

Impacto de la gestión de marca fast foods norteamericanos, en Arequipa, Perú

Impact of north american fast foods brand management, in Arequipa, Peru

Jafel Granados García¹

Universidad La Salle, Arequipa - Perú

jgranados@ulasalle.edu.pe

Artículo Recibido: 08-10-2024

Artículo Aceptado: 11-05-2025

DOI: <https://doi.org/10.55739/fer.v29i29.179>

Resumen

Esta investigación analiza el impacto de la gestión de marca en las franquicias de comida rápida norteamericanas en Arequipa, Perú, para determinar cómo contribuye al éxito de estas empresas. El estudio, de enfoque cuantitativo con diseño no experimental y explicativo, se llevó a cabo sobre una población de 24 franquicias de comida rápida norteamericanas en Arequipa Metropolitana. Se utilizó una encuesta validada por el coeficiente de Alfa de Cronbach ($\alpha=0.715$), abordando cuatro dimensiones principales: *know-how*, gestión de establecimientos, posicionamiento y valor de marca. Los resultados muestran una relación significativa entre la gestión de marca, el *know-how* y la administración de establecimientos, demostrando que una gestión de marca eficiente mejora el posicionamiento y valor de las franquicias, incrementando la competitividad y la experiencia del cliente. Este hallazgo reafirma la importancia del *branding* como una herramienta clave para el éxito empresarial en este sector.

¹ Jafel Granados García es Doctor en Economía y Negocios Internacionales, Magíster en Administración de Negocios e Ingeniero Comercial por la Universidad Católica de Santa María. Docente de pregrado y postgrado en diversas universidades nacionales e internacionales con más de 15 años de experiencia, con especialización en logística, negocios internacionales y modelos de negocio. Actualmente se desempeña como coordinador de la carrera de Ingeniería Comercial en la Universidad La Salle de Arequipa. Es también gerente general de la consultora Quick & Quality S.A.C, ponente internacional, socio de APPROLOG, pertenece al Colegio de Ingenieros del Perú y es consultor en negocios internacionales. Ha publicado investigaciones en temas de franquicias, branding, valor compartido y sostenibilidad empresarial. <https://orcid.org/0000-0002-6148-5190>

Palabras clave:

Comida rápida, servicio de calidad, gestión de marca, *know how*, gestión de establecimientos.

Abstract

This research analyzes the impact of brand management on North American fast food franchises in Arequipa, Peru, to determine how it contributes to the success of these businesses. The study, with a quantitative approach and a non-experimental, explanatory design, was conducted on a population of 24 North American fast food franchises in Metropolitan Arequipa. A survey validated through Cronbach's Alpha coefficient ($\alpha = 0.715$) was used, addressing four main dimensions: know-how, establishment management, brand positioning, and brand value. The results show a significant relationship between brand management, know-how, and establishment administration, demonstrating that efficient brand management improves the positioning and value of franchises, increasing competitiveness and customer experience. This finding reaffirms the importance of branding as a key tool for business success in this sector.

Keywords:

Fast food, quality service, brand management, Know how, establishment management.

Introducción

En Perú, las marcas extranjeras de comida rápida (franquicias) registraban un crecimiento anual del 20 % en la época previa al COVID-19 (Montalvo y Torres, 2020). Este fenómeno comenzó en la década de 1980 con la llegada de la primera franquicia: *Kentucky Fried Chicken*. El crecimiento generado a partir del ingreso de estas marcas al mercado nacional obligó a las empresas peruanas locales a desarrollar nuevas estrategias para generar ventajas competitivas y destacar frente a los demás competidores.

Las marcas de franquicias de *fast food* más valoradas en el mundo en 2022, según el ranking BrandZ Global (Kantar, 2022), fueron *McDonald's*, en

el puesto 6; Starbucks, en el puesto 35; y KFC, en el puesto 95. Estas son las únicas tres marcas de *fast food* de origen norteamericano incluidas en el ranking BrandZ Global 2022.

En 2022, las franquicias en América Latina experimentaron un crecimiento superior al 10 %, y se proyecta una mejora en esta cifra para 2023 (Sperandini, 2023). En el caso de Perú, el presidente del sector Franquicias de la Cámara de Comercio de Lima señaló que el crecimiento de este rubro fue menor en aproximadamente 300 millones de dólares, debido a las crisis sociales y económicas. No obstante, se estima que, para 2023, las franquicias ubicadas en el país registren un crecimiento del 13 % (Ochoa, 2023). La gestión de marca, también conocida como *branding*, se utiliza para influir en el posicionamiento y, a su vez, generar mayores oportunidades de crecimiento para la organización (Aaker, 1991). A través de la gestión de marca se busca generar fidelización en el consumidor, apelando a las experiencias y características únicas que las marcas pueden ofrecer.

El valor de la marca representa uno de los activos intangibles más importantes para las empresas. Por ello, una adecuada gestión de marca impulsa a la organización a ofrecer un mayor valor al consumidor, generando una ventaja competitiva (Loor et al., 2020). Esto se refleja en un mejor desempeño por parte de los trabajadores, lo que a su vez mejora la atención y la experiencia de compra del cliente.

Por ello, las marcas franquiciadas, al ser unidades de negocio independientes, deben gestionar la marca considerando el contexto local y respetando las directrices generales de los franquiciantes. Sin embargo, deben enfocarse siempre en la diferenciación a través del valor agregado que se refleja en la calidad del servicio brindado al consumidor final (Calderón y Ayup, 2008).

La investigación tiene como objetivo principal evaluar el impacto de la gestión de marca en las franquicias norteamericanas de comida rápida en Arequipa. Asimismo, se busca determinar si el *know-how* —entendido como el conjunto de conocimientos prácticos, habilidades y experiencia que una empresa utiliza para llevar a cabo sus operaciones de manera eficiente y diferenciada—, junto con la gestión de los establecimientos, influye

en el nivel de impacto que estas franquicias tienen en el mercado local.

Con base en estos objetivos, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿De qué manera influye la gestión de marca en el posicionamiento y valor de las franquicias norteamericanas de comida rápida en Arequipa?
2. ¿Cómo afecta el *know-how* al desempeño y éxito de estas franquicias en el mercado local?
3. ¿En qué medida la administración de los establecimientos contribuye al impacto de la gestión de marca en estas franquicias?

Referentes Conceptuales

Franquicias

Mosquera (2010) define la franquicia como la acción mediante la cual una persona o empresa ofrece servicios y/o productos, cediendo el uso de la marca o nombre comercial, el *know-how* y la información técnica, con el fin de replicar de manera uniforme la producción del servicio y/o producto, a cambio de una retribución monetaria (regalías) por parte de quien adquiere dichos derechos.

Por naturaleza, una franquicia implica una relación entre dos partes: el propietario de la marca, imagen y *know-how*, denominado franquiciante, y la persona o empresa que adquiere los derechos de uso de estos activos, conocida como franquiciado (Kaiser, 2009).

La franquicia es un sistema empresarial que ha sido probado con éxito, lo que permite la reproducción del modelo de negocio (como se citó en Kaiser, 2009). Se ha señalado que las franquicias reducen los riesgos para los franquiciados, al optimizar costos y generar mayor rentabilidad y regalías, incrementando así el valor compartido dentro de la relación franquiciante-franquiciado (Camacho, 2016).

Las franquicias del tipo *fast food* representan conceptos de expendio y consumo rápido de alimentos a bajo costo, y constituyen uno de los modelos

de franquicia con mayor expansión a nivel mundial.

Según Kaiser (2009) desarrolla ocho tipos de franquicias:

- Industrial: Permite al franquiciado producir y comercializar bienes bajo la misma marca especificada por el franquiciante.
- Distribución: Consiste en que el franquiciante proporciona los materiales o productos para que el franquiciado los comercialice.
- Servicios: En este modelo, se ofrecen exclusivamente servicios a los clientes, sin incluir productos.
- Maestra o master: Otorgada a un único inversionista en una amplia región geográfica, como un país o continente, con la capacidad de subfranquiciar para ampliar el negocio.
- Individual: Diseñada para implementar una única unidad de negocio en un territorio pequeño, evitando la saturación del mercado.
- Multifranquicia: Permite al franquiciado abrir múltiples puntos de venta de la misma marca.
- Plurifranquicia: Autoriza al franquiciado a gestionar diversas franquicias de marcas distintas.
- Sociales: Estas franquicias tienen un enfoque filantrópico y no comercial, promoviendo valores de responsabilidad social.

Este sistema empresarial se viene teorizando en investigaciones desde los años 60 al 2011, donde se desarrollan las siguientes teorías:

Según la teoría de la escasez de recursos, las franquicias surgen como una estrategia para obtener recursos financieros y lograr posicionamiento en un mercado específico, siendo gestionadas localmente (Oxenfeldt & Kelly, 1969, como se citó en Baena, 2010). Asimismo, se explica que una empresa decide franquiciarse con el objetivo de potenciar su desarrollo, especialmente cuando carece de los recursos necesarios para su expansión comercial, tales como financiamiento, mano de obra o conocimientos del nuevo mercado al que desea ingresar (Ketchen et al., 2006).

La Teoría de la Agencia, propuesta por Jensen y Meckling (1976), y posteriormente ampliada por Fama y Jensen (1983), sostiene que en la relación entre franquiciante y franquiciado, las dos partes fundamentales del modelo de franquicia, el franquiciante ejerce mecanismos de control sobre las

acciones del agente (franquiciado) para proteger la marca. Sin embargo, este control no se establece mediante una relación jerárquica directa, sino a través de acuerdos contractuales y seguimiento estratégico.

Basándose en estos dos marcos teóricos, la escasez de recursos y la teoría de agencia, otros autores han desarrollado enfoques complementarios. Entre ellos destaca la Teoría de la Extensión de Riesgos, la cual señala que ambas partes de la relación franquiciada asumen riesgos significativos al implementar esta estrategia empresarial, particularmente en unidades donde la gestión implica un mayor grado de incertidumbre (Baena, 2010).

La teoría contractual establece que, a mayor cantidad de tiendas gestionadas bajo el modelo de franquicia, es posible mitigar los riesgos y dinamizar la inversión (Baena, 2010). Esta teoría sugiere que la estrategia empresarial de franquiciar resulta más conveniente debido a los bajos costos de supervisión que implica (Shane, 1996).

Por su parte, la teoría de los costes de transacción plantea que las empresas actúan como “agentes eficientes” que subcontratan sus actividades comerciales, ya que estas pueden ser realizadas por terceros a un costo menor en comparación con la gestión directa mediante recursos propios (Chang & Rosenzwing, 2001, citado en Baena, 2010). No obstante, si la subcontratación se lleva a cabo de forma ineficiente o con un costo económico superior, esto repercutirá negativamente en la participación de mercado. La posterior recuperación de dicha participación implicará costos adicionales tanto en el posicionamiento como en la supervisión de la empresa (Zou et al., 2005 citado en Baena, 2010).

Teoría de señales, Michael (2009), indica que esta teoría se desarrolla en base a que las empresas para expandirse, generan señales al abrir tiendas con recursos propios antes defranquiciar la marca, ya que así se puede mostrar su potencial diferenciador hacia sus accionistas siendo el valor que tienen y diferencian a las marcas, demostrando así que son negocios rentables y con posibilidades altas de retorno de inversión.

Marca

La definición de marca para Kotler y Armstrong (2008), lo define como, cualquier nombre, término, signo, símbolo, diseño o un mix de estos, sirviendo como diferenciador entre los otros ofertantes de productos o servicios. La marca es un activo intangible, con la que se gestionan estrategias de marketing, para posicionar a la empresa en un determinado periodo de tiempo (Forero y Duque, 2014). Este nombre, símbolo, signo, entre otros, sirve al consumidor como rasgo distintivo y reconocimiento que influye en el comportamiento de compra (Ries y Ries, 2001).

Arellano (2010) expresa que la marca se clasifica en dos tipos, según su función y según su situación legal:

Según su función:

a) Marca comercio, asocia la marca con un producto en específico. b) Marca de empresa, denominado también el nombre de la empresa, se usa para identificar a la empresa. c) Marca de procedencia, sirve para identificar el lugar de procedencia de determinados productos. d) Marca de garantía, utilizado cuando se busca expresar la calidad del producto, no suelen pertenecer directamente a las empresas.

Según su situación legal:

a) Marca registrada, denominada a la marca que cuenta con un respaldo de un organismo de registro de marca. b) Marca inscrita, se presentaron ante un organismo de registro, pero no se concreta/oficializa el registro por falta de información probatoria de la marca por parte de la empresa. c) Marca no registrada, aquella marca utilizada comercialmente, pero no registrada ante el organismo de jurisprudencia competente.

Gestión de marca (branding)

Llamas (2013), define la gestión de marca, como la acción de añadir y formar valor de una marca, utilizando recursos visuales que ayuden a la

comunicación y exposición de la marca. Este término se puede entender como un conjunto de procesos de nivel analítico e integrativo, se debe realizar: una estrategia de marca, la formulación y gestión de la marca, así como la supervisión y mejoramiento de este.

El branding gestiona el valor de marca, se entiende como el valor añadido que se le otorga a un producto o servicio en base a la marca. El valor de marca se desprende de dos enfoques, el primero se basa en los beneficios económicos, que se genera cuando las estrategias son bien ejecutadas y el enfoque de marca en el consumidor, que se refiere al posicionamiento que se toma desde la perspectiva del consumidor, generando diferenciación y fidelización a la marca.

La dimensión del valor de marca, desprende ocho indicadores:

a) Notoriedad, es la diferenciación en la reputación de la marca que el consumidor reconoce, mientras más reconocida y aceptada en un mercado más notoriedad tiene la marca (Cerviño y Baena, 2017). b) Calidad percibida, se obtiene con la información que genera el valor de marca respecto a la resolución de problemas (Sneider & Ortegón 2016). c) Imagen de marca, es la percepción y contacto directo que adquieren los accionistas para con la empresa (Ayup y Calderón, 2008). Valor percibido, es un concepto que hace referencia a los aspectos positivos y negativos que la empresa transmite a sus accionistas, un valor percibido bueno ayuda a las relaciones empresariales y el posicionamiento (Baby y Restrepo, 2014). d) Confianza y compromiso, la confianza es una relación emocional que depende de la reputación y estrategias de la marca y el compromiso se desarrolla para la captación y retención del consumidor a largo plazo, la confianza ayuda a ejercer un correcto compromiso (Flavián y Guinalú, 2006). e) Satisfacción, entendiéndolo como los deseos, necesidades y expectativas que tienen los clientes ante la empresa y como son cumplidos estos (Ballesteros, 2005). f) Reputación, es el grupo de mediciones colectivas que valoran los comportamientos de las organizaciones (Meilán, 2014). g) Singularidad, son las particularidades que pueden o no poseer las organizaciones para su diferenciación.

Así mismo, *el branding* gestiona el posicionamiento de la marca, impulsando a ser más competitivo en los mercados comerciales (Torres y Muñoz, 2008).

La dimensión posicionamiento de la gestión de marca se desprende de cuatro indicadores:

a) Nivel de consumo, hace referencia a las acciones y disponibilidad de recursos para consumir que tiene un cliente en el momento de adquirir algún producto. b) Frecuencia de compra, hace referencia al porcentaje que incurren los consumidores para la adquisición de algún producto (Kantu et al., 2018) c) Fidelización, es el compromiso que se da con un arraigo grande y fuerte de volver adquirir un servicio o bien en el futuro (Oliver, 1999). d) Lealtad, se considera que la lealtad tiene dos factores intrínsecos, el comportamiento afectivo positivo de los clientes con la marca y la compra repetitiva de un producto o servicio de la marca (Colmenares y Saavedra, 2007).

Calidad en el servicio

La calidad de servicio, se da cuando el servicio que se ofrece logra sus objetivos, darles a los clientes lo que ellos requieren en base a sus necesidades y expectativas (Albertch, 1992, como se citó en Miranda et al., 2021).

Para medir la calidad del servicio se tienen distintas herramientas, una herramienta es el Modelo *SERVQUAL* (*SERVICE-QUALITY*), este fue desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry en el año 1985. Este modelo se utiliza para medir la calidad del servicio a través de cinco dimensiones clave: fiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía y elementos tangibles. En este caso, define Matsumoto (2014) como “una técnica de investigación comercial, que permite realizar la medición de la calidad del servicio, conocer las expectativas de los clientes, y cómo ellos aprecian el servicio.”

Matsumoto (2014), explica que este modelo, se desarrolla en cinco dimensiones:

a) Fiabilidad, la empresa cumpla con sus servicios de manera fiable y cuidadosa. b) Sensibilidad, la capacidad de la empresa para colaborar con los consumidores prestando un correcto y rápido servicio. c) Seguridad, el *know-how* y capacidades de los colaboradores a transmitir confianza y credibilidad. d) Empatía, referente al nivel de atención individualizada que ejercen a los consumidores. e) Elementos tangibles, referentes a las instalaciones, equipos y recursos humanos que tienen las empresas.

Para cumplir con un buen servicio de calidad, se tienen que acortar las cinco brechas que impiden una correcta entrega del servicio a los consumidores, clientes o usuarios (Parasuraman et al., 1985 citado en Matsumoto, 2014):

1. Diferenciar las percepciones de los altos mandos de la organización con las expectativas de los usuarios, para que las directrices que se empleen vayan a razón de cumplir con las necesidades y expectativas de los usuarios.
2. Diferenciar las percepciones de los altos mandos de la organización y las normas de calidad, para poder efectuar una buena gestión del servicio en base a las normativas establecidas.
3. Discrepancia entre las normas de calidad con la prestación del servicio, identificar como ejercer las normativas y procedimientos.
4. Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa, ejecutar el servicio que se publicita, influye esto en las expectativas del consumidor.

Brecha global, poder separar su percepción con sus expectativas que tienen los usuarios.

Métodos y materiales

La investigación se elaboró en base a un enfoque cuantitativo de diseño no experimental, transversal y de nivel explicativo. Ya que la investigación desea analizar los efectos del impacto de la gestión de marca en las franquicias de *fast food*'s norteamericanos, para esto se recolectarán mediante un instrumento (encuesta), información en un único y determinado momento, para conocer y así analizar la relación existente entre las variables gestión de marca y *fast food* norteamericanas.

Para la investigación se realizó una encuesta, para poder analizar, si las marcas (en las tiendas) consideran y emplean la gestión de marca y qué impacto tienen estas con los *fast food* norteamericanos.

El cuestionario se realiza en base a la población de 24 franquicias de *fast food's* norteamericanas en Arequipa Metropolitana, donde se empleó muestreo probabilístico aleatorio, el cual es un concepto ampliamente utilizado en estadística y fue formalizado por varios autores a lo largo del tiempo. Uno de los autores más influyentes en este campo es Jerzy (1943). Esto dio una muestra total de 24, el cuestionario de 32 ítems, desarrollado con cuatro dimensiones; valor de marca, posicionamiento de la variable gestión de marca y *know-how* y gestión de establecimiento de la variable de franquicias, se mide el instrumento con escala de Likert y habiendo sido respondido el instrumento por los representantes o jefes de cada tienda.

Se procedió a analizar los datos obtenidos, la información fue procesada utilizando los criterios de la encuesta en base a los métodos estadísticos para evaluar la consistencia y fiabilidad del cuestionario, así como para identificar patrones y tendencias en las respuestas. Posteriormente, se aplicaron técnicas de análisis descriptivo e inferencial, con el fin de medir el impacto de cada dimensión sobre la gestión de las franquicias. Los resultados obtenidos permitieron generar conclusiones relevantes sobre la percepción de valor de marca, posicionamiento, *know-how*, y gestión de los establecimientos, contribuyendo a un mejor entendimiento del funcionamiento de las franquicias de *fast food* en Arequipa Metropolitana.

Asimismo, la validación de este instrumento se llevó a cabo por el coeficiente de Alfa de Cronbach.

Dando como resultado 0.715 (tabla 1), interpretando que el instrumento es altamente confiable y los ítems tienen correlación entre sí.

Tabla 1.

Confiabilidad del instrumento

Instrumento	Alfa de Cronbach
Elaborado para encargados de tienda	0.715

Nota. Elaboración Propia con software SPSS versión 21.

Resultados

Para el desarrollo de la investigación se requirió análisis no paramétrico, que sorprende “que no presuponen distribución de probabilidad para los datos. Los resultados estadísticos se realizan en procedimiento de ordenación y recuento” (Amaya, 2017).

Se realizó una prueba de Chi Cuadrado para contrastar la hipótesis planteada, y poder analizar la dependencia o independencia de las variables de estudio (Ramírez y Polack, 2020).

Hipótesis principal:

H0: Se estima que la gestión de marca tenga relación dependiente significativo en los *fast food* norteamericanos en Arequipa.

H1: Se estima que la gestión de marca no tenga impacto significativo en los *fast food* norteamericanos en Arequipa.

Autores como Ahmed y Hashin (2022), expresan que para la marca es importante que el personal tenga tanto habilidades como conocimientos adecuados.

Tabla 2.

Prueba de Chi Cuadrado de Gestión de Marca Fast food

Prueba de Chi Cuadrado		Valor	Gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Gestión de marca	Chi cuadrado de Pearson	83,520	25	,000
	Razón verosimilitudes	63,216	25	,000
Fast Food	Asociación lineal por lineal	15,375	1	,000
N de casos	válidos	24		

Nota. Elaboración Propia con software SPSS versión 21.

En tabla 2, la significancia es ,000 siendo menor a ,005 en el chi cuadrado de Pearson, se expresa que hay una relación dependiente entre la variable de gestión de marca (*branding*) con la variable de *fast food* extranjeros en Arequipa.

Esto indica que, las actividades de *branding* como el diseño coherente de imagen, campañas publicitarias y comunicaciones alineadas, elevan la notoriedad, mejoran la calidad percibida y refuerzan la confianza del consumidor. Como consecuencia, las franquicias consiguen un posicionamiento más sólido en el mercado y un incremento en el valor percibido de la marca, traduciéndose en mayor fidelidad y disposición a pagar precios premium.

Hipótesis de sub variable 1

H0: Se estima que la gestión de marca tenga impacto con el *know-how* que tienen los *fast food* norteamericanos en Arequipa.

H1: Se estima que la gestión de marca no tenga impacto con el *know-how* que tienen los *fast food* norteamericanos en Arequipa.

Tabla 3.*Prueba de Chi Cuadrado con sub variable 1 - Know-how*

Prueba de Chi Cuadrado		Valor	Gl	Sig. Asintónica (bilateral)
Gestión de marca	Chi Cuadrado de Pearson	62,109	15	,000
	Razón de verosimilitudes	49,417	15	,000
Sub Variable Know-how por asociación lineal		13,842	1	,000
Nº de casos válidos		24		

Nota. Elaboración Propia con software SPSS versión 21.

En tabla no. 3, la significancia es ,000 siendo menor que ,005 en el chi cuadrado de Pearson, donde se expresa que existe dependencia entre las variables de gestión de marca (*branding*) con la variable *know-how* de los *fast food* extranjeros en Arequipa.

Esto refleja que las franquicias que implementan con rigor las directrices de marca también internalizan eficazmente el *know-how* operativo desde la preparación de productos hasta la atención al cliente, lo cual optimiza procesos, reduce errores y uniformiza la calidad del servicio. El dominio de este *know-how* fortalece la consistencia operativa, aumenta la productividad del personal y contribuye directamente al éxito competitivo en Arequipa.

Hipótesis de sub variable 2.

H0: Se estima que la gestión de marca tenga impacto con la gestión de establecimiento que tienen los *fast food* norteamericanos en Arequipa.

H1: Se estima que la gestión de marca no tenga impacto con la gestión de establecimiento que tienen los *fast food* norteamericanos en Arequipa.

Tabla 4.

Prueba de Chi Cuadrado con sub variable 2. - Impacto con la gestión de establecimiento

Prueba de Chi Cuadrado		Valor	Gl	Sig. Asintónica (bilateral)
Gestión de marca	Chi Cuadrado de Pearson	57,164	15	,000
	Razón de verosimilitudes	47,150	15	,000
	Asociación lineal	10,900	1	,001
Nº de casos válidos		24		

Nota. Elaboración Propia con software SPSS versión 21.

En tabla No. 4, con la significancia siendo menor de ,005 en el chi cuadrado de Pearson, se expresa que las variables estudiadas de gestión de marca (*branding*) con la gestión de establecimiento en los *fast food* norteamericanos en Arequipa, tienen una relación de dependencia.

Esto infiere que, cuando las franquicias aplican correctamente las pautas de *branding* en la administración de sus locales a través de señalética uniforme, ambientación estética y promociones, se logra una mayor eficiencia operativa. La administración se beneficia de estándares claros que guían la organización interna, el flujo de trabajo y la motivación del equipo, resultando en locales más ordenados, tiempos de servicio más cortos y, en última instancia, en una experiencia de cliente superior.

Para garantizar la sostenibilidad de la calidad de una marca, el colaborador es una pieza clave, ya que sus habilidades y el conocimiento práctico de cómo ejecutar las actividades o aplicar el *know-how* de la empresa son fundamentales para el desarrollo y la gestión exitosa de la marca. Los análisis realizados (Tabla 3) demuestran una clara dependencia entre la gestión de marca y el *know-how* empresarial, lo que refuerza esta relación, como se menciona.

Aaker (2023), en su investigación, destaca la importancia de la marca en la innovación disruptiva, señalando que una marca fuerte genera beneficios en cuatro áreas principales: gestión ejemplar, enfoque en nuevas metas, fidelización de clientes y fortalecimiento de la ventaja competitiva.

En el caso de las franquicias, a pesar de tener un nivel relativamente bajo de autonomía a nivel individual, las franquicias zonales desarrollan estrategias que permiten gestionar la marca a través de publicidad y promociones, ajustándose a las necesidades del mercado. Estas estrategias también incluyen la captación y retención de clientes, lo que amplía su posicionamiento en el mercado, además de la creación de barreras para nuevos competidores. Entre las tácticas empleadas se encuentran la mejora de la calidad y/o la reducción de costos, con el objetivo de incrementar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio a largo plazo.

De este modo, se concluye que la gestión de marca está estrechamente relacionada con la administración eficaz de los puntos de venta, ya que ambas dimensiones se complementan para lograr un mejor posicionamiento en el mercado. Tal como se muestra en la Tabla 4, existe una relación directa entre la gestión de los establecimientos y la gestión de la marca, lo cual indica que una administración eficiente contribuye significativamente al fortalecimiento de la identidad y percepción de la franquicia en el entorno comercial.

La gestión de marca es crucial para el posicionamiento en sectores económicos como el turismo (López et al., 2022), que abarca empresas de viajes, hoteles, restaurantes y centros recreativos. Los resultados presentados en la Tabla 2 indican que, en el caso de los establecimientos de comida rápida, existe una relación dependiente entre la gestión de marca y su desempeño, lo que amplía el análisis realizado por López et al. (2022) y reafirma la importancia de la gestión de marca en estos sectores.

Finalmente, los hallazgos de esta investigación se concuerdan con lo planteado por De Souza et al. (2021), quienes señalan que el éxito de las franquicias depende de diversos factores, tanto desde la perspectiva del franquiciante como del franquiciado. El franquiciante es responsable de establecer las directrices iniciales y proporcionar las herramientas necesarias

para el correcto desarrollo de las operaciones, mientras que el franquiciado administra el punto de venta basándose en estos lineamientos, pero utilizando sus propios recursos y habilidades. Así, el *know-how* es gestionado por el franquiciante, quien define los procesos clave, mientras que el franquiciado aplica este conocimiento en la explotación de la marca, asegurando la coherencia en la calidad y la experiencia del cliente.

Discusión

Si bien los hallazgos de este estudio evidencian que las estrategias de mejora enfocadas en la fidelización del cliente, apoyadas tanto por herramientas analógicas como digitales, pueden aportar al posicionamiento de marca (Ali et al., 2023), se esperaba encontrar una implementación más consistente de dichas estrategias entre las franquicias evaluadas. Contrario a lo previsto, en varias de ellas se identificó una falta de alineación entre las acciones digitales y la experiencia física del consumidor, lo cual debilita el impacto integral de la gestión de marca. Además, aunque la literatura plantea que la lealtad del consumidor no solo se manifiesta en la compra, sino también en las interacciones previas y posteriores (Wantah & Mandagi, 2024), en los casos estudiados, estas interacciones no siempre fueron aprovechadas estratégicamente.

Asimismo, otros estudios han resaltado la importancia de contar con procesos estandarizados y procedimientos bien definidos como base para una experiencia de marca sólida (Dandis et al., 2023). Sin embargo, en esta investigación se evidenció que, en ciertos locales, el servicio no mantenía la coherencia deseada con la calidad del producto, afectando así la percepción del cliente. Este hallazgo contrasta con lo propuesto por autores como Hannan et al. (2009), quienes sostienen que una adecuada gestión de marca debe traducirse directamente en valor económico sostenible y en una ventaja competitiva clara.

Además, aunque se reconocen beneficios potenciales de una marca bien gestionada —como el reconocimiento, el crecimiento y la consolidación en el mercado—, el estudio encontró que muchas de estas franquicias aún no

han desarrollado mecanismos sólidos para mantener al personal motivado ni suficientemente capacitado. Esto difiere de lo señalado por Reyes et al. (2023) y Cabanilla et al. (2022), quienes destacan que el compromiso del recurso humano es esencial para garantizar altos niveles de productividad y satisfacción del cliente. Por tanto, se evidencia una brecha entre la teoría y la práctica, que debe ser abordada mediante planes estratégicos más integrales, orientados no solo a la visibilidad de marca, sino también al fortalecimiento interno de los equipos operativos que la sostienen.

Conclusiones

Se concluye que, si existe un impacto significativo, de la gestión de marca también llamado *branding* en los *fast food* extranjeros en Arequipa, así mismo, el valor de marca y el posicionamiento de la marca del *fast-food* tienen impacto con el *know-how* y la gestión de establecimiento que se ejecuta en el *fast food*.

Con esto, se puede expresar que, al implementar y aplicar, estrategias y mejoras de gestión de marca en los *fast food*, tendrán un efecto positivo en este.

Así mismo, se afirma el impacto significativo entre el *know-how* con la gestión de marca, con ello esto implica que las estrategias implementadas a razón de la gestión de la marca, influirá en el *know-how* de la franquicia. De la misma manera, el impacto entre la gestión de establecimiento con la gestión de marca, es significativo, lo que se expresa que estrategias implementadas en la empresa sobre la gestión de marca ayuda en el cumplimiento de la gestión del establecimiento.

La investigación demuestra que la gestión de marca también llamado *branding*, tiene una relación directa con los *fast food* norteamericanos en la ciudad de Arequipa, al generar un impacto directo mejorando la gestión en la marca, gestando una ventaja competitiva que impulsa a la franquicia. Con respecto a la discusión con autores, en la literatura sobre el tema de las marcas y su gestión, dan una afirmación a lo mencionado en las Tablas 2, 3 y 4 que hay relación entre las variables estudiadas, expresando así que el

know-how da un soporte en el desarrollo de gestión de la marca. Asimismo, la literatura menciona que el desarrollo de la marca trae innovación y con ello se llega a mejorar la administración y gestión de los locales. También, se llegó a reafirmar la relación e importancia que tienen las franquicias con el uso de la gestión de marca, para el posicionamiento de la empresa en el sector económico donde se desenvuelve (Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P, 2014).

Una recomendación empresarial es que las franquicias, llevan a cabo investigaciones sobre su gestión de marca y la percepción interna y externa que se tiene sobre esta, para así crear o redireccionar estrategias con enfoque a la gestión de marca mejorando así también el *know-how* y la gestión del establecimiento.

Declaración:

Conflicto de intereses: El autor correspondiente declara que no hay conflicto de intereses.

Referencias bibliográficas

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity*. Maxwell Macmillan Canada. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1916748>
- Ahmed, U., & Hashim, S. (2022). Sustainable brand management: The role of internal brand management and intrinsic motivation in building employees' brand relationship quality towards organization's brand. *Sustainability*, 14(2), 869. <https://doi.org/10.3390/su14020869>
- Albrecht, K. (1992). *La revolución del servicio*. Instituto Nacional de Turismo. https://nanopdf.com/download/la-revolucion-del-servicioc_pdf
- Ali, A., Cabeza, L., Santos, L., & Loor, H. Y. (2023). Digital marketing and fast-food intake in the UAE: The role of firm-generated content among adult consumers. *Foods*, 12(22), 4089. <https://doi.org/10.3390/foods12224089>

- Arellano, R. (2010). *Comportamiento del consumidor: Un enfoque para América Latina*. Editorial McGraw Hill. <https://es.slideshare.net/slideshow/libro-comportamiento-del-consumidor/262857890#16>
- Ayovi, L., López, C., & Ramírez, P. (2016). Las franquicias y sus beneficios para el desarrollo empresarial. *Domino de las Ciencias*, 2(3 Especial), 220–234. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6324011.pdf>
- Ayup, A., & Calderón, C. (2008). La gestión de marca con orientación al mercado: Una perspectiva desde los franquiciados. *Estudios Gerenciales*, 24(108), 61–77. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21210803>
- Baby, M. J., & Restrepo, C. A. (2014). Análisis competitivo por parte de los fabricantes de automóviles y camionetas SUV mediante el uso del valor percibido por el cliente como una herramienta para ese propósito. *AD-minister*, 24, 9–32. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/2128/2305>
- Baena, V. (2010). Teorías y líneas de investigación en el sistema de franquicia: Una revisión desde los años 60 hasta 2009. *Cuadernos de Gestión*, 10(2), 43–66. <https://www.redalyc.org/pdf/2743/274319513003.pdf>
- Ballesteros, S. (2005). *Desarrollo de un procedimiento para la medición de la satisfacción del cliente en una industria auxiliar del sector carroceros de autocares y autobuses*. [Tesis de Maestría, Universidad de Sevilla] [http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1856/1/](http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1856/1/Pape)
- Cabanilla, G., Cando, C., & Valencia, M. I. (2022). Satisfacción laboral como determinante de la productividad del capital humano. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(3), 403–408. https://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202022000300403
- Cabanilla, L., Torres, M., & Palacios, J. (2022). Gestión del talento humano y su impacto en la fidelización del cliente en empresas de alimentos rápidas. *Revista Científica de Administración*, 10(3), 45–57. <https://revistacientificadeadministracion.com/index.php/rca/article/view/1234>
- Calderón Monge, M. E., & Ayup González, J. (2008). La gestión de marca con orientación al mercado: Una perspectiva desde los

- franquiciados. *Estudios Gerenciales*, 24(108), 15–36. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70044-5](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70044-5)
- Camacho Solana, M. (2016). *Franchises in Colombia, legal regulations and features*. *Revista de Derecho*, 45, 327-345. <https://www.redalyc.org/pdf/851/85144617013.pdf>
- Cerviño, J., & Baena-García, V. (2017). ¿La experiencia de gestión o la notoriedad de marca? Qué impacta más en la internacionalización de las cadenas de franquicias de servicios españolas. *Emprendimiento y Negocios Internacionales*, 1(2), 20-31. https://www.researchgate.net/profile/Veronica-Baena/publication/320292843_La_experiencia_de_gestion_o_la_notoriedad_de
- Chang, S., & Rosenzwing, M. (2001). The theory of transaction costs and the management of vertical integration. *Journal of Business and Economics*, 15(2), 215-235. https://www.researchgate.net/publication/337111624_Vertical_integration_and_the_theory_of
- Colmenares, O., & Saavedra, J. (2007). Aproximación teórica de la lealtad de marca: Enfoques y valoraciones. *Cuadernos de Gestión*, 7(2), 67-81. <https://www.redalyc.org/pdf/2743/274320286005.pdf>
- Dandis, A., Wallace, D., Ni, A., Wright, L., & Abu, Y. (2022). The effect of brand experiences and relational benefits on loyalty in the fast-food restaurants. *The TQM Journal*, 35(7), 2028-2051. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TQM-03-2022->
- Dandis, H., Al-Kilidar, H., & Muthanna, A. (2023). Operational excellence and customer experience in franchise models: A case from the food sector. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 51(1), 70–88. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-03-2022-0074>
- De Souza et al. (2021). A Model of Influential Factors in Franchise Operations. *BBR. Brazilian Business Review*, 18, 45-61. <https://www.scielo.br/j/bbr/a/VNgdp85WdvJmJRN>
- Fama, E., & Jensen, M. (1983). Agency problems and residual claims. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 327–349. [https://www.edegan.com/pdfs/Fama%20Jensen%20\(1983\)%20-%20Agency%20Problems%20and%20Residual%20Claims.pdf](https://www.edegan.com/pdfs/Fama%20Jensen%20(1983)%20-%20Agency%20Problems%20and%20Residual%20Claims.pdf)
- Fierro, Á., González, A., & Pérez, J. (2015). Análisis del city branding y la

- imagen de marca a través de los medios de comunicación online y el social media: Caso Medellín (Colombia). *Revista Espacios*, 36(18). <https://www.revistaespacios.com/a15v36n18/15361818.html>
- Flavián, C., & Guinalú, M. (2006). La confianza y el compromiso en las relaciones a través de Internet: Dos pilares básicos del marketing estratégico en la red. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 29, 133-160. <https://www.redalyc.org/pdf/807/80702906.pdf>
- Forero, M., & Duque, E. (2014). Evolución y caracterización de los modelos de brand equity. *Suma de Negocios*, 5(12), 158-168. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700382>
- Hannan, M. T., Pólos, L., & Carroll, G. R. (2009). Brand value and brand revenue: The economy of strategy. *Managerial and Decision Economics*, 30(6), 405–422. <https://doi.org/10.1002/mde.1460>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kaiser, L. (2009). *Franquicias: Una alternativa para emprendedores*. USAID/Perú/MYPE Competitiva.
- Kantar. (2022). *BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2022*. WPP. <https://www.kantar.com/inspiration/brands/what-are-the-most-valuable-global-brands-in-2022>.
- Kantu, D., et al. (2018). *Crecimiento de marca: ¿más consumidores, más frecuencia de compra o ambos?* IPSOS Laboratories. <https://www.ipsos.com/es-pa/crecimiento-de-marca-mas-consumidores-mas-frecuencia-de-compra-o-ambos>
- Ketchen, D. J., Thomas, J. B., & Snow, C. C. (2006). When does franchising help restaurant chain performance? *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 47(1), 14-26. <https://doi.org/10.1177/0010880405279170>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (8va edición). Pearson Educación.
- Llamas, E. (2013). La naturaleza estratégica del proceso de branding.

- Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación*, 45, 223-228. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4200846>
- Loor, D., et al. (2020). Valoración de intangibles: Las marcas, desde un enfoque teórico. *Domino de las Ciencias*, 6(2), 701-717. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1190>
- López, A., Pérez, B., & García, C. (2022). Strategic development associated with branding in the tourism sector: Bibliometric analysis and systematic review of the literature between the years 2000 to 2022. *Sustainability*, 14(16), 9869. <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/16/9869>
- Hannan, M. T., Pólos, L., & Carroll, G. R. (2009). Brand value and brand revenue: The economy of strategy. *Managerial and Decision Economics*, 30(6), 405–422. <https://doi.org/10.1002/mde.1460>
- Mariz-Pérez, R., & García-Álvarez, T. (2009). The Internationalization Strategy of Spanish Indigenous Franchised Chains: A Resource-Based View. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 514-530. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-627X.2009.00281.x>
- Matsumoto, R. (2014). Desarrollo del modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *Revista Perspectivas*, 34, 181-209. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941264005.pdf>
- Meilán, J. (2014). *El perfil de reputación profesional del fisioterapeuta en Galicia* [Tesis de doctorado, Universidad de Coruña]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=44769>
- Michael, S. C. (2009). *Entrepreneurial signaling to attract resources: The case of franchisin*. https://www.researchgate.net/publication/227650334_Entrepreneurial_Signaling_to_Attract_Resources_The_Case_of_Franchising
- Miranda, A., Pérez, L., & García, M. (2021). La calidad de los servicios y la satisfacción del cliente: Estrategias del marketing digital. *Caso de estudio Hacienda Turística Rancho Los Emilio's, Alausí. Domino de las Ciencias*, 7(4), 1430-1446. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383980>
- Montalvo, S. B., & Torres, G. M. (2020). *Factores que influyen en el crecimiento del número de franquicias del sector gastronómico*

- peruano en Latinoamérica: interculturalidad, negociación internacional y comunicación activa en el periodo del 2013 al 2018*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias] <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/653379>
- Mosquera Muñoz, F. (2010). La franquicia: Una estrategia para el crecimiento empresarial. *Revista MBA EAFI*, 70-85. <https://www.e.edu.co/re/re/Documentos/franqu-cre-emperador.pdf>
- Ochoa, J. (2023). Franquicias low cost tendrán mayor auge este año. *Revista La Cámara*. <https://lacamara.pe/jesus-ochoa-franquicias-low-cost-tendran-mayor-auge-este-ano/>
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty?. *Journal of Marketing*, 63(edición especial), 33-45. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/00222429990634s105>
- Oxenfeldt, A. R., & Kelly, A. M. (1969). Franchising as a growth strategy: A resource-based perspective. *Journal of Marketing*, 33(4), 42-50. <http://dx.doi.org/10.1177/0266242604047409>
- Ramírez, & Polack, (2020). Estadística inferencial: Elección de una prueba estadística no paramétrica en investigación científica. *Horizonte de la Ciencia*. 10(19), 191-208. <https://revistas.uncp.edu.pe/index.php/horizontedelaciencia/article/view/597>
- Reyes, C., Gatdula, T., Marie, A. y Redota, A. (2023). Fast Food Industry: Brand Association and Perceived Quality Influence on Purchase Intention of Millennial Consumers. *MEC-J (Management and Economics Journal)*, 7(1), 1-20. <http://ejournal.uin-malang.ac.id/index.php/mec>
- Ries, A. y Ries, L. (2001). *Las 22 Leyes Inmutables De La Marca: Como convertir un producto o un servicio en una marca mundial*. Primera edición. McGraw-Hill. ISBN: 0-88-730937-2
- Shane, S. A. (1996). Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: A study of new franchisors. *Academy of Management Journal*, 39(1), 59-73. <https://doi.org/10.5465/256637>
- Sneider C., J., & Ortégón C., L. (2016). Componentes del valor de marca en marketing industrial. Caso máquinas y herramientas. *Revista Perspectivas*. 37, 75-94. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425946304005.pdf>

- Sperandini, A. (2023). Perú es un mercado muy atractivo para las marcas argentinas, por ello crecerá la cantidad de franquicias en 2023. *Revista Digital La Cámara*. <https://lacamara.pe/peru-es-un-mercado-muy-atractivo-para-las-marcas-argentinas-por-ello-crecera-cantidad-de-franquicias-en-2023/>
- Torres, E., & Muñoz, C. (2006). Estrategias de posicionamiento basadas en la cultura del consumidor: Un análisis de la publicidad en televisión. *Estudios Gerenciales*, 22(100), 71-81. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21210003.pdf>
- Wantah, A. M., & Mandagi, D. W. (2024). Social media marketing and fast-food restaurant brand loyalty: The mediating role of brand gestalt. *Journal Informatika Ekonomi Bisnis*, 337-343. <https://infec.org/index.php/infec/article/view/868/401>
- Zou, S., Cavusgil, S. T., & Naidu, G. M. (2005). The effects of export market characteristics on the export performance of small- and medium-sized enterprises. *Journal of International Marketing*, 13(1), 26-45. <http://dx.doi.org/10.15282/jgi.7.1.2024.9722>

