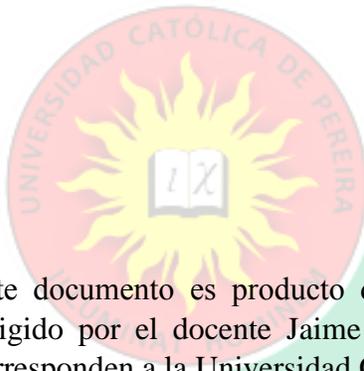


**Momentos de éxito en la evolución empresarial de  
Frisby S.A.**

Gustavo Andrés Loaiza Montoya – 1.088.332.171

Oscar Daniel Montilla Trujillo – 1.088.024.734



**Nota del Autor**

Este documento es producto del trabajo de investigación denominado “Proyecto de grado”, dirigido por el docente Jaime Montoya Ferrer. Los derechos patrimoniales de este producto corresponden a la Universidad Católica de Pereira, los derechos morales a sus autores

Oscar Daniel Montilla Trujillo: [oscar.montilla@ucp.edu.co](mailto:oscar.montilla@ucp.edu.co)

**Universidad Católica de Pereira**

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Programa de Administración de Empresas**

**Pereira**

**2018**

HISTORIA DE FRISBY S.A.

**Momentos de éxito en la evolución empresarial de  
Frisby S.A.**

Gustavo Andrés Loaiza Montoya – 1.088.332.171

Oscar Daniel Montilla Trujillo – 1.088.024.734



**Asesor:**  
Jaime Montoya Ferrer

**Universidad Católica de Pereira**

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Programa de Administración de Empresas**

**Pereira**

**2018**



*A Dios, por habernos permitido culminar con éxito nuestra carrera profesional y con ella este trabajo de grado, colmándonos de sabiduría y disciplina para desarrollar a cabalidad los objetivos propuestos en esta investigación....*

*A nuestras familias, por su apoyo incondicional, consejos, amor, por creer con total convicción en nosotros y por motivarnos constantemente para superarnos día a día, dando lo mejor en cada momento. Para nosotros ellos son fuente de orgullo e inspiración...*

*A nuestro mentor en este proceso, Jaime Montoya Ferrer, quien con su esfuerzo velo siempre por hacer de este trabajo, una investigación académica con altos estándares de calidad y excelencia, brindando el tiempo y la dedicación que permitieron el mejoramiento y la finalización exitosa de nuestro trabajo de grado...*

INDICE

	Página
1. Introducción.....	7
2. Planteamiento del problema.....	8
2.1. Descripción.....	8
2.2. Formulación del problema .....	8
2.3. Objetivo general .....	9
2.4. Objetivos específicos .....	9
2.5. Justificación .....	10
2.6. Delimitación del problema.....	10
2.7. Viabilidad inicial .....	11
3. Descripción del problema .....	11
3.1. Antecedentes .....	11
3.2. Naturaleza.....	14
3.3. Causas.....	16
3.4. Afectados.....	16
3.5. Dinámica.....	16
3.6. Consecuencias.....	18
4. Marco referencial .....	18
4.1. Marco teórico.....	19
4.2. Marco contextual.....	24
5. Diseño Metodológico.....	29
6. Cronograma del proyecto .....	33
7. Presupuesto del proyecto .....	34
8. Apéndices.....	35
8.1. Entrevistas Semiestructuradas .....	35
9. Hallazgos.....	39
10. Conclusiones .....	53
11. Referencias bibliográficas.....	59
12. Anexos .....	62

## Tabla de ilustraciones

<i>Ilustración 1: Marco referencial</i> _____	187
<i>Ilustración 2: Diseño Metodológico</i> _____	32
<i>Ilustración 3: Teoría del empresario innovador de Schumpeter</i> _____	621
<i>Ilustración 4: Teoría del empresario innovador de Schumpeter</i> _____	621
<i>Ilustración 5: Ilustración 5: Elementos del sector informal</i> _____	632
<i>Ilustración 6: Participación porcentual en los sectores económicos</i> _____	643
<i>Ilustración 7: Estructura operativa-Organigrama</i> _____	643



## HISTORIA DE FRISBY S.A.

*“El pasado no sirve sólo ni principalmente como campo de pruebas sino como origen de ideas que mejoran nuestro conocimiento”  
(Díaz, 2007, p.2)*

### **Resumen**

El presente trabajo tiene como finalidad identificar cuáles han sido los momentos de éxito más representativos en la evolución empresarial de Frisby S.A. en aras de contribuir al conocimiento en el campo de la historia empresarial de la región risaraldense. El método de investigación utilizado de la ciencia social es de tipo deductivo, descriptivo e histórico, además es un estudio de caso con un enfoque multidisciplinar, de naturaleza cualitativa, dimensión transversal y longitudinal. Para la realización de este estudio se toma como unidad de análisis la compañía Frisby S.A, como unidad de observación a su fundador Alfredo Hoyos Mazuera y al Director de Ingeniería y Arquitectura Walter García Cardona. Este trabajo además de lo mencionado anteriormente, busca describir los factores clave que le han permitido el éxito a la organización y determinar la contribución que Frisby S.A ha generado al desarrollo regional.

### **Palabras clave:**

Emprendimiento, momentos de éxito, factores clave, cultura organizacional, propuesta de valor, historia empresarial, desarrollo regional.

### **Abstract**

The present work has as a goal. The answer has been. The results have been. The results have been represented in the business evolution of Frisby S.A. for the sake of answers in the knowledge of business history in the region risaraldense. The research method used in social science is deductive, descriptive and historical, as well as case study with a multidisciplinary approach, with a qualitative nature, a transversal and longitudinal dimension. To carry out this study, the company Frisby S.A. is taken as the unit of analysis and as an observation unit of its founder Alfredo Hoyos Mazuera and the Director of Engineering and Architecture Walter García Cardona. This is a work that has not been mentioned before, seeks to describe the key factors that have allowed success in the organization and determine the contribution that Frisby S.A has generated regional development.

### **Key words:**

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

Entrepreneurship, moments of success, key factors, organizational culture, value proposition, business history, regional development.

### **1. Introducción**

Cuando se habla de historia empresarial, es muy común que sobresalga la labor desempeñada por parte de los empresarios para llegar a tener las empresas que tienen hoy en día; sin embargo aunque su labor es muy importante, cabe señalar que existen además muchas otras variables que deben ser objeto de estudio en este tipo de investigaciones. Por lo tanto, el presente trabajo se enfoca en identificar esa serie de decisiones tomadas por parte del empresariado, que aprovechando un vacío en su mercado, entran con un factor innovador que les permita posicionarse de una manera contundente en el mercado. Por otra parte, el rol de los grupos directivos o la gerencia al interior de la organización juega un papel fundamental, pues sobre ellos recae el peso de la organización, ya que son los responsables de asegurar a los socios inversionistas no solo los niveles de rentabilidad esperados, sino también una creación de valor constante para la misma.

Dicha dinámica se hace presente en la organización objeto de estudio Frisby S.A. puesto que al aplicar las respectivas entrevistas semiestructuradas, se identificaron los momentos de éxito más representativos en la empresa, los factores de éxito más destacables y su contribución al desarrollo económico y social de la región desde la visión de su socio fundador Alfredo Hoyos Mazuera, así como desde la perspectiva de uno de sus miembros de la alta gerencia, específicamente desde la dirección del departamento de Ingeniería y Arquitectura de la compañía, el doctor Walter García Cardona.

Para el desarrollo de este estudio, se procede en primera instancia a elaborar una revisión de la literatura más sobresaliente en historia empresarial, función empresarial, toma de decisiones, innovación, factores de competitividad, teoría de la gerencia, entre otros; tales factores dan origen al planteamiento del problema, seguido de un marco referencial, donde se toman en cuenta aspectos legales, contextuales y teóricos que involucran a la compañía; se procede a plantear la metodología de la investigación y posterior a ello, se presenta el análisis de la información recolectada por medio de las entrevistas y las fuentes de información secundarias, lo que permite presentar las respectivas conclusiones dadas al final del estudio.

## **2. Planteamiento del problema**

### **2.1. Descripción**

La administración en esencia, se encuentra vinculada a múltiples relaciones disciplinares dadas las enormes complejidades de su objeto de estudio; una de estas se orienta hacia el campo de la historia empresarial, puesto que esta permite apreciar los cambios que han surgido en los diferentes contextos sectoriales y la percepción de diversos actores sociales que han llevado a las empresas a generar distintos niveles de desarrollo a lo largo de su trayectoria (Acuña, 2014).

Es por ello, que para estudiar las dinámicas de la historia empresarial resulta pertinente comprender en primera instancia, que el empresario es un actor fundamental en el desarrollo económico de las regiones; pues es a través de este, que se genera el progreso económico y social como consecuencia de las decisiones tomadas en un momento específico y que en su tiempo llevaron a las empresas a generar factores de competitividad para sobresalir en un contexto determinado. Lo anterior requiere ahondar en el empresario como referente social, pues en palabras de Osorio y Salinas (2012), es aquella persona que asume la creación de empresas, aprovechando un vacío en el mercado con estrategias innovadoras que se traducen en la generación de empresas competitivas de modo que se renueve el tejido empresarial de la región (p.132).

En el desarrollo del presente estudio los conceptos bajo los cuales se sustentará esta discusión teórica serán el emprendimiento, la cultura organizacional, propuesta de valor, historia empresarial, desarrollo regional, entre otros; de modo que se pueda aportar conocimiento con rigurosidad teórica y metodológica para contribuir al desarrollo de la historia empresarial en Colombia y en la región.

### **2.2. Formulación del problema**

El empresariado juega un papel fundamental en el desarrollo regional de los países, pues como lo afirma Palma en palabras de Schumpeter (2006), es por medio de la implementación de sus prácticas innovadoras y aquellas nuevas combinaciones, que se potencia el crecimiento económico y se genera un impulso de actividades intangibles, las cuales podrían ser imitadas en diferentes contextos por el resto de las naciones en un proceso dinamizador del desarrollo (p.16).

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

Para esta discusión es importante retomar a Castro basado en Porter (2010), quien define la estrategia competitiva como aquella que supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector. La estrategia competitiva implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores, a la vez el objetivo de cualquier estrategia genérica radica en la creación de valor para los compradores (p.251).

Dichas estrategias se llevan a cabo en un contexto organizacional, en donde según Manucci (2006), estas empresas se caracterizan por transitar en un medio de interacción con diferentes variables tanto económicas, sociales, culturales, políticas, entre otras; es decir, como un sistema vivo y abierto que mantiene una continua interrelación con su entorno micro y macro (p.22). Por su parte, Chandler (1987) afirma que las organizaciones son dirigidas por gerentes, quienes además de sus capacidades administrativas, cuentan con diversos equipos de trabajo en los cuales se apoya para alcanzar los objetivos propuestos por la organización. Una base para alcanzar tales objetivos radica en las buenas prácticas y hábitos implementados en la empresa, que posteriormente conllevan a la construcción de una cultura organizacional que perdurará en el tiempo como un pilar diferenciador que posibilite una competitividad mayor en un mercado globalizado (p.456).

Por otra parte, el desarrollo socioeconómico de las regiones es fundamental para mejorar los índices de competitividad de las mismas, al igual que para contribuir a la generación de mejores estándares de calidad de vida en la sociedad, los cuales son elementos potenciados por las organizaciones empresariales que interactúan con su medio de forma recíproca. Por lo tanto, en el presente estudio se pretende dar respuesta al siguiente interrogante: ¿Cuáles han sido los momentos de éxito más representativos en la evolución empresarial de la empresa Frisby S.A.?

### **2.3. Objetivo general**

Identificar los momentos de éxito más representativos en la evolución empresarial de Frisby S.A.

### **2.4. Objetivos específicos**

- Describir las estrategias competitivas y los factores clave que han permitido el éxito empresarial de Frisby S.A.
- Determinar la contribución de Frisby S.A. en el desarrollo socioeconómico regional.

## 2.5. Justificación

Este trabajo es útil, porque a futuro puede servir como referente guía en ámbitos académicos para la realización de investigaciones enfocadas a la historia empresarial o como archivo de base de datos. Por otra parte, aporta gran conocimiento en el factor de historia organizacional así como del empresariado, lo cual permite conocer cómo estos agentes económicos se desarrollaron y tomaron decisiones en un contexto determinado; siendo esto uno de los factores fundamentales en la carrera de Administración de Empresas. Además forma actitudes de pensamiento crítico en los estudiantes de formación académica superior, pues se enfrentan a la prueba de contrastar la realidad con aquello que fue expuesto en las diferentes asignaturas propias de la carrera.

También es novedoso puesto que el tema de historia empresarial, no se ha desarrollado con mucha amplitud en la región; a su vez, en la organización objeto de estudio no se ha realizado hasta el momento un estudio de este tipo, que ayude a reconocer concretamente los éxitos y fracasos que la han llevado a ser la organización que es hoy en día. Este estudio es de interés para aquellas personas que sus fines están enfocados al sector empresarial, al igual que para la comunidad académica quienes con estudios caracterizados por ser únicos en la región; dan respaldo a la alta calidad que ofrece el programa de Administración de Empresas.

## 2.6. Delimitación del problema

de Pereira

El presente estudio tendrá lugar en la ciudad de Pereira ubicada en el departamento de Risaralda, puesto que la sede principal de la compañía se encuentra ubicada en dicha zona del territorio colombiano. Se proyecta a su vez realizar esta investigación en una línea de tiempo de carácter longitudinal y transversal, en donde se estudiarán los inicios de la organización a finales de la década de los 70, así como los momentos clave que han llevado a la misma a ser una de las empresas sobresalientes en la región y a nivel nacional. De igual forma, serán de vital importancia para el desarrollo de la documentación de esta historia empresarial, el fundador de la compañía Alfredo Hoyos Mazuera y su esposa Liliana Restrepo Arenas, así como los colaboradores que tienen o han tenido una amplia trayectoria e influencia en la organización.

## 2.7. Viabilidad inicial

En cuanto a la recolección de información, serán de vital apoyo fuentes de información primaria como lo son la Universidad Católica de Pereira, los fundadores de la organización, aquellos miembros que tienen o han tenido una amplia trayectoria e influencia en la organización y el acompañamiento permanente de un experto en historia empresarial en la ciudad, como lo es el docente Jaime Montoya Ferrer. A su vez, se requerirá el uso de las diversas fuentes de investigación secundarias tales como el estudio documental y las diferentes herramientas de búsqueda y recolección de información suministradas por los distintos entes académicos.

### Equipo de trabajo

- Gustavo Andrés Loaiza Montoya
- Oscar Daniel Montilla Trujillo

## 3. Descripción del problema

### 3.1. Antecedentes

El estudio de Castro (2010, pp. 260-271) centra su razón de ser en el análisis de las estrategias competitivas de Miles y Snow, Porter, Miller, Mintzberg y Kotler. A su vez, se hizo efectiva a través de una metodología basada en una investigación documental apoyándose en diferentes autores especialistas en el tema. Además los resultados arrojaron que las estrategias competitivas guían a las empresas, les brindan el camino y la dirección de cómo deben competir en mercados con entornos cambiantes donde se da gran rivalidad competitiva.

Por otra parte, como lo expresa Pertuz en su investigación (2015, pp. 1-10), su principal objetivo se basa en describir e interpretar la evolución histórica de la dinámica empresarial de Sincelejo entre los años de 1951 a 1970. Se ha utilizado una metodología cualitativa-cuantitativa y se trabajó con una triangulación de técnicas de recolección de información. Finaliza concluyendo que las actividades empresariales que impulsan el desarrollo económico de la región lo constituyen la ganadería y el comercio. Las casas comerciales ganaderas se caracterizan por ser sociedades de tradición, cuyo renombre se remonta entre el siglo XIX y el XX.

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

Igualmente, la investigación de Cujíño y Uribe (2016, pp. 109-122) tiene como objetivo principal analizar las principales estrategias que las empresas Velotax S.A. y Mercacentro adoptaron a lo largo de su historia y las incidencias que estas tuvieron. La investigación fue descriptiva mediante estudio de casos, método deductivo y aplicación de entrevistas semi-dirigidas al representante designado por cada gerencia. Las empresas fueron seleccionadas mediante consenso de panel. Las principales decisiones estratégicas de Velotax S.A. fueron: transformación en cooperativa, inversión de dos mil millones en vehículos, creación de tres sociedades anónimas para apalancar la empresa, despido del señor Contreras del cargo de gerente y desarrollo de un proceso de preparación para la transición directiva. En Mercacentro: crecimiento y expansión como cadena regional de supermercados, creación de imagen y marca asociadas al concepto de región, creación de marca propia, incorporación de la familia en la administración de la empresa y diseño del protocolo de familia.

Del mismo modo, la investigación de García, Quintero y Arias (2014, pp. 87-108.) tiene como objetivo analizar la incidencia de las capacidades de innovación (CI) sobre el desempeño innovador (DI), y de este último sobre el desempeño organizacional (DO). Se llevó a cabo una investigación cuantitativa de corte transversal y explicativo dado que se realizó una única recolección de información, además el principal hallazgo que arroja el análisis consiste en demostrar que las capacidades de innovación (CI) relacionada con la tecnología no tienen incidencia sobre el desempeño innovador en empresas de servicios, contrario a lo que se ha demostrado en el ámbito de la manufactura. En cambio, las CI que guardan relación con el cliente y el mercadeo, sí tienen una incidencia positiva.

A su vez, el artículo escrito por Cano (2012, pp. 135-146), tiene como objetivo la evolución de historia de las mentalidades a la historia de los imaginarios sociales; teniendo como apoyo para esta investigación información documental expuesta por diferentes autores especializados en el tema, además se analizan en este documento los tipos de mentalidad e imaginarios sociales. Se concluyó el concepto de representaciones sociales, pues, el dominio original de lo imaginario como simbolismo, facilita la conexión de las representaciones mentales con la utilización de todo tipo de fuentes históricas.

Por otro lado, la obra de Pérez (2013, pp.1-28), aborda principalmente los factores críticos de éxito en una organización y cómo éstos inciden para lograr el éxito que toda alta dirección

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

busca; la metodología implementada se encuentra estrechamente ligada a la investigación bibliográfica que se realizó en el área de desempeño empresarial de la organización. Se determinó que los factores críticos de éxito influyen en la excelencia organizacional; el enfoque orientado a procesos contribuye a mejorar la gestión en las empresas; no existe un único juicio de desempeño empresarial y en la evaluación del desempeño organizacional se requiere del uso de indicadores para comparar, medir y evaluar.

Del mismo modo, en el estudio propuesto por Rodríguez, Alarcón y Mendoza (2013, pp. 1-36), se propone la identificación de los factores clave de un proceso de adquisición exitosa, tales como: investigación; diagnóstico integral; acoplamiento producto-mercado, operativo, financiero y de capital humano. A su vez, se identifican factores como el aseguramiento legal y contable, la sinergia producto-mercado, sinergia operativa, financiera y cultura asimilada. La metodología propuesta refleja una revisión de literatura sobre las variables estudiadas y desarrolladas con suficiente amplitud. Después de este desarrollo se ha propuesto el modelo gráfico que representa la conclusión de este desarrollo conceptual.

Continuando con uno de los ejes centrales de la investigación, resulta pertinente apoyarse en el estudio elaborado por Olarte y García (2009, pp. 49-76), el cual hace referencia al Balanced Scorecard, una herramienta útil que facilita y estructura el proceso de planeación estratégica de las organizaciones, sin embargo su implantación en muchas ocasiones no se traduce en los resultados esperados inicialmente y es necesario tomar en consideración factores claves de éxito y mejores prácticas utilizadas en casos exitosos de implantación. Aquí se presenta una recopilación de las principales recomendaciones hechas por autores reconocidos en el tema, las compara con las acciones realizadas en casos exitosos publicados en revistas arbitradas, las consolida en nueve factores claves de éxito del proceso de implantación, los cuales son validados a la luz de experiencias positivas y negativas de once casos de organizaciones colombianas por medio de entrevistas. Se presenta un análisis de la discriminación de cada factor en el resultado final y los consolida en tres grupos de importancia.

De manera similar se puede analizar el documento presentado por León, Marulanda y Gonzales (2017, pp. 85-100), en donde se pretendió identificar en cinco empresas de diferentes sectores de la economía en Colombia, cuáles han sido los factores claves que han permitido implementar con éxito herramientas de Manufactura Esbelta o Lean Manufacturing. Estas

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

herramientas surgen de la filosofía japonesa, que pretende hacer más con menos, eliminando todo tipo de desperdicios en materiales y recursos; mediante la aplicación de diferentes herramientas administrativas y de producción que incluye entre otras, la mejora continua. Se buscó identificar también cuáles han sido sus principales logros y barreras en la implementación a partir de una investigación de aspectos cualitativos mediante la metodología de estudio de caso. Se encontró que el compromiso de los dueños y directivos, el liderazgo visto desde las competencias Lean, el cuidadoso diseño de indicadores y su seguimiento y el entrenamiento en la filosofía y operación, son esenciales a la hora de realizar la implementación; estos ayudaron en la mejora de aspectos relevantes como la productividad y rentabilidad. En algunas, la implementación exitosa, permitió extender su aplicación a sus proveedores más importantes.

Finalmente y como documento alusivo a la organización objeto de estudio, se toma a Correa, Marín y Sosa (2017, pp. 25-40) que tiene como objetivo analizar el sentido de la responsabilidad social que se ha venido construyendo en la empresa Frisby, a la par del desarrollo y posicionamiento de la empresa en el competitivo mercado de las comidas rápidas, en las grandes capitales y ciudades intermedias de todo el país. Lo anterior va más allá del simple asistencialismo, y es producto de una visión social empresarial compartida entre sus propietarios e inculcada en todos los niveles de su organización, que surgió mucho antes de que estuvieran de moda los nuevos conceptos de responsabilidad social. Se utilizó para el diseño metodológico información secundaria que permitió la recolección de la información. Esto permite concluir que Frisby está a las puertas de celebrar cuatro décadas de existencia, de ser un actor institucional de primer orden en los procesos de construcción de capital social en la región y en el país. En este aspecto, ha sido clave la visión innovadora que ha construido a lo largo de los años la pareja de esposos Alfredo Hoyos Mazuera y Liliana Restrepo Arenas.

### **3.2.Naturaleza**

La historia empresarial surge para dar respuesta a una inmensa tarea en escala y complejidad; pues tal como lo afirma Dávila (1999), busca conocer la evolución del empresariado en el desarrollo económico sin caer en el prejuicio de considerarlo como su motor, ni de ver al empresariado como héroe, villano o cosa similar. Un aliciente para esta tarea está en la relevancia de la historia empresarial para la educación en áreas profesionales como administración, economía e ingeniería (p.67).

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

Para estudiar la historia empresarial es necesario considerar determinadas perspectivas propuestas por autores con aportes relevantes en estas discusiones; entre ellos se resalta lo expuesto por Dávila a partir de Chandler (1999) quien afirma que la historia empresarial debe ir más allá de los meticulosos trabajos enfocados en empresarios y empresas individuales; pues es claro que existen otros factores de análisis como lo son el desarrollo regional y la capacidad de innovación de los empresarios. El auge de esta disciplina se da por la paulatina legitimación social del sistema de mercado así como del capitalismo y con ello el empresariado recobró su papel correspondiente, pasando de ser el malo de la historia a convertirse en lo que realmente es, un agente más dentro del proceso productivo (p.11).

Por su parte Dávila (1999), desde un punto de vista crítico, asume que la historia empresarial no solo son relatos de empresas enfocados en la biografía del empresario o la autobiografía del mismo, sino que abarca una gama más amplia de diversos tipos de trabajo que de igual forma aportan significativamente a esta rama de la historia económica (p.53). A su vez Coll y Tortella (1992), propusieron una historia empresarial que sirviera de campo de pruebas de la teoría, basándose en el modelo Chandleriano y se aplicará las herramientas teóricas procedentes de la economía de los costes de transacción (p.8). Dicho argumento sería cuestionado por Valdaliso (1993), pues consideraba que debía existir una mayor pluralidad de enfoques que permitieran la inclusión de la economía evolutiva y de otros desarrollos teóricos recientes, al tiempo que reivindicase un rango superior al propuesto en la teoría mencionada en líneas anteriores (p.3).

De esta manera, es notorio el interés de los diferentes postulados por contribuir al permanente mejoramiento de esta disciplina, pues es claro que el antiguo paradigma bajo el cual se ha desenvuelto la historia empresarial, resulta inadecuado para entender las dinámicas del desarrollo regional y local, pues es apremiante posicionar al empresariado como ente fundamental para llevar a cabo dicho crecimiento económico. Son el empresariado y las organizaciones, los entes potenciadores de los sectores económicos, los mercados y la sociedad en general, he allí su importancia y el objeto de análisis del presente estudio.

Cabe resaltar, que para Chandler (2005), son las organizaciones a través de sus cuerpos administrativos y directivos quienes implementan y desarrollan estrategias competitivas, innovadoras y creativas que moldean la economía a su favor para alcanzar sus propósitos

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

corporativos; lo anterior, contrasta lo propuesto por el teórico Adam Smith quien plantea una autorregulación del mercado que viene determinada por distintas variables como las necesidades y deseos presentes en una sociedad; es decir, el comercio de un bien o servicio se encuentra regulado por la ley de la oferta y la demanda y no resulta apremiante la intervención en el mercado (p.3-4).

### **3.3. Causas**

El factor principal que genera gran interés en el equipo de trabajo radica en la posibilidad de comprender las dinámicas y las realidades empresariales por las cuales han atravesado las empresas representativas de la región; de modo que posibilite adquirir aquellas herramientas necesarias para llevar adecuadamente la gestión de organizaciones y minimizar los riesgos y errores al momento de incursionar en el mundo empresarial, basándose en la experiencia suministrada por la trayectoria exitosa de dichos empresarios. A su vez, existe un deseo apremiante por aportar conocimiento significativo en esta área de estudio a todos los grupos de interés, de modo que se evidencien las dinámicas del desarrollo presentes en un contexto determinado.

### **3.4. Afectados**

Los implicados directos de este trabajo van desde su fundador Alfredo Hoyos Mazuera y su compañía Frisby S.A; así como la región, puesto que es el lugar donde se lleva a cabo la actividad empresarial, se genera empleo para la sociedad y se brinda desarrollo económico a la misma. Por otra parte, los involucrados indirectos son todas las personas naturales o jurídicas que pertenecen al sector avícola, pues este estudio sirve como documento guía para futuros análisis o comparaciones que se puedan llevar a cabo para el mejoramiento de las organizaciones.

### **3.5. Dinámica**

Dávila (1996), expresa en su texto que para entender la evolución de la historia empresarial, es necesario remontarse a la época del neoliberalismo a finales del siglo XX, en donde se postula al empresariado privado como actor central del desarrollo económico y al mercado como eje del mismo; sin embargo, en varios sectores académicos era evidente la escasez de estudios históricos sobre el devenir del empresariado. A parte de las razones propias del desarrollo de la historia como disciplina, en esta han influido igualmente grandes países como Estados Unidos y Gran Bretaña,

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

quienes han desarrollado la historia empresarial como rama de la historia económica, la cual tiene como objeto de estudio la evolución del empresario y de las empresas. Por varias décadas hubo tabúes poderosos que previnieron a muchos investigadores de acercarse a estudiar al empresariado. Estas preconcepciones estuvieron vinculadas a procesos económicos, políticos, ideológicos y sociales en las que vivieron más de una generación de académicos e intelectuales.

Seguidamente, se erigieron en varios países latinoamericanos centros de estudios empresariales poco interesados en el conocimiento crítico sobre el empresariado, con un marcado temor historicista, obsesionados con asignarle al empresariado un papel heroico, sobreestimando su protagonismo, a costa de ignorar a otros actores y sectores sociales. No obstante, el desconocimiento del origen, la formación, el desempeño y el papel del empresariado en el desarrollo económico de la región, comenzó en décadas recientes a preocupar a quienes tenían claro que el empresariado es un actor de la vida económica y social, cuyo estudio constituye un objeto legítimo de indagación.

Dicho autor menciona que en 1965, la revista académica norteamericana *Business History Review*, comenzó a publicar pequeños fragmentos que dieron pie a la historiografía empresarial en ese periodo. A su vez, el balance de la bibliografía producida en el periodo 1965-1985 indicaba un naciente interés en temas de la evolución del empresariado, aunque los esfuerzos eran aislados y su escala muy reducida. A mediados de los años ochenta, la historia empresarial comenzaba a emerger de la oscuridad y podían contarse algunas contribuciones a esa rama especializada de la historiografía.

En los últimos años el número de estudios ha ido en aumento, pues comenzaron a surgir estudios aislados identificados propiamente como historia empresarial. Pero su existencia como tal, parte de un área especializada de la historia económica y social. Por ello, cada vez es más notorio el creciente interés por ahondar en estas temáticas que contribuyen de manera esencial en el conocimiento de los factores que han afrontado las organizaciones tanto de manera laboral, como familiar y contextual; ya que dichos criterios ayudan a comprender la trayectoria de las empresas y la contribución que han brindado al desarrollo económico regional (pp. 11-15).

### 3.6. Consecuencias

Desde una perspectiva historiográfica, podría decirse que de no llevarse a cabo este tipo de estudio, se generaría en ámbitos sociales una carencia de comprensión del pasado de la organización lo cual se traduce en que posiblemente no se podría identificar claramente cuáles han sido los momentos más representativos de una de las empresas con mayor incidencia en la región ni los factores clave y su contribución socioeconómica que ha tenido en la misma; por tanto es necesario aprender de la historia para tomar decisiones y realizar los procesos de gestión de la manera más pertinente posible fundamentándose en la razón. Finalmente, en ámbitos culturales generaría un vasto desconocimiento por parte de los miembros internos y externos de las organizaciones acerca de los factores de éxito que los fundadores llevaron a cabo para posicionar a sus empresas en un mercado competitivo.

### 4. Marco referencial

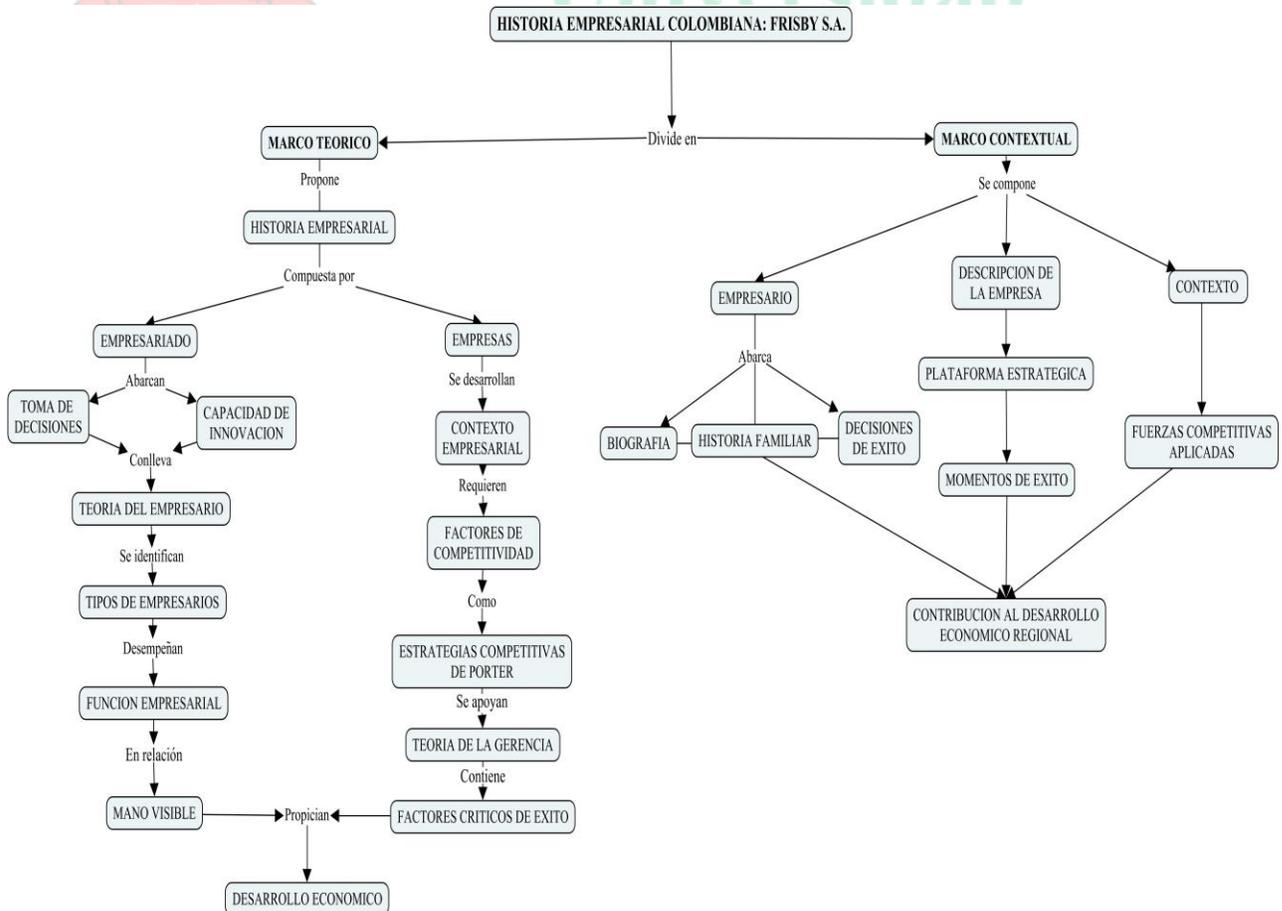


Ilustración 1: Marco referencial. Elaboración propia

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

El presente estudio, pretende desarrollarse bajo el concepto de historia empresarial; la cual tendrá como pilares de su discusión teórica al empresariado en donde será esencial apoyarse en conceptos tales como toma de decisiones y capacidad de innovación; los cuales permiten comprender las teorías y las funciones del empresario desde la perspectiva de Schumpeter y Knight, en lo que lo que respecta a la primera y Baumol lo que confiere a la segunda. Por otro lado en el campo organizacional, se desarrolla una descripción del contexto bajo el cual se desarrollan estos actores económicos y los factores estratégicos que han impulsado la competitividad de las empresas y que han contribuido al desarrollo económico de la región. Para entender estos factores económicos resulta pertinente abordar a Chandler por medio de su teoría que contrasta la mano invisible de Adam Smith y como componentes finales del presente referente teórico se analizan aspectos claves de la teoría de la gerencia, los cuales permiten explicar de una manera clara los factores críticos de éxito que son a fin de cuentas el eje central de la actual investigación.

En el ámbito contextual, la investigación se compone de una triple división en donde se tocan elementos fundamentales como lo son: el empresario, compuesto por su respectiva biografía, su familia y sus decisiones de éxito; de igual forma se pretende describir la empresa por medio de la plataforma estratégica y los momentos más relevantes de su trayectoria; finalmente, el contexto en el cual se desarrolla la actividad empresarial y las fuerzas competitivas que en unión a los elementos nombrados con anterioridad han llevado a la misma a contribuir al desarrollo económico regional.

### **4.1. Marco teórico**

#### **El empresariado**

La historia empresarial considera esencialmente el empresariado y las organizaciones; enfocándose en aquellas decisiones que en su momento los llevaron a ser exitosos, así como los factores de diferenciación e innovación que produjeron en conjunto el desarrollo económico local, regional y nacional. La historiografía surge para dar respuesta a una inmensa tarea en escala y complejidad; pues tal como lo afirma Dávila (1999), busca conocer la evolución del empresariado en el desarrollo económico sin caer en el prejuicio de considerarlo como su motor, ni de ver al empresariado como héroe, villano o cosa similar. (p.67).

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

El empresariado cumple un papel de suma importancia en el campo de la historia organizacional, ya que sobresale “como aquel agente que toma decisiones, asume el riesgo, crea riqueza, ostenta la propiedad y el control de la empresa” (O’Kean, 1989, p.12). Considerando los altos niveles de complejidad que asumen los empresarios, resulta pertinente afirmar que es a través de este y sus decisiones, que se alcanzan los objetivos organizacionales y el crecimiento en la economía.

Los empresarios constantemente están sujetos a tomar decisiones, unas más importantes que otras durante toda su gestión; por lo tanto, surge la necesidad de emplear la razón como eje central en los momentos de incertidumbre que lo ameritan; así pues “(...) tomar una decisión acertada empieza con un proceso de razonamiento constante y focalizado que puede incluir varias disciplinas como la filosofía del conocimiento, la ciencia y la lógica, y por sobre todo, la creatividad” (Amaya, 2009, p.3). Dicho razonamiento debe ir estrechamente ligado a una capacidad de innovación y desarrollo, para lograr así sobresalir en los mercados y posicionar la empresa en el mismo; es por ello que afirma Palma interpretando a Schumpeter (2006), que el empresario debe proceder de una manera dinámica y desequilibradora; pues su accionar supone la ruptura de un equilibrio establecido para imponer uno nuevo. Tal situación le posibilitará posicionarse privilegiadamente en el mercado como consecuencia de su capacidad de innovación (p.15-16).

El empresario innovador es un agente muy importante para la economía territorial según Schumpeter (1997), pues este es el promotor fundamental del desarrollo económico capitalista y es a través de sus nuevos productos, la apertura de nuevos mercados, la conquista de nuevas fuentes de aprovisionamiento, los nuevos métodos de producción o incluso los nuevos métodos de dirección y organización que el empresario se convierte en un elemento esencial del sistema, pues dichas innovaciones y progresos técnicos son los factores básicos del crecimiento en este modelo económico (p.11). Entendiendo lo anterior, es claro que para Schumpeter, el empresario cumple un rol fundamental que radica en un constante estudio de mercado, de modo que se puedan aprovechar nuevas oportunidades de negocio o una idea que aún no ha sido explotada en todas sus dimensiones.

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

Para este autor, el sistema económico tiende al equilibrio<sup>1</sup>, pues en la medida en que los agentes económicos rompen los mercados por medio de sus factores diferenciadores, éstos obtienen a su vez un papel protagónico en el mismo, logrando así grandes beneficios; sin embargo el factor competitivo que se incentiva en la economía como consecuencia de esta situación, genera una serie de imitaciones por parte de los demás competidores haciendo que dichas retribuciones tiendan a normalizarse volviendo así a un beneficio ordinario. De este modo, la tesis Schumpeteriana se opone al modelo neoclásico que considera que en el funcionamiento de la economía el papel del empresario es irrelevante, pues le atribuye tal reconocimiento a las leyes de la oferta y la demanda; no obstante, considera que el mercado no es perfecto y por lo tanto es el empresario quien mueve los factores de producción por medio de la innovación.

Partiendo del razonamiento mencionado, es notorio el importante papel que desempeñan los empresarios en las organizaciones y que las repercusiones que tienen sus decisiones en la economía son decisivas; por tanto comienzan a surgir teorías que tratan de comprender la complejidad de estos agentes administrativos; una de estas es la expuesta por Knight (1921), la cual visualiza el papel del empresario como aquel agente que busca asegurar la renta de los factores productivos, asumiendo el riesgo de la actividad económica de la organización. Este autor hace un significativo aporte a la teoría del pensamiento administrativo pues subraya el papel fundamental del empresario en la economía por ser aquel ente que asume el riesgo de tal actividad económica. Dicho postulado, propone una lógica en la cual el papel principal del empresariado radica en velar y asegurar las rentas de los factores productivos soportando los riesgos a los que se enfrentan como consecuencia de poner en marcha su actividad productiva (p.2).

Son múltiples los factores a los cuales un empresario se enfrenta en una organización<sup>2</sup>, que van desde una ineficacia en el cumplimiento de los pronósticos en la demanda hasta el incumplimiento de los objetivos corporativos. Por tanto aquella persona que esté al frente de una organización debe conocer las necesidades de los consumidores, para poder hacer buenas proyecciones y fijar unos adecuados precios de venta, haciendo que el nivel de incertidumbre sea menor por medio de la aplicación de aquel componente que se abordó en discusiones anteriores como lo es el adecuado uso de la razón para tomar decisiones que de una u otra manera afectan

---

<sup>1</sup> Anexo número 1: Teoría del empresario innovador de Schumpeter

<sup>2</sup> Anexo número 2: Beneficio residual del riesgo

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

directa e indirectamente a la institución. Knight (1921), distingue a su vez dos tipos de actividades que asumen los dirigentes en las organizaciones, la primera de ellas es la del director, en donde básicamente se postula aquella persona que direcciona la empresa y desempeña una función organizativa; por otro lado está el rol empresarial, que consta de aquel o aquellos miembros propietarios de la empresa y que por ende asumen todo tipo de consecuencias que esta pueda acarrear como resultado de su operación (p.2).

A su vez, el entorno creado por el propio Estado y por la misma sociedad civil suele condicionar o incentivar a la función empresarial, y derivarla hacia lo productivo, lo improductivo o destructivo; es por ello que Baumol (1991), menciona que el empresariado como actor protagónico dentro de un contexto, guiará su accionar según los incentivos o recompensas que el mismo Estado le pueda brindarle; por ello plantea tres tipos de funciones esenciales como lo son las productivas en la cual el empresario y la sociedad en su conjunto se benefician mutuamente; las improductivas se caracterizan por ser provechosas para el empresario y neutrales para la sociedad; mientras que las destructivas son exclusivamente beneficiosas para el empresario pero negativas para la sociedad (p.4).

Los empresarios desempeñan sus funciones administrativas bajo distintos contextos y mercados; dichos mercados tienen diferentes concepciones acerca de la manera en como estos se comportan; por ello siguiendo a Smith con su teoría de la mano invisible, se plantea que el mercado es movido y regulado por determinadas fuerzas de oferta y demanda; dicho argumento es posteriormente puesto en discusión por Chandler, quien afirma que la empresa moderna reemplazó a los mecanismos del mercado en la coordinación de las actividades de la economía y en la asignación de sus recursos. En muchos sectores, la mano visible de la dirección sustituyó a lo que Adam Smith denominó la mano invisible de las fuerzas del mercado” (1987, p.455).

No obstante, para una empresa sobresalir y ser competitiva en el mercado es necesario que tenga claro sus factores críticos de éxito; los cuales son definidos según Villegas como aquellas variables que la gerencia puede influenciar a través de sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva global de las firmas en una industria. Estos factores pueden variar dependiendo del contexto o el entorno económico y el tipo de organización en cuestión, en donde una adecuada implementación al igual que una correcta combinación pueden

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

generar un incremento en los niveles de efectividad y rentabilidad dentro de la organización. Dichos factores están directamente relacionados con las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que la organización posee (2005, p.3).

Cabe señalar que los factores críticos de éxito son un paso previo que llevan a identificar los momentos exitosos que han tenido las organizaciones a lo largo de su trayectoria; por tanto, según Montoya (2018), estos momentos son situaciones donde se tomaron decisiones que generaron un cambio representativo de orden cuantitativo y/o cualitativo en la organización; a su vez, afirma que estos cambios pueden tener diversas perspectivas que van desde el componente financiero, pasando por los procesos internos y visión de clientes, hasta en el aprendizaje y crecimiento de la organización (s.p).

### **Las organizaciones**

En relación con lo anterior, es claro que estos empresarios se desenvuelven bajo un contexto organizacional, entendiendo a estas organizaciones como aquellas “(...) entidades sociales que están dirigidas por metas, diseñadas como sistemas de actividad deliberadamente coordinada y estructurada y vinculadas con el entorno” (Daft, 2007, p.1). Por consiguiente, se puede decir que estas entidades tienen como razón de ser la satisfacción directa de las necesidades y deseos presentes en los mercados por medio de un bien y/o servicio.

Por lo tanto, las organizaciones se desarrollan en un contexto que se encuentra ligado a múltiples variables del macro y micro entorno; para comprender más profundamente el componente macro de una organización, existe una herramienta propuesta por Kotler y Armstrong (2008) que consta de un análisis exhaustivo del entorno de acuerdo a variables determinadas como aspectos políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y por último aspectos de orden legislativo (p.132). Por otra parte, aquel instrumento que permite diagnosticar el contexto micro de una organización es el denominado fuerzas competitivas de Porter, el cual le posibilita a la empresa identificar “la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes” (Porter, 1987, p.22).

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

La estrategia es sin duda otro factor de competitividad esencial para permanecer en el mercado, ésta se puede comprender como un plan en relación continua con el ambiente competitivo, con la finalidad de alcanzar las metas; define a su vez cómo estas se lograrán y a través de qué técnicas. Las estrategias más comúnmente utilizadas son las competitivas de Porter; este planteamiento divide en tres estrategias fundamentales su postulado: 1) La diferenciación, como su nombre lo indica, consiste en tener un valor agregado a diferencia de los demás competidores; es decir, que sus productos sean distinguidos de los demás. 2) El liderazgo en el bajo costo, consiste básicamente en competir a través de la reducción de costos a comparación de sus competidores y, 3) El enfoque, se basa en tener definido su nicho de mercado y aplicar en esta alguno de las anteriores estrategias (Daft, 2007, pp.62-65).

Como pudo verse a lo largo de este texto, la innovación, el riesgo, el componente estratégico y demás; son elementos clave en la empresarialidad que sirven de dinamizadores para generar procesos de crecimiento económico territorial. En palabras de Palma (2006), el crecimiento se basaría en el impulso de las actividades intangibles, las más abundantes y dinámicas en los países avanzados, actividades que originarían los elementos diferenciadores que serían reproducidas por el resto de países en un proceso impulsor del progreso (p.10). Teniendo en cuenta lo anterior, puede decirse que el mayor obstáculo al desarrollo económico territorial sería la falta de empresarios con sentido innovador y diferenciador, que quieran romper con los paradigmas del pensamiento administrativo y lleven la gestión de organizaciones a nuevas fronteras del conocimiento, en donde las posibilidades y requerimientos de un contexto determinado, se satisfagan las necesidades apremiantes de un mercado específico.

### **4.2. Marco contextual**

Situada en el corazón del Eje Cafetero y capital del departamento de Risaralda se distingue el municipio de Pereira como uno de los principales núcleos de la economía nacional y parte de la llamada región paisa que señala una de las culturas colombianas más características de la nación. Pereira en el año 1970 atravesó una gran cantidad de situaciones sociales y económicas que transcurrían en el país específicamente en la región. Algunos de estos acontecimientos fueron el gran desarrollo de la industria cafetera, el crecimiento demográfico, la violencia política vivida en el país durante 1947 a 1957 y la migración a las grandes ciudades en busca de mejores servicios de salud (2017, p.29).

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

El crecimiento industrial y comercial que tuvo la ciudad durante estos años, en buena parte, como resultado de la ampliación de los capitales formados en la ganadería y el café, que permitieron la llegada de inversionistas extranjeros. En el año de 1973 se realizó un censo que registró que de los 226.877 habitantes que tenía Pereira, 186.776 vivían en la zona urbana, mientras que el 40.101 en la zona rural. Lo anterior se refleja en el aumento de los barrios populares y en la construcción de los primeros conjuntos residenciales en la ciudad; todo esto llevó, a que cada vez, de modo más acelerado e incluso caótico, los tradicionales modos de vida del pasado se fueran borrando paulatinamente para dar lugar a la construcción de nuevas vías de comunicación terrestre.

En la década de los 80 tal como lo afirma Arango (1989), la ciudad contaba con una población de 288 mil habitantes aproximadamente, en donde se destaca un crecimiento del 18,5% de los mismos con respecto a la década inmediatamente anterior; del mismo modo, se contaba con una población económicamente activa de un 47,6% representada en hombres y un 52,4% en mujeres; de igual forma para la época se presentaron grandes problemas laborales a causa del progresivo crecimiento demográfico, lo que originó que la oferta fuera superada por la demanda existente en los mercados laborales —el desempleo llegaba al 16% en 1986—; así mismo el empleo de la industria cafetera disminuyó a un 9% entre 1970 y 1985 a pesar de que el municipio pasó a ser el número uno en la producción de café en Colombia; se originaron a su vez, grandes tasas de informalidad en la mayoría de los sectores productivos<sup>3</sup>; finalmente la agrupación industrial más importante de la zona era la producción de alimentos y la confección<sup>4</sup>, pues en la mayoría de indicadores la participación de estas dos ramas era superior al 50% con respecto a las demás (pp.13-37).

Pese a que la región y la ciudad venían de un apogeo en su economía, en la segunda mitad del siglo XX comenzaron a quedarse estancados debido a la pérdida de fortalecimiento en el desarrollo industrial, pues empezaron a acotarse las condiciones del mercado interno para aquellos productores de bienes corrientes; de igual forma hubo una progresiva disminución y una amplia volatilidad en los precios del café en el mercado internacional, lo que produjo que cayera el ingreso de los habitantes de la ciudad; resta decir, que fue una época en donde había poca inversión tecnológica y por ende bajo nivel de innovación en las industrias. A pesar de ello, se presentó una

---

<sup>3</sup> Anexo número 1: Tabla de elementos del sector informal. 1985

<sup>4</sup> Anexo número 2: Tabla de participación porcentual en los sectores económicos. 1981

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

fuerte intención por mejorar estas condiciones socioeconómicas a través de una fuerte renovación tecnológica, en donde se le apostó al conocimiento creando la Universidad Tecnológica de Pereira y el Instituto Técnico Superior; de igual forma anticipándose a esta parálisis en la economía, los dirigentes del municipio deciden aumentar la inversión de capital dando apertura a la Corporación Financiera de Occidente y a la Corporación Financiera Popular. Finalmente, como tercer elemento estratégico, se buscó independizar el departamento con el viejo Caldas pues consideraban que mientras no se separaran de Manizales no se dinamizaría la competitividad del municipio.

Pese a los fuertes intentos por parte del gobierno por impulsar el crecimiento económico en la ciudad, los resultados no fueron los esperados dado que no tuvo variaciones considerables en los indicadores de medición; lo cual se sustenta en la ausencia de planes de desarrollo territorial, la poca conservación de las inversiones de capital en dichas corporaciones, el incumplimiento de los objetivos por parte de las empresas en aras de mejorar los procesos de innovación al interior de las mismas y la poca visión por parte de estas industrias en el mercado internacional ya que se encargaron exclusivamente de satisfacer el mercado interno. Pese a ello, en este momento de la historia surge Frisby, una empresa encargada de romper los esquemas organizacionales de la época de la mano de un empresario innovador y talentoso, que aunque no contará con el apoyo necesario para generar emprendimiento en su medio, decide crear esta compañía diferenciadora, con nuevos procesos y una filosofía centrada en el ser; los cuales fueron elementos que llevaron a esta organización a ser una de las más representativas y generadoras de impacto en cuestiones de crecimiento y desarrollo de la región (Montoya, 2017).

Por ello y a modo de descripción, se puede decir tal como lo afirman los informes de sostenibilidad de la compañía publicados en 2012, 2013, 2014 y 2015, que Frisby se caracteriza por ser una cadena de restaurantes de comida rápida, fundada en la ciudad de Pereira en el año 1977 como sociedad limitada de carácter familiar; inicialmente abrió sus puertas en el Lago Uribe Uribe como la primera Pizzería que existiera en Pereira y ciudades aledañas. Meses después sus dueños Alfredo Hoyos Mazuera y Liliana Restrepo, introdujeron al país la tecnología del pollo frito a presión, concepto importado de los Estados Unidos. Desde comienzos de la década de los 90, esta pareja emprendedora ha implementado programas con valor agregado para sus colaboradores enfocados en biodanza, coaching y PNL para fortalecer el liderazgo, autodesarrollo y la comunicación efectiva de los mismos (p.15).

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

Tal como lo afirma el director de Ingeniería y Arquitectura de la compañía, el doctor García (2017) fue a través de lo que se denominó cocina vitrina que los consumidores pudieron observar el proceso de preparación de la pizza Frisby. La calidad y novedad del servicio como la atención al cliente dieron excelentes resultados, traducidos en una gran acogida regional. Es así como en el año de 1983, la compañía se extendió a Medellín, mecanismo que funcionó solo hasta 1987, fecha en la cual abrió puntos de venta propios que permitieron recapturar el mercado. A diciembre de 1995 ya contaba con 45 puntos de venta en 8 importantes ciudades del país: Manizales, Armenia, Cartago, Medellín, Ibagué, Bogotá, Cali y Pereira. La cadena es manejada en forma directa a través de 3 regionales ubicadas en Bogotá, Medellín y Pereira con sede central administrativa en esta última.

Debido a las características especiales del producto, su calidad y gran acogida; Frisby ha logrado cubrir mercados de diferentes clases y niveles socioeconómicos entre los que se destaca el grupo de la clase media familiar siendo su segmento más representativo. El producto estrella de la compañía es el pollo frito apanado, seleccionado de la mejor calidad, adobado con la exclusiva fórmula Frisby y sometido al proceso de fritado a presión para concentrar así todos sus jugos naturales y su sabor. En la línea de productos se encuentra también la mazorca dulce, la yuca frita, el plátano maduro, papas a la francesa, entre otros.

Preocupados por ofrecer nuevas alternativas a los clientes se crearon los Frisbycombos, con 6 combinaciones que constituyen un menú completo, nutritivo y balanceado. En este sentido, definen en su plataforma estratégica<sup>5</sup> su misión como “querer ser el negocio de comida rápida con mayor participación en el mercado sobre la base de excelente calidad, servicio e higiene, generando utilidades que permitan la adecuada rentabilidad del capital, el desarrollo de sus trabajadores, el beneficio de la comunidad así como del medio ambiente y poder garantizar el crecimiento de la compañía para alcanzar un cubrimiento nacional”. A su vez, estipulan para su visión “ser la marca más provocativa que deleita a la gente alimentándola con sabor, servicio y calidad, haciendo la diferencia, realizando nuestro trabajo con amor y pasión, construyendo un presente mejor”; por otra parte los valores organizaciones que poseen son la transparencia y el respeto tanto con los proveedores, colaboradores, entidades reguladores, clientes y el medio ambiente.

---

<sup>5</sup> Anexo número 3: Estructura organizacional de la compañía

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

Alfredo Hoyos Mazuera, presidente y fundador de Frisby incursionó en el sector avícola desde los 17 años junto a su padre empresario y pionero del sector avícola en Colombia Alfredo Hoyos Mejía. En Estados Unidos terminó sus estudios básicos, realizó un curso en patología aviar e hizo algunos cursos de administración, lo cual le fue suficiente para construir su compañía. En compañía de su hermano, decide viajar al país norteamericano en busca de innovaciones para su restaurante. En dicha travesía encontró en pleno apogeo los restaurantes de pollo frito y decide traer la maquinaria especializada que se usaba en dicha industria para incursionar en este mercado. Hoyos y Restrepo investigaron por varios días la receta del pollo apanado que venderían en su negocio; para aquel momento rompían con la cultura colombiana que se fundamentaba en la exclusiva preferencia por el pollo asado. Gran riesgo e incertidumbre corrían con dicha estrategia, sin pensar que rápidamente se convertiría en el producto más pedido por los clientes y el icono de ventas de la cadena.

Debido al éxito y la buena acogida por parte de los pereiranos, deciden cambiar el nombre relacionando la palabra frito con su razón de ser; de allí surge Frisby. Esta empresa no fue la primera organización relacionada con la comercialización de pollo que fue fundada por Hoyos. En 1967, diez años antes del lanzamiento del restaurante, fundó Pimpollo, una empresa reconocida por la producción y venta de pollo crudo y embutidos, contando con dos plantas de producción de comida para los pollos que crían, ubicados en Santander y en el Valle del Cauca. Alfredo Hoyos Mazuera desde sus inicios veló por mantener la calidad y el cumplimiento de los insumos que le suministraban sus proveedores, como lo son las arepas fritas y los sobres de miel de abeja; a su vez, se describe como un emprendedor, innovador y estudioso de temas relacionado con filosofía organizacional, gestión del cambio, liderazgo adaptativo, con un profundo interés y convencimiento de que nuevos modelos educativos, permiten formar nuevas sociedades fundamentadas en la innovación y el desarrollo responsable. En varias entrevistas se ha declarado curioso e innovador, claves que según él, son el éxito de su grupo empresarial.

Es de resaltar en el componente familiar que desde que nació la empresa, Alfredo Hoyos Mazuera junto a su esposa Liliana Restrepo Arenas han permeado a la organización de la proyección de vida que han tenido dentro de su propio ámbito familiar; es así como su esposa se dedicó permanentemente a trabajar en el campo de la gestión humana, teniendo como premisa principal la plena satisfacción y unión de los colaboradores y sus familias con la empresa. Sus

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

hijos mayores Alejandro Hoyos y Carolina Hoyos se dedicaron a la expansión de la marca a lo largo del territorio nacional con la apertura de nuevos puntos de venta. En lo que respecta a Catalina Hoyos, su tercera hija, decide incursionar en el mundo del emprendimiento creando Wingz, una empresa enfocada a la producción y elaboración de alitas de pollo bajo un concepto innovador. Finalmente su hijo menor, Álvaro Hoyos es el encargado de manejar algunos asuntos de las franquicias de Cinnabon Colombia junto a su padre, además de ser el gerente de una empresa dedicada a labores audiovisuales.

En casi 40 años de existencia y permanencia en el mercado, Frisby goza de ser una de las marcas más recordadas de los colombianos y con mayor contribución al desarrollo regional, con presencia en 36 cabeceras municipales en las cuales están entregando su sabor único y contribuyendo así mismo al crecimiento del país a través de la visión humanística que poseen pues se enfocan en potenciar el ser de cada uno de sus miembros y de la comunidad por medio de la gestión humana y de las diferentes obras sociales; de igual forma reafirma el compromiso con la región mediante un constante proceso innovador de productos y servicios para lograr la plena satisfacción de cada uno de las personas que de una u otra manera hacen parte de la organización. No obstante, Frisby además de generar procesos de innovación al interior de la compañía, participa activamente en el crecimiento y diferenciación de sus proveedores, favoreciendo la manera en que aportan dichos miembros de la cadena de suministros en desarrollo de los factores socioeconómicos del país.

### **5. Diseño Metodológico**

De los diferentes tipos de investigación propuestos por Tamayo se afirma que este trabajo de grado es descriptivo e histórico, pues busca representar “de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés” (1999, pp. 44-49); es decir, relata situaciones o acontecimientos que han ocurrido en un proceso de evolución para ilustrar y resaltar sus aspectos relevantes. Por ende, uno de los objetivos consiste en describir los momentos de éxito por los cuales ha atravesado la organización Frisby S.A. a lo largo de su trayectoria. De igual forma para dar credibilidad a la investigación y establecer las dependencias, es necesario recurrir a la triangulación y validez, pues según Sampieri (2014), entre más evidencia se presente, existe una mayor probabilidad de que el estudio sea confiable y aceptado por la comunidad académica (p.519).

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

A su vez; es un estudio de caso, definido como el “estudio de uno o muy pocos elementos de forma detallada elegidos por cualidades particulares (...) que sugieren la dirección para estudios futuros” (Ramírez, 2002, p.46); por lo cual, a partir de un enfoque multidisciplinar que involucra áreas del conocimiento como la historia empresarial y el desarrollo organizacional; además se realizan los respectivos análisis y la descripción de la situación actual de la empresa en cuestión. El método de investigación utilizado es la ciencia social de tipo deductivo, el cual según Aktouf “busca entender una idea particular a través de una general” (2001, pp. 34-37); lo cual se justifica dentro del cuerpo del trabajo a partir de los documentos teóricos propuestos para después contrastarlos con la realidad laboral evidenciada en las diferentes dimensiones abordadas.

La naturaleza del fenómeno es cualitativa, puesto que su orientación es de orden comprensivo guiado a través de estructuras teóricas; a su vez, estudia la realidad en su contexto natural e implica la utilización de una gran variedad de materiales que describan la rutina y las situaciones problemáticas (Tamayo, 1999, p.54). El objeto de estudio tratado, está orientado a la identificación de los factores que han dinamizado el desarrollo económico regional por parte de la compañía Frisby S.A. Por otra parte, en palabras de Sampieri (2014), este estudio consta de una unidad de análisis, que indica quiénes son en última instancia los participantes que se les aplicará el instrumento de medición; de igual forma se establece una unidad de observación, la cual permite el acceso a la unidad de análisis (p.183).

Para llevar a cabo este trabajo, es necesario recurrir a los sujetos de estudio que son de vital importancia para el desarrollo de la presente investigación; para el caso actual, los sujetos de investigación serán aquellos colaboradores que desempeñen cargos de la alta gerencia y los mandos medios; por ello en primera instancia se analizará la visión del empresario, por lo que se acudiría a los fundadores de la compañía, Alfredo Hoyos Mazuera y Liliana Restrepo Arenas dado que son los miembros de la compañía con mayor conocimiento y experiencia para darle solución a los objetivos planteados en esta discusión académica. De igual forma, es importante conocer el punto de vista del administrador, por lo cual será pertinente indagar la opinión del gerente general de la empresa, Francisco Guzmán quien cuenta con 13 años de experiencia tomando las riendas de la organización.

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

Del mismo modo, será pertinente abordar la doctora Flor Elvira Ortiz, encargada de dirigir el área de gestión humana. A su vez, la directora de la fundación Frisby, Carolina Posada considerada una fuente primordial para consultar en esta investigación, dado que ha sido parte de la trayectoria en el campo social de la institución. Finalmente, el director de Ingeniería y Arquitectura Walter García Cardona quien cuenta con una vasta experiencia al interior de la organización. Por otra parte se utilizarán fuentes de información secundaria, presente en aquellos referentes enunciados durante el desarrollo del presente estudio. Finalmente, la técnica de recolección de información empleada, radica en la aplicación de entrevistas semi-estructuradas, así como el análisis de libros, revistas indexadas, bases de datos, estudios económicos y laborales; al igual que tesis de grado e investigaciones enfocadas al tema.



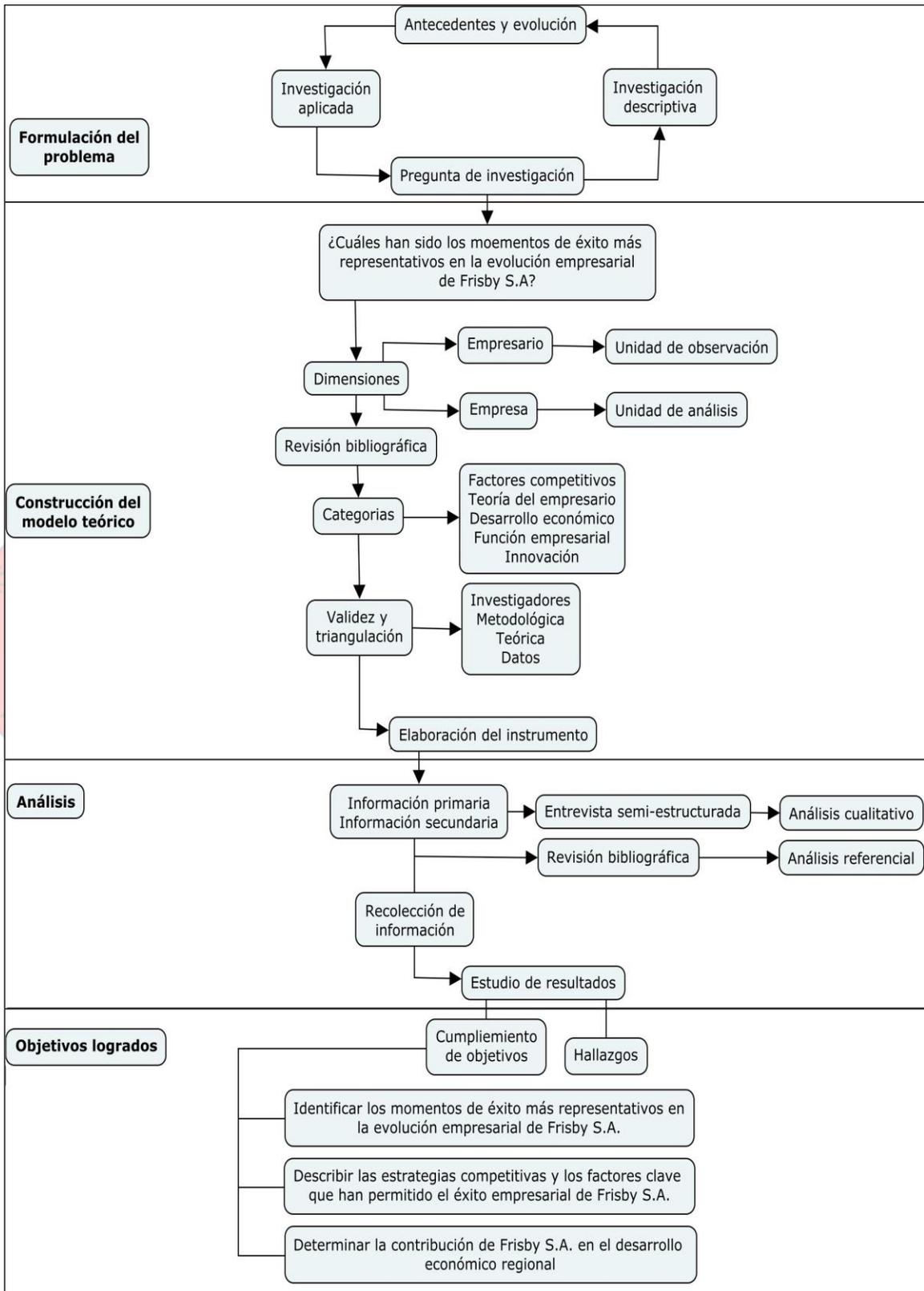


Ilustración 2: Diseño Metodológico. Elaboración propia basada en Tamayo (1999)

6. Cronograma del proyecto

ANTEPROYECTO					
AÑO	2017-2				
ACTIVIDADES	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
ELECCION DEL TEMA					
CONSULTA DEL TEMA					
ASESORIA DEL DOCENTE					
REVISION DE ANTECEDENTES					
FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA					
ASESORIA CON EXPERTO					
MARCO TEORICO					
MARCO CONTEXTUAL					
ENTREGA ANTEPROYECTO					
ASESORIA CON EXPERTO					
CORRECCIONES ANTEPROYECTO					
ASESORIA CON EXPERTO					
DISEÑO METODOLOGICO					
CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO					
ENTREGA ANTEPROYECTO					
SUSTENCIÓN ANTEPROYECTO					
PROYECTO					
AÑO	2018-1				
ACTIVIDADES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
PRIMER CONTACTO CON TUTOR					
RECOLECCION DE INFORMACION					
FORTALECIMIENTO TEORICO					
ENTREGA AVANCE					
CORRECCIONES DEL PROYECTO					
DISEÑO DE INSTRUMENTOS					
ASESORIA CON TUTOR					
ENTREGA FINAL PROYECTO					
PROYECTO FINAL					
AÑO	2018-2				
ACTIVIDADES	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
PRIMER CONTACTO TUTOR					
TRABAJO DE CAMPO					
ASESORIA DEL TUTOR					
APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS					
ASESORIA TUTOR					
ANALISIS DE RESULTADOS					
ASESORIA TUTOR					
CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES					
INFORME FINAL					
SUSTENTACION FINAL					

Tabla 1: Cronograma del proyecto. Elaboración propia

**7. Presupuesto del proyecto**

<b>PRESUPUESTO DESGLOSADO</b>		
<b>Materiales</b>	<b>Justificación</b>	<b>Total</b>
Impresiones, fotocopias y carpetas	Estos recursos se usan para desarrollar el proceso del proyecto	\$ 200.000
<b>Transporte</b>		
Taxis, gasolina y expresos	Trasporte necesario para efectuar actividades relacionadas con el proyecto	\$ 500.000
<b>Salida de campo</b>		
Salidas de campo	Desplazamientos puntuales para elaboración de prototipos y acercamiento a clientes	\$ 300.000
<b>Alimentación</b>		
Desayuno, almuerzos, cenas y refrigerios	Gastos de alimentación de los integrantes, durante el desarrollo salidas de campo o se requiera	\$ 400.000
	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>\$ 1.400.000</b>

Tabla 2: Presupuesto del proyecto. Elaboración propia

## 8. Apéndices

### 8.1. Entrevistas Semiestructuradas

#### 8.1.1. Alfredo Hoyos Mazuera<sup>6</sup>

##### FRISBY S.A.

Para la recolección de la información del presente estudio fue pertinente emplear la herramienta de entrevista semiestructurada, puesto que dicha herramienta permite dar a cabalidad el cumplimiento de los objetivos mencionados al inicio del documento; la cual permite utilizar preguntas abiertas y flexibles para propiciar una conversación espontánea. La siguiente entrevista se realizó el día 19 de septiembre del 2018 en horas de la mañana, la cual estuvo dirigida al fundador de la organización, Alfredo Hoyos Mazuera y se desarrolló en las instalaciones de la Universidad Católica de Pereira, dirigida por el docente Jaime Montoya Ferrer y desarrollada por los estudiantes Gustavo Andrés Loiza Montoya y Oscar Daniel Montilla Trujillo; esta entrevista se divide en 3 etapas fundamentales:

#### ➤ **Preparación**

1. Sabemos que su padre fue un gran empresario y pionero de la avicultura en Colombia, por tal motivo queremos saber ¿Qué comportamientos, aptitudes o actitudes cree que heredó de su padre y cuáles de estas ha transmitido a la organización?
2. Dentro de sus experiencias laborales y experiencias académicas previas ¿Cuáles considera que fueron las que le permitieron la formación suficiente para la creación de su negocio?
3. ¿Cómo nació o cómo le surgió la idea de negocio, Frisby S.A?
4. ¿Cuál decisión cree usted que fue la más importante en la etapa de estructuración de la idea de negocio?

#### ➤ **Nacimiento**

5. Vivimos en un mundo competitivo por naturaleza ¿Cuáles son las estrategias competitivas que implementó en la fase de nacimiento para sobresalir en el mercado y cuál fue su factor de innovación en ese momento?

---

<sup>6</sup> Anexo número 6: Entrevista practicada al fundador de la organización, Alfredo Hoyos Mazuera

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

6. Al iniciar las operaciones y el funcionamiento de Frisby S.A ¿Cuáles fueron las políticas o estrategias en la preparación y capacitación del personal?
  7. ¿Cuáles fueron sus políticas de mercadeo implementadas para la venta de los productos en la etapa inicial de la empresa?
  8. ¿Cuáles considera que fueron las decisiones o factores clave que marcaron un antes y un después en esta etapa del nacimiento de la organización?
- **Desarrollo**
9. Dentro de la investigación nos dimos cuenta que Frisby no tiene franquicias ¿Por qué no decidieron el desarrollo de la empresa por medio de franquicias, sino como negocio propio?
  10. ¿Cuál considera usted que ha sido el criterio de innovación que ha desarrollado Frisby a lo largo de su historia?
  11. ¿Cuáles son los elementos o criterios para tomar decisiones al interior de la organización? ¿Que se tiene en cuenta?
  12. Teniendo en cuenta que Frisby es una organización pereirana ¿Cuál considera que ha sido el impacto económico y social que ha generado Frisby S.A en la región Risaraldense?
  13. Es importante reconocer que vivimos en un mundo globalizado, usted nos podría compartir ¿Cuáles son los retos más importantes para consolidar su capacidad competitiva en el futuro y cuáles son las principales amenazas?
  14. Recopilando lo anterior, ¿Cuáles cree usted que han sido los momentos más cruciales positivos o negativos que marcaron la evolución empresarial de Frisby S.A? ¿Qué estaba pasando en ese momento en el contexto nacional y regional? ¿Qué decisiones o herramientas gerenciales implementaron para sortear dichas etapas?

### 8.1.2. Walter García Cardona<sup>7</sup>

La siguiente entrevista se realizó el día 06 de noviembre del 2018 en horas de la tarde, la cual estuvo dirigida al director de Ingeniería y Arquitectura de la organización, Walter García Cardona, la cual se realizó en el hogar del entrevistado y a su vez fue dirigida y desarrollada por los

---

<sup>7</sup> Anexo número 7: Entrevista practicada al director de Ingeniería y Arquitectura, Walter García Cardona

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

estudiantes Gustavo Andrés Loaiza Montoya y Oscar Daniel Montilla Trujillo; esta entrevista se divide en 3 etapas fundamentales:

### ➤ **Reconocimiento del encuestado**

¿Cómo ha sido su trayectoria laboral al interior de la organización?

¿Cuánto tiempo lleva usted laborando en la organización?

¿En qué fase o etapa se encontraba Frisby S.A al momento de su vinculación laboral?

### ➤ **Preparación**

1. ¿Cuál decisión cree usted que fue la más importante en la etapa de estructuración de la idea de negocio?

### ➤ **Nacimiento**

2. Dentro del trabajo se identificó que la etapa de nacimiento de la organización fue muy importante ¿Que conoce usted sobre la etapa del nacimiento de la organización Frisby S.A?
3. Vivimos en un mundo competitivo por naturaleza ¿Cuáles son las estrategias competitivas que usted cree que se implementaron en la fase de nacimiento para sobresalir en el mercado y cuál fue su factor de innovación en ese momento?
4. ¿Existe un departamento de Ingeniería y Arquitectura en Frisby? ¿Cómo surge dicho departamento? ¿Cuáles han sido sus objetivos?
5. La imagen corporativa juega un rol esencial en las organizaciones ¿Que estrategias o procesos de diseño de la imagen corporativa considera que se pusieron en marcha en esta etapa inicial de la empresa?
6. Se sabe que para la organización el factor humano es de suma relevancia ¿Cómo considera que ha sido el desarrollo de la política y filosofía de gestión de talento humano en la empresa?
7. ¿Cuáles considera que fueron las decisiones o factores clave que marcaron un antes y un después en esta etapa del nacimiento de la organización?

### ● **Desarrollo**

8. Se evidencia que Frisby tiene una identidad corporativa muy marca ¿Cómo ha sido la evolución de la imagen corporativa de Frisby S.A durante su trayectoria?

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

9. ¿Cómo ha sido el desarrollo del diseño arquitectónico de todos los puntos de venta durante los 41 años de Frisby S.A?
10. La innovación es uno de los requisitos actuales para que las organizaciones se mantengan en el mercado ¿Cuál considera usted que ha sido el criterio de innovación que ha desarrollado Frisby a lo largo de su historia?
11. ¿Cuáles considera que son los elementos o criterios para tomar decisiones al interior de la organización? ¿Que se tiene en cuenta para ello?
12. Las empresas son exitosas gracias al aporte de cada una de las personas que laboran en ella ¿Cuáles son las cualidades humanas y profesionales del equipo de trabajo con el cual se ha logrado alcanzar las metas de desarrollo y competitividad de la empresa?
13. ¿En qué medida la competencia ha promovido el cambio o la innovación en la organización Frisby S.A?
14. Teniendo en cuenta que Frisby es una organización pereirana ¿Cuál considera que ha sido el impacto económico y social que ha generado Frisby S.A en la región Risaraldense?
15. Es importante reconocer que vivimos en un mundo globalizado, usted nos podría compartir cuáles son los retos más importantes para consolidar la capacidad competitiva en el futuro y cuáles son las principales amenazas en ámbitos generales y específicamente de su departamento.
16. Recopilando lo anterior, ¿Cuáles cree usted que han sido los momentos más cruciales positivos o negativos que marcaron la evolución empresarial de Frisby S.A? ¿Qué estaba pasando en ese momento en el contexto nacional y regional? ¿Qué decisiones o herramientas gerenciales implementaron para sortear dichas etapas?
17. ¿En su opinión que factor le hace falta a la organización para llegar alcanzar sus sueños o ideales de largo plazo?

## 9. Hallazgos

Partiendo de las entrevistas semiestructuradas y de las demás fuentes de información secundarias, se encontró que Alfredo Emilio Hoyos Mazuera le heredó a su padre Alfredo Hoyos Mejía la capacidad para salir de su zona de comodidad, pues lo define como un creativo aventurero porque fue una persona que durante toda su vida busco el emprendimiento, por ende viajó a la costa Caribe en donde analizó todo el panorama del almacén Sears y fue altamente fascinado por la distribución de sus productos; es por ello que tomó la decisión de fundar un negocio similar en Pereira en un edificio de 2 plantas, el cual construyó en 6 meses. De allí nació el Almacén Real, la primera empresa por departamentos que hubo en la ciudad; de igual forma decidió incursionar en el mundo de la avicultura en donde generó grandes niveles de innovación para la época por medio de maquinaria para la producción del pollo.

Por otra parte, a pesar de venir de una familia pudiente, desde pequeño su padre le enseñó el valor de ser independiente y reconoce en él, ese deseo por enseñarle a los demás siendo así un ejemplo de trabajo y disciplina. Un ejemplo de esto es que Hoyos era estudiante hasta la una de tarde y granjero hasta la una de la mañana. Del mismo modo, reconoce la importancia que tuvo para su vida aprender inglés como segunda lengua, ya que esto le abrió un sin número de oportunidades, efecto de esos valores por el autoaprendizaje que le inculcaron desde su núcleo familiar, los mismos que le ha transmitido a la organización a través de los años y que él mismo denomina como propósito superior. Dichas experiencias han llevado a su fundador a forjarse bajo el carácter de un empresario considerable, con una amplia experiencia el sector avícola.

Por otra parte, según el libro conmemorativo de los 40 años de Frisby (2017), el padre de Hoyos era una persona muy noble con un espíritu de tenacidad, con un marcado paradigma de buen empresario y hasta su última semana de vida nunca dejó de crear cosas pues era un gran visionario. El núcleo de su hogar era una universidad de constante aprendizaje donde se daban ejemplos aventura, audacia, lucidez, emprendimiento y compromiso; por otra parte le heredo a su padre el conocimiento del negocio del pollo, la inspiración, el espíritu investigador, el fortalecimiento tecnológico del exterior y su ambición por romper los esquemas (p.17-40).

En cuestiones de formación académica y experiencias laborales Alfredo Hoyos terminó su secundaria Riverside Military Academy, Gainesville, Georgia (Estados Unidos), ya que su padre

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

pretendía generar en él una experiencia que le fortaleciera el espíritu. Pasó por grandes dificultades puesto que era estudiante hasta la una de la tarde y granjero hasta la una de la mañana; del mismo modo, en 1964 a los 18 años de edad terminó su bachillerato en Martinsville, Indiana; tuvo su primera experiencia laboral como representante exclusivo de dos marcas extranjeras; el primer encuentro que tuvo con el mundo empresarial fue con la organización Impavicol (Importadora Avícola de Colombia), la cual se dedicaba a la asistencia técnica para los avicultores del interior del país en donde laboró 10 años sin pausa.

Otra experiencia laboral importante fue la que obtuvo como fundador de la empresa Pimpollo, una de las empresas productoras de pollo más grande de esa época a través de un préstamo en el IFI (Instituto de Fomento Industrial); por otra parte fue el fundador de Procodes, la cual fue una empresa enfocada en la reutilización de los desperdicios de Pimpollo por medio de maquinaria que permitiera procesar dichos desperdicios y vender a Purina alimento para perros. Otra organización que fundó fue Pollo Loco, el primer asadero de pollo que se abrió en la ciudad de Pereira y en 1973 Kokoriko se asoció con Pimpollo, como consecuencia surgió Avinco Ltda para operar Kokoriko en el eje cafetero y Antioquia. Finalmente con su esposa obtuvieron la distribución de Mimos en Pereira el cual tuvo éxito desde la primera semana (p.29-39).

Por otra parte durante la entrevista, Hoyos afirma que en su juventud las clases en la escuela resultaban tediosas pues no sentía esa pasión por las temáticas que le enseñaban para la época; no obstante, Alfredo era un fiel creyente del autoaprendizaje como método de enseñanza, en donde pasaba horas formándose por sí solo después de clases en las temáticas que le apasionan como lo son la filosofía, la psicología y la sociología. Desde pequeño se interesó por leer los grandes literatos de la humanidad, generando en él una manera de pensar diferente, afirmando así que este tipo de literatura ha transformado su lenguaje, su consciencia y su cultura.

Basado en esos principios durante el proceso de fundación de Frisby, Alfredo Hoyos contrata un experto para que lo asesore en el campo del análisis transaccional para formar a los empleados en psicología, en ciencias del autoconocimiento y del desarrollo de la conciencia. Lo anterior, es importante para el fundador de la empresa porque considera que una sociedad se transforma en la medida en que como empresario se suba el nivel de conciencia de los colaboradores por medio de profesores de alta categoría, medios secundarios de información como bibliotecas de calidad y demás actividades orientadas al ser. De este modo reconoce la importancia

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

de volver a conectar al ser humano con su ser, pues el exceso de estímulos exteriores ha llevado a la sociedad a que no haya un grado de conciencia por el otro y por sí mismo. Reconoce a su vez, como factor clave de éxito la capacidad innovadora que ha tenido la empresa en toda su trayectoria y el destacable grado de responsabilidad que tienen con la sociedad, pues en la medida en que la empresa le aporta a la sociedad en ámbitos educativos y en la formación del ser humano, esta le retribuye de la mejor manera logrando así los propósitos de la organización; por ende el dinero es un valor agregado después de cumplir con los Stake Holders en un gana-gana generando así una cultura corporativa diferenciadora.

Según Alejandro Hoyos Bojanini su padre no considera el emprendimiento como un golpe de suerte, ya que en primer lugar siempre empieza considerando una idea, luego la investiga, pide información aquí y allá, con paciencia, con constancia, y después de examinar una y otra vez el asunto, con mucha persistencia, se arroja a la aventura, con decisión, así tenga que atravesar el mundo para dar con lo que busca. De este modo, surge Frisby de la mano de sus fundadores Alfredo Hoyos y Liliana Restrepo como una pizzería inicialmente inspirada en su padre quien fue uno de los pioneros del sector avícola en Colombia. Dicho negocio nació el 17 de junio de 1977 cuando apenas llevaban 6 meses de casados.

Su primera firma mercantil se llamó Sociedad Hoyos Restrepo y fue Frisby su primer negocio: una vez puesta la heladería, el olfato conquistador de Alfredo Hoyos resolvió migrar hacia una pizzería, un negocio inédito en Pereira, ya que el puesto original de helados absorbió un almacén de ropa, una droguería, una casa de habitación que había en la misma cuadra y muy pronto la nueva pizzería se volvió un referente en la ciudad. Frisby era el lugar donde los jóvenes de la época, iban a pasar un buen rato, y no tardó en meterse en los corazones de los pereiranos; para lo cual Alfredo Hoyos sostiene que la llegada del pollo frito a Frisby fue suscitada por la ley de la sincronicidad (p.18-44).

La decisión más importante en la etapa de estructuración del negocio ha sido volver a humanizar al ser humano, la cultura organizacional será el diferenciador del futuro; en ese orden de ideas lo más importante ha sido inculcar en la organización ese sentido por lo humano basado en la filosofía, psicología y sociología del ser. Por otra parte como cita Frisby en su libro conmemorativo (2017), el éxito de la empresa tuvo cinco antecedentes capitales: 1. La industria avícola gestada por Alfredo Hoyos Mejía. 2. El contacto directo de Alfredo Hoyos Mazuera con la parte técnica

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

del pollo en Estados Unidos. 3. El matrimonio de Alfredo Hoyos con Liliana Restrepo, que dio lugar a una pareja emprendedora. 4. Los estudios en ciencias avícolas que adelantó el hermano de Alfredo Hoyos, Fernando Hoyos en la Universidad de Georgia. 5. Y finalmente el contacto que los fundadores tuvieron con el negocio de las comidas rápidas. Esas circunstancias abonaron la aparición del pollo apanado en Frisby (p.44).

Las estrategias competitivas implementadas inicialmente pasaron por la creación de la pizzería, ya que en la ciudad no había ningún negocio de este tipo, pero pronto tuvo que luchar con el ingreso Jeno`s Pizza a la ciudad y para sortear dicha situación, deciden traer a dos de los exponentes mundiales en pizza. La apuesta por la calidad fue el factor diferencial que determinó el éxito de la pizzería Frisby, ya que Alfredo Hoyos constantemente trata de buscar la mejor calidad. Lo anterior es confirmado por Jaime Aristizabal en el libro conmemorativo (2017), quien menciona que el signo del fundador es su compromiso con la calidad -afirma-. ¡Cueste lo que cueste! Cuando él decide hacer una cosa, siempre busca a los mejores. Sea para hacer una receta o una mascota. Eso fue lo que hizo de Frisby un producto excelente, una calidad que permea a toda la organización desde la gerencia hasta la parte operativa de la misma, con el fin de proporcionarles tanto al cliente externo como al interno el mejor servicio y una plena satisfacción (p.24). Dicha decisión la considera Alfredo Hoyos como uno de los momentos clave de éxito de la organización pues fue una locura instantánea, ya que era una innovación que no se conocía en el ámbito nacional. Luego de esto, generaron diversas campañas publicitarias en las que fueron pioneros como las propagandas con mascotas, la implementación de Foodtrucks como nuevos canales de venta.

En cuanto a la preparación y capacitación del personal, en ese momento fue fundamental la permanente presencia de los dueños, ya que al ser los dominadores por excelencia del negocio, han sido quienes le han enseñado y transmitido a los colaboradores todos los conocimientos, valores y actitudes que se deben tener frente a la organización. El ejemplo ha sido primordial, ya que el único liderazgo efectivo es el que se da a través del ejemplo porque no sirve lo que se pueda decir con palabras sino lo que con la vida se demuestre. El líder es un generador de confianza pues puede haber muchas teorías de liderazgo pero si se pierde la confianza, no hay nada.

Dentro de la organización una de las políticas iniciales consistió en que cada empleado, sin excepción, debía vivir la experiencia del punto de venta y conocer todos los procesos que allí se realizan; desde el mismo momento en que se ingresa a la inducción, se sabe que se llega a un lugar

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

especial, lleno de alegría y con una energía maravillosa, donde el elemento fundamental es el individuo; allí se siente acogido y todos celebran su llegada. A través de la capacitación de nuestros empleados hemos logrado grandes transformaciones y creado un sentido de pertenencia muy sólido; el talento humano de la empresa tuvo contactos con grandes maestros, guías y gurúes como Gilbert Brenson, quien en la década de 1980 desarrolló el potencial del equipo humano de la empresa a través de talleres de análisis transaccional. Gracias a esa formación humanista, que funciona como escudo afectivo ante los momentos de crisis, que han sido varios, es que esta empresa ha podido superar sus desafíos. Adicionalmente, el cincuenta por ciento del talento humano de la empresa está compuesto por mujeres, esa equidad se palpa también en los roles desempeñados por los funcionarios; es decir, en esta empresa hay inclusión, participación, buen trato, reconocimiento y respeto, y esa consideración empieza por la igualdad de género. En dicho aspecto, la participación del hombre y la mujer en esta empresa es equitativa.

En primer lugar el control de calidad ha sido primordial, la calidad tiene que ser extraordinaria y el control sobre la calidad tiene que ser excelente para que al cliente le guste el producto; por otra parte para mercadear en un pueblo como Pereira el voz a voz es muy rápido, pues este mecanismo le resulta muy eficiente para aquellas empresas que logran satisfacer exitosamente las necesidades y deseos de los clientes. Para la época se utilizaron ventanales grandes en el punto de venta del lago para que los clientes observaran el proceso de producción de la pizza, empezó con cuñas de radio, en los bazares de los colegios a los que asistía la mayoría de la ciudadanía, se utilizaron también los camiones restaurantes en las ferias, la proyección realizada con la mascota y la ubicación en centros comerciales. Así las cosas, el creativo Germán Hoyos, dueño de Publicidad Galgos, asumió la tarea de crear y diseñar la marca del negocio, en donde el primer logo de Frisby fue un pizzero vestido de chef que tiraba la pizza hacia arriba.

Durante diez años (de 1977 a 1987), la triada helado, pizza y pollo se constituyó en la fórmula exitosa de Frisby, con unos volúmenes de venta cada vez mayores. En un abrir y cerrar de ojos, el pollo frito se había consolidado en el producto líder de la compañía y la pizza estaba frenando seriamente su desarrollo.

Aparte de los tiempos de operación, había otros factores que jugaban en contra de la pizza. La especialidad del personal. A ese panorama había que añadirle la llegada al país de marcas de pizza internacionales sumamente fuertes. Dichos inconvenientes le dieron mayor cabida al pollo

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

frito, haciendo que la empresa centrara su misión en dicho propósito; de este modo con el paso de los años y con el crecimiento de la empresa ha sido muy importante la capacitación de los administradores para inculcarle los valores de la organización, la metodología de trabajo y aquellos factores humanos expresados en el proyecto de vida de la persona y su compromiso con la organización; ha sido vital contar de igual forma con expertos en todas las ramas legales para el óptimo funcionamiento de la compañía, ya que el tema tributario y legal en Colombia es bastante complejo; por ende, el talento humano ha sido, es y será siempre el factor más importante y hacia el cual van enfocados la mayoría de los esfuerzos estratégicos de la compañía.

Los dueños solo aportaron capital para el primer negocio, no se reparten utilidades sino que las reinvierten, ya que toda la utilidad del periodo se utiliza para la expansión de la marca, lo cual ha generado que la empresa no tenga pasivos financieros; ya que no se utilizan los bancos pues se trabaja bajo la primicia de que no se puede gastar más de lo que se gana. Cabe señalar que aproximadamente el 20% de Frisby está franquiciado entre los familiares más allegados y aquellos inversionistas que entiendan claramente la cultura corporativa de la empresa. En la empresa existe un gerente general el cual posee mucha autonomía para la toma de decisiones el cual cuenta con un comité de gerencia de los jefes en cada departamento quienes se reúnen periódicamente para planear el rumbo de la organización. Mientras tanto el papel de los fundadores radica en la permanente investigación y capacitación de los temas que mantienen viva la cultura o filosofía empresarial de Frisby.

El mayor avance está en la cultura corporativa que es lo ha mantenido a la organización en el tiempo, haciendo que la empresa se convierta en líder puesto que existe una fuerte competencia que los obliga a innovar permanentemente; por ejemplo en productos como el Frisnack el cual ha sido revolucionario y todo el mundo lo ha querido copiar; por ende, todo lo que se hace, los que vienen detrás son pendientes para copiar, por ello se debe mantener adelante con la innovación porque los que vienen detrás vienen copiando entonces eso obliga a innovar. Se cuenta con un departamento de investigación y desarrollo manejado por un Chef que estudió en el colegio de la fundación Frisby desde infantil y luego estudió para chef; hoy en día es el chef de la organización y es una persona muy preparada el cual ha sido guiado permanentemente por los fundadores y llevado a los congresos mundiales de gastronomía para su capacitación como profesional.

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

Se puede por tanto señalar, que un factor de éxito de la empresa es la formación de equipos gerenciales y de operación altamente capacitados y comprometidos filosófica y espiritualmente con la empresa. El comité de gerencia de la organización tiene mucha autonomía porque son personas muy calificadas y muy entrenadas durante años, la mayoría llevan más de 30 años de estar en la empresa y estamos trayendo gente. Actualmente se trajo una persona nueva de Nueva York y con ella se creó un departamento denominado departamento de nuevos negocios. Como consecuencia, Frisby se ganó un premio de 200 millones con impulsa por ser la empresa más innovadora en cultura corporativa.

Mucho impacto, la cantidad de gente que se ha educado es impresionante, es muy satisfactorio la cantidad de profesionales que ha salido del colegio de la fundación que están en todas partes trabajando. Hay una cosa muy importante que es un principio básico del universo y es que cuando se da tiene que ser de forma incondicional sin esperar nada a cambio porque el dar condicionado no produce resultados, si se da esperando que le van a pagar el favor no sirve, no funciona; el universo devuelve si se da sin esperar nada a cambio, porque se crea una ilusión, las ilusiones existen porque el ser humano en sí mismo las crea, si no se genera ilusión no hay desilusión, los seres humanos tenemos que pasar por crisis y por desilusiones porque creamos las ilusiones y la crisis es el final de la ilusión; el ser humano tiene que pasar por crisis para poder deshacer las ilusiones y llegar a la realidad, por ello se ha creado una sociedad paralela a la realidad que es de ilusión por ello el mundo no funciona porque se creó un mundo de ilusión.

Hoyos afirma que actualmente están entrando muchas empresas extranjeras haciendo muchas promociones de precios bajos, lo cual no es del todo bueno para el mercado, ya que el lanzamiento continuo de promociones implica que los clientes se acostumbren a solo comprar cuando hay descuentos u ocasiones especiales; del mismo modo, las políticas del gobierno son una gran amenaza porque los congresistas crean excesivas normas que son altamente cargadas hacia las empresas constituidas formalmente, lo cual los perjudica notablemente puesto que la informalidad no cumple con dichos requerimientos por ende la informalidad es la gran amenaza. Por otro lado para consolidar su capacidad competitiva en el mercado a futuro, plantea que uno de los retos contemporáneos pasa por evaluar permanentemente los pro y los contra de las tendencias para mantener el foco de su razón de ser y continuar fortaleciendo la creatividad , plantea que uno de los retos contemporáneos pasa por evaluar permanentemente los pro y los contra de las

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

tendencias para mantener el foco de su razón de ser y continuar fortaleciendo la creatividad y la recursividad para acompañar cada uno de los lanzamientos que se realicen. Frisby es una organización que está al día con las últimas tendencias en materia de restaurantes lo que les permite destacarse entre sus competidores, trabajando en la sostenibilidad de un negocio que se nutre de la innovación y la calidad.

Pasando a los momentos más cruciales de la organización se pudo identificar como un primer momento de éxito la identificación de que en Colombia no se vendía pollo frito apanado, por lo cual decide incursionar en este mercado trayendo de Estados Unidos una freidora Henny Penny de segunda, pero en muy buen estado, vital para la elaboración del pollo apanado ya que el sistema de cocción de esta máquina freidora es la que le da la textura y el sabor del pollo de Frisby; contando a su vez, con el apoyo de uno de los docentes más capacitados en el tema de alimentos apanados como lo es Kirk Hale; este suceso fue sumamente importante, ya que le permitió diferenciarse en un nuevo producto con un sabor exquisito y difícil de igualar como lo es el pollo frito apanado, además de contar con la maquinaria y talento humano ideal para dicha producción.

Pasados un par de años, una etapa muy importante para la organización, fue cuando se tomó la decisión de incursionar en la ciudad de Medellín; pues a pesar de que esta ciudad antioqueña estaba pasando por grandes niveles de violencia e inseguridad por el narcotráfico, era un territorio muy atractivo en términos comerciales; por ello afirma una ejecutiva de la organización, que los Frisby de Medellín fueron creados a pulso por incursionar en un mercado donde las condiciones de la época eran difíciles y aunque nadie creyó en el proyecto, resultó siendo de las mejores decisiones de la compañía.

La expansión de Frisby tuvo varios eventos favorables, casi mágicos. Uno de ellos fue la compra de Rico McPollo, en abril de 1998, lo que significó el ingreso de la compañía a la región Caribe. Frisby se ha caracterizado por ser una compañía correcta y juiciosa en todas sus obligaciones, tanto con los empleados como con el gobierno y la sociedad. Sin embargo, la empresa tuvo algunas diferencias con la DIAN a raíz de una mala interpretación de una norma, que inicialmente expresaba que el IVA se cobraba sobre el servicio a la mesa y no sobre la venta de comida. Así se aplicó a todas las cadenas de restaurantes del país por un lapso de varios años. No obstante, esa misma norma sufrió una interpretación diferente por parte del gobierno: el IVA se tenía que cobrar sobre el servicio a la mesa y la venta total; y el pago de ese impuesto era

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

retroactivo. Ciertamente fue un momento difícil porque ese cobro inesperado cayó justo cuando se estaba realizando la expansión de la marca en la zona caribe. Lo triste de tal episodio fue que se tuvo que cobrar a los clientes ese excedente para poder apalancar este episodio.

Según Jaime Aristizabal, consejero de Alfredo Hoyos los momentos más representativos de la organización se encuentran en las contingencias más críticas; por ello la historia de Frisby es necesaria dividirla en dos periodos cruciales, antes y después de 1999, antes de la fecha la empresa tuvo que poner a prueba sus valores y filosofía corporativa, ya que uno de sus pilares era no pagar un centavo que estimulara el narcotráfico, la subversión y la corrupción; un día en el año 1999 pusieron un petardo en Pereira y meses después hicieron estallar una bomba en Medellín que, por fortuna, no produjeron consecuencias funestas, sin embargo se mantuvieron firmes en sus ideales corporativos o propósitos superiores.

1999 fue uno de los años más desesperanzados que haya sufrido Colombia, por muchas razones; esta crisis arrancó en enero y alcanzó su cresta máxima en julio... La caída de la economía elevó los intereses, encareciendo la deuda que teníamos con la banca y los proveedores. Y para rematar el panorama, la naturaleza nos manda un terremoto de gran magnitud, que tuvo epicentro en Armenia y sacudió todo el Eje Cafetero. El saldo: mil muertos y una crisis financiera que aunque no llevó a la empresa a tocar fondo, si los hizo pasar por momentos de suma dificultad. Esta crisis llevó a que se generaran planes estratégicos para reducir el impacto de la misma; por ende, se hizo una reunión para discutir la compleja situación por la que estaban pasando, en donde se dio libre escogencia para aquellos que quisieran continuar laborando en la organización a pesar de todo lo sucedido, contando con el apoyo de todos los colaboradores y no se generó ninguna terminación de contrato.

Como consecuencia se creó el “Plan 1.000” en el año 2000, que consistía en ahorrar mil millones en el año con la participación de todos, generando ideas que permitieran ahorrar agua, energía, uniformes, entre otros; además de esto hubo un estancamiento de los salarios durante tres años en donde para poder superar esa etapa pero también hubo que vender propiedades y cuando regresó la prosperidad se volvieron a comprar las mismas. Frisby reconoce la importancia de generar relaciones con su entorno y para salir de la crisis decide recurrir a diferentes alianzas estratégicas con diferentes compañías, lo que permitió un mutuo beneficio para el sector de esta industria. Finalmente, esta situación llevo a que el fundador de la empresa identificara que la única

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

opción para salir de la crisis era el crecimiento de la organización; por ello, la empresa comenzó a generar un ritmo de crecimiento anual del 20% sostenido en el tiempo.

Como se mencionó en líneas anteriores, la difícil situación de violencia e inseguridad, llevó a que los fundadores de la empresa decidieran salir del país velando por su seguridad, puesto que algunos restaurantes empezaron a recibir telegramas, cartas y coronas fúnebres; a pesar de contar con el apoyo del personal de la compañía y las autoridades competentes era evidente que ese respaldo no era suficiente para vivir en paz; no obstante, antes de partir crearon una fórmula gerencial con el fin de que la empresa continuara su camino; dicha fórmula consistió en la implementación de una gerencia de tres personas con experticias diferentes.

Alfredo y Liliana organizaron un comité de gerencia y presentaron un modelo de gobierno basado en un equipo triangular de alto desempeño; los tres ejecutivos seleccionados fueron: Francisco Guzmán Cardona, al frente de las finanzas; Claudia Muriel, a la cabeza de la dirección de operaciones, y Juan Diego López, en la dirección de mercadeo. Durante el 2001 los tres miembros del equipo coordinador fueron entrenados para asumir este reto: el funcionamiento de Frisby en ausencia de los fundadores. El equipo coordinador funcionó por dos años, hasta el 2003. Y fue tan exitosa su gestión, que el 2002 resultó ser el mejor año en toda la historia de la compañía. En el 2003, Alfredo y Liliana regresaron a Colombia tras algunos años de destierro forzoso.

Lo anterior, refleja la constitución de equipos gerenciales altamente capacitados y formados tanto en la capacidad técnica como humanística lo cual le permite cumplir con los dos grandes retos de la empresa como lo son la innovación con alta calidad y el desarrollo de una cultura corporativa centrada en el desarrollo humano y social. Cabe señalar que la capacidad de su fundador para establecer pautas de delegación le permitieron dedicar la mayor parte de su tiempo a la conservación y fortalecimiento de la identidad y cultura corporativa de la empresa, lo que es esencial en el desarrollo de Frisby y es considerado un factor clave de éxito de la misma.

Por último y no menos importante, la cultura del consumo dio un viraje natural, abandonó la calle y buscó los centros comerciales. Esto produjo que los establecimientos de Frisby tuvieran que adaptarse al espacio reducido de los puntos de venta en los centros comerciales. Inicialmente, almacenes Éxito le solicitó a la empresa hacerlos partícipes de esa expansión, de este modo en 1995 se convirtieron en un socio estratégico para la organización pues fueron los grandes impulsores de ese cambio y un aliado clave en el crecimiento de la empresa.

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

Por otra parte es importante tener en cuenta el punto de vista directivo de la organización para contrastar lo expuesto por el empresario fundador; por ende se recurrió al Director de Ingeniería y Arquitectura, Walter García Cardona quien lleva una trayectoria de 12 años en la organización y el que ha hecho parte de la etapa más crucial de la empresa que fue la fase de crecimiento y expansión de la marca; además, durante su labor al interior de la compañía ha participado directamente en la apertura de alrededor de 200 restaurantes. Dicho departamento se encarga del diseño y la construcción de todos los restaurantes, así como su remodelación, su respectivo mantenimiento locativo y su viabilidad en general.

Su foco se centra en siempre estar a la vanguardia en todos los elementos locativos y que estos permitan un consumo óptimo para reducir los costos procedentes de la operación teniendo en cuenta las políticas internas y de las demás entidades gubernamentales que regulan el proceder de los restaurantes. De igual forma este departamento vela por hacer los puntos de eficientes, estar actualizados en temas de iluminación, mobiliario, materiales, sistemas y métodos constructivos y todo lo que tiene que ver con equipos. Lo anterior, se lleva a cabo con el objetivo de reducir los tiempos de entrega, ya que es importante reconocer que Frisby no deja de ser un restaurante de comida rápida, por ende hace énfasis en brindar un servicio óptimo y oportuno al cliente como una de sus prioridades.

Para Cardona, la decisión más importante al momento de la estructuración de la idea de negocio de la empresa, fue esa visión por parte de sus fundadores, la capacidad de innovar y siempre estar a la vanguardia en tecnología, en la preparación técnica de sus productos y en siempre querer satisfacer la demanda con productos que impacten en el mercado. Del mismo modo, afirma que en la etapa del nacimiento de la empresa, el producto con el que comenzaron tenía muy pocos competidores a nivel nacional ya que solo habían puntos de venta en Bogotá pero en el Eje Cafetero no conocían dicho producto. Además de esto, su fundador siempre se ha rodeado de asesores expertos en cada una de las materias en las que enfocaba su atención para satisfacer la demanda de la mejor manera y el hecho de llegar en una época en donde todo era muy tradicional con un producto diferente, fue lo que marcó ese nacimiento de una manera muy exitosa a pesar del riesgo que ello implicaba.

Cabe señalar que en términos de competitividad, Frisby siempre ha tenido como pilares de diferenciación el factor del servicio, la calidad humana y la manera en como el colaborador

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

transmite los valores o principios de la empresa por medio de su calidez, cercanía y empatía con el cliente. En este sentido Frisby tiene un propósito superior el cual radica en alimentar con amor pues entregar comida implica dar muchas otras cosas más ya que la atención refleja la filosofía de la organización y todos estos elementos son factores clave de éxito que definitivamente hacen que las personas vean y sientan diferente a Frisby.

En un principio en cuanto al diseño de la imagen corporativa, fue muy importante el nombre, pues es sonoro, fácil de pronunciar y de recordar; igualmente otro elemento primordial fue la mascota que es el personaje icono de Frisby, el cual le dio una cercanía con los niños ya que ayudó a personificar la marca y logró darle esa conexión de alimento saludable con un personaje ameno para sus clientes; en este sentido, el tema de la miel ha logrado cautivar a los niños por el dulzor que le proporciona al producto haciendo de esta estrategia una idea muy bien lograda convirtiéndola en un factor clave para la organización. A lo largo de la trayectoria de la empresa la imagen corporativa se ha mantenido muy estable lo cual le ha permitido el reconocimiento e identificación de la marca puesto que tanto su diseño en el nombre, como en la mascota y el slogan han mantenido su esencia desde sus inicios.

Reforzando lo planteado en el libro conmemorativo de la organización y lo expuesto por el fundador de la empresa, Cardona afirma que las capacitaciones de personal es un tema fundamental pues están permiten no solo el desarrollo de capacidades comunicativas, de liderazgo, de trabajo en equipo y la capacidad para transmitir la filosofía organizacional sino que además permite el crecimiento personal y fortalecer el proyecto de vida de cada colaborador. Dichas capacitaciones y actividades involucran a todo el personal Frisby pues es una manera de comulgar con la cultura organizacional de la empresa para poder transmitirla posteriormente a los clientes de una manera efectiva.

Para García, lo que marcó un antes y un después en la etapa de nacimiento de la organización fue el hecho de querer expandirse, no quedarse en un ambiente local o regional, sino salir a otras ciudades con gran potencial comercial y en centros comerciales; este tema le dio definitivamente una proyección mucho más amplia a la empresa de lo que tenía y le permitió ese desarrollo inicial a la compañía. En cuanto al criterio de innovación de Frisby, plantea que dicho criterio es estar a la vanguardia, puesto que la empresa se ha enfocado en romper los paradigmas y en entrar a darle

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

sentido a lo que hacen no solamente por convencimiento propio sino porque es el deber ser, ya que cada vez hay más competencia en el mercado que les exige dar lo mejor a sus clientes.

Con respecto al proceso de toma de decisiones al interior de la organización, este se lleva a cabo teniendo en cuenta no solo la opinión del empresario o fundador de la organización, sino que se considera la opinión de toda la junta directiva, compuesta en su mayoría por el núcleo familiar más cercano de Alfredo Hoyos, además de sus respectivos socios gerentes y otros asesores. Esto ha permitido que se llegue a un consenso colectivo en la toma de decisiones en Frisby S.A. Además de esto menciona que las cualidades humanas que deben tener los colaboradores en todos los niveles jerárquicos de la organización, están basados en que su filosofía personal sea compatible con la filosofía corporativa, lo cual consiste en tener un propósito superior, enfocado a ser conscientes en todos los aspectos de la vida y siendo respetuoso entre el decir y el hacer.

En términos de competencia, es importante agregar que García la considera como un determinante a la hora de promover la innovación en Frisby, por lo cual perciben este factor no como una amenaza sino como una oportunidad, ya que los impulsa a dinamizar sus procesos internos para tener con qué responder a las exigencias del contexto. Lo complejo realmente es llegar a la cima y seguir creciendo o mantenerse, puesto que es un punto en el que es difícil identificar cual debe ser el rumbo que debe tomar la organización para lograr dichos propósitos; por ende, a pesar de que la compañía se encuentra en una fase de liderazgo en su sector, asumieron el reto de seguir creciendo motivo por el cual se está trabajando fuertemente en la expansión de la marca por todo el territorio nacional.

Lo anterior, ha permitido generar gran impacto económico y social en la región risaraldense, lo cual se ve traducido en la cantidad de empleos generados tanto de manera directa como indirecta, al igual que la dinámica empresarial y comercial que se mueve en torno a Frisby, puesto que la mayoría de empresas constructoras y la mayoría de proveedores son pereiranas. Por otro lado, como retos para consolidar su capacidad competitiva se plantean mejorar la velocidad en el servicio lo que implica no solo cambios en la planta de producción y en el menú, sino también en la reestructuración del diseño de los restaurantes.

García concuerda con Hoyos cuando afirma que uno de los momentos más críticos de la organización ocurre en la época de la violencia colombiana y de crisis financiera a finales de los 90 en donde se tomaron decisiones muy arriesgadas como por ejemplo no despedir ningún

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

colaborador ni cerrar restaurantes, puesto que se propusieron sobrevivir con lo que había y a pesar de todos estos momentos difíciles siempre protegieron su filosofía corporativa. Para finalizar, menciona que para que la empresa pueda alcanzar sus ideales en el largo plazo, se debe tener un esquema de toma de decisiones sólido y bien estructurado, puesto que a medida de que la organización continúa su proceso de expansión se torna más compleja la toma de decisiones ya que involucra muchos departamentos y a su vez muchas personas.



## 10. Conclusiones

Luego de haber realizado los respectivos análisis de la información recolectada a través de las fuentes primarias y secundarias, se pudo cumplir a cabalidad con los objetivos -tanto el general como los específicos- propuestos al inicio de esta investigación; que serán presentados con mayor profundidad a continuación:

### *Factores clave de éxito*

Los factores más representativos que han llevado a la organización a tener unos niveles de éxito destacables y que sirven de base para determinar las estrategias competitivas de la compañía, son en primer lugar su cultura corporativa, puesto que desde el punto de vista del empresario fundador, a partir del momento del surgimiento de la idea de negocio se tuvo claro que el factor diferenciador sería una cultura basada en el ser, en la centralidad de la persona y la sociedad como el factor de motivación para la consecución de los objetivos; pues además se considera como el elemento de innovación del futuro. Con respecto al punto de vista de la gerencia organizacional, se puede decir que la empresa ha sido permeada gran parte de los valores y la estructura filosófica del empresario, haciendo de ella su estandarte diferenciador y con el cual pretenden alcanzar todos los objetivos corporativos en el tiempo. Dicha filosofía corporativa se transmite inicialmente a sus clientes internos para que estos a su vez puedan compartirla con los clientes externos de manera efectiva.

El segundo factor clave de éxito identificado es el servicio, puesto que para Frisby la manera más efectiva de conectarse asertivamente con el cliente es por medio de una atención adecuada, amena, oportuna y eficiente con el mismo. No obstante, el criterio diferenciador lo genera el propósito superior que tiene la compañía que consiste en alimentar con amor; ya que implica no solo vender un producto sino entregarle al consumidor, el producto con todo el valor agregado que proporcionan los valores de Frisby. El servicio se ha convertido para la empresa en un factor sujeto a un constante mejoramiento en la velocidad de entrega y ha llevado a que los esfuerzos de la organización estén dirigidos a estar actualizados en esta cuestión. La identidad del servicio se extiende a otras esferas diferentes al consumidor, la comunidad en general se ha beneficiado de los aportes en educación que ha ejercido la empresa durante mucho tiempo.

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

El tercer elemento de éxito es la calidad, puesto que para el empresario fundador es un requisito primordial, que debe ser inherente en la organización en todos los aspectos ya que la apuesta por la calidad por parte de la gerencia así como del fundador es total, lo cual le permitió a la compañía contar con un producto competitivo en calidad y sabor, haciendo que desde la gerencia hasta los niveles operativos sean permeados por este principio con el fin de proporcionarle al cliente externo como al interno el mejor servicio y una plena satisfacción.

Como cuarto criterio de éxito, se encontró la innovación, dado que desde sus inicios la compañía velo por estar constantemente a la vanguardia en cuestiones técnicas y tecnológicas, haciendo inversiones considerables para poder brindarles a sus clientes un producto innovador para la época puesto que tomaron ventaja de una ausencia en el mercado en el tema de restaurantes de comida rápida; por otra parte, al ser líderes en su mercado la competencia los obliga a estar en constante innovación para no quedarse rezagados y seguir marcando las tendencias del pollo frito apanado. En este sentido, el rol que ha desempeñado la gerencia por potenciar el factor de innovación en la compañía ha sido fundamental, dado que instauraron un departamento de Investigación y Desarrollo, en aras de contar con un grupo humano que este exclusivamente enfocado en el perfeccionamiento de los productos y complementarios, al igual que en términos de servicio, instalaciones locativas y equipos técnicos.

El quinto y último factor de éxito hallado radica en los procesos de estandarización que se manejan al interior de la compañía, puesto que tanto los productos, como el servicio y las instalaciones locativas al igual que los elementos técnicos y tecnológicos para la preparación de los alimentos y la prestación del servicio cumplen con ciertos parámetros preestablecidos y culturizados a cada uno de los miembros de la organización con el objetivo de mantener una identidad corporativa estable en todos los puntos de venta del territorio nacional, con el fin de posicionarse en la mente de los consumidores como la marca líder en pollo frito apanado.

Estos factores claves en la diferenciación y logro de la empresa permiten resaltar un aspecto importante desde la perspectiva teórica que se ha definido, la separación y el deslinde de la función de los fundadores con la función gerencial. En todo momento se observa la necesidad de profesionalización de sus funcionarios y directivos, el papel y la identidad educativa tanto para comprender y asimilar la cultura corporativa y la estructura de valores sociales y humanos de la empresa, sino los lineamientos técnicos y operativos para consolidar los factores de éxito. Una de

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

las claves de éxito se debe considerar como la capacidad gerencial y la profesionalización de su estructura administrativa operativa y gerencial que son en realidad los que permite cumplir con los valores anotados anteriormente de innovación calidad, servicio.

### *Contribución al desarrollo socioeconómico de la región*

Se puede concluir que el impacto que ha tenido la organización Frisby S.A en la región risaraldense en términos de desarrollo económico regional ha sido de gran importancia, ya que esta empresa genera una cantidad considerable de empleos tanto directos como indirectos como consecuencia de su labor productiva; a su vez la mayoría de los proveedores que tiene la organización, son empresas de la región de risaraldense, esto permite crear una dinámica empresarial y comercial significativa que gira en torno a Frisby S.A. Por otra parte, el impacto social y cultural es muy sobresaliente, puesto que una población considerable de la región se ha beneficiado en términos de educación y formación en el Instituto Tecnológico de Dosquebradas, pues de esta institución han salido profesionales que se encuentran laborando en todas partes del mundo.

Esta organización genera un efecto multiplicador en la sociedad, puesto que las personas perciben a Frisby como una empresa exitosa, que motiva al emprendimiento, a la comprensión de que es posible hacer empresa en Colombia y progresar en medio de las circunstancias; de igual forma, incentiva a producir cambios de perspectiva en responsabilidad social organizacional, no como filantropía para librarse de compromisos con el Estado; sino como un valor arraigado en la filosofía organizacional que entiende al ser humano como un factor primordial en la consecución de los objetivos; del mismo modo es un propulsor para que las demás organizaciones dinamicen sus procesos de investigación, innovación y desarrollo para encajar en un mercado cada vez más competitivo.

Se debe destacar que además de los aportes que podemos considerar como cuantitativos o monetarios en el sentido del empleo o la riqueza que genera la empresa, un aporte fundamental para la mentalidad de los empresarios locales y nacionales es la cultura organizacional, los valores que inspiran la entidad que defiende la idea de servir a la sociedad y de considerar como una de sus funciones claves el proyecto de vida de sus colaboradores y sus grupos de interés. La empresa y sus fundadores se han preocupado por ser reconocidos no solo como empleadores o generadores de riqueza sino como agentes de transformación social en la idea de construir una sociedad mejor.

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

### *Momentos de éxito más relevantes*

Se pudo identificar que la mayoría de los momentos de éxito más representativos en la evolución empresarial de Frisby S.A, se vieron ligados a situaciones críticas las cuales le proporcionaron el conocimiento y la experiencia necesaria para mantenerse y crecer en el mercado; las dinámicas de estos acontecimientos, plantaron las bases que incentivaron una toma de decisiones reactiva para sobrellevar dichos sucesos que serán descritos con mayor profundidad a continuación:

El primer momento de éxito de la organización ocurre en la etapa inicial de la misma, donde se toma la decisión de cambiar de modelo de negocio, dado que se pasó de vender pizza a la comercialización del pollo frito apanado, esta determinación se llevó a cabo en base a lo que estaba ocurriendo en el contexto, pues durante 1977 a 1987, la compañía estaba dedicada a la venta de helado, pizza y pollo, la cual se consideró como la fórmula exitosa de Frisby S.A; sin embargo, en un periodo muy corto, el pollo frito apanado se convirtió en el producto líder de la organización y la fabricación de la pizza estaba aumentando los tiempos de entrega del producto, además de esto, el personal especializado para este tipo de producto era difícil de conseguir y al mercado estaban entrando diversas pizzerías de talla internacional con mayor experiencia y trayectoria, por lo cual se decide dejar el pollo frito apanado como el producto principal de la compañía. Dicho suceso marcó el camino exitoso de Frisby, pues el impulso permanente por parte de sus dueños de querer ofrecerle a la sociedad un producto innovador, los llevó a ofertar el producto que les ha asegurado hasta la fecha el éxito de su organización.

El segundo momento exitoso se originó finalizando el año de 1983, cuando la empresa decide abrir restaurantes en Medellín; para esta época la ciudad se encontraba pasando por una difícil situación de inseguridad, causada por el narcotráfico que generó violencia y atentados en contra de la organización y de la sociedad en general. Este acontecimiento puso a prueba la filosofía organizacional de la empresa, pues empezaron a llegar múltiples iniciativas de soborno para patrocinar diversos grupos delictivos y la corrupción; no obstante, Frisby se mantuvo firme en sus principios corporativos, motivo por el cual se puso a prueba la filosofía de la organización; además de esto, se encontraron con una competencia desleal en dicho territorio, lo que los llevó a tomar cartas en el asunto para poder sortear dicha dificultad; a pesar de lo sucedido, este acontecimiento le proporcionó la experiencia necesaria a sus fundadores acerca de cómo debían manejar el tema de la expansión de la marca y la apertura en nuevos territorios.

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

El tercer momento y quizás el más relevante que marcó un antes y un después fue el que se desarrolló durante el año 1999 y 2000, puesto que la crisis económica por la que estaba pasando el país afectó significativamente a las empresas y Frisby no fue la excepción. Esta etapa de dificultad se vio intensificada a causa del terremoto de gran magnitud que tuvo epicentro en Armenia y que tuvo repercusiones en todo el Eje Cafetero. En ese momento se tomaron decisiones muy drásticas como el diseño de un programa en el que se vieran involucrados todos los miembros de la organización que tuvo por nombre Plan 1000, en el que todo el personal aportó su grano de arena para sortear la crisis; este suceso refleja, que la cultura corporativa de Frisby centrada en el ser, es verídica debido a que no se despidió a ningún colaborador ni se cerró ningún restaurante. Además de esto, la compañía comienza a negociar con sus grupos de interés para generar beneficios mutuos que les permitieran lograr superar la crisis que acarrea el país.

El cuarto momento de éxito contemplado, tiene lugar en el año 2000 donde los fundadores empezaron a vislumbrar su salida del país a causa de distintas amenazas y que a pesar de esto no se dejaron sobornar; lo anterior permite considerar que existe una coherencia entre lo predicado y lo aplicado por parte de la organización dado que priorizaron sus ideales antes que dejarse quebrantar por este tipo de amenazas y sobornos. No obstante, a pesar de este suceso bochornoso, antes de salir del país deciden crear una fórmula gerencial compuesta por un equipo de trabajo con diferentes experticias y de alto desempeño como el objetivo principal de guiar la organización en ausencia de los fundadores, lo cual resultó siendo sumamente beneficioso para la compañía ya que se le dio una visión mucho más gerencial y estructurada para asumir las nuevas exigencias que se venían presentando en el mercado. Dicho suceso resultó siendo fundamental para la organización porque los empresarios fundadores se encargaron de cuidar y estar en permanente actualización de la filosofía corporativa y los equipos gerenciales que se crearon con ello, se enfocaron en el crecimiento y posicionamiento de la marca; siendo tan exitosa su gestión, que en el año 2002 se lograron los mejores resultados hasta el momento en toda la historia de la compañía.

El quinto momento de verdad se produce en 1995 cuando la tendencia del mercado empieza a migrar hacia el consumo en los centros comerciales, motivo por el cual Frisby es requerido por Almacenes Éxito para convertirse en un aliado estratégico, con el objetivo de generar un beneficio en primer lugar para Frisby por el crecimiento en ventas que esto le proporcionaría y para Almacenes Éxito por el tráfico de demandantes que le atribuye la presencia de Frisby en sus

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

instalaciones; dicho acontecimiento implicó que la compañía tuviera que adaptar sus restaurantes en espacios reducidos, lo que refleja una empresa para la época mucho más sólida y estructurada por parte de la gerencia y marcó definitivamente el salto de la misma en el mercado de comidas rápidas en Colombia.

Como momento final de éxito, se determinó que a pesar de que el panorama nacional no era alentador para el sector empresarial, la organización toma la decisión de convertirse en la marca líder en pollo frito apanado por medio de una estrategia de expansión de la marca en aras de crecer un 20% anual, contando así con la apertura de aproximadamente 200 restaurantes en los últimos 12 años, lo que marcó una tendencia exponencial en el crecimiento de la organización; ya que hasta la fecha, la organización se encontraba en una etapa de crecimiento moderado; dicho acontecimiento le permitió a la gerencia entender cuál era el core de la organización al identificarse como un restaurante de comida rápida, por lo que la experiencia les indicó que lo más importante era reducir los tiempos de entrega y de servicio, así como ofrecer un producto de calidad con altos niveles de estandarización para garantizar una identidad estable pese a los más de 200 puntos de venta.



## 11. Referencias bibliográficas

- Aktouf, O. (2001). *La administración: entre tradición y renovación*. Cali , Colombia: Gaeta Ivorin.
- Amaya, J. (2009). *Toma de Decisiones Gerenciales (2ed.)*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Arango, O. (1989). *Pereira, años 80*. Pereira: Graficar Pereira Ltda.
- Baumol, W. (1991). *Toward a newer economics: The future lies ahead!* *Economi Journal*.
- Cano, A. (2012). De la historia de las mentalidades a la historia de los imaginarios sociales. *Ciencias sociales y educación*, 135-146.
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias económicas*, 247-276.
- Chandler, A. (1987). *La revolución en la dirección de la empresa norteamericana*. Madrid: Centro de publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España.
- Coll, S., & Tortella, G. (1992). *Reflexiones sobre la historia empresarial: estado de la cuestión en España*. Información Comercial Española.
- Correa, J., Marín, J., & Sosa, D. (2017). "Nadie lo hace como Frisby lo hace": el sentido de la responsabilidad social en la historia de la empresa alimenticia Frisby S.A. (1977-2017). *Gestión y Región*, 27-40.
- Correa, J., Marín, J., & Sosa, D. (2017). "Nadie lo hace como Frisby lo hace": el sentido de la responsabilidad social en la historia de la empresa alimenticia Frisby S.A. (1977-2017). *Gestión y Región*, 27-40.
- Cujiño, M., & Uribe, M. (2016). Estrategias adoptadas en la historia empresarial de dos organizaciones tolimenses. *Desarrollo Gerencial* , 109-122.
- Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. México: Editorial Thomson.
- Dávila, C. (1996). *Empresa e historia en América Latina: Un balance historiográfico*. Bogotá: Colciencias.
- Dávila, C. (1999). *Historia empresarial de Colombia: estudios, problemas y perspectivas*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Díaz , P. (2007). *Teoría e historia empresarial: un estado de la cuestión* . Obtenido de [http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/mahr/libro\\_unam\\_uam/capitulo\\_I.pdf](http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/mahr/libro_unam_uam/capitulo_I.pdf)
- Frisby. (2012). *Informe de sostenibilidad 2012*. Obtenido de [https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/21842/original/Informe\\_CoP\\_Frisby\\_2012.pdf?1368031902](https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/21842/original/Informe_CoP_Frisby_2012.pdf?1368031902)
- Frisby. (2013). *Informe de sostenibilidad 2013*. Obtenido de <http://static.globalreporting.org/report-pdfs/2014/bbb561719db2cc22bab235ef5e971756.pdf>

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

- Frisby. (2014). *Informe de sostenibilidad 2014*. Obtenido de <https://frisby.com.co/compania/sostenibilidad>
- Frisby. (2015). *Informe de sostenibilidad 2015*. Obtenido de <https://frisby.com.co/resources/frisby-informe-sostenibilidad-2015.pdf>
- Frisby S.A. (2017). *Una historia de amor llamada Frisby*. Bogotá, Colombia: Story INC S.A.S.
- García, O., Quintero, J., & Arias, J. (2014). Capacidades de innovación, desempeño innovador y desempeño organizacional en empresas del sector servicios. *Cuadernos de administración*, 87-108.
- García, W. (2017). Historia empresarial de Frisby. (G. Loaiza Montoya, & O. Montilla Trujillo, Entrevistadores)
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: McGraw Hill.
- Knight, F. (1921). *Risk, uncertainly and profit*. Boston: Houghton Mifflin.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principios de marketing*. Madrid: Pearson Educación.
- León, G., Marulanda, N., & González, H. (2017). Factores claves de éxito en la implementación de lean manufacturing en algunas empresas con sede en Colombia. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, 85-100.
- Londoño, J. (1985). *Evolución reciente del empleo y desempleo urbano*. Bogotá: En revista Economía Colombiana.
- López, W. (1984). *Economía política de Risaralda*. Bogotá: Fundación Universitaria Autónoma de Colombia.
- Manucci, M. (2006). *La estrategia de los cuatro círculos: diseñar el futuro en la incertidumbre del presente*. Bogotá: Norma S.A.
- Marín Portillo, K., & Atencio Cárdenas, E. (2008). Proceso académico-administrativo de la revista científica y ética del investigador: estudio de un caso. *Omnia*, 160-183.
- Molina, L. (16 de Septiembre de 2005). La mano visible y la gran corporación. *Revista Dinero*, 1-6.
- Montoya, J. (2017). Historia de Pereira en la década de los 70-80. (G. Loaiza, & O. Montilla, Entrevistadores)
- O'Kean, J. (1989). *Aportaciones a la teoría económica de la función empresarial*. Boletín de estudios económicos.
- Olarte, J., & García, A. (2009). Factores clave de éxito para una implantación exitosa del sistema de gestión estratégica "Balanced Scorecard". *Revista EAN*, 49-76.

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

- Osorio Bayter, L., & Salinas Ramos, F. (2012). Emprendimiento y economía social, oportunidades y defectos en una sociedad en transformación. *Revista de economía pública, social y cooperativa*, 129-151.
- Palma, L. (2006). Marco institucional, funciones empresariales y crecimiento económico. *Economía, gestión y desarrollo*, 7-31.
- Parra, J. (S.F.). *Teoría del empresario innovador de Schumpeter*. (E. y. Bachillerato, Ed.) Obtenido de [https://servicios.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/etapasEducativas/secundaria/16/secciones/270/contenidos/10827/teorias\\_sobre\\_el\\_empresa\\_de\\_knigth\\_y\\_schumpeter.pdf](https://servicios.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/etapasEducativas/secundaria/16/secciones/270/contenidos/10827/teorias_sobre_el_empresa_de_knigth_y_schumpeter.pdf)
- Perez, K. (2013). *Factores críticos de éxito que influyen en el desempeño empresarial*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Pertuz, A. (2015). Historia Empresarial de Sincelejo, 1951 - 1970. *Revista Pensamiento Gerencial*, 1-10.
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Ciudad de México: Editorial CECSA.
- Ramírez, D. (2002). *Contabilidad administrativa*. México: McGRAW HILL.
- Rodríguez, A., Alarcón, G., & Mendoza, J. (2013). *Desarrollo conceptual de los factores críticos de éxito en la adquisición y fusión de empresas: contexto para un estudio de organizaciones mexicanas*. México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Schumpeter, J. (1997). *Teoría del desenvolvimiento económico*. FCE.
- Tamayo, M. (1999). *Modulo 2: La investigación; serie aprender a investigar investigando*. Bogotá, Colombia: ICFES.
- Valdaliso, J. (1993). Algunas reflexiones acerca de la historia empresarial y su desarrollo en España. *Revista de Historia Económica*, 417-433.
- Villegas, G. (16 de Mayo de 2005). Gestión por Factores Críticos de Éxito. *Revista EAFIT*, 1-26.

12. Anexos

Anexo número 1: Teoría del empresario innovador de Schumpeter

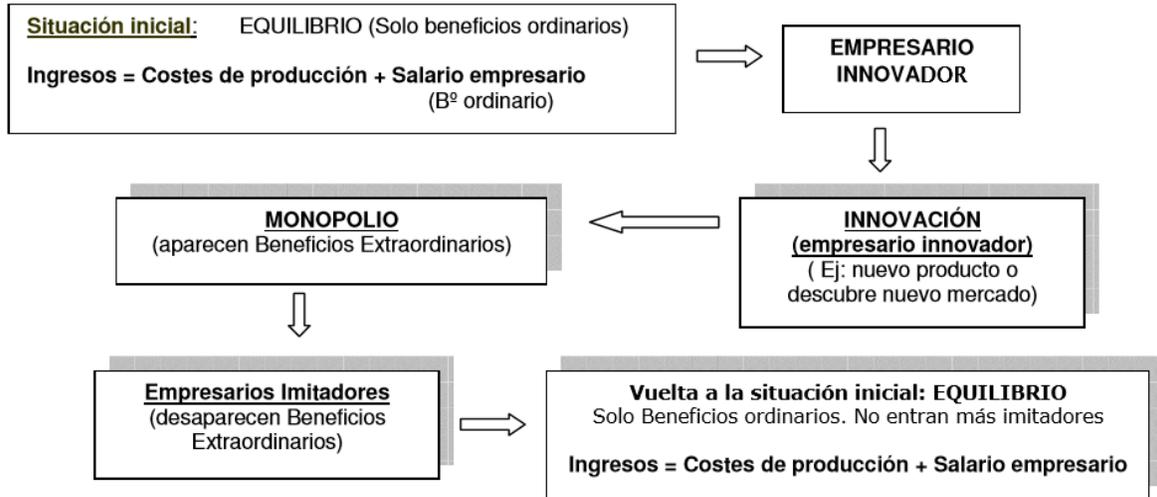


Ilustración 3: Parra, J. (S.F.). Teoría del empresario innovador de Schumpeter. Eco y organización de empresas. 2º Bachillerato p.3-4. Recuperado de [https://servicios.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/etapasEducativas/secundaria/16/secciones/270/contenidos/10827/teorias\\_sobre\\_el\\_empresa\\_de\\_knigh\\_y\\_schumpeter.pdf](https://servicios.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/etapasEducativas/secundaria/16/secciones/270/contenidos/10827/teorias_sobre_el_empresa_de_knigh_y_schumpeter.pdf)

Anexo número 2: Beneficio residual del riesgo

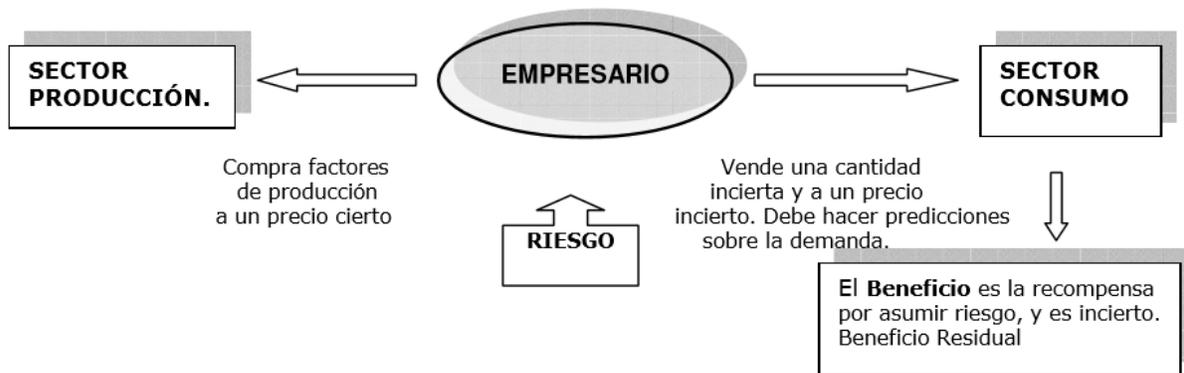


Ilustración 4: Parra, J. (S.F.). Teoría del empresario innovador de Schumpeter. Eco y organización de empresas. 2º Bachillerato p.1-2. Recuperado de [https://servicios.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/etapasEducativas/secundaria/16/secciones/270/contenidos/10827/teorias\\_sobre\\_el\\_empresa\\_de\\_knigh\\_y\\_schumpeter.pdf](https://servicios.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/etapasEducativas/secundaria/16/secciones/270/contenidos/10827/teorias_sobre_el_empresa_de_knigh_y_schumpeter.pdf)

**Anexo número 3: Tabla de elementos del sector informal. 1985**

ASPECTOS	Promedio Nacional (10 ciudades)	Pereira
<b>I. IMPORTANCIA DEL SECTOR INFORMAL URBANO EN EL EMPLEO</b>		
Según posición ocupacional		
Obreros y empleados	18,7	22,7
Empleo no asalariado	30,8	30,2
Servicio domestico	6,0	5,4
Según actividad económica		
Producción de bienes	15,7	15,2
Producción de servicios	39,8	58,2
<b>TOTAL</b>	<b>55,5</b>	<b>58,2</b>
<b>II. GRADO DE INFORMALIDAD DE LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS</b>		
Industria	54,3	44,0
Construcción	56,2	62,8
Comercio	79,8	77,5
Transportes	56,1	49,6
Estab. Financ y prop. raiz	29,0	31,3
Servicios	54,5	56,1
<b>III. GRADO DE INFORMALIDAD SEGÚN EDUCACIÓN</b>		
Ninguna	80,7	74,3
Primaria	69,3	67,9
Secundaria	51,0	54,4
Universidad	22,9	25,0

*Ilustración 5: Ilustración 5: Elementos del sector informal. Elaboración propia a partir de Londoño, J. (1985). Evolución reciente del empleo y desempleo urbano. En revista Economía Colombiana. Bogotá, No.172-173, pp.20-21*

**Anexo número 4: Tabla de participación porcentual en los sectores económicos. 1981**

Agrupación industrial	Número de establecimientos	Producción Bruta \$ millones	Consumo Intermedio \$ millones	Remuneración total \$ millones	Personal remunerado	Energía consumida Millón kwk	Valor agregado \$ millones
<b>TOTAL</b>	<b>231</b>	<b>20.252</b>	<b>11.363</b>	<b>3.256</b>	<b>15.077</b>	<b>80.4</b>	<b>8.889</b>
Alimentos	18.6	34.3	45.1	33.8	26.8	28.2	24.6
Bebidas	2.2	9.7	5.2	8.9	5	5.8	15.3
Textiles	7.4	11.4	6.9	18.3	11.4	13.1	17
Prendas de vestir	24.7	14	14.8	15.4	26.5	3.9	13.1
Papel	2.2	10.9	8.5	8.3	7.2	38.8	13.8
Otras	44.9	19.7	19.5	15.3	23.1	10.2	20.2

Ilustración 6: Participación porcentual en los sectores económicos. Elaboración propia a partir de López, W. (1984). Economía política de Risaralda: 1970-1982. Tesis de Grado. Fundación Universitaria Autónoma de Colombia. Bogotá, Colombia

**Anexo número 5: Estructura organizacional de la compañía**

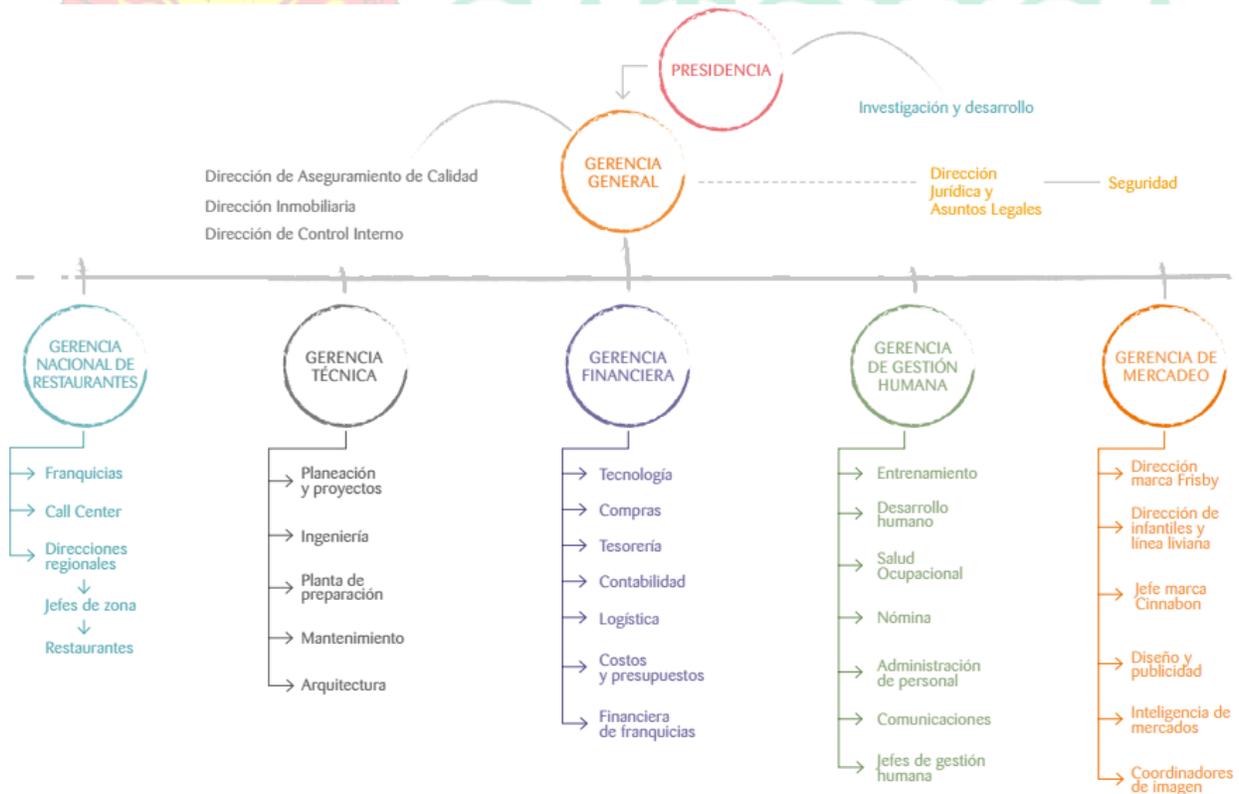


Ilustración 7: Estructura operativa-Organigrama. Recuperado de <https://frisby.com.co/resources/frisby-informe-sostenibilidad-2015.pdf>

**Anexo número 6: Entrevista practicada al fundador de la organización, Alfredo Hoyos**

**FRISBY S.A.**

**ALTA GERENCIA**

➤ **Preparación**

- Sabemos que su padre fue un gran empresario y pionero de la avicultura en Colombia, por tal motivo queremos saber ¿Qué comportamientos, aptitudes o actitudes cree que heredó de su padre y cuáles de estas ha transmitido a la organización?

**Respuesta:**

Mi padre fue el pionero de la avicultura moderna en Colombia; era un aventurero que nunca conoció la zona de comodidad, siempre estaba en la zona de aventura; se fue para el Japón en 1948 porque él tenía un almacén que se llamaba el almacén Real; era el primer almacén por departamentos que hubo en Pereira está el éxito actualmente que va desde la octava hasta la novena; él le vendió al Ley en esa época y se dedicó a la industria agrícola porque él se fue para el Japón a traer juguetería para el almacén en Diciembre; entonces él conoció la primera granja moderna que había visto en su vida y se trajo esas incubadoras de allá y se trajo un japonés para que le enseñara y entonces yo cuando eso tenía como 4 años y en la finca Cierra Morena que todavía conservamos es de la Florida para arriba en la Suiza ahí instaló las incubadoras y la primer fábrica de alimentos para gallinas y ahí empezó la industria agrícola moderna, allá iba mucha gente a aprender; mi papá pues era muy abierto para enseñarle a la gente y entonces pues fue un gran ejemplo de trabajo y de disciplina. Mi papá era muy independiente y él tiene una anécdota que lo volvió muy independiente; él estudió en el colegio San José de Medellín, de los hermanos cristianos que son los mismos de la Salle y cuando terminó bachillerato entro a estudiar ingeniería en la escuela de minas de la universidad Nacional de Medellín, entonces cuando terminó el primer año de ingeniería iba para Yarumal en vacaciones en un bus y al lado de él se sentó un ingeniero de apellido Montoya Gaviria y mi papá le preguntó doctor qué tal es la carrera de ingeniería y el señor le dijo si no fuera por un almacencito que tengo estaría aguantando hambre y con eso tuvo para salirse de la universidad y cuando llegó a Yarumal, donde él nació le dijo al papá, papá yo no voy a seguir estudiando yo lo que quiero es trabajar entonces el papá le dijo (pues el papá era muy estricto) si no va a estudiar se larga de la casa porque yo no lo voy a sostener, yo solo lo

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

sostengo si estudia pero si no estudia se tiene que ir de la casa. Entonces se vino para Pereira en el año 35 se vino a trabajar de empleado en un almacén de telas en la Plaza de Bolívar y ahí empezó a trabajar y a visitar todos los pueblos del Norte del Valle a vender mercancía de ese almacén y echó ese almacén para arriba; entonces ahí empezó pues su carrera comercial, después de que echó para arriba ese almacén el dueño que era un paisa que se llamaba Leoncio Aristizabal le dijo Alfredo yo me quiero volver para Medellín que yo ya estoy muy viejo consígase 5 mil pesos y yo le vendo este almacén, entonces en esa época 5 mil pesos era mucha plata, entonces mi papá dijo no yo de donde voy a sacar eso yo no tengo plata, entonces le dijo vaya a Yarumal y dígale a su papá que se los preste, entonces fue a Yarumal y el papá no se los quiso prestar, entonces volvió muy desanimado y le dijo no mi papá no me quiso prestar la plata; entonces ¿sabe que hizo Leoncio? Le dijo vamos al banco conseguimos un préstamo y yo le sirvo de fiador y con eso me paga, imagínese la confianza que en esa época los negocios eran de palabra, entonces así fue, se quedó con el almacén y en un año lo pagó y echó para arriba ese almacén y fundó otro que fue muy famoso que se llamaba el almacén Monserrate en la octava que era un almacén de telas, entonces se trajo de Yarumal a un tío, a un hermano y a un primo para que le ayudaran y ahí fundó el almacén Real que fue el primer almacén por departamentos que hubo en Pereira y ahí fue que se fue para el Japón a traer juguetes para diciembre y trajo las incubadoras y empezó en Cierra Morena a incubar pollitos para venderlos, los vendía en el almacén Real y los pintaba de colores para llamar la atención; los pintaba de rojo, de verde, de todos los colores (entonces era muy creativo), entonces así nació la industria avícola. Entonces yo estaba en tercero de bachillerato en la Salle y en esa época no había quien enseñara inglés (a mí me gustaba mucho el inglés) y me llegaba una revista en inglés que todavía existe que se llama National Geographic, a mí me fascinaba esa revista porque traía unos mapas que se podían abrir de todas partes del mundo, de la vía láctea, entonces yo leía las revistas con diccionario, entonces no había quien enseñara inglés, entonces la Universidad Tecnológica trajo una pareja de gringos expertos en inglés para enseñar en la Tecnológica y ellos pusieron por la noche una academia de inglés, entonces ellos enseñaban en el día en la Tecnológica y por la noche enseñaban inglés en una academia que pusieron muy moderna para la época y yo en tercero de bachillerato salía de la Salle y me iba para allá a estudiar inglés, entonces eran unos profesores excelentes, muy profesionales y aprendí muy rápido porque a mí me gustaba y yo ya tenía algo avanzado

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

entonces lo primero que yo le digo a los emprendedores es la importancia de aprender inglés, eso para mí ha sido definitivo en la vida, eso me ha abierto muchas puertas porque primero que todo, todos los documentos científicos de todas las ciencias salen primero en inglés (el 80% de todos los documentos del mundo salen en inglés), entonces si usted sabe inglés los puede leer de primero, no tiene que esperar que alguien los traduzca e incluso los libros siguen siendo así (los mejores libros en Amazon siguen siendo así); y por ahí al año o a los dos años aparecen en las librerías de aquí traducidos, fuera de que usted puede ir a convenciones a cualquier parte del mundo y hablar con la gente, porque todo el mundo le habla inglés, en todos los países enseñan inglés... usted va a Lituania, a Estonia, a cualquier país y la gente sabe inglés porque a ellos se lo enseñan en los colegios, entonces cuando usted sabe inglés se le abren muchas puertas (por eso las universidades ahora están fomentando mucho el inglés), inclusive en los andes por ejemplo a ellos les gusta mucho que el estudiante sepa inglés desde que entra... entonces mi padre cuando yo estaba en cuarto de bachillerato me entró a estudiar a una academia militar en Estados Unidos en Georgia, me sacó de la zona de comodidad y me lanzó a otra cultura con otro idioma, con otras costumbres (lo mismo que el papá de él hizo con él cuando le dijo si no va a estudiar se va de la casa y se tuvo que ir a ganarse la vida por su propia cuenta desde muy joven) entonces cuando el papá estaba agonizando, lo llamaron que fuera a Yarumal que el papá estaba muy grave y en el lecho de muerte le preguntó al papá de él: papá yo nunca he podido saber usted por qué no me quiso prestar esa vez esa plata y el papá le dijo pues hijo yo no quería que cada vez que usted tuviera un problema viniera aquí a que yo se lo resolviera (así eran las enseñanzas de los viejos en esa época, no eran tan alcahuetas como los padres de hoy en día) –en Colombia es muy común que la gente diga, yo no quiero que mis hijos sufran lo que yo sufrí, entonces les quitan la oportunidad de formarse en la dificultad-

- ¿Cuáles considera que fueron las experiencias de trabajo y/o académicas previas, que le permitieron la formación suficiente para la creación de su negocio?

### **Respuesta:**

A mí no me gustaba ir al colegio de la Salle, eso para mí era un sacrificio porque las clases eran muy aburridas, yo no me resistía sentado oyendo cosas que no me interesaban, entonces yo era muy mal estudiante en la Salle porque no me gustaba ir allá sino que me gustaba lo que yo leía por cuenta propia y en mi casa habían libros (mi mamá era muy intelectual), ella

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

leía los grandes clásicos europeos entonces yo me acostumbré a ese tipo de literatura ya que esas personas eran grandes conocedores del alma humana, entonces yo desde esa época desarrolle una pasión hacia la psicología, la filosofía y la sociología y me leí todo lo habido y por haber en esas ciencias, todos los grandes tratadistas de psicología, filósofos, sociólogos... entonces eso me dio una visión muy distinta que es lo que los jóvenes no hacen hoy en día que no les gusta la lectura, entonces se pierden de estar en contacto con los grandes pensadores de la humanidad, entonces cuando usted lee los mejores pensadores de la humanidad pues su conciencia se va transformando y usted va mejorando su lenguaje porque con el lenguaje creamos la realidad, con la forma en que hablamos creamos la realidad, cuando usted lee los grandes maestros, su lenguaje también mejora, su nivel de conciencia mejora, su lenguaje mejora, su forma de comunicarse mejora, la cultura que la da le ayuda mucho en la vida... si usted es un vendedor al cliente le encanta que le conversen de temas profundos (eso sirve para todo); entonces cuando yo funde a Frisby el primer asesor que yo conseguí fue un señor que llegó de Estados Unidos llamado Gilbert Brenson que trajo a Colombia el análisis transaccional que es un derivado de la psicología, eso lo fundó un médico canadiense... entonces el primer asesor que tuvimos en la empresa fue un profesor de análisis transaccional que era para formar a los empleados en psicología, en ciencias del autoconocimiento y del desarrollo de la conciencia, desde ahí empezó la formación humanista de la empresa porque en la empresa nos enfocamos mucho en subir el nivel de conciencia de los empleados, una empresa se transforma o una sociedad se transforma si usted le sube el nivel de conciencia a la gente con profesores de alta categoría, con una biblioteca espectacular que tenemos en Frisby, donde se fomenta continuamente la lectura (en Frisby hay muy buenos lectores y yo les mantengo la biblioteca con todo lo mejor). Así seguimos siempre con psicólogos, sociólogos, filósofos educando los empleados en el ser, siempre en el ser – una cultura corporativa basada en el ser- y ese es el gran diferenciador de la empresa hoy en día, la diferenciación del futuro está en el ser porque esa es la raíz de la solidarización, en una sociedad tan enferma como la de hoy hay que fortalecer el ser, porque los seres humanos hoy en día se están desprendiendo del ser por el exceso de estímulos exteriores que tienen los jóvenes hoy en día (100 canales de televisión, Netflix, el Whatsapp, el celular, el Facebook), entonces la gente está dedicada a muchas bobadas superficiales y los jóvenes ya no estudian a los grandes maestros de la humanidad: a Platón, Aristóteles... todos esos grandes maestros

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

del pasado entonces yo les digo mucho a los rectores de las universidades que toda carrera debe tener un componente social porque es que una empresa tiene una gran responsabilidad con la comunidad y una empresa no es para conseguir plata solamente, el dinero es un valor agregado después de cumplir con los Stake Holders o Grupos de Interés, entonces cuando usted tiene armonía con sus Stake Holders en un gana-gana entonces la utilidad es un valor agregado no a costillas de los demás sino como un gana-gana entre todos, entonces eso implica devolverle a la sociedad parte importante de sus ganancias para mejorar la sociedad en educación, en deporte, en todo que hace Frisby por la sociedad para contribuir con el mejoramiento de la sociedad... si todas las empresas hicieran eso, el país no estuviera en la situación en que está, que es uno de los países más desiguales del mundo por la falta de conciencia del empresariado, entonces por eso es que los jóvenes tienen que darse cuenta de que el gran diferenciador de una empresa es la cultura corporativa –es el gran diferenciador para el futuro-. Yo conozco muchos empresarios del capitalismo consciente, que estudiaron administración de empresas y después estudiaron filosofía, psicología o sociología; entonces el empresario tiene que especializarse en lo humano también porque es que la sociedad se compone de muchas cosas, entonces mientras más pueda atender usted esas cosas básicas pues mucho mejor y a los jóvenes les gusta poco leer porque están empedejados con esos celulares.

-Profesor Jaime Montoya: ¿En el momento de crear la empresa, ya usted tiene claramente el propósito de ese aspecto de la consciencia y el desarrollo humano iba a ser un factor diferenciador? –Alfredo Hoyos: Claro lo que pasa es que yo siempre supe que había que conservar la humildad porque el ego es el primer obstáculo del líder, lo que les explicaba ahora que el líder tiene que pasar por unas trampas que son las falencias humanas como el ego, como la envidia, todo ese tipo de cosas que utiliza la gente entonces de mi papá aprendí yo la sencillez; cuando yo estaba niño tuve una experiencia con mi padre que me marcó, nosotros como el fundó toda esa empresa avícola en cierra morena había un vecino que se llamaba Silvio, un tipo de mala clase desde niño y ese señor planeó un secuestro para mi padre entonces recibía pues las amenazas mi padre y las extorsiones y todo eso y entonces mi padre pues con la policía lograron detectar al personaje y el personaje estuvo en la cárcel, entonces varios años después, cuando el señor salió de la cárcel volvió a la casa de los padres de él que quedaba cerca de la finca nuestra y yo iba un día caminando con mi padre por la

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

carretera y venía Silvio y mi papá lo saludó amablemente y le dio un abrazo y ese tipo quedó más aterrado y se puso a llorar, entonces mi papá siempre fue una persona que no se envaneció por el dinero que tenía, era muy sencillo entonces en Colombia es muy común que las personas que consiguen plata se alejan de los amigos de infancia porque se quedaron pobres y cosas de esas o no se acercan a los empleados sino que están en una torre de cristal; mi esposa y yo siempre vamos a los talleres con los empleados, así nos toque sacrificar el fin de semana, porque nosotros hacemos talleres continuamente, traemos gente de todas partes a formar la gente y los talleres son abiertos a la comunidad. Nosotros hemos formado más de 8 mil jóvenes en la finca, en liderazgo de servicio (es que el liderazgo no es otra cosa que el servicio)... Frisby es una empresa muy disyuntiva; nosotros siempre hemos hecho cosas que nadie hace para el desarrollo humano, la biodanza por ejemplo la única empresa que yo conozco en el mundo que les enseña biodanza a los empleados es Frisby; la biodanza es un sistema para subir el nivel de conciencia de las personas a nivel grupal a través de danzas y músicas especiales en que la gente se vuelve a humanizar, se vuelve a tocar, a abrazar, a mirarse a los ojos, hay muchísimos ejercicios de regresar al cuerpo, porque la gente se metió en la cabeza y se olvidó del cuerpo la biodanza es para volver a integrar la cabeza con el cuerpo porque es que esa integración es necesaria para la salud.

- ¿Cuál decisión cree usted que fue la más importante en la etapa de estructuración de la idea de negocio?

### **Respuesta:**

Nosotros siempre hemos sabido que el diferenciador del futuro está en lo humano, en el regreso el regreso a la humano, porque la deshumanización del ser humano ha creado una crisis mundial impresionante que la estamos viviendo todos. Yo les recomiendo que empiecen a leer mañana mismo Homo Deus, para que ustedes como jóvenes se den cuenta de la alienación que está sufriendo la sociedad por haberse desprendido del ser (como la gente está tan embrutecida por el exceso de estímulos exteriores, entonces se están desconectado, el año pasado hubo más muertes por suicidios que en todas las guerras que hubo y actos terroristas, porque muchos jóvenes no tienen propósito en la vida, entonces empiezan en una universidad, después se pasan para la otra, después para la otra y no tienen proyecto de vida, entonces los jóvenes tienen que profundizar en sociología porque o si no entonces les va a tocar muy duro, ustedes se tienen que proteger de una sociedad enferma).

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

El capitalismo consciente, donde yo voy todos los años van todos los grandes empresarios y todos practican yoga, meditación, taichí, practican una religión libre de fanatismo, que no son que tratan de convertir a todo el mundo a su religión o que su religión es la única verdadera y se creen propietarios de Dios, es una religión muy sana.

### ➤ **Nacimiento**

- ¿Cuáles son las estrategias competitivas que implementó en la fase de nacimiento para sobresalir en el mercado y cuál fue su factor de innovación en ese momento?

#### **Respuesta:**

Es que Frisby empezó como pizzería, yo me di cuenta de que en Pereira no habían pizzerías, entonces monté la primer pizzería que hubo en Pereira en el mismo sitio donde está Frisby y como yo fui socio de Kokoriko hasta 1976, Kokoriko solo vendía pollo asado, entonces yo le decía a los socios que por que no poníamos también pollo frito que yo lo había conocido en Estados Unidos, porque en Estados Unidos fue donde más progresó el pollo frito y las amas de casa de Estados Unidos son muy expertas en hacer pollo frito, en la casa donde yo vivía eran muy expertos en eso, la señora era muy experta. Entonces ellos decían no a la gente no les gusta eso, a la gente le gusta es el pollo asado, entonces en el 76 yo le vendí mi parte en Kokoriko a los socios y funde con Liliana a Frisby como pizzería, porque no había pizzerías y yo venía estudiando el pollo frito y lo tenía ya muy desarrollado con un hermano que estudiaba en la universidad de Georgia, él estudió tecnología de productos avícolas y el profesor de él era una autoridad mundial en apanados de pollo, entonces con él comenzamos a estudiar el pollo frito y trajimos unos equipos especiales a presión para hacer pruebas y al año de estar ya la pizzería que fue muy exitosa metimos esa máquina a la pizzería y empezamos a vender pollo frito y eso fue una locura instantánea porque era una innovación que no se conocía en Colombia; nosotros fuimos los pioneros del pollo frito en Colombia, entonces es descubrir un nicho de mercado que nadie ha caído en cuenta de que está ahí y hemos sido pioneros de muchas cosas; por ejemplo la propaganda con mascotas, nosotros fuimos los pioneros en dicha estrategia, a los 6 años de haber fundado la empresa como estrategia de mercado muy exitosa y después innovamos con los foodtrucks, entonces fuimos pioneros en la publicidad con mascotas y pioneros en foodtrucks que son los camiones restaurantes. También en el año 83 yo traje los camiones restaurantes de Estados Unidos y

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

hoy tenemos uno en el parque Ukumari y los otros dos siempre han estado en Medellín donde van a las ferias agrícolas en los pueblos, a la feria de las flores, todo eso.

- Al iniciar las operaciones y el funcionamiento de Frisby S.A ¿cuáles fueron las políticas o estrategias en la preparación y capacitación del personal?

### **Respuesta:**

La presencia permanente de los dueños, como yo dominaba mucho ese negocio yo era el que le enseñaba a los empleados a hacer todo, Liliana es economista de la Universidad Libre y es especialista en evaluación de proyectos en Ecuador y entonces los dos pues somos personas preparadas en muchas cosas y nosotros mismos entrenábamos la gente y siempre estábamos metidos en el negocio. Cuando uno es emprendedor tiene que trabajar más que los empleados porque los empleados se van para la casa y usted tiene que seguir ahí con las cuentas, con la contabilidad y muchas cosas entonces el emprendedor trabaja más que los empleados; entonces los valores se los enseña uno a la gente con el ejemplo, el único liderazgo que sirve es el ejemplo, no lo que usted diga sino la vida que usted viva; es como los niños, ellos no aprenden por lo que uno les diga sino por lo que ven, lo mismo que en las empresas: el líder es un generador de confianza, esa frase me la inventé yo porque a través de los años me he dado cuenta de que hay muchas teorías de liderazgo pero si se pierde la confianza no hay nada.

- ¿Cuáles fueron sus políticas de mercadeo implementadas para la venta de los productos en la etapa inicial de la empresa?

### **Respuesta:**

Primero que todo pues un control de calidad es lo primordial, la calidad tiene que ser extraordinaria y el control sobre la calidad tiene que ser extraordinario para que al cliente le guste el producto y segundo para mercadear en un pueblo como Pereira el voz a voz es muy rápido si a la gente le va bien el voz a voz es muy importante, y comenzamos en esa época con cuñas de radio, cuando había bazares en los colegios yo llevaba la fritadora y vendíamos en el bazar del colegio donde estaba toda la ciudadanía probando el producto, cosas muy elementales, con los camiones restaurantes que nos llevábamos a las ferias en cerritos, a las ferias de ganado, de caballos, todo eso... proyectarse con la mascota y en los centros comerciales, después abrimos en Cartago, después en Armenia y después en Manizales y en el 83 entramos a Medellín.

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

- ¿Cuáles considera que fueron las decisiones o factores clave que marcaron un antes y un después en esta etapa del nacimiento de la organización?

### **Respuesta:**

Cuando empieza una empresa se llama de papá y mamá porque siempre está el papá y la mamá ahí, el crecimiento es la parte difícil porque cuando se abren varios puntos de venta ya uno no puede estar todo el tiempo en el negocio y hay que empezar a formar los administradores y hay que conseguir un contador que tiene que ser muy acertado porque de pronto puede dar con una persona irresponsable, entonces la parte contable y tributaria en Colombia es demasiado compleja, como será de compleja que hay especializaciones en las universidades solo para tributaria por lo complejo que es, entonces en Estados Unidos es muy fácil hacer la declaración de renta, aquí se inventan unos enredos la cosa más impresionante; Colombia tiene un gravísimo problema de exceso de normas, la gente piensa que los problemas se arreglan creando normas, entonces los congresistas se inventan enredos permanentemente y las empresas pagarles el pato, los organizados somos los pagamos el pato, nosotros tenemos tres abogados nada más llenando papeles. Hacer empresa en Colombia es muy difícil por el exceso de normas y la última reforma tributaria fue muy perjudicial para las empresas porque le quitaron la posibilidad al IVA de descontarse entonces eso se convirtió en gasto entonces eso subió los costos tremendamente y el alza del IVA que incluyen del 16 al 19 incluyen los arrendamientos, entonces los arrendamientos se pusieron muy costosos en este momento hay muchas empresas en crisis.

- **Desarrollo**

- ¿Por qué no decidieron el desarrollo de la empresa por medio de franquicias, sino como negocio propio?

### **Respuesta:**

Porque los dueños solo hemos aportado dinero para el primer negocio, porque nosotros nunca hemos repartido utilidades sino que las invertimos; Liliana y yo hemos tenido siempre un sueldo, nosotros no repartimos utilidades sino hasta ahora últimamente, toda la utilidad se utiliza para abrir el siguiente negocio entonces con la utilidad del primero se abre el que sigue entonces siempre hemos reinvertido la plata en el negocio eso ha hecho que la empresa no tenga pasivos, nosotros no tenemos pasivos financieros, no utilizamos los bancos porque uno

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

no puede gastar más de lo que se gana, además nosotros hemos constituido un equipo de trabajo de alta calidad porque es que no es solo lo que los dueños hagan sino que si usted logra constituir un equipo de alta calidad en todos los puestos administrativos entonces después son todas esas personas las que contribuyen al progreso de la empresa desde que sigan la misma filosofía de la organización.

-Pregunta profesor Jaime Montoya: ¿cómo se fue dando la separación de la gerencia cuando ya van delegando un equipo técnico y profesional que empiezan a tomar las decisiones y el control gerencial de su empresa? –Responde Alfredo Hoyos: La empresa decidió que nadie de la familia trabaje en la empresa, Liliana y yo seguimos trabajando de tiempo completo en la empresa y hay un gerente general que tiene mucha autonomía y él tiene un comité de gerencia de los jefes de cada departamento, ellos se reúnen cada 15 días para tomar las decisiones que hay que tomar y yo trabajo mucho es investigando el futuro de la organización, la cualidad principal del emprendedor es la curiosidad, es esas ganas de saber el porqué de las cosas y todos los días investigar qué puedo hacer para mejorar tanto en producto como en la parte social, como en la parte filosófica, en todo y a cada departamento voy pidiendo a Amazon todo lo de los últimos pensadores de cada departamento y se los voy pasando a cada jefe entonces mantienen todos al día, entonces se les dan muchas facilidades para la investigación y la biblioteca de la empresa es espectacular ahí encuentra usted lo que quiera en cualquier ciencia; la función de mi esposa y yo es cuidar la filosofía institucional: Liliana se dedica a toda la parte educativa en donde tenemos un colegio en Dosquebradas de 600 niños hace 31 años y hemos sacado 20 promociones de bachilleres, es un colegio de alta calidad y la empresa sostiene ese colegio para gente de escasos recursos, es abierto al público y para los hijos de empleados, hay muchos empleados que han trabajado y han estudiado en ese colegio y los nietos de los empleados estudian allá.

- ¿Cuál considera usted que ha sido el criterio de innovación que ha desarrollado Frisby a lo largo de su historia?

### **Respuesta:**

El mayor avance está en la cultura corporativa que es lo que nos ha mantenido en el tiempo, lo que ha hecho que la empresa haya durado tanto años convirtiéndose en líder y también porque en productos sacamos cosas, como por ejemplo el Frisnack ha sido revolucionario y todo el mundo nos lo copia; todo lo que nosotros hacemos, todos los que vienen detrás son

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

pendientes de que sacamos para copiar, entonces uno tiene que mantenerse adelante con la innovación porque los que vienen detrás vienen copiando entonces eso lo obliga a uno a innovar. Tenemos un departamento de investigación y desarrollo que lo maneja un Chef que estudió en el colegio nuestro desde infantil y él estudió para chef y hoy en día es el chef y es una persona muy preparada que yo le he hecho la mentoría y lo llevo a los congresos mundiales de gastronomía, a Chicago vamos todos los años a la feria de restaurantes, a Barcelona vamos también a la feria de restaurantes... entonces nosotros llevamos mucha gente a los congresos de muchas cosas en el mundo para que la gente salga de la provincia a ver el mundo, entonces todo eso sirve para la innovación.

- ¿Cuáles son los elementos o criterios para tomar decisiones al interior de la organización?  
¿Que se tiene en cuenta?

### **Respuesta:**

El comité de gerencia tiene mucha autonomía porque son personas muy calificadas y muy entrenadas durante años, todos llevan más de 30 años de estar en la empresa y estamos trayendo gente, ahora trajimos una persona nueva de Nueva York y con ella se creó un departamento que se llama departamento de nuevos negocios. Frisby se ganó un premio de 200 millones con impulsa por ser la empresa más innovadora en cultura corporativa.

- ¿Cuál considera que ha sido el impacto económico y social que ha generado Frisby S.A en la región Risaraldense?

### **Respuesta:**

Mucho impacto, la cantidad de gente que se ha educado es impresionante, la cantidad de profesionales que ha salido de ese colegio que están en todas partes trabajando. Hay una cosa muy importante que es un principio básico del universo y es que cuando usted da tiene que ser de forma incondicional sin esperar nada a cambio porque el dar condicionado no produce resultados, si usted da esperando que le van a pagar el favor eso no sirve, eso no funciona; el universo le devuelve a usted si usted da sin esperar nada a cambio, porque se crea una ilusión, las ilusiones existen porque nosotros mismos las creamos, si usted no genera ilusión no hay desilusión, los seres humanos tenemos que pasar por crisis y por desilusiones porque nosotros mismos creamos las ilusiones y la crisis es el final de la ilusión; el ser humano tiene que pasar por crisis para poder deshacer las ilusiones y llegar a la realidad, por ello hemos creado una

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

sociedad paralela a la realidad que es de ilusión por ello el mundo no funciona porque creamos un mundo de ilusión.

- ¿Cuáles son los retos más importantes para consolidar su capacidad competitiva en el futuro y cuáles son las principales amenazas?

**Respuesta:**

Están entrando muchas empresas extranjeras haciendo muchas promociones de precios bajos entonces pues eso no es bueno, estar haciendo promociones no es bueno porque la gente se acostumbra a que solo compren cuando hay promociones; entonces pues amenazas, las políticas del gobierno son una gran amenaza porque los congresistas para justificar el puesto viven inventando estupideces y los únicos que cumplimos somos los mismos de siempre porque la informalidad no les va a cumplir de todos modos entonces la gran amenaza es la informalidad.

- Recopilando lo anterior, ¿Cuáles cree usted que han sido los momentos más cruciales positivos o negativos que marcaron la evolución empresarial de Frisby S.A? ¿Qué estaba pasando en ese momento en el contexto nacional y regional? ¿Qué decisiones o herramientas gerenciales implementaron para sortear dichas etapas?

**Respuesta:**

La crisis del año 2000 en que el país se fue al suelo el 30% que se quebraron muchas empresas, incluyendo a nosotros y nosotros no despedimos ningún empleado sino que se hizo una reunión en donde se creó el plan mil que era ahorrar mil millones en el año con el concurso de todos, entonces hubo una competencia con un buzón de sugerencias y todo de que podía aportar cada persona para ahorrar y se logró la meta de ahorrar mil millones y más para poder superar esa etapa pero también hubo que vender propiedades y cuando regresó la prosperidad las volví a comprar otra vez.

-pregunta profesor Jaime: ¿La empresa ha mantenido una conexión con los productores de pollo?

-responde Alfredo: no yo tengo dos granjas de producción de pollo pero la mayoría lo compramos a todas las empresas en la actualidad porque el volumen es muy grande y yo funde a Pimpollo pero la vendí porque yo ya había visto que era mejor negocio los restaurantes que la producción; es un negocio muy difícil, muy costoso y los precios fluctúan suben y bajan es un negocio muy riesgoso.

*Anexo número 7: Entrevista practicada al director de Ingeniería y Arquitectura de Frisby S.A, Walter García Cardona*

**FRISBY S.A.**

**ALTA GERENCIA**

**Reconocimiento del encuestado**

- ¿Cómo ha sido su trayectoria laboral al interior de la organización?

**Respuesta:**

Yo llevo 12 años en la empresa, siempre he estado encargado del departamento de arquitectura que es el departamento que se encarga del diseño y la construcción de los restaurantes; también nos encargamos de las remodelaciones y del mantenimiento locativo en todo lo que tiene que ver con estar pendiente y responder ante cualquier tipo de daño en pisos, paredes, cielos e instalaciones en general del restaurante; nada que tenga que ver con equipos solo con la parte locativa.

- ¿Cuánto tiempo lleva usted laborando en la organización?

**Respuesta:**

12 años digamos que estoy desde la etapa en que la empresa está ya consolidada donde se ha incrementado de una manera muy importante el crecimiento, digamos desde que yo estoy en la empresa a mí ha tocado abrir alrededor de más o menos 180 o 200 restaurantes que es la etapa más fuerte del crecimiento de la empresa

**Preparación**

- ¿Cuál decisión cree usted que fue la más importante en la etapa de estructuración de la idea de negocio?

**Respuesta:**

Pues yo no sé si ustedes sepan que Frisby empezó siendo una pizzería y no un restaurante de pollo; yo pienso que lo más importante como en esa etapa de creación de la empresa fue como la visión y la capacidad de don Alfredo de siempre querer innovar y siempre traer cosas nuevas aunque el sueño de él era un restaurante de pizza, él encontró una máquina de freír pollo, el famoso pollo broaster Americano que es el pollo creo que de la parte sur de Luciana, donde se desarrolló el concepto del pollo apanado; un hermano de él fue el que compró esa máquina, se

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

la entregó a don Alfredo y ellos empezaron a hacer unas pruebas y como un medio de innovación dentro del restaurante de pizza que él ya había montado montó el tema del pollo frito pero eso era una cosa completamente innovadora en Colombia, en ese momento no existía (existía el pollo asado que en esa época creo que la única marca reconocida que había era Kokoriko, de resto abrían asaderos normales), entonces yo creo que fue ese detalle de no quedarse quieto, de no quedarse con lo que ya tenía establecido que fue el tema de la pizza sino buscar una innovación más o buscar un producto más o buscar entregarle a la gente algo diferente y en este caso fue el pollo y ahí fue donde arrancó digamos toda la historia porque incluso hay unas historias muy bonitas porque la gente después de probar el pollo les parecía la locura y yo pensaría que ese fue el boom que se le dio a Frisby, tanto fue así que luego la pizza pasó a un segundo plano y quedó solamente el pollo, pues por muchas características que tiene en la preparación y en muchas cosas.

### ➤ **Nacimiento**

- Dentro del trabajo se identificó que la etapa de nacimiento de la organización fue muy importante ¿Que conoce usted sobre la etapa del nacimiento de la organización Frisby S.A?

#### **Respuesta:**

Pues digamos que es algo de lo que ya estaba contando, ellos tenían la idea de poner un restaurante de pizza (que tampoco había en Colombia, pues de pronto en Bogotá en ese momento habría algún restaurante de pizza, pero acá en la parte del eje cafetero no existía), incluso él siempre se ha asesorado muy bien en cuanto a quienes le ayudan a montar sus ideas; él se trajo un chef experto en pizza era italiano que fue el que le desarrolló todas las pizzas y todo el concepto que tenía en su momento del restaurante y digamos que esa fue como la forma de nacer de Frisby, aquí le decían en su momento a las pizzas le decían las arepas voladoras y digamos que también fue ese tema de lograr entregarle a la gente algo que fuera distinto, de pronto en una época en donde todo era muy tradicional y todo era como muy cuadrulado y poder llegar con un producto que fuera tan diferente yo creo que eso fue lo que marcó ese nacimiento de una manera muy exitosa; fue un gran riesgo que digamos ha sido parte una política de don Alfredo y doña Liliana es tomar riesgos y ser muy de avanzada en los elementos que se plantean.

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

- Vivimos en un mundo competitivo por naturaleza ¿Cuáles son las estrategias competitivas que usted cree que se implementaron en la fase de nacimiento para sobresalir en el mercado y cuál fue su factor de innovación en ese momento?

### **Respuesta:**

Pues yo creo que la estrategia competitiva de Frisby siempre desde el principio hasta ahora es el servicio, es la calidad humana, es que la atención y digamos la manera en cómo se relaciona el colaborador de Frisby (llámese cajero, mesero, el que está en la cocina), la forma en cómo se relaciona con el cliente debe ser muy cálida, debe haber una cercanía, debe haber una empatía y esa persona tiene que transmitir todos los valores y todos los principios de la compañía al cliente; digamos uno de los principios de Frisby es alimentar con amor y alimentar no es solamente entregar comida, es entregar muchas otras cosas más y yo creo que ese ha sido la diferencia desde el principio de Frisby el tema de la atención, porque digamos que uno debe si le está comprando a una cadena o si le está comprando a un restaurante estructurado la calidad está de por demás, es algo que debe existir, la frescura, la innovación, que el espacio tenga unas buenas características, todo eso está de más y lo que hace la diferencia es como se atiende a las personas y yo creo que ese ha sido uno de los diferenciales y que esa atención refleje la filosofía de la empresa. Es un factor clave de éxito y es un factor al que se le da mucha importancia porque digamos que hay que aprender a transmitir esos valores que la compañía tiene mediante muchas cosas, mediante la forma en como se le dirige a los clientes, como los mira, como actúa, como habla de la empresa yo creo que todos esos elementos hacen que definitivamente las personas vean diferente a Frisby y lo sientan diferente.

- ¿Existe un departamento de Diseño y Construcción en Frisby? ¿Cómo surge dicho departamento? ¿Cuáles han sido sus objetivos?

### **Respuesta:**

Si. Pues haber desde el principio yo dentro de lo que conozco don Alfredo siempre ha tenido un arquitecto encargado de todo el proceso de crecimiento y de desarrollo de los locales; yo llegué creo que siendo el tercer o cuarto arquitecto de la compañía y desde que yo entré como empezó el gran crecimiento y desarrollo de la marca porque se empezaron a expandir en todos los centros comerciales del país, se empezó a crecer mucho en el tema de restaurantes tipo

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

calle; el departamento de Ingeniería y Arquitectura se encarga tanto de revisar el diseño de los restaurantes, hacerlos viables en todos los sentidos, que tenga toda la estructura, todos los equipos que tenga todos los flujos y movimientos que debe tener, que tenga las áreas necesarias y toda la parte técnica, todo lo que tiene que ver con electricidad, gas, sistema de inyección, sistemas de extracción, que todo eso esté de acuerdo a todas las políticas internas de la empresa y que cumpla con todos los estándares que exigen las secretarías de salud, el INVIMA y todos los entes pues que regulan el tema de la operación de un restaurante.

- La imagen corporativa juega un rol esencial en las organizaciones ¿Que estrategias o procesos de diseño de la imagen corporativa considera que se pusieron en marcha en esta etapa inicial de la empresa?

### **Respuesta:**

Desde mi punto de vista he logrado percibir que fue muy importante el nombre, el nombre que sea tan sonoro y tan fácil de decir, de pronunciar y tan fácil de recordar; yo creo que otro elemento ahí bien importante es la mascota o sea el personaje (Frisby) porque logró darle una cercanía, personificó la marca y sobre todo que es un personaje que se le acerca mucho a los niños entonces ese ha sido uno de los factores de éxito, o sea que los niños sean tan amantes a la marca, no solamente pues por el personaje sino también porque el alimento que se les da es un alimento que es muy rico para ellos, yo creo el tema de la miel ha sido un tema bien trascendental en darle como ese espacio en el gusto y en la memoria de los niños; porque es comer algo que es saludable, porque el pollo es saludable y los padres saben que le están dando algo saludable a los niños pero la miel le da ese toque dulce que mata a los niños entonces yo creo que ese tema fue algo muy bien logrado.

- Se sabe que para la organización el factor humano es de suma relevancia ¿Cómo considera que ha sido el desarrollo de la política y filosofía de gestión de talento humano en la empresa?

### **Respuesta:**

Yo creo que eso acompañado de lo que les decía ahorita de que las personas debemos expresar como la filosofía de la empresa, el área de la gestión humana se encarga de eso; el tema de capacitación es muy importante. Una persona que trabaja en Frisby recibe una serie de capacitaciones anuales bastante intensas donde se busca que desarrolle toda esa capacidad que

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

tiene de comunicación, esa capacidad de acercarse al otro, esa capacidad de trabajar en equipo, esa capacidad de transmitir esa filosofía y de transmitir esos valores que son tan importantes para la empresa, entonces yo creo que ahí el departamento de gestión humana es el encargado de todo eso, de propiciar como los espacios, desarrollar las capacitaciones y de dar como las herramientas para que eso se dé y hay unos temas muy importantes por ejemplo el tema de biodanza, es una metodología que basada en el movimiento del cuerpo y en la música se logra interiorizar ciertos comportamientos, ciertas actitudes y ciertas formas de pensar que siempre van enfocadas a eso: a poder transmitir y a poder tener muy presente la filosofía corporativa. Desde el colaborador que acaba de llegar al restaurante hasta el gerente general deben ir porque es una forma de comulgar con la filosofía de la compañía porque esa estrategia de biodanza es promovida por doña Liliana que es otra de las socias fundadoras.

- ¿Cuáles considera que fueron las decisiones o factores clave que marcaron un antes y un después en esta etapa del nacimiento de la organización?

### **Respuesta:**

El hecho de querer expandirse fue algo muy importante, no quedarse en un ambiente local o en un ambiente regional, sino salir por ejemplo a Medellín que fue la primera ciudad a parte del eje cafetero donde estuvo Frisby, luego Bogotá, luego la costa y así poco a poco, yo creo que la decisión de expandirse fue uno de los elementos que más marcó ese crecimiento eso yo creo que pudo haber sido más o menos a los 7 o 8 años de la estar la empresa funcionando entonces pensaría yo que ese tema fue muy importante porque definitivamente le dio una proyección mucho más amplia a la empresa de lo que tenía porque antes era muy local, muy regional, los primeros restaurantes fueron aquí en Pereira, luego fue Armenia, luego fue Cartago y después Manizales ya de ahí se dio el salto a Medellín y eso fue muy importante para poder crecer en esa etapa de desarrollo inicial de la compañía.

### ➤ **Desarrollo**

- Se evidencia que Frisby tiene una identidad corporativa muy marca ¿Cómo ha sido la evolución de la imagen corporativa de Frisby S.A durante su trayectoria?

**Respuesta:**

Yo pienso que ha sido muy estable porque digamos el nombre no ha cambiado, el slogan es un tema que ha estado presente casi que desde el inicio de la empresa como tal y se convirtió ya en un elemento importantísimo y reconocible de la marca, no es como en otras compañías que casi que hay como un slogan por año, aquí el slogan es el mismo: Nadie lo hace como Frisby lo hace y está súper posicionado entonces eso creo que ha sido muy importante y como les hablaba ahorita el personaje; aunque las tres cosas han tenido evolución han sido muy estables, más como por adaptarse a la tecnología y adaptarse a las nuevas formas de impresión y una cantidad de cosas más pero las tres cosas han sido muy estables.

- ¿Cómo ha sido el desarrollo del diseño arquitectónico de todos los puntos de venta durante los 41 años de Frisby S.A?

**Respuesta:**

Si claro, en eso somos los responsables nosotros estamos en una constante investigación en todos los aspectos, en temas de iluminación, en temas de mobiliario, en temas de materiales, en temas de sistemas y métodos constructivos y todo lo que tiene que ver con equipos; la mayoría de los equipos son importados de última tecnología que buscan primero ser mucho más eficientes en consumos, en tiempos que es un tema muy importante, porque Frisby no deja de ser una cadena de comida rápida y si es comida rápida la promesa que se le hace al cliente es entregarle su alimento de la manera más rápida posible y digamos que de eso es de lo que se encarga el departamento de Arquitectura e Ingeniería, que desde el diseño del restaurante y de los equipos que acompañan los diseños del restaurante sea un tema muy eficiente y buscando siempre estar actuales en todo, en temas de equipos con mínimos consumos y siempre se ha estado trabajando con lo que es la vanguardia de cada uno de estos elementos para poder tener la altura que merece la marca porque ya es una marca muy reconocida y es la marca más importante de pollo en el país. Donde se pone un punto de venta de inmediato se valoriza la zona y hay un tema que es muy interesante y es que donde se pone un restaurante, vende y generalmente es el que más vende en la plazoleta de comidas donde está y generalmente más clientes trae y ya para los centros comerciales se convirtió en una necesidad tener un restaurante Frisby porque sabe que le genera tráfico, que la gente va porque hay un Frisby.

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

La innovación es uno de los requisitos actuales para que las organizaciones se mantengan en el mercado ¿Cuál considera usted que ha sido el criterio de innovación que ha desarrollado Frisby a lo largo de su historia?

### **Respuesta:**

El criterio de innovación es estar a la vanguardia, puede que suene redundante pero en este tema todos los días hay cambios y hay cosas que entran a romper un poco los paradigmas anteriores y entran a darle sentido a todos los elementos, no solamente por un tema de convencimiento propio sino porque este es el deber ser porque cada vez llegan más marcas, llegan marcas con más tecnología, llegan marcas con más promesas a los clientes y digamos que en algún momento una compañía como Frisby puede quedarse atrás siempre tiene que estar ahí.

- ¿Cuáles considera que son los elementos o criterios para tomar decisiones al interior de la organización? ¿Que se tiene en cuenta para ello?

### **Respuesta:**

No hay que olvidar que Frisby es una empresa familiar y las decisiones todas salen de una junta directiva donde están los socios fundadores y los hijos que también son socios con los gerentes que manejan cada una de las áreas y con unos asesores. Esa parte de armar toda una estructura para la toma de decisiones basados en ese esquema ha sido muy importante y ha sido lo que le ha dado una visión mucho más empresarial y más gerencial, o sea que la decisión no sea solamente de una persona sino que sea un consenso entre muchas personas que están buscando y pensando cual es el bien de Frisby.

- Las empresas son exitosas gracias al aporte de cada una de las personas que laboran en ella ¿Cuáles son las cualidades humanas y profesionales del equipo de trabajo con el cual se ha logrado alcanzar las metas de desarrollo y competitividad de la empresa?

### **Respuesta:**

Que todas las personas que trabajen para Frisby tengan como parte de su filosofía la misma filosofía de la compañía, que es tener un propósito superior y ese propósito superior está enfocado en ser conscientes y esa palabra consciente creo que es muy importante; es ser

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

conscientes en todos los aspectos de la vida y ser siempre respetuoso entre lo que se dice se hace o sea entre el decir y el hacer, esos son como los temas más importantes en cuanto a las características que debe tener un funcionario Frisby, es más, no solamente en el nivel gerencial, en cualquiera de los niveles. Eso es muy importante tenerlo en cuenta porque es que los dirigentes lo que hacemos o lo que se hace es simplemente transmitir unas políticas y transmitir unos deseos de la junta directiva pero realmente los que ejecutan son todo el mundo, entonces esa mentalidad debe estar en la cabeza de todos no debe estar solo en la cabeza de los gerentes.

- ¿En qué medida la competencia ha promovido el cambio o la innovación en la organización Frisby S.A?

### **Respuesta:**

En toda. La competencia es la que hace que los procesos se dinamicen mucho más y eso Frisby lo ha visto no como una amenaza sino como una oportunidad, porque gracias a eso Frisby también mejora y hay unos estándares que ponen unas compañías muy importantes y eso hace parte de esas metas que Frisby como compañía tiene que trazarse. El problema es llegar a la cima y es muy difícil sostenerse porque no hay hacia donde más revisar a donde ir u otra meta que seguir y los de abajo están tratando de llegar a donde uno está, entonces normalmente siempre hay como una curva cuando se llega arriba sostenerse allá arriba es muy difícil y generalmente empiezan a haber unos descensos que eso es lo que está en manos de la gerencia general y es lograr tener esa estabilidad o seguir subiendo y la meta que está en este momento en Frisby es seguir subiendo, por eso el tema de la expansión, de crecer más y de tener más restaurantes y de tener una presencia mucho más importante en el mercado nacional es una de las metas trazadas desde hace un tiempo atrás.

- Teniendo en cuenta que Frisby es una organización pereirana ¿Cuál considera que ha sido el impacto económico y social que ha generado Frisby S.A en la región Risaraldense?

### **Respuesta:**

Muy importante porque al ser una empresa de carácter nacional pero estar en una región pues la cantidad de empleo que genera, porque no es solamente el empleo directo, no es solo el empleo que genera Frisby en el caso de sus empleados, de las oficinas o de la planta sino toda la dinámica empresarial y comercial que se mueve en torno a que Frisby este acá. La mayoría

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

de nuestros constructores son de acá de Pereira, nos construyen en todo el país pero las empresas son de Pereira, muchos de los proveedores en cuando a productos para la planta son de Pereira, todo el tema de mantenimiento locativos y mantenimiento de equipos es de gente de Pereira; hay una dinámica muy importante en torno a la empresa, que sale y coge muchas otras empresas de la región.

- Es importante reconocer que vivimos en un mundo globalizado, usted nos podría compartir ¿Cuáles son los retos más importantes para consolidar la capacidad competitiva en el futuro y cuáles son las principales amenazas en ámbitos generales y específicamente de su departamento?

### **Respuesta:**

El tema del servicio, la velocidad en el servicio ese es un tema que es muy importante y eso está reestructurando mucho el diseño de los restaurantes porque no podemos olvidar que somos comida rápida y la gente quiere tener su comida de manera muy rápida y poder entregarle al cliente 5 minutos antes de lo que se venían entregando los productos eso implican unos cambios importantes que hay que hacer no solo en la planta de producción sino en el restaurante como tal, incluso hasta en el menú entonces esos son de esos retos importantes que están marcando el diseño de los restaurantes, la escogencia de los equipos y de los procesos para poder cumplir con esa meta.

- Recopilando lo anterior, ¿Cuáles cree usted que han sido los momentos más cruciales positivos o negativos que marcaron la evolución empresarial de Frisby S.A? ¿Qué estaba pasando en ese momento en el contexto nacional y regional? ¿Qué decisiones o herramientas gerenciales implementaron para sortear dichas etapas?

### **Respuesta:**

Una de las etapas más fuertes en cuanto a problemática que hubo fue el final del 90 que se unieron el tema del terremoto que hubo y toda la crisis económica que había también en ese momento en el país. Una de las decisiones que se tomó fue no cerrar restaurantes, no echar a nadie sino con lo que había tratar de sobrevivir; se implementaron varias estrategias y eran decisiones que iban alineadas con esa filosofía de proteger a los empleados, de proteger la marca, de proteger una cantidad de situaciones que ya se habían ido construyendo y la mejor

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

manera fue esa. Hubo una política llamada el plan mil, además que en esa época también había un tema de violencia muy complicado que incluso en esa época le tocó a don Alfredo y a doña Liliana irse del país, entonces fue un momento muy crítico pero la gente que quedó aquí a cargo, el equipo gerencial que había en ese momento, lograron salir adelante con todos esos problemas que habían. Como momento de éxito el empezar a crecer como ha venido creciendo los últimos 12 años la compañía ha sido lo que le ha dado la capacidad de responder a todos los retos que se han enfrentado durante estos últimos años, porque cada vez la marca es más sólida (muchas personas no creen que Frisby sea colombiana y mucho menos que sea de una región como Pereira), entonces haber crecido y generar esa imagen de solidez, esa imagen de ser una empresa grande, de hacer las cosas bien hechas, eso va generando como una confianza en las personas y hace que Frisby sea lo que es hoy. Más o menos el 20% de los restaurantes Frisby son franquicias pero esas franquicias están en cabeza de la familia o muy allegadas a la familia, ya que son muy cuidadosos en eso primero porque es que la persona que se meta a tener una franquicia de Frisby tiene que saber de restaurantes y tiene que saber que es Frisby y le tiene que doler lo que Frisby es (el tema de la identidad, el tema de la filosofía, el tema del pensamiento todo eso tiene que estar muy afianzado para poder que ese tema suceda, además de cuidar los capitales que entran a la compañía).

- ¿En su opinión que factor le hace falta a la organización para llegar alcanzar sus sueños o ideales de largo plazo?

### **Respuesta:**

Es un tema que puede estar no solamente en Frisby como tal sino también en muchas otras compañías y es la toma de decisiones, cuando una empresa empieza a crecer tanto, tomar una decisión no es tan fácil, porque hay que preguntarle a mucha gente y si no se le pregunta entonces también genera ciertos problemas; el tema de estructurar el tema de la toma de decisiones es todo uno de esos retos importantes a la hora de tener una empresa como Frisby que crece constantemente y esas decisiones son cada vez más difíciles de tomar porque involucran a muchas personas, involucran muchos departamentos, involucra mucha gente y una sola decisión que se tome hace cambien muchos otros aspectos; entonces contar esa decisión, cómo hacer que esa decisión permee todos los aspectos y realmente la gente sepa

## HISTORIA DE FRISBY S.A.

por qué se tomó la decisión y cuáles son las consecuencias es uno de esos retos importantes que hay.

