 a 12 meses).**

Acción: Lanzamiento de una **Campaña de Comunicación Multicanal** bajo el lema “Restaurante Don Chato Evolucionando Contigo”. Se utilizarán correos electrónicos, la intranet de la marca y boletines impresos para difundir mensajes claros sobre la justificación de los cambios, sus beneficios a largo plazo y la forma en que el corporativo apoyará la transición (López & Espinosa, 2020).

Acción: Establecimiento de un **Sistema de Mentoría Cruzada**.

Franquiciatarios y gerentes con una alta adaptación a los cambios tecnológicos y de procesos actuarán como mentores para sus pares. Esta estrategia fomenta el aprendizaje entre iguales y demuestra que el cambio es viable y exitoso para otros miembros de la red.

- **Fase 3: Refuerzo y seguimiento (Largo Plazo – 12 meses en adelante).**

Acción: Lanzamiento de la campaña “**Voces del Cambio**”. Se producirán videos cortos y testimonios escritos de franquiciatarios y empleados que compartan sus experiencias positivas con los cambios. Estos materiales se difundirán en las reuniones y en la plataforma interna para mantener la motivación y el sentido del logro.

5.2.2 Indicadores de éxito (KPIs) y plazos de medición.

Para asegurar que la propuesta de intervención no sea solo teoría, se proponen los siguientes indicadores clave, vinculados a la medición de su éxito.

- **Tasa de adopción de tecnología:** Se medirá a través del porcentaje de franquiciatarios que han implementado y utilizan activamente nuevas herramientas digitales, como el sistema de punto de venta o las tabletas de servicio.

Plazo de ejecución: Corto Plazo (mensual). Esta medición temprana permitirá al corporativo identificar de manera proactiva las unidades que enfrentan mayores desafíos y brindarles apoyo focalizado.

- **Índice de satisfacción del personal:** Se medirá de forma trimestral a través de encuestas anónimas con preguntas diseñadas para evaluar la percepción de los colaboradores sobre el proceso de cambio, el apoyo recibido, la claridad en la comunicación y nivel de confianza en las nuevas herramientas.

Plazo de ejecución: Mediano Plazo (trimestral). La mejora en este indicador reflejará directamente la efectividad del plan de comunicación y capacitación en la moral del equipo.

- **Reducción de quejas operativas:** Se evaluará mensualmente la disminución en las quejas de clientes relacionadas con errores en los pedidos digitales, la lentitud del servicio o la falta de familiaridad del personal con los nuevos procesos.

Plazo de ejecución: Mediano Plazo (trimestral). Las mejoras en la eficiencia operativa deben ser notorias una vez que la capacitación ha sido internalizada, lo que se reflejará en una experiencia más fluida para el cliente.

- **Tasa de rotación de personal:** Se monitoreará anualmente la tasa de rotación en las sucursales. Una disminución en este indicador será un reflejo directo de un ambiente laboral más estable y de un mayor

compromiso del personal con la empresa, lo que es un resultado a largo plazo de una gestión del cambio exitosa (López & Hernández, 2019).

Plazo de ejecución: Largo Plazo (anual).

- **Tasa participación en programas de capacitación:** Se registrará el porcentaje de personal que asiste y completa los programas de formación propuestos.

Plazo de ejecución: Corto Plazo (mensual). Un alto nivel de participación indicará que las herramientas de capacitación son percibidas como relevantes y valiosas, lo que es un pre-requisito para la adopción exitosa del cambio.

- **Incremento en la rentabilidad de la franquicia:** Se medirá anualmente el impacto de los cambios en los resultados económicos de la franquicia.

Plazo de ejecución: Largo Plazo (anual). Los resultados financieros de una implementación de cambio pueden tardar en materializarse, pero son el indicador definitivo de su éxito a nivel de negocio.

5.2.3 Esquema de capacitación continúa.

Basado en la necesidad de formación práctica identificada en el estudio, se propone un esquema de capacitación que atienda las necesidades específicas de la franquicia, combinando el desarrollo de habilidades técnicas y blandas.

- **Capacitación Técnica:** Se diseñarán sesiones prácticas en sitio y videos tutoriales cortos y accesibles sobre el uso de los nuevos sistemas de gestión, tablets y aplicaciones de servicio. Los módulos se enfocarán en tareas diarias como la toma de pedidos, el registro de inventarios y la facturación.
- **Capacitación en Habilidades Blandas:** Se impartirán talleres para gerentes de franquicia sobre **liderazgo transformacional** y **comunicación efectiva**, con el fin de que puedan gestionar la resistencia en sus equipos de manera empática y proactiva.

- **Programa de Mentoría Cruzada:** Se implementará un programa en el que gerentes o empleados con alta adaptación a los cambios actúen como mentores para sucursales. Demuestra que la superación de la resistencia es posible.
- **Manuales interactivos:** Se desarrollarán manuales digitales interactivos con videos incrustados y un sistema de preguntas frecuentes, accesibles desde los dispositivos móviles de los empleados, para que puedan consultar la información en el punto de necesidad.

5.3 Reflexiones y proyecciones.

El estudio de caso sobre **Restaurante Don Chato** trasciende el análisis de una sola empresa para ofrecer reflexiones de mayor alcance académico y práctico. La resistencia al cambio en un sistema de franquicias, con su naturaleza híbrida de control y autonomía, es un campo fértil para la investigación.

- **Contribución al Campo de la Gestión del Cambio.** Este trabajo contribuye al debate académico al evidenciar que la gestión del cambio en organizaciones con estructuras descentralizadas, como las franquicias, requiere de un enfoque particular. No se trata simplemente de una imposición de directrices, sino de una negociación constante, un proceso de co-creación y una inversión en el capital humano. La investigación subraya que los modelos tradicionales de cambio (Kotter, Lewin) deben adaptarse para considerar la motivación y la autonomía de las unidades independientes.
- **Aportación Práctica y Utilitaria:** Este trabajo demuestra la utilidad de la investigación de casos como una herramienta de consultoría. Las conclusiones y propuestas aquí presentadas son directamente aplicables a la empresa en cuestión y sirven como un mapa de ruta para la implementación de sus iniciativas de modernización. El plan de acción, los indicadores y el esquema de capacitación son herramientas concretas que validan el valor de una investigación para la toma de decisiones gerenciales.

- **Futuras Líneas de Investigación:** Los hallazgos de este trabajo abren la puerta a futuras investigaciones. Por ejemplo, sería de gran valor analizar el impacto financiero a largo plazo de la implementación de este plan de gestión del cambio, así como explorar cómo la cultura organizacional de los franquiciatarios influye en su receptividad a la innovación.

En conclusión, la resistencia al cambio en **Restaurante Don Chato** es un reflejo de la necesidad de la empresa de evolucionar su modelo de gestión. El cambio no es solo un proceso tecnológico o de negocio, es, ante todo, un proceso humano. Superar la resistencia no requiere de la fuerza, sino de la empatía, la comunicación y un liderazgo que acompañe a todos los actores en el cambio hacia la transformación.

Referencias bibliográficas.

- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Cambio organizacional: Una revisión de la teoría y la investigación en los años 90. *Journal of Management*, 25(3), 293–315.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Descifrando el código del cambio. *Harvard Business Review*, 78(3), 133–141.
- Bridges, W. (2009). *Gestionando transiciones: Aprovechando al máximo el cambio* (3.ª ed.). Da Capo Press.
- Burnes, B. (2020). *Gestión del cambio* (8.ª ed.). Pearson Education.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnóstico y cambio de la cultura organizacional: Basado en el marco de valores en competencia* (3.ª ed.). Jossey-Bass.
- Cárdenas, J., & Velázquez, A. (2021). Gestión del cambio en modelos de franquicia: desafíos actuales en el sector alimentos. *Revista de Estudios Organizacionales*.
- Castillo, L., & Marín, P. (2023). Transformación operativa en franquicias postpandemia. *Revista Mexicana de Innovación*.
- Cervantes, R., & Robles, F. (2022). Transformaciones digitales en cadenas restauranteras: retos en la implementación operativa. *Revista Mexicana de Innovación Empresarial*.
- Dawson, P. (2014). *Reconfigurando el cambio: Una perspectiva procesual*. Routledge.
- Delgado, A., & Ruiz, T. (2021). Experiencia del cliente y transformación digital en el sector restaurantero. *Revista Mexicana de Mercadotecnia*.
- Delgado, M., & Medina, A. (2021). *Finanzas estratégicas para la innovación empresarial en México*. Editorial Trillas.
- Delgado, R., & Espinoza, L. (2023). *Estrategias de cambio y liderazgo en cadenas de comida rápida en México*. Editorial Universitaria.
- García, T., & Molina, J. (2021). Franquicias en México: modelos híbridos de operación. *Revista de Gestión Empresarial*.

- Gómez, A., & Rangel, J. (2023). Cambio organizacional y cultura interna en empresas mexicanas del sector alimentos. Universidad Autónoma del Estado de México.
- González, E., & Campos, M. (2023). Gestión organizacional en modelos de franquicia: una mirada desde la resistencia al cambio. *Revista de Administración y Sociedad*.
- González, E., & Campos, M. (2023). Gestión organizacional en modelos de franquicia: una mirada desde la resistencia al cambio. *Revista de Administración y Sociedad*.
- González, E., & Vázquez, M. (2021). Liderazgo en tiempos de crisis: la transformación en franquicias de alimentos. Universidad Autónoma del Estado de México.
- González, L., & Pérez, R. (2021). Transformación digital y competitividad en el sector servicios. *Revista Mexicana de Administración*.
- González, L., & Vázquez, F. (2022). Retos de la digitalización en empresas tradicionales mexicanas. *Gestión y Negocios*.
- González, M., & Trejo, A. (2022). Transformación organizacional en empresas mexicanas: cultura y liderazgo. Editorial Trillas.
- Gutiérrez, F., & Barraza, A. (2021). Ventajas competitivas del sistema de franquicias. *Estudios en Administración*.
- Hernández, R., & Ramírez, E. (2022). Economía y regalías: financiamiento interno de las franquicias. *Finanzas y Negocios*.
- Herrera, J., & Rojas, M. (2021). Atracción de talento joven en empresas tradicionales: desafíos y estrategias. *Revista Iberoamericana de Recursos Humanos*.
- Hiatt, J. M. (2006). ADKAR: Un modelo para el cambio en negocios, gobierno y comunidad. Prosci Learning Center Publications.
- Hiatt, J. M., & Creasey, T. J. (2012). Gestión del cambio: El lado humano del cambio (2.^a ed.). Prosci Learning Center Publications.
- Hofstede, G. (2010). Culturas y organizaciones: El software de la mente (3.^a ed.). McGraw-Hill.

- Hughes, M. (2010). *Gestión del cambio: Una perspectiva crítica* (2.^a ed.). CIPD Publishing.
- Juárez, P., & Contreras, D. (2020). Transformaciones en el sector restaurantero durante la pandemia: estudio de casos. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*.
- Kotter, J. P. (2012). *Liderando el cambio*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *El corazón del cambio*. Harvard Business Review Press.
- Lawrence, P. R. (2010). *Renovando organizaciones*. Routledge.
- López, C., & Hernández, P. (2019). *Gestión del cambio y resistencia organizacional*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- López, M., & Valdez, C. (2020). Bases conceptuales del contrato de franquicia. *Revista Jurídica*.
- López, N., & Chávez, L. (2023). *Tradición vs innovación en empresas familiares: estudios de caso en el sector gastronómico*. Editorial Trillas.
- López, S., & Andrade, V. (2020). Estándares de calidad en cadenas de restaurantes mexicanas. *Gestión y Negocios*.
- López, S., & Espinosa, J. (2020). *Comunicación interna y cultura organizacional en tiempos de cambio*. Editorial UDG.
- Martínez, A., & Velasco, D. (2023). *Inteligencia de negocios en pequeñas y medianas empresas mexicanas*. Estudios Gerenciales.
- Martínez, C., & Domínguez, S. (2021). Estructuras híbridas y toma de decisiones en franquicias mexicanas. *Revista de Negocios y Gestión*.
- Martínez, H., & Calderón, N. (2020). Cultura organizacional y resistencia en unidades franquiciadas. *Revista Iberoamericana de Administración*.
- Martínez, M., & Arroyo, D. (2024). *Tecnologías emergentes y eficiencia operativa en PYMES mexicanas*. *Revista de Tecnología y Sociedad*.
- Mendoza, A., & Santos, D. (2022). Control de calidad en redes de franquicia alimenticia. *Gestión y Estrategia*.

- Morales, J., & Chávez, R. (2020). Franquicias y adaptabilidad: Retos de la estandarización en entornos locales. *Revista Mexicana de Administración*.
- Morales, P., & Torres, C. (2022). Digitalización de procesos en empresas de alimentos y bebidas. *Innovación Empresarial*.
- Morales, R., & Estrada, G. (2020). Planeación estratégica para negocios familiares en crecimiento. *Cuadernos de Administración*.
- Moreno, S., & Rivas, K. (2023). Comunicación interna y resistencia al cambio: un análisis en restaurantes franquiciados. *Revista Mexicana de Estudios Laborales*.
- Navarrete, B., & Cuevas, E. (2024). Tradición e innovación en organizaciones familiares mexicanas. *Cuadernos de Administración*.
- Navarrete, B., & Leal, J. (2024). Modelos de transformación empresarial en la era digital. *Innovación Empresarial*.
- Navarrete, J., & Delgado, M. (2021). Capital humano y cambio en el sector restaurantero mexicano. *Universidad Nacional Autónoma de México*.
- Navarro, S., & Ortega, G. (2023). Autonomía versus estandarización en franquicias mexicanas. *Cuadernos de Administración*.
- Ortega, A., & Barrera, J. (2023). Relación franquiciante-franquiciado y adaptabilidad al cambio. *Revista de Administración y Negocios en América Latina*.
- Ortega, A., & Barrera, J. (2023). Relación franquiciante-franquiciado y adaptabilidad al cambio. *Revista de Administración y Negocios en América Latina*.
- Pantoja, L., & Reyes, M. (2024). Tensiones financieras en franquicias: inversión y retorno. *Revista Mexicana de Finanzas*.
- Pérez, A., & Mendoza, L. (2023). Estudio de casos en administración del cambio en franquicias de alimentos. *Fondo Editorial Universitario*.
- Pérez, J., & Aguilar, N. (2021). Franquicias restauranteras: expansión y profesionalización. *Revista de Estrategia Empresarial*.

- Pérez, L., & Jiménez, H. (2020). Adaptación y competitividad en marcas tradicionales mexicanas. *Revista de Economía y Empresa*.
- Pineda, T., & Solís, N. (2020). Gestión de la comunicación interna: Un enfoque para el cambio organizacional. Editorial UDG.
- Ramírez, D., & Soto, F. (2021). Resistencia al cambio: Claves para entender el comportamiento humano en organizaciones. Instituto de Estudios Organizacionales.
- Ramírez, D., & Soto, F. (2021). Resistencia al cambio: Claves para entender el comportamiento humano en organizaciones. Instituto de Estudios Organizacionales.
- Ramírez, L. (2023). Cultura organizacional y transformación digital: Un estudio de caso en México. *Revista de Estudios Organizacionales*.
- Ramírez, V., & Castañeda, D. (2022). Transformaciones postpandemia en franquicias del sector alimentos en México. Editorial Red Empresarial.
- Reyes, L., & Jiménez, C. (2021). Capacitación como herramienta para el cambio organizacional en PYMES restauranteras. Instituto Nacional de Desarrollo Empresarial.
- Rivas, C., & Castañeda, E. (2023). Nuevas demandas del consumidor en servicios de alimentos. *Estudios en Consumo*.
- Rodríguez, V., & Silva, C. (2022). Diversidad gastronómica y franquicias en México. *Estudios Gastronómicos*.
- Sánchez, F., & Flores, M. (2022). Satisfacción del cliente en tiempos de cambio: El caso de cadenas de alimentos en México. *Marketing Actual*.
- Sánchez, M., & Lara, D. (2022). Percepciones del cambio organizacional en el sector servicios: un enfoque desde el trabajador operativo. *Revista de Psicología Aplicada*.
- Santiago, F., & Robles, M. (2021). Automatización de procesos en negocios tradicionales: mitos y realidades. *Revista de Gestión Tecnológica*.
- Schein, E. H. (2017). Cultura organizacional y liderazgo (5.^a ed.). Wiley.

- Todnem By, R. (2005). Gestión del cambio organizacional: Una revisión crítica. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380.
- Torres, P., & Mendoza, A. (2022). Diagnóstico financiero y toma de decisiones en empresas de alimentos. *Finanzas Hoy*.
- Torres, P., & Salazar, A. (2021). Protección de datos y confidencialidad en estudios empresariales. *Revista Mexicana de Estudios Sociales*.
- Vallejo, J., & Méndez, R. (2022). Control y resistencia: tensiones en la operación de franquicias mexicanas. *Fondo Editorial de Ciencias Económicas*.
- Zamora, E., & Carrillo, L. (2023). Cambio organizacional y liderazgo en negocios familiares. *Revista Iberoamericana de Psicología Organizacional*.
- Zamora, R., & Espinosa, C. (2024). Resistencia al cambio organizacional en empresas mexicanas: causas y soluciones. *Revista de Ciencias Administrativas*.