

FRISBY Y KOKORIKO: EN BUSCA DEL PODER

*Belkys Alejandra Amaya Rincón
Francy Fernández Gallo
Diana Lorena Guzmán García*

SÍNTESIS

El documento Frisby y Kokoriko: en busca del poder se desarrolla desde tres perspectivas para comprender el funcionamiento de las organizaciones: desarrollo económico, empresa y territorio; tres factores que dan respuesta a interrogantes surgidos a partir de mecanismos internos adoptados para cumplir con obligaciones y metas. Se pretende describir el desarrollo de este sector y su contribución con el progreso económico de la región. Esta exploración obedece a la dinámica progresiva que se ha venido desarrollando en el sector de comidas rápidas, en donde Frisby y Kokoriko son empresas representativas en la región del Eje Cafetero, se constituyen en importantes objetos de investigación.

DESCRIPTORES: comidas rápidas, desarrollo económico, empresa, territorio.

ABSTRACT

Frisby and Kokoriko-The document: In search of power takes place from three perspectives to understand the way this organizations function: economic development, enterprise and territory; three factors that give answers to questions arising from internal mechanisms adopted to comply with obligations and goals. It is intended to describe the development of this sector and its contribution to economic progress in the region. This exploration is due to the dynamic that has progressively been developing in the fast food area, where Frisby and Kokoriko are the most representative companies in the coffee-growing region; they constitute important inquiry objects.

DESCRIPTORS: fast food, economic development, enterprise, territory.

INTRODUCCIÓN

El mundo de los negocios con el paso del tiempo es más exigente en todas sus formas; requiere compromiso, sacrificio, disciplina, dedicación e inteligencia para mantenerse a la vanguardia en un medio cambiante, influenciado por sujetos que buscan prestigio y poder.

Toda empresa por pequeña, mediana o grande que sea debe procurar identificar en el medio aquellas señales que le permiten tomar decisiones importantes, las cuales se-

rán la base para mantenerse en la actividad o cerrar las puertas a la competencia. Cada estrategia planeada debe ser elaborada con cautela y suspicacia, pues los competidores no dan espera para actuar cuando se desee sino cuando se deba hacer, y la competitividad hoy es parte fundamental en la supervivencia de las organizaciones.

Partiendo de los anteriores señalamientos, el presente trabajo enfoca su desarrollo desde tres perspectivas para comprender

el funcionamiento de las organizaciones: desarrollo económico, empresa y territorio; tres factores que dan respuesta a ciertos interrogantes surgidos a partir de mecanismos internos adoptados para cumplir con obligaciones y metas. Como pregunta para indagar en las empresas sobre estos tres aspectos, se plantea, ¿cómo influye el desarrollo del sector de comidas rápidas en el progreso del Eje Cafetero? El objetivo que da respuesta a esta incógnita consiste en describir el desarrollo de este sector y su contribución con el progreso económico de la región.

Este análisis obedece a la progresiva actividad que se ha venido desarrollando en el sector de comidas rápidas, en donde Frisby y Kokoriko son empresas representativas en la región del Eje Cafetero, constituyéndose éstas en importantes objetos de investigación. Para tal efecto, se recurre a una serie de fuentes que serán base esencial para proporcionarle el rumbo adecuado a dicha exploración.

"Fundamentalmente, quien realiza una investigación debe plantear qué habrá de investigar, por ejemplo, cuáles son las características del propio objeto de estudio; cómo deberá estudiarlo con base en esas características o a través de qué procedimientos, técnicas o instrumentos de investigación para saber la finalidad de la propia investigación. Estas son las características metodológicas de una investigación que delimitan los pasos con los cuales la investigación se acercará al fenómeno, hecho, situación u objeto de estudio". (Cariño Preciado, 2004, p 75).

En primera instancia, se parte de referentes teóricos relacionados con la disciplina, tomados como base para reali-

zar el estudio pertinente en las dos empresas mencionadas. Como herramientas de investigación, se utiliza la observación en las empresas que serán el objeto de estudio: Frisby y Kokoriko, además de entrevistas, encuestas y videos, si es el caso.

MARCO REFERENCIAL

Para responder a la pregunta: ¿cómo influye el desarrollo del sector de comidas rápidas en el progreso económico del Eje Cafetero?, se propone como hilo conductor de la investigación el que aparece en la Figura 1, en él se muestran los conceptos teóricos que permiten el acercamiento al objeto de investigación y los elementos que contextualizan el problema.

MARCO TEÓRICO

Para dar inicio a la presente investigación, se aclaran una serie de conceptos inherentes al tema base con la intención de que, a partir de unos conocimientos concretos de los elementos del trabajo a realizar, se encuentre plena disposición de aplicarlos en el proceso que se lleva a cabo teniendo como referencia las empresas: Frisby y Kokoriko.

Como la ubicación de las empresas es factor fundamental para la determinación de su éxito o fracaso en el mercado, en primera instancia se considera la función del territorio expuesta por Castells (Citado por Ruiz Granada, 2007, p 5): "el papel del territorio es ser medio productor de innovación y de riqueza, pero es, aún más, ser medios capaces de integrar la tecnología, la sociedad y la calidad de vida en un sistema interactivo,

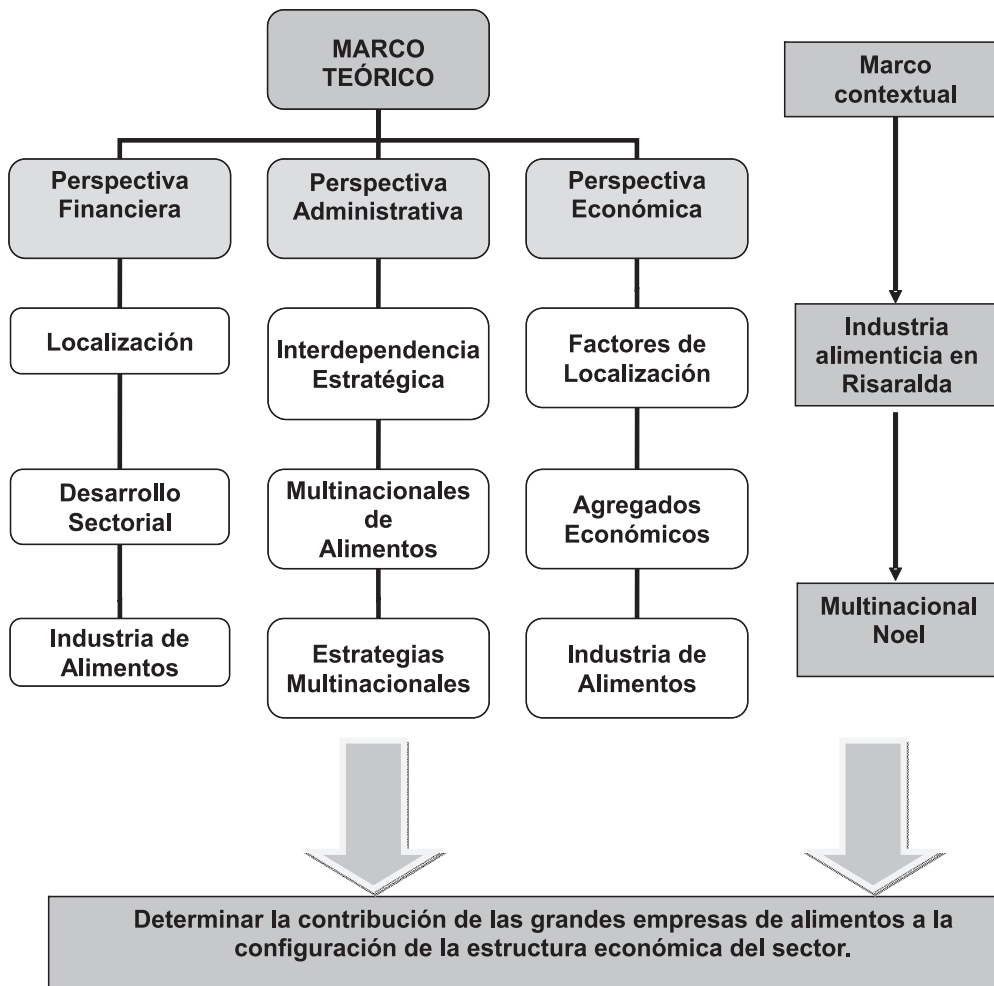
en un sistema que produzca un círculo virtuoso de mejora, no sólo de la economía y de la tecnología, sino de la sociedad y de la cultura".

La toma de decisión en este sentido, señala que hay elementos importantes para tener en cuenta, como lo son el desarrollo tecnológico del sector, la cultura y la sociedad que servirán de entorno a la nueva empresa y el desarrollo económico del sector. Gabiña (1999) anota que la estructura y dinámica demográfica son elementos que configuran la base

social de cualquier territorio, porque son las personas las que habitan en un determinado lugar, influyen en su devenir y, en definitiva, condicionan y transforman el territorio.

En cuanto al desarrollo económico, Castaño (2003) señala que éste se entiende como el esfuerzo que realiza la sociedad para elevar los niveles de vida de la población, uniendo esto a la disponibilidad de bienes capitales que, combinados con la fuerza de trabajo, generan la satisfacción que dicha sociedad espera.

Figura 1. El desarrollo del sector de comidas rápidas y el progreso económico del Eje Cafetero.



Moncayo Jiménez (2004, pp 80-81) toma como referencia a Barquero para definir desarrollo económico: "El desarrollo económico local es un crecimiento y cambio estructural de la economía de una ciudad, comarca o región en el que se pueden identificar, al menos, tres dimensiones: económica, caracterizada por un sistema de producción que permite a los empresarios locales usar eficientemente los factores productivos, generar economías de escala y aumentar la productividad a niveles que permiten mejorar la competitividad en los mercados; sociocultural, en la que el sistema de relaciones económicas y sociales, las instituciones locales y los valores sirven de base al proceso de desarrollo; política y administrativa, cuando las iniciativas locales crean un entorno local favorable a la producción e impulsan el desarrollo sostenible.

En este mismo sentido, el desarrollo económico implica el crecimiento armónico de todos los sectores de la economía, considerando que el crecimiento del sector industrial, debido a su mayor demanda de materias primas, debe impulsar el crecimiento del sector primario de la economía, situación que exige a su vez mayor crecimiento del sector terciario para garantizar la satisfacción de las necesidades de la población y elevar su nivel de vida. (List, citado por Montoya Gómez, 2007).

Es importante considerar cómo las variables macroeconómicas intervienen en las decisiones de los entes empresariales. Lora y Vial (1965, p ix) consideran que a la tradicional vulnerabilidad de sus sectores externos, por razones comerciales y financieras, se suman a menudo bruscos cambios en la orientación de las políticas macroeconómicas y frecuentes alteraciones en el ambiente político y social.

Por otro lado, los sectores específicos de la economía generan cadenas productivas ten-

dientes a integrar el sistema productivo para generar beneficios a las empresas, y dentro de ellas se incluyen entes públicos y privados que de alguna forma condicionan el accionar empresarial. De acuerdo con los planteamientos expuestos por la Gobernación de Risaralda en el año 2000, la cadena productiva es un concepto utilizado para organizar la unión de los empresarios, el gobierno y la academia que actúan en los diferentes sectores de la economía de un área geográfica específica, en función de unos objetivos para alcanzar el desarrollo con base en el impulso de redes de negocios que interactúan eficientemente con servicios de apoyo (p 6).

El desarrollo económico de la región, unido a las cadenas productivas que lo impulsan, generan, entre otros aspectos, la competitividad, factor que brinda fuertes movimientos y agilidad en la estructura interna de la empresa, comprometiéndola y proyectándola hacia los grandes mercados, aprovechando las oportunidades que ofrece hoy la economía de mercado. Esta competitividad no puede ser asumida por la empresa de forma improvisada, para lograrla se deben establecer estrategias claras que sirvan de norte a la empresa en la consecución de sus metas, y para ello buscar, aprovechar y crear ventajas para sus productos en los mercados internacionales a partir de la complementariedad entre el sector privado y el público (Tenjo Galarza citado por Acosta Puerta, 1995).

Esta relación debe partir de Identificar aquellos considerados como "sectores líderes", con un alto potencial exportador o con importantes externalidades sobre otros sectores de la economía; introducir dentro de sus estrategias los elementos que hoy juegan un papel importante en la competencia entre empresas, tales como la calidad y la presentación del producto, la

comercialización del mismo y la creación, difusión, y adaptación tecnológica; además, hay factores externos a las empresas igualmente importantes para generar competitividad, como factores institucionales, interconexiones sectoriales, infraestructura física, el sistema educativo, las disponibilidades tecnológicas y el sistema financiero (p 191).

Considerando que el tema de la competitividad hoy es fundamental por el fenómeno de la globalización y la liberación de mercados, Porter plantea que ésta es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de la productividad (2004). De lo anterior se desprende que no se trata sólo de aumentar la productividad o la participación en el mercado, sino que este fenómeno de la competitividad debe impactar positivamente la calidad de vida de la población donde se desempeña la empresa.

Para Tilman y Messner (2002), los sistemas competitivos se basan en complejos productivos con fronteras cada vez más difusas entre las actividades primarias, industriales y de servicios. Para que un bien pueda competir, debe ser el resultado de un proceso de elaboración en una cadena productiva articulada y eficiente. Así mismo, la participación de los distintos tipos de empresas es vital.

En cuanto a la productividad, elemento que juega un rol decisivo en la actividad de la empresa y en el sector económico en general, se considera que la productividad del trabajo es una de las variables fundamentales para hacer frente a los retos de la eco-

nomía y que las ganancias en ésta vienen dadas por una serie de procesos, como cambios técnicos y estructurales que involucran incorporación de tecnología, introducción de nuevos métodos de producción y de nuevos productos, reasignación de recursos, y nacimiento y quiebra de empresas (Ruíz Granada, 2007).

Los empresarios individuales son quienes deben preocuparse por la competitividad, generando estrategias dentro de las empresas para enfrentarla. Por otra parte, el Estado es quien debe promover el incremento de la productividad a través de inversión en infraestructura, desarrollo tecnológico y educación, buscando que las oportunidades en este sentido no se concentren en unas pocas empresas o regiones (Acosta Puerta, 1995).

Porter señala que la productividad es el principal determinante, a la larga, del nivel de vida de una nación, porque es la causa radical del ingreso nacional per cápita. La productividad de los recursos humanos determina sus salarios, mientras que la productividad con que se emplea el capital determina el rendimiento que consigue para sus poseedores (2004).

MARCO CONTEXTUAL

El sector de alimentos a principios de la década de los noventa representaba una cuarta parte del total de la producción bruta industrial, generando una sexta parte del empleo en el sector industrial en Colombia, lo que demuestra su importancia a nivel macroeconómico para el país. La industria de alimentos y bebidas representa más del 27% del total de la producción real industrial; en el año 1997, la de alimentos se adjudicaba el 21,36% y la de bebidas el 5,78%, de ese total.

Dentro del sector alimentos ha tenido un papel protagónico en los últimos cuarenta años la industria avícola, la cual requiere de conocimientos sobre el manejo de aves, los métodos de forzar y mantener una producción alta, la conservación de las aves en buen estado sanitario y la habilidad comercial para realizar la venta del producto en las mejores condiciones posibles, lo que representa una de las tareas más problemáticas de las granjas avícolas.

La industria de los alimentos, especialmente, ha sido líder dentro del proceso de desarrollo industrial nacional. Así, en los tres primeros años de la década de los noventa se incrementó la productividad laboral del sector en un 2,7%, medio punto por encima del conjunto de la industria. En el marco del proceso de apertura, este sector desplegó una serie de estrategias de competitividad para lograr una mayor eficiencia en los procesos y más racionalización de los costos operativos. Las grandes empresas de este sector, como parte de su estrategia, también se han convertido en importadoras y comercializadoras de marcas internacionales reconocidas; sin duda, una de las mayores fortalezas de esta actividad son los canales de distribución. (En línea, 2005).

En la actualidad, la globalización de la economía caracterizada por la apertura comercial, la ampliación de las inversiones e innovaciones tecnológicas promueve la competitividad de todos los sectores económicos, a fin de que los productos puedan ser ubicados en mejores condiciones de precios y calidad en el mercado mundial; en este contexto, el desarrollo de la avicultura colombiana durante los últimos años ha sido notoria, ha jugado un papel relevante en la generación de empleo y de riqueza, constituyéndose en un rubro importante del PIB agropecuario, a pesar de los problemas oca-

sionados por la crisis económica y la presencia de fenómenos naturales adversos.

Una de las estrategias de la industria avícola ha sido la de considerar a esta actividad como un complejo agroindustrial, que involucra varias fases productivas, con enfoque de cadena, partiendo desde la producción de las materias primas agrícolas, su transformación, el abastecimiento de las industrias avícolas, la producción y comercialización de productos terminados.

A comienzos de los años sesenta, este negocio pasó de ser una actividad eminentemente artesanal a una actividad con características industriales, de tal manera que hoy absorbe cerca de 240.000 empleos, de los cuales en el departamento de Risaralda genera cerca de 40.800 empleos directos y 78.000 indirectos, distribuidos dentro de la cadena productiva de este negocio. El sector avícola ofrece oportunidades de producción que contemplan varias alternativas: Las aves, los huevos y las carnes frías como producto alterno; sus ventas desde Colombia se orientan hacia mercados ubicados en la región Andina, siendo el principal productor y comercializador de estos productos.

Son muchos los factores que influyen en la producción avícola, como el ambiental, la edad de las aves en postura, la armonía que pueda existir entre la oferta y la demanda, esto estrechamente relacionado con la infraestructura disponible para el mantenimiento y conservación del producto final.

La avicultura colombiana cuenta con una muy buena organización, la cual se viene desarrollando en diversas regiones del país. No obstante, el sector requiere del diseño de una serie de políticas que garanticen su sostenibilidad en el mercado, que permitan mejorar las con-

diciones de producción mediante la disminución de los costos y de incursionar en nuevos mercados sin las barreras que se le colocan al producto colombiano.

El sector avícola aporta un porcentaje significativo al Producto Interno Bruto -PIB- nacional, constituyéndose en generador de empleo directo e indirecto, además de actuar en cadena con otros renglones de la producción, pues en él se conjugan tanto la parte agrícola, como la explotación industrial. Se viene creando un marco de referencia sobre el tema, acompañado de un compendio estadístico, elementos indispensables en la orientación y toma de decisiones en los planes, programas y proyectos sectoriales.

En este sentido, Hidalgo y Montoya (2005) indican que con altos aranceles, la industria avícola colombiana se ve obligada a importar el 83% de la materia prima, maíz y soya, necesaria para la elaboración del alimento balanceado de las aves, el cual representa el 70% de la materia prima para producir los bienes finales, pollo y huevo de mesa. De acuerdo con FENAVI (Federación Nacional de Avicultores), incluso si los aranceles de esta materia prima fueran de 0%, la industria colombiana no sería competitiva en el ALCA porque, por ejemplo, Brasil, el tercer productor del mundo, produce un kilo de pollo con un costo de US\$0,38, mientras que Colombia lo produce a US\$0,80. Por tal razón, la industria colombiana sería competitiva si reduce en 40% el costo de producción por kilo de pollo.

Según FENAVI, se puede lograr una reducción de hasta el 25% sólo en el eslabón del alimento balanceado. Colombia consume 2,6 millones de toneladas de alimento balanceado al año, para las cuales es necesari-

rio importar la gran mayoría del maíz y la soya (p 14). Existe en el mercado una alta competencia de países como Estados Unidos y Brasil, quienes observan una menor estructura de costos, motivo por el cual ofertan sus productos al exigente mercado internacional en condiciones más favorables.

En Colombia el consumo de pollo se ha ido incrementando en los últimos años. "El consumo de carne de pollo en Colombia hoy llega a 20 kilos por persona, lo que se demuestra con el crecimiento que ha tenido la industria avícola, especialmente desde el inicio de la década de los noventa, cuando el consumo era de apenas 7 kilos per cápita" (Portafolio, 2007). Así lo informó la Federación Nacional de Avicultores durante el lanzamiento de la campaña institucional, ¡A comer pollo!; adicionalmente, notificó que el pollo ha pasado a ser la carne más consumida por los colombianos, desplazando, por primera vez en la historia del país, a la de res.

En cifras, la producción de pollo ha crecido a un promedio anual de 10,4%; 11,4% durante el 2006 cuando se comercializaron 849.557 toneladas de carne de pollo. Complementando esta perspectiva, en Colombia el consumo de pollo ha alcanzado un PIB Agrícola total del 15%. (Banco de la República, 2007)

El sector de comidas rápidas en Frisby y Kokoriko.

Historia de Frisby

La historia de Frisby empezó hace treinta (30) años cuando una familia, motivada por un sueño, logró fundar en Pereira la primera cadena de pollo frito del país. Fue en el año de 1977, en un pequeño local que funcionaba como una pizzería, en donde surgió la

idea de incursionar en el mercado de las comidas rápidas y posteriormente en la venta de pollo frito. Hoy en día Frisby tiene un importante cubrimiento nacional con 100 restaurantes en 24 ciudades y tres regionales ubicadas en Antioquia, el Centro y Occidente de Colombia.

Frisby S.A. ocupa el primer puesto en la categoría de Pollo Frito y el tercer lugar en el ranking de restaurantes de comida rápida, brindando una amplia variedad de acompañantes y diferentes alternativas en sus platos. Desde sus orígenes, impulsó la aplicación de mejores prácticas de higiene de alimentos, ajustando sus procesos de elaboración a los estándares de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). En el año 2006, Frisby S.A. recibió la certificación ISO 9001:2000, que aprueba el Sistema de Gestión de Calidad en la Elaboración y Servicio de Alimentos en Restaurantes.

Frisby genera cerca de 1290 empleos directos y 4000 indirectos; está comprometida con el desarrollo de planes de inversión social, como el Hogar Amigos del Niño de Pereira, creado en 1987; el Instituto Tecnológico de Dosquebradas, que brinda educación en los niveles de preescolar, primaria y secundaria a 500 niños de escasos recursos económicos. De igual manera, es conciente de la importancia que tiene la preservación del medio ambiente y la racionalización de los recursos naturales, por ello emplea exigentes niveles de calidad y buenas prácticas de manufactura para ofrecer un producto 100% natural y saludable.

Su misión es ser la cadena de restaurantes especializada en pollo frito, que provoca y deleita a la gente alimentándola con amor, sabor, servicio y calidad. Su visión se plantea como: Ser la marca más provocativa que

deleita a la gente alimentándola con sabor, servicio y calidad, haciendo la diferencia, realizando el trabajo con amor y pasión, construyendo un presente mejor.

Emplea máquinas con tecnología americana que fritan el pollo a presión conservando su jugoso sabor y volviéndolo más tostado y crocante. El delicioso pollo frito, tan dorado como el tradicional, adobado con finas especias vegetales, preparado con aceite 100% vegetal y libre de colesterol, hacen junto con su "Fórmula Secreta", que tenga un sabor único y característico (Frisby, 2007).

Historia de Kokoriko

El primer Kokoriko del país nació en Cali, con un único menú de pollo asado, papa y arepa. El clásico menú aún es parte de su variada carta. En 1.978 tomó el nombre que aún mantiene, convirtiéndose en la cadena líder del mercado colombiano. Los puntos de venta de Kokoriko fueron apareciendo en distintas regiones del país, mientras sus empresarios iban conociendo mejor el mercado. En 1.990 finaliza la construcción de la sede administrativa y la planta inicia labores con equipos de última tecnología europea y americana. Se da inicio a la línea de productos apanados, prefritos y congelados, destinados a la venta a nivel institucional (supermercados, clubes, colegios, entre otros).

Hacia 1.997, se decide impulsar aún más la línea institucional y crea el Departamento de Consumo Masivo. En el 2.001 se crea otra modalidad de ventas conocida como Canal de Distribuidores; mediante esta implementación, se venden los productos a un cliente que, a su vez, los distribuye en tiendas o pequeños puntos de comidas rápidas.

Durante el 2.002, el Departamento de Consumo Masivo se independiza como KLIK S.A. En el 2003, Avesco S.A. - Kokoriko es la primera cadena de restaurantes en obtener la certificación ISO 9001, 2000, gracias a la implementación de un sistema basado en la estandarización de procesos que permite ampliar de manera sostenida el mercado para dar respuestas atractivas a las expectativas de los clientes.

Kokoriko busca el mejoramiento continuo, y por tal razón investiga lo que satisface al consumidor, las tendencias mundiales en comidas rápidas y las cualidades nutritivas de los alimentos que ofrece en los restaurantes.

De esta manera, ha aumentado su presencia en el mercado logrando una mayor cobertura a nivel nacional y buscando comidas rápidas en cifras revista semana colombiaincursionar en el mercado internacional, cumpliendo con una función social y generando bienestar con miles de empleos directos e indirectos. Así mismo, busca el mejoramiento a nivel de inversión y rentabilidad dentro del mercado.

Cuenta con más de 100 restaurantes en todo el país, entre servicios de atención a la mesa, Drive Thru, y el nuevo concepto de Kokoriko Express. Ofrece un servicio de venta a domicilio rápido y eficiente, operando mediante un Call Center con tecnología de punta. Se enfoca, primordialmente, en prestar un servicio amable y personalizado a sus clientes. (Kokoriko, 2007).

El sector de comidas rápidas como fuerza que impulsa el desarrollo regional.

Los principales competidores de Frisby son: Kokoriko, El Corral y McDonald's, localizados en el contexto nacional; los de Kokoriko son: Frisby, Hamburguesas El Corral y McDonalds (Ver Cuadro No 1).

Para mantenerse en el medio como líder, Frisby operó con tres principales ventajas competitivas durante 2000-2005, éstas fueron: desarrollo de nuevos productos, alto volumen de producción y productos de alta calidad; Kokoriko considera que esas ventajas fueron los bajos costos, productos de alta calidad y desarrollo de nuevos productos.

Cuadro No 1 Comidas rápidas en cifras

Empresa	Ventas Año 2003 (en millones)	Ventas Año 2006 (en millones)	Rentabilidad 2006
Frisby	\$ 43.301	\$ 67.444	133.5 %
Kokoriko	\$ 54.796	\$ 60.337	16.2 %
El Corral	\$ 51.872	\$ 113.881	29,1 %
McDonald's	\$ 40.180	\$70.000	19 %

Fuente: Revista Semana, 2007

De acuerdo con el cuadro anterior, Kokoriko logró en el 2003 un mayor número en ventas con respecto a las demás empresas de comidas rápidas en Colombia

Frisby incursionó en el mundo de las comidas rápidas en el año 1977 en Pereira, dándose a conocer inicialmente como una Pizzería en el sector del Lago, donde actualmente se encuentra ubicado el primer Frisby del país. Después de incorporarse en el medio con la venta de pizza y helados, sus fundadores tuvieron la idea de incursionar en el mercado de las comidas rápidas con la venta de pollo frito, ya que el mercado se encontraba limitado en la comercialización de este producto.

Kokoriko, en el inicio de su proyecto de innovación en el sector de comidas rápidas, pretendía explorar con productos que no existían en el mercado para convertirse en líder con especialidad en pollo asado. Para este momento planteó una estrategia corporativa a nivel intensivo, con el ánimo de darse a conocer en el sector de comidas mediante publicidad en los diferentes medios de comunicación.

Esta empresa comenzó como una sociedad que brindaba rentabilidad y desarrollo social a sus trabajadores, calidad de vida a consumidores con la cadena de restaurantes inicialmente en Bogotá, en el año 1969. Se identificó que la idea del negocio era una buena oportunidad reconociendo la tendencia del mercado por la demanda de restaurantes que ofrecieran productos de calidad y buen servicio. Su objetivo consistió en hacer presencia en diferentes zonas del país para lograr crecer gradualmente su participación en el mercado.

Con el objeto de sobrevivir como entidad se identificaron algunos factores, los cuales

llevaron a fundar estas dos empresas en dicha actividad productiva. En Frisby consistía en la ilusión de una pareja joven para gestionar una empresa que tuviera reconocimiento a través del tiempo, una oferta restringida de venta de pollo frito, la visión de emprender un proyecto novedoso, de aplicar conocimientos adquiridos en la academia y por último, el deseo de "alimentar con amor" (esencia del negocio).

En Kokoriko, por su parte, los agentes que influyeron para tomar esta decisión radicaron en que el negocio era rentable, la demanda era permanente, deseaban desarrollar una responsabilidad social, mantener el pensamiento empresarial y ofrecer una mejor calidad de vida al consumidor.

La fuente de financiamiento para fundar y establecer Frisby, fue crédito y ahorro familiar. El porcentaje del capital accionario pactado por los fundadores de Frisby al momento de fundar la firma fue del 100% y actualmente la sociedad ha estipulado un 100% de capital nacional. En Kokoriko partió del ahorro familiar de los socios, desde que se creó la firma y hasta hoy ha sido 100% capital nacional.

El nivel de asesoría o de investigación que tuvieron los propietarios de Frisby para fundar la empresa fue la investigación personal y el apoyo de asesores nacionales e internacionales. En esta empresa se encontraron tres principales posibilidades para su surgimiento: novedad, buena percepción del producto, empeño y compromiso por contribuir y desarrollar planes de inversión social.

En cuanto a Kokoriko, los integrantes de la compañía no tuvieron ningún nivel de asesoría o de investigación, simplemente fue intuición de mercado. Sin embargo, conside-

raron que las tres principales posibilidades eran brindar buen servicio, ofrecer productos de calidad y la poca competencia del producto (pollo frito) en el mercado de comidas rápidas.

Como en todo negocio, se encontraron dos principales obstáculos para el surgimiento de ambas; Frisby tenía un local pequeño para atender a sus clientes y se presentaban inconvenientes con la energía. Con respecto a Kokoriko, sus dificultades eran la regulación del mercado y el temor a que los consumidores no aceptaran la oferta que se les planteaba.

En cuanto al tema de la globalización, Frisby se ha abierto más a los mercados internos y Kokoriko a los externos, pues Frisby penetra y desarrolla mercado con el aumento de su participación en ventas mediante actividades de mercadeo (comerciales televisivos, radiales, vallas, volantes) en los distintos establecimientos alrededor del país. Kokoriko interviene en el mercado nacional, e implementa estrategias de internacionalización para expandir sus horizontes.

Toda organización analiza las condiciones que el medio le otorga para su funcionamiento. En este caso, para Frisby el principal problema del territorio es la distribución nacional que en algunas zonas se hace más costosa; Kokoriko considera que las dificultades que sobresalen para localizarse son la inseguridad, la situación económica y la dependencia agrícola, pero también piensa que una posibilidad ofrecida por la región para mantenerse es la capacidad de trabajo debido a que el movimiento continuo de la demanda proporciona estabilidad a la actividad.

La dotación de factores en cuanto a localización juega un papel fundamental para el de-

sarrollo, tanto de la empresa como de la región en la que se establezca, puesto que del contexto dependen varios aspectos que influyen en su permanencia y desempeño. La planta de Frisby se encuentra localizada en Dosquebradas hace más de 20 años y la de Kokoriko hace 32 años. La localización de los clientes y de los proveedores para Kokoriko ha influido en la facilidad del tiempo de entrega, bajos costos de transporte y mayor contacto e intercambio de ideas. La única ventaja que esta empresa encuentra con respecto a sus competidores en cuanto a su localización es el contacto con el cliente.

Tanto Frisby como Kokoriko ven a Pereira como una ciudad en auge. Las dos empresas consideran que la localización es un factor determinante para ellas. Kokoriko considera que en Colombia no hay condiciones para que las MIPYME desarrollen una vocación exportadora sostenible (apoyo del Estado, condiciones

Kokoriko ha aumentado su presencia en el mercado, tiene mayor cobertura a nivel nacional y busca incursionar en el medio internacional. Sin embargo, es inferior con respecto a Frisby en ventas de pollo. Ofrece versatilidad de pollo con fórmula secreta.

Ambas empresas tratan de conseguir una mayor participación en el sector de comidas rápidas con énfasis en pollo frito, es por ello que emplean diversas estrategias para aumentar las ventas y así mismo tener un desarrollo en el territorio.

Con el fin de movilizar recursos de acuerdo con el segmento en el que intervienen estas dos estructuras, cada una tiene definido un direccionamiento estratégico que le permite llevar a cabo una actividad productiva organizada, orientada a una toma de decisio-

nes acertadas. Entre los indicadores de gestión de Frisby se encuentran: Presupuesto de Ventas, tráfico hacia los restaurantes, manejo de la Cuenta promedio, rotación de personal, estado de Ganancias y Pérdidas, top of Mind, consumo de comidas rápidas en los últimos 30 días; en Kokoriko: ventas en pesos y unidades, calificación de servicios y productos por parte de los clientes.

Postura estratégica

Frisby plantea una estrategia de diversificación concéntrica, en la que agrega productos de la misma línea institucional. Su inventario está especializado en pollo apanado, donde se trabaja con derivados del mismo como chuletas, nuggets y productos adicionales para acompañar el pollo y sus derivados. Kokoriko también propone la misma táctica abriendo una línea de productos apanados, prefritos y congelados, estos últimos se encuentran por toda Colombia en los principales supermercados e hipermercados del país.

En Frisby se percibe una clara estrategia vertical hacia atrás, debido a que controla tres importantes categorías de insumos que utiliza en el proceso de preparación del producto, siendo éstos el pollo, el aceite y la harina. En Kokoriko se manejan los insumos agropecuarios, industria avícola y productos agrícolas.

Frisby vende sus productos en el ámbito nacional con lo cual promueve una estrategia de penetración en el mercado, pretendiendo conseguir una mayor participación competitiva por medio de un mayor esfuerzo en la comercialización de éstos. Por su parte, Kokoriko posee una fuerte actividad a nivel nacional y está abriendo horizontes en otros países, viéndose así una estrategia de internacionalización. También lleva a cabo

como propuesta un desarrollo de mercado en el cual puede introducir sus productos alimenticios en diferentes zonas geográficas. En la actualidad se han establecido puntos de venta en algunas Islas del Caribe y en Miami.

La analogía que tiene con su cliente principal es la de considerarlo como parte fundamental de la misma, puesto que la empresa crece, se transforma y vive gracias al consumidor.

En toda práctica comercial surgen cambios en sus metodologías con el objeto de convertirse en un fuerte competidor en el medio. En Frisby esas transformaciones se han desarrollado en cuanto a sus principales proveedores en los últimos cinco años, debido a que cualquier variación en los precios de los productos que forman parte esencial en el proceso, afecta notablemente toda negociación; por ejemplo, el aumento en los precios del maíz cambia el panorama de negociación del pollo. En cuanto a Kokoriko, no se han realizado transformaciones en la manera de comercializar sus productos.

Recientemente los clientes principales de Frisby han incorporado alternativas que han afectado su planta a nivel de producción, pues las nuevas tendencias de alimentación por parte de los consumidores están dadas a preferir productos livianos, sopas y demás. Esto genera alteraciones en el sistema de elaboración y conlleva a la búsqueda de tercerizadores para ello. En lo que concierne a Kokoriko, los clientes han introducido cambios en la planta, como su modernización y en equipos de producción.

En cuanto a la expansión del mercado, Frisby sólo ha desarrollado mercado en el contexto nacional; Kokoriko es una empresa que recientemente está exportando sus productos con la intención de ampliar su cobertura en el

sector de comidas rápidas. Los principales destinos de sus exportaciones entre los años 2000 y 2005 han sido las Islas del Caribe y recientemente ha ingresado al mercado de Miami. Su participación de las exportaciones en ventas totales es del 5%.

Siguiendo las exigencias del mercado, Frisby promueve proyectos a mediano plazo aplicando una estrategia de diversificación concéntrica con la introducción de nuevos productos y otra de asociación para establecer alianzas con productores extranjeros. Las aspiraciones de Kokoriko para crecer son expandir su capacidad instalada, aumentar exportaciones, introducir nuevos productos, abrir una o más plantas en diferentes ciudades, establecer uniones con productores nacionales y extranjeros.

Tanto Frisby como Kokoriko mantienen relaciones de asociación, alianzas estratégicas y relaciones de redes con otras empresas con lo cual tratan de adquirir fuerza para crecer y consolidarse como organizaciones líderes en cuanto al sector en el que participan. La existencia de esas relaciones no influyó en la decisión de fundar ninguna de estas dos empresas. Frisby no vende en el mismo lugar donde las empresas con las cuales está asociada, por el contrario, Kokoriko sí lo hace.

Ambas organizaciones han implementado estrategia de desarrollo de producto, ya que al realizar las alianzas se busca que éstos tengan un mejoramiento continuo a través del acompañamiento de éstas. Ello provoca adaptaciones o cambios en sus procesos. Los acuerdos pactados le han permitido a Frisby aumentar la clientela y a Kokoriko mantenerla. En cuanto a alianzas estratégicas con los clientes para producir y comercializar productos, Frisby no tiene ningún acuerdo; Kokoriko sí lo tiene propician-

do asociación de producción y ventas directas a nuevos clientes.

Actualmente, el total de empleo en Frisby es de 1300, para los hombres es el 40%, trabajadores de producción 5%, directivos 20% y administrativos 10%. El porcentaje de los trabajadores permanentes es del 90% y el temporal del 10%. Con respecto a Kokoriko el porcentaje de los trabajadores permanentes es del 70% y el temporal del 30%.

Para ambas empresas, los dos principales problemas de la planta relacionados con los recursos humanos es la falta de personal especializado; para Frisby, otro problema es la alta tasa de rotación de los empleados en los restaurantes; Kokoriko presenta deficiencia en la resistencia de los obreros a la modernización.

Mecanismos de mejoramiento y habilidades

En toda empresa es necesario contar con mecanismos apropiados para el buen rendimiento de sus habilidades distintivas. Uno de esos mecanismos es la producción por módulo realizada en Frisby, que se diferencia de la de Kokoriko por ser de línea esta última.

También Kokoriko promueve un componente para la capacitación de su personal de manera interna, con el objeto evolucionar en sus procesos; de las dos organizaciones Frisby es la única que realiza los dos mecanismos: interno y externo.

La enseñanza de habilidades técnicas a otros es una de las principales habilidades requeridas por los trabajadores de producción de Frisby y en Kokoriko se requiere de la habilidad para detectar y resolver problemas y la comunicación oral o escrita; en ambas empresas se busca la habilidad para trabajar en equipo.

En Frisby, el conjunto de los trabajadores decide qué tipo de capacitación es necesaria y en Kokoriko el supervisor es el que lo resuelve. En ambas empresas este tipo de decisiones son tomadas por el grupo de trabajo y el personal directivo. Los principales resultados de la capacitación impartida por las dos empresas son: el aumento de la productividad, la calidad del trabajo y el mejoramiento de las relaciones entre el personal.

Frisby y Kokoriko realizaron contrataciones de consultoría técnica con empresas nacionales o extranjeras. Ambas empresas realizan actividades de Investigación, Desarrollo o Diseño. La actividad más importante en la planta de Frisby para que haya provocado cambios profundos en los últimos 10 años es el I&D del producto; en Kokoriko, el desarrollo de planificación y estrategias. Tanto en Frisby como en Kokoriko, las demás actividades primordiales son: programas de capacitación de los empleados, el mercadeo y ventas.

En Frisby se hace la compra y renovación de maquinaria entre cada 6 y 10 años, y en Kokoriko entre 1 y 3 años. A través de ferias y exposiciones, Información de otros productores y de asesores internos y externos, se entera Frisby de las nuevas tecnologías requeridas en la producción. Kokoriko lo hace por medio de asesores internos y externos y de revistas especializadas. Las mayores dificultades que enfrentan en la compra de maquinaria son los costos en las importaciones, por otro lado, Kokoriko tiene otras dificultades como la financiación y el precio.

Ambas empresas manejan una organización interna por medio de organigramas de tipo matricial, ya que se evidencia una segmen-

tación de los rangos de alto mando y además porque este tipo de organigramas es utilizado en empresas de gran tamaño. Por otra parte, este tipo de estructura resulta ser un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo. Debido a las reformas que han venido realizando, se ha visto un cambio en su orden. Esta información se encuentra en frecuente transformación debido a procesos de innovación.

Estrategias de penetración de mercado

Kokoriko tiene un menú institucional que comprende atender eventos puntuales de más de 30 empedados o clientes, en el lugar que se requiera, dentro o fuera de la ciudad. Cuenta con un crédito corporativo para atender almuerzos, comidas o eventos empresariales. Ofrece a las empresas una línea de crédito que permite manejar un cupo límite de consumo, con la facilidad de pagar en una sola factura al final del periodo pactado. Su plan de fidelización consiste en un sistema de incentivos para los clientes frecuentes llamado Kokoripuntos.

Kokoriko tiene un paquete de fiestas infantiles en el parque infantil de sus restaurantes o en la casa de los clientes, para cumpleaños, primeras comuniones o cualquier fecha especial; ofrece además el menú, la decoración, la recreación, la torta y las sorpresas.

Frisby ofrece diferentes opciones de fiestas infantiles de acuerdo con el gusto del cliente y están comprendidas la exclusividad y decoración del salón o casa, anfitrión para la atención de los invitados, música infantil, recreación dirigida, obsequios, comida, personaje de Frisby, entre otros.

Hoy en día Frisby tiene un importante cubrimiento nacional con 100 restaurantes en 24 ciudades y tres regionales ubicadas en Antioquia, el Centro y Occidente de Colombia. Kokoriko cuenta con más de cien restaurantes en todo el país, entre servicios de atención a la mesa, Drive Thru, y el nuevo concepto de Kokoriko Express. Ofrece un servicio de venta a domicilio, operando mediante un Call Center con tecnología de punta. Esta empresa está enfocada, primordialmente, en prestar un servicio amable y personalizado a sus clientes.

Con pautas publicitarias a través de la televisión, la radio, Internet, directorio y vallas, Kokoriko y Frisby promocionan sus marcas. Frisby promueve su eslogan "Nadie lo hace como frisby lo hace" y Kokoriko con "No tiene presa mala".

Las dos empresas han realizado estudios acerca de las tendencias del mercado para conocer con mayor profundidad lo que desean los consumidores, de esta manera se han venido desarrollado diversas estrategias que son de gran ayuda para el buen desempeño de las actividades de la empresa y al mismo tiempo para aumentar su productividad.

Frisby y Kokoriko invierten en herramientas de trabajo para satisfacer al cliente. La tecnología constituye un elemento esencial para cumplir sus expectativas. Desarrollan investigaciones para la adopción de nuevos materiales con el fin de mejorar la calidad e innovación en productos. Financieramente, implica incurrir en costos que a largo plazo incrementan el desarrollo económico de la empresa.

Al comparar los procesos de producción y costos, se puede deducir que los precios de los productos que ofrece Frisby son más

costosos que los de Kokoriko. Estas empresas poseen una diferencia en utilidad neta de \$63 por cada pollo apanado vendido, en los nuggets la diferencia es de \$100 y en las chuletas de \$98. Las diferencias obtenidas, muestran que Frisby tiene una utilidad mayor frente a su competencia y aunque el porcentaje en el costo de venta sea igual para las dos (44%), éste será más alto para Frisby, ya que el precio del producto es superior.

Los envíos a los clientes nacionales demoran en llegar entre dos y cinco días para Frisby y un día para Kokoriko. A los clientes extranjeros de Kokoriko sus envíos tardan entre una y dos semanas. Las principales dificultades para la llegada de las materias primas para ambas empresas es el incumplimiento de los proveedores.

Uno de los elementos indispensables para prestar el servicio en los restaurantes son los cubiertos. Kokoriko incurre en mayores costos en este aspecto, debido al deterioro y depreciación del activo invirtiendo en la compra de vajilla para su renovación. Frisby ha optado por accesorios desechables con el fin de evitar mayores trabajos al momento de la limpieza. Ambas organizaciones presentan costos adicionales, como mantenimiento de maquinaria, costo de personal, vigilancia, depreciación de equipos, entre otros.

Frisby posee un proceso financiero de superior fuerza e implementa mejor sus estrategias, ya que éste no sólo supera en utilidad a la competencia, sino que tiene un mayor margen de rentabilidad. Las estrategias de venta realizadas por Frisby, han proporcionado un espacio superior frente a Kokoriko, permitiéndole un mayor dominio de este sector.

Kokoriko ha tenido poco cambio en sus procesos, por ende comienza a notar la caída en

sus ventas y cede su espacio en la participación del mercado, aunque entiende la lógica del negocio y la refuerza con actividades que generen utilidad y reconocimiento, aumentando la cantidad de vendedores, puntos de venta, elevando el gasto publicitario y realizando exportaciones, pero su rival Frisby posee mayor dominio en el mercado y reconocimiento de marca frente al público, lo que ha conllevado a un mejor desempeño de Frisby con respecto al de Kokoriko.

CONCLUSIONES

Frisby S.A es una empresa emprendedora que ha venido trabajando durante estos últimos 30 años en la venta de pollo frito, y hoy en día tiene cubrimiento a nivel nacional. Su localización es factor clave para lograr un desarrollo económico sostenido, tanto de la empresa como de la región. Es una empresa comprometida consigo misma, con la compañía, el cliente, el grupo natural de trabajo, la familia, el país y el ecosistema. Se caracteriza por ofrecer a los consumidores productos saludables y de buena calidad

Kokoriko es una cadena de comidas rápidas líder en el país, ha aumentado su presencia en el mercado y tiene una mayor cobertura a nivel nacional; busca incursionar en el medio internacional y ofrece versatilidad de pollo con una fórmula secreta. Sin embargo, es inferior con respecto a Frisby en ventas de pollo.

Ambas empresas tratan de conseguir una mayor participación en el sector de comidas rápidas con énfasis en pollo frito, es por ello que emplean diversas estrategias para aumentar las ventas y así mismo tener un desarrollo en el territorio.

Kokoriko es una empresa que ha pretendido ser reconocida a nivel nacional pero con un enfoque más marcado en zonas diferentes al Eje Cafetero, como por ejemplo, el centro

del país. Frisby es una empresa que se ha destacado por considerar a su ciudad de nacimiento como centro especial para la inversión y recordación de marca. El Eje Cafetero es su principal círculo de negocios.

Frisby S.A., mediante estrategias de mercadeo logró superar en el último periodo (año 2006) a Kokoriko, ocupando el puesto 736 como una de las empresas más grandes del país, mientras que Kokoriko ocupó el lugar 822. Frisby es líder en la venta de pollo frito y gracias a las estrategias que aplica está posicionada en el mercado de comidas rápidas.

Frisby y Kokoriko han realizado estudios acerca de las tendencias del mercado para conocer en profundidad lo que desean los consumidores, de esta manera se han venido desarrollado diversas estrategias de gran ayuda para el buen desempeño de las actividades de la empresa y al mismo tiempo, para aumentar la productividad.

Se puede concluir que Frisby posee un proceso financiero de superior fuerza e implementa mejor sus estrategias, puesto que supera en utilidad a su competencia y tiene un mayor margen de rentabilidad. Las estrategias de venta adoptadas por Frisby, le han permitido un mayor dominio del sector, frente a lo logrado por Kokoriko en este mismo aspecto.

Se puede deducir que Kokoriko ha tenido poco cambio en sus procesos, por ende empieza a notar la caída en sus ventas y por consiguiente, cede su espacio en la participación del mercado, aunque entiende la lógica del negocio y la refuerza con actividades que generen utilidad y reconocimiento, aumentando la cantidad de vendedores, puntos de venta, elevando el gasto publicitario y realizando exportaciones, pero Frisby posee mayor dominio en el mercado y reconocimiento de marca frente al público.

BIBLIOGRAFÍA

1. ACOSTA PUERTA, Jaime. (1995). Desarrollo endógeno. Comercio, cambio técnico e inversión extranjera directa. Colombia: CRESET: Colciencias.
2. CASTAÑO TAMAYO, Ramón Abel. (2003). Ideas Económicas Mínimas, Introducción a la Economía. 20ª Edición. Bogotá: ECOE.
3. GABIÑA, Juanjo. (1999). Prospectiva y planificación territorial: hacia un proyecto de futuro. Santafé de Bogotá: Alfaomega: Marcombo.
4. HIDALGO ESCOBAR, Ángela Jazmín y MONTOYA SÁNCHEZ, Inés. Proyecto productivo avícola reclusión de mujeres la cárcel la Badea Dosquebradas - Risaralda. Universidad Cooperativa de Colombia. Pereira.
5. MONCAYO JIMÉNEZ, Edgard. (2004). Nuevos enfoques del desarrollo territorial: Colombia en una perspectiva Latinoamericana. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
6. TILMAN y MESSNER, Dirk. (2002). América Latina competitiva. Desafíos para la economía, la sociedad y el Estado. Venezuela: Instituto Alemán de Desarrollo (AID), Deutsche Gesellschaft fur Technishe Zusammenarbeit (GTZ), Nueva Sociedad.

OTRAS FUENTES

1. BANCO DE LA REPÚBLICA. La producción avícola en Colombia. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/pdf/11-Industria-Avicola-Santander.pdf>.
2. BANCO DE LA REPÚBLICA; World Bank; Departamento Nacional de Planeación; Ministerio de transporte, sf. Comparativo entre la economía Colombiana y la de Estados Unidos. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/eco/tlcagricola.htm>.
3. CASTELLS citado por RUIZ GRANADA, Lucía. (2007). Línea de Investigación en Desarrollo Empresarial. Pereira: Universidad Católica Popular del Risaralda.
4. GOBERNACIÓN DE RISARALDA. (2000). Secretaría privada- Gerencia de desarrollo empresarial. Cadenas productivas y cluster. Pereira.
5. MONTOYA GÓMEZ, Nicolás Javier. (2007). Línea de Investigación en Desarrollo Empresarial. Pereira: Universidad Católica Popular del Risaralda.
6. PORTAFOLIO. Disponible en: [http://www.portafolio.com.co/port_secc_online/porta_econ_online/2007-05-15/ARTICULO-WEB-\)NOTA_INTERIOR_PORTA-3510119.html](http://www.portafolio.com.co/port_secc_online/porta_econ_online/2007-05-15/ARTICULO-WEB-)NOTA_INTERIOR_PORTA-3510119.html).

7. PORTER. (2004). Cadenas productivas. Disponible en <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/1c>.
8. RUÍZ GRANADA, Lucía. (2007). Línea de Investigación en Desarrollo Empresarial. Pereira: Universidad Católica Popular del Risaralda.
9. Sector alimenticio. Disponible en: <http://www.cideiber.com/infopaises/Colombia/Colombia-05-05.html>.
10. Semana. Las 100 empresas más grandes de Colombia. En Revista Semana No 1356 abril 28 a mayo 5 de 2007 Bogotá.

