

Turbulencia empresarial en
Colombia: sector restaurantes
comidas rápidas: Kokoriko, Frisby
y La Brasa Roja

Juan Pablo Roa Martínez
Sebastián Saavedra Ramírez
Carolina Lozano Duque
Jimena Jaramillo Castrillón
Hugo Alberto Rivera Rodríguez



**Turbulencia empresarial en Colombia:
sector restaurantes comidas rápidas: Kokoriko,
Frisby y La Brasa Roja**

Documento de Investigación No. 87

Juan Pablo Roa Martínez
Sebastián Saavedra Ramírez
Carolina Lozano Duque
Jimena Jaramillo Castrillón
Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP)
Línea de investigación: Pensamiento Estratégico
Proyecto de investigación: Turbulencia Empresarial en Colombia

Universidad del Rosario
Facultad de Administración
Editorial Universidad del Rosario
Bogotá D.C.
Enero 2011

Turbulencia empresarial en Colombia: sector restaurantes comidas rápidas: Kokoriko, Frisby y la brasa Roja / Juan Pablo Roa Martínez...[et al.].— Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad – CEEP, Facultad de Administración, Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2011.

34 p.— (Documento de Investigación; 87)

ISSN: 0124-8219

Análisis Estructural De Sectores Estratégicos – Bogotá (Colombia) / Competencia Industrial – Bogotá (Colombia) / Planificación Del Mercado – Bogotá (Colombia) / Restaurantes De Comidas Rápidas – Bogotá (Colombia) – Estudio De Casos / I. Roa Martínez, Juan Pablo / II. Saavedra Ramírez, Sebastian / III. Lozano Duque, Carolina / IV. Jaramillo Castrillón, Jimena / V. Rivera Rodríguez, Hugo Alberto / VI. Título / VII. Serie.

338.47 SCDD 20

Juan Pablo Roa Martínez
Sebastián Saavedra Ramírez
Carolina Lozano Duque
Jimena Jaramillo Castrillón
Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Corrección de estilo
Lina Morales

Diagramación
Precolombi EU-David Reyes

Editorial Universidad del Rosario
<http://editorial.urosario.edu.co>

ISSN: 0124-8219

* Las opiniones de los artículos solo comprometen a los autores y en ningún caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción total ni parcial sin la autorización de los autores.
Todos los derechos reservados.

Primera edición: enero de 2011
Impresión:
Impreso y hecho en Colombia
Printed and made in Colombia

Contenido

1. Introducción	7
2. Análisis de turbulencia del sector	9
2.1. Caracterización del sector	9
2.1.1. Distribución del sector.....	10
2.2. Segmento de comidas rápidas.....	10
2.3. Sector de pollos.....	10
2.4. Reflexión sobre turbulencia.....	14
3. Descripción de las empresas analizadas	17
3.1. Kokoriko	17
3.1.1. Historia.....	17
3.1.2. Productos	17
3.1.3. Puntos de venta	17
3.1.4. Servicios.....	18
3.2. Frisby	18
3.2.1. Historia.....	18
3.2.2. Productos	18
3.2.3. Puntos de venta.....	19
3.2.4. Servicios.....	19
3.3. La Brasa Roja	19
3.3.1. Historia.....	19
3.3.2. Productos	19
3.3.3. Puntos de venta.....	20
4. Análisis de las fuerzas del mercado.....	21
4.1. Nivel de rivalidad entre competidores	21
4.2. Poder de negociación de los compradores.....	23
4.3. Riesgo de ingreso.....	23
4.4. Poder de negociación de los proveedores.....	24
4.5. Sustitutos	24
4.6. Atractividad por barreras de entrada y salida.....	24

5. Enfrentando la turbulencia (análisis de la cadena de valor)	25
6. Conclusiones.....	28
Bibliografía	32

Turbulencia empresarial en Colombia: sector restaurantes comidas rápidas: Kokoriko, Frisby y La Brasa Roja

Juan Pablo Roa Martínez*

Sebastián Saavedra Ramírez**

Carolina Lozano Duque***

Jimena Jaramillo Castrillón****

Hugo Alberto Rivera Rodríguez*****

* Estudiante de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: roam.juan@ur.edu.co

** Estudiante de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: saavedra.sebastian@ur.edu.co

*** Estudiante de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: lozano.carolina@ur.edu.co

**** Estudiante de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: jaramillo.jimena@ur.edu.co

***** Magíster en Administración de la Universidad Externado de Colombia. Profesor principal de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario e investigador del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial. Correo: hugo.rivera@urosario.edu.co

1. Introducción

La Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, dentro del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial, cuenta con la línea de pensamiento estratégico, que busca desarrollar proyectos que permitan dar respuesta a las empresas sobre cuáles deben ser las estrategias que podrían implementar para enfrentar la turbulencia del entorno y lograr alcanzar su perdurabilidad, evitando entrar en estados de enfermedad o de liquidación.

Entre el 2010 y 2011, se publicaron documentos de investigación en los que se realizó un análisis de turbulencia de los sectores farmacéutico, bebidas no alcohólicas, lácteos, productos cárnicos, transporte aéreo, financiero, aire acondicionado, cosméticos, postres y cines. Las empresas que han sido objeto de estudio se han enfrentado a discontinuidades tecnológicas, políticas, económicas, regulatorias y de globalización, que han puesto a prueba su capacidad estratégica para enfrentar estas anomalías. Al realizar estudios sectoriales, se busca conocer la manera como las empresas enfrentan la turbulencia, para así lograr avanzar en la generación de un modelo de alerta temprana que facilite el proceso de toma de decisiones estratégicas.

Los documentos publicados han sido elaborados de forma conjunta con estudiantes de pregrado y posgrado de la Facultad de Administración. En esta ocasión, se efectúa un análisis del sector de restaurantes de comidas rápidas con base en carne de pollo, desarrollado con estudiantes de la asignatura Estrategia de Empresa I. Se han seleccionado las empresas Kokoriko, Frisby y La Brasa Roja, teniendo en cuenta que son las principales compañías de este producto en el país.

Se decide abordar este sector dado su dinamismo a nivel mundial y a que las empresas que hacen parte de él se encuentran en una constante búsqueda de la diferenciación. Dentro de este sector, se hablará en concreto de las comidas rápidas con base en carne de pollo. En Colombia, las cadenas de restaurantes de pollo son consideradas como las que tienen las mejores posibilidades de crecer en el segmento de comidas rápidas. En los últimos años, estos restaurantes han obtenido grandes ventas gracias al creciente número de clientes que han logrado cautivar. Las empresas analizadas son La Brasa Roja, Kokoriko y Frisby.

Estas empresas serán evaluadas a través de los siguientes elementos: análisis de turbulencia del mercado, descripción de cada empresa, análisis de las fuerzas del mercado, análisis matriciales y descripción de la cadena de valor. Finalmente, con base en esto, se emitirá una calificación conceptual de cada una de ellas.

2. Análisis de turbulencia del sector

En esta sección del documento, se hace una descripción de las actividades realizadas en el sector, para luego efectuar un análisis de turbulencia, teniendo en cuenta las tres dimensiones que generan esta situación (complejidad, incertidumbre y dinamismo), así como las discontinuidades que han ocurrido en los últimos diez años.

De acuerdo con Rivera (2010), al hacer una revisión del concepto de turbulencia, fueron Emery y Trist (1965) los primeros autores que estudiaron el concepto de turbulencia de negocios; ellos manifestaron que es la inestabilidad o tasa de cambio subyacente en el ambiente de las organizaciones, es una situación donde los recursos y restricciones cambian constantemente, lo que obliga a las empresas a reaccionar. Años después, el mismo Trist (1980) indicaría que las organizaciones que se encuentran en un entorno turbulento actúan de manera independiente en diversas direcciones y generan consecuencias negativas en el entorno que comparten. Por su parte, Dess y Beard (1984), y Bourgeois y Eisenhardt (1988) indicaron que un entorno turbulento es aquel donde se presenta un alto grado de cambios esporádicos, los cuales generan en las empresas incertidumbre y dificultad en la predicción. Por otra parte, Cameron, Kim y Whetten (1987) establecieron que un entorno turbulento es aquel donde los cambios son significativos, rápidos y discontinuos. Teniendo en cuenta estos autores, se presenta la caracterización del sector, buscando identificar si existe turbulencia.

2.1. Caracterización del sector

De acuerdo con la presidenta de la Asociación Colombiana de Restaurantes, desde el 2004 hasta el 2008, el sector ha crecido en un 6% anual;¹ y, en el 2007, fue el sexto sector de mayor crecimiento de la economía colombiana con un porcentaje del 5,95%.² Sin embargo, aunque es un sector en auge, existen algunos retos para las empresas que lo conforman: “Garantizar inocuidad

¹ <<http://www.sura.com/pec/Archivos/PDF/RestaurantesVFbanneracruzgra.pdf>>.

² DANE.

en sus cocinas; ofrecer menús saludables e innovadores a bajos costos; llevar a cabo la profesionalización de sus empleados y ejecutivos en temas de servicio; realizar desarrollos tecnológicos que apoyen un crecimiento competitivo de esta industria, y enfrentar el alto porcentaje de la informalidad en la industria, lo que dificulta el estudio de competitividad del sector”.³

2.1.1. Distribución del sector

Según la encuesta anual de servicios presentada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en el 2009, de las 4.111 empresas de servicios investigadas, 521 son del sector de hoteles y restaurantes, lo que equivale al 12,7% de la actividad de servicios; Estas son superadas por las inmobiliarias con el 49,5%; los servicios de salud con el 16,3% y los establecimientos de comercio, comunicaciones y transporte con el 13,2%.

2.2. Segmento de comidas rápidas

El segmento de las comidas rápidas, en Colombia, de acuerdo con datos publicados por la *Revista La Barra*, es uno de los más destacados en los restaurantes, siendo McDonald’s el que tuvo las mayores ventas y crecimiento en el 2009, seguido de Kokoriko, Frisby y Grupo CBC (La Brasa Roja).

En este sector, existe una batalla constante entre las comidas rápidas de pollo y las de hamburguesas, y aunque los colombianos prefieren consumir más pollo, los mayores ingresos se obtienen con las hamburguesas. Una de las razones puede ser porque los precios por combo de hamburguesas, que solo come una persona, son muy elevados en comparación con los precios de un combo de pollo, donde más personas se pueden alimentar.

2.3. Sector de pollos

El pollo es una de las comidas que más se consume hoy en día; anteriormente se creía que esta carne era consumida solo por clases populares por su bajo

³ <<http://www.sura.com/pec/Archivos/PDF/RestaurantesVFbannercrucigra.pdf>>.

costo, pero, por su precio y lo saludable que es, más personas de diferentes estratos han empezado a consumirla. La carne de pollo llega a ser entre un 15 y 20%⁴ más barata que la carne de res o cerdo. Esta carne ha tenido un crecimiento de consumo per cápita del 11,2% en 1998 al 21,6% en el 2008.⁵

El posicionamiento de algunas de las marcas que realizan la comercialización de pollos asados lidera el *ranking* de las comidas rápidas en Colombia; es así como podemos encontrar que empresas como Kokoriko realizaron en el año 2009 ventas de \$95.748 millones, aproximadamente US\$49 millones, con un aumento del 4,7% en comparación con el año 2008, y su filial Avinco con \$24.631 millones, aproximadamente US\$13 millones. Frisby generó ventas de \$81.742 millones (US\$42 millones) y un crecimiento del 5,3%; el Grupo CBC (conformado por las marcas Cali Mío y La Brasa Roja) produjo ventas de \$68.208 millones (US\$35 millones). Este posicionamiento en el mercado se lleva a cabo gracias a las estrategias desarrolladas por estas compañías; cada una de ellas se ha adaptado a las necesidades del mercado mejorando sus instalaciones, diversificando el portafolio de sus productos y efectuando inversiones en calidad y tecnología.

Las empresas han desarrollado una estrategia de integración hacia atrás (adquisición de los proveedores buscando control de las materias primas). Igualmente, se presenta una integración hacia delante (conseguir distribuidores y/o detallistas), ya que las compañías están tratando de llegar a las manos del consumidor final sin intermediarios, ampliando las posibilidades de que los clientes adquieran sus productos de manera ágil.

El sector de comidas rápidas presenta distintos matices; por esta razón, podemos identificar los problemas de este mercado. La conformación de minipresas que desean desarrollar actividades con la venta de pollos sin estar certificadas ha generado dificultades para las grandes compañías del sector. La falta de control facilita a estos lugares que lleven a cabo sus actividades en la clandestinidad y sin ningún control que brinde seguridad a los clientes en el aspecto de la calidad. También existe la presencia de las franquicias internacionales, compañías que han decidido entrar al mercado a competir con la industria nacional impactando y desarrollando un nivel más alto de

⁴ <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/estudiantesuperior/1608/articles-218036_archivo_pdf3.pdf>.

⁵ <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/estudiantesuperior/1608/articles-218036_archivo_pdf3.pdf>.

competencia, con lo que hacen que el mercado sea más dinámico y se produzca más incertidumbre.

Este sector se puede caracterizar por no integrar un sistema de tecnología de punta en su industria; sus procesos de producción no se basan en procedimientos tan sofisticados, sino más bien en aquellos domésticos y tradicionales.

Esto no significa que en el mercado no se encuentren compañías que desarrollen estos sistemas de mejoramiento. Frisby es una de las que ha decidido invertir en tecnología para enfrentar al mercado nacional e internacional.

Su posicionamiento como la primera cadena de pollo frito en el país (enfocándose en las familias colombianas desde hace 31 años) se debe a que desarrolla productos que son totalmente saludables para los consumidores. Esta compañía ha decidido invertir en la tecnología adecuada para generar productos con los nutrientes esenciales; así mismo, su sistema de cocción a presión permite conservar los nutrientes esenciales del pollo evitando que el aceite penetre la consistencia del producto. De este modo, proporciona un producto de mayor agrado y saludable para los consumidores (los productos son elaborados en aceite 100% vegetal y libres de colesterol). La implementación de tecnología proporciona a esta compañía una imagen corporativa de un servicio de buen gusto y exclusivo.

Kokoriko, por su parte, es una empresa que se ha adaptado con el tiempo a las necesidades del mercado; la inversión en tecnología que ha desarrollado, basada en equipos norteamericanos y europeos, contribuyó a la creación de productos innovadores como los de la línea de apanados (*nuggets*, filete relleno, chuleta apanada, entre otros), prefritos y congelados, destinados a la venta a cadenas de supermercados, abarcando de otro modo el mercado y consolidándose como una de las principales marcas en el mercado nacional.

También se busca fortalecer un sistema de productos *Klickmarket*, el cual abarca un gran portafolio (alitas picantes apanadas *Buffalo Wings*; *nuggets*, pinchos, lomitos con sabor a limón; muslitos apanados; *Cordon Bleu* y hamburguesas de pollo apanadas), productos ya reconocidos de la marca y otros nuevos con los que se busca satisfacer las necesidades de los consumidores, como las sopas. Tales productos contarán con tecnología alemana que certifica su calidad manteniéndolos en excelentes condiciones.

Por último, Frisby es una compañía que ha decidido aprovechar los beneficios que brinda hoy en día la globalización; la decisión de expandir sus fronteras a un nuevo mercado se genera por el gran fortalecimiento que existe

en el mercado nacional. La cobertura que se desarrolló en Colombia brinda a esta empresa la experiencia necesaria y la seguridad de entrar a un nuevo mercado, como los Estados Unidos (abriendo un punto en Queens –Nueva York– para la colonia colombiana). La decisión de incursionar en este mercado se da por el gran porcentaje de población colombiana que se encuentra en este país y que ven a esta compañía como un ícono de recordación de su lugar de origen. El desarrollo y la oportunidad de romper las barreras de entrar a competir con grandes compañías mundiales del sector de comida rápida son el resultado de la buena gestión y adaptación con la que cuenta la compañía, resultado de muchos años de trabajo.

Kokoriko, al igual que Frisby, emprendió la aventura en el mercado norteamericano, decisión que se puede ver muy relacionada con las grandes ventajas que contrae la globalización. Esta nueva apertura económica e integración cultural permite a compañías colombianas que ya han desarrollado las suficientes habilidades en el mercado nacional incursionar en otros mercados; Kokoriko, como Frisby, cuenta con los suficientes recursos para expandir su cobertura.

Esta compañía es una de las pocas empresas colombianas del sector que han diversificado sus productos, pues además cuenta con productos congelados, diferenciándose de las demás en que no existe una limitación al servicio en los puntos de venta. Bajo los estudios realizados, Kokoriko identificó que Miami podría ser la entrada al mercado estadounidense y tomó la decisión de establecerse en esa ciudad, para iniciar su consolidación en este mercado. Tal proceso de internacionalización llevó a la empresa a diseñar un nuevo concepto de imagen que tratara de adaptarse a los nuevos mercados, pero que no dejara de lado a los ya consolidados.

El desarrollo de acreditaciones y sistemas de control de calidad proporcionan a esta compañía una ventaja competitiva en el mercado. Frisby, como otras compañías del sector, ha logrado obtener certificados como la norma ISO9000, por medio de un trabajo extenso y una ardua labor, creando métodos de investigación, adquisición de nuevas tecnologías y el mejoramiento de la infraestructura de sus instalaciones, elementos esenciales para posicionarse en el mercado. También existe una preocupación por los acompañantes de los productos (salsas, bebidas, aditivos, etc.); como respuesta a este elemento, en cada una de las instalaciones hay un supervisor que se encarga de que estos elementos se encuentren en las condiciones más óptimas para los consumidores.

Por su parte, Kokoriko ha sido una de las primeras compañías del sector que ha podido obtener el certificado de calificación ISO 9001:2000, debido a la estandarización de procesos que ha realizado, lo que conlleva a incrementar las posibilidades de ampliar de manera sostenida una cobertura en el mercado internacional. Estas acreditaciones representan el buen nivel de calidad que se está manejando en sus productos, lo cual genera una imagen confiable en sus clientes y cautiva a posibles inversionistas y nuevos mercados.

La Brasa Roja, restaurante que pertenece a la organización CBC S.A., a diferencia de las compañías Kokoriko y Frisby, destina sus recursos a expandir su cobertura en el mercado nacional. La compañía planea ampliar su cobertura en un plan estratégico de cinco años, realizando una inversión de 10.000 millones de pesos, cuyo resultado se consolidará en 20 puntos de venta nuevos. Dejando de lado en este momento la posibilidad de entrar a nuevos mercados, esta decisión se lleva a cabo por la necesidad que existe de fortalecer su presencia en el mercado nacional.

2.4. Reflexión sobre turbulencia

La turbulencia empresarial es el resultado de la aparición de discontinuidades en el entorno que no habían sido contempladas por la empresa. La turbulencia se presenta en un período específico, cuando los elementos tecnológicos, regulatorios, demográficos y de globalización modifican el comportamiento del sector al que pertenece la compañía. Ocurren tres elementos al tiempo: dinamismo, incertidumbre y complejidad. Rivera (2010) identificó los elementos que generan turbulencia, los cuales se encuentran en la siguiente tabla.

Tabla 1. Características de las dimensiones de turbulencia

<i>Dimensión</i>	<i>Características</i>
<p><i>Complejidad</i> Situación en la que los factores del entorno afectan a la industria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un gran número de actores y componentes en el entorno. • Los factores existentes (tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales) son heterogéneos. • El entorno externo de las empresas es difícil de comprender. • Las empresas se encuentran asociadas con muchas otras para la producción y distribución de sus productos. • Es difícil identificar el origen de los cambios en el entorno. • Los conocimientos técnicos de las empresas no pueden ser formalizados. • Las firmas requieren materias primas de diferentes proveedores para desarrollar su actividad. • Nuevos productos han sido desarrollados como consecuencia de los avances tecnológicos. • Los resultados financieros están concentrados en pocas empresas.
<p><i>Incertidumbre</i> Es la dificultad para predecir los factores del entorno o las decisiones de los competidores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta siempre con la información completa para tomar una decisión. • Es difícil de predecir el comportamiento del entorno. • Es difícil predecir el resultado de las acciones de los actores del entorno. • Las empresas trabajan para encontrar la mejor respuesta a los cambios en el entorno. • Las empresas se confunden a menudo en las expectativas sobre los jugadores del entorno. • Es difícil pronosticar los cambios tecnológicos del sector en los próximos 2 ó 3 años.
<p><i>Dinamismo</i> Es la variación de los factores del entorno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Surgen a menudo nuevos competidores en el sector. • El ciclo de vida de los productos o servicios de las empresas es corto. • Los conocimientos necesarios para el funcionamiento de la empresa cambian a menudo. • La demanda presenta fluctuaciones permanentes. • Las empresas cambian con frecuencia sus prácticas de <i>marketing</i>. • Las acciones de los competidores son impredecibles. • La demanda y gustos son impredecibles. • Los modos de producción y de servicio cambian frecuentemente. • Hay inestabilidad en los ingresos. • Existe inestabilidad en la mano de obra. • Se genera inestabilidad en el valor agregado. • Se produce inestabilidad en el margen precio-costo. • Los cambios en el entorno ocurren en intervalos cortos. • La tecnología en el sector cambia rápidamente. • Los cambios tecnológicos generan grandes oportunidades en el sector. • La competencia con precios y promociones es un sello del sector. • Cualquier acción de los competidores es igualada rápidamente.

Fuente: Rivera (2010).

El análisis de la información de las empresas seleccionadas permite establecer que existe turbulencia en el sector. Puede identificarse que se han presentado cambios en la tecnología para desarrollar productos con los nutrientes esenciales; que los consumidores exigen productos con mejor calidad

y que se ajusten a las tendencias de alimentación, como los productos *light* o con bajo contenido calórico; y que las compañías han venido adelantando procesos de internacionalización en la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos, a la par con la expansión nacional.

Los restaurantes han tenido que adaptar su proceso de cocción y, por consiguiente, los costos se han modificado como resultado de la elaboración de los productos en aceite 100% vegetal y libre de colesterol. Estas características son propias de la dimensión de la turbulencia denominada complejidad. Igualmente, han aparecido nuevos actores vinculados a las empresas; la relación con nuevas empresas proveedoras de tecnología y la incorporación de nutricionistas y expertos en estrategias de internacionalización ha cambiado el panorama del sector.

Adicional a la complejidad creciente del sector, se hace evidente la incertidumbre, especialmente la generada al lanzar un producto al mercado y observar el nivel de aceptación por parte del cliente. Las empresas, a pesar de hacer estudios de mercado y de identificar tendencias de consumo a nivel mundial, se ven enfrentadas a clientes con gustos específicos. Del mismo modo, se genera incertidumbre por la aparición permanente de nuevas franquicias internacionales reconocidas, que pueden afectar los ingresos.

Finalmente, existe en el sector un gran dinamismo, lo cual se observa en el acoplamiento de los productos a las nuevas necesidades de los consumidores. Es el caso del surgimiento de la línea de apanados *nuggets*, filete relleno, chuleta apanada, prefritos y congelados destinados a la venta en cadenas de supermercados; alitas picantes apanadas *Buffalo Wings*; *nuggets*, pinchos, lomitos con sabor a limón; muslitos apanados; *Cordon Bleu* y hamburguesas de pollo apanadas.

3. Descripción de las empresas analizadas

3.1. Kokoriko

3.1.1. Historia

Kokoriko abrió sus puertas en 1969, con su primer local en Cali, y desde entonces ha sido una de las cadenas de comidas rápidas de pollo más importantes y recordadas por los clientes en el país. A inicios de los años 80, entró a una nueva etapa, donde empezó a diversificar sus productos y comenzó con la producción y creación de comidas rápidas, que debían tener dos aspectos en cuenta: calidad y servicio. A finales de los 80 y comienzo de los 90, abren una planta de producción más grande, renovada con lo último en tecnología, con la cual crean una nueva línea de productos apanados, prefritos y congelados que se venden en supermercados. A principio de los 90, establecen un *call center* para recibir los domicilios.

En el 2006, Kokoriko se quiso expandir hacia nuevos países. Empezó en los Estados Unidos, abriendo su primer local en Miami. Hoy en día, cuenta con más de 100 locales en Colombia, entre el servicio de atención a la mesa, *drive-thru* y *Kokoriko Boutique*, y con la certificación en calidad ISO 9001:2000.

3.1.2. Productos

Kokoriko ofrece una variedad de productos, entre los que no solo vende pollo asado, sino que ahora incluye pollo apanado, pollo a la parrilla, hamburguesas en las que el cliente puede escoger qué tipo de carne quiere (no solo pollo), sándwiches, *wraps*, platos fuertes, acompañamientos (arepa, arroz, maduro), ensaladas, postres y el menú infantil.

3.1.3. Puntos de venta

Algunas de las ciudades en las que se encuentra Kokoriko son Bogotá, Girardot, Valledupar, Barranquilla, Villavicencio, Neiva, Ibagué, Bucaramanga, Cúcuta, Melgar, Santa Marta, Cartagena y Miami.

3.1.4. Servicios

Los servicios que presta Kokoriko son:

- Servicio de atención a la mesa.
- *Drive-thru*.
- *Kokoriko Boutique*.
- Domicilio:
 - Por internet.
 - Por teléfono.

3.2. Frisby

3.2.1. Historia

Frisby comenzó su historia hace 30 años, en Pereira, con una familia de esa ciudad que buscaba crear la primera cadena de restaurantes de pollo apanado del país. Lo cual ha logrado con sus 115 locales en 28 ciudades de Colombia. Desde sus inicios, Frisby le ha dado prevalencia al uso de buenas prácticas en la manipulación de alimentos. En el 2006, le fue otorgada la más alta certificación de calidad, la ISO 9001:2000. En la actualidad, esta empresa genera 1.400 empleos directos y 4.000 indirectos.

3.2.2. Productos

Frisby, además de vender pollo apanado, también dentro de su menú tiene pollo frito, combos individuales, Frisbydelicias (burritos, Frisbybandeja servida con pollo), menú para niños, ensalada, acompañantes (arepa, papas fritas, plátano asado, yuca, entre otros), postres y desayunos.

Frisby piensa en sus clientes y en la salud, por lo que todos sus productos son cocinados con aceite vegetal que es 100% libre de grasa.

3.2.3. Puntos de venta

Las distintas ciudades en las que se encuentra Frisby son Armenia, Barrancabermeja, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Cartago, Dosquebradas, Ibagué, Manizales, Medellín, Montenegro, Montería, Neiva, Palmira, Pasto, Pereira, Popayán, Quimbaya, Santa Marta, Sincelejo, Tuluá, Tunja, Valledupar, Villavicencio y Nueva York.

3.2.4. Servicios

Los servicios que presta Frisby, pensando en la comodidad de sus clientes, son:

- Servicio de atención a la mesa.
- Domicilio por teléfono.

3.3. La Brasa Roja

3.3.1. Historia

La Brasa Roja fue fundada en 1980, y abrió su primer local en el barrio Kennedy en Bogotá. En 1990, cuando el negocio ya estaba consolidado en la capital, decide abrir sucursales en Cali. En 1998, se refresca el logo, dándole un toque más juvenil, el cual sigue manteniendo hasta hoy. En el 2007, cambia de imagen y hace renovaciones en su arquitectura como parte de las nuevas estrategias de la marca. En el 2008, abre más sucursales en Medellín. Para este año cuenta con 39 locales.

3.3.2. Productos

Los productos de La Brasa Roja se dividen en dos:

El primero es el menú tradicional que cuenta con pollo asado y pollo apanado, y el menú con un estilo diferente que son entradas (patacón, arepa, alitas de pollo), sopas (ajiacó), platos fuertes (filete de pollo), carnes (punta

de anca), pescado y arroces (salmón y arroz con pollo), hamburguesas, ensaladas y postres.

3.3.3. Puntos de venta

La Brasa Roja cuenta con 39 locales en tres ciudades: 25 en Bogotá, 10 en Cali y 4 en Medellín.

- Servicios.
- Servicio de atención a la mesa.
- Domicilio por teléfono.

4. Análisis de las fuerzas del mercado

Como complemento al diagnóstico de turbulencia, se realiza el análisis de las fuerzas del mercado para el sector; este estudio se efectuó con base en el modelo teórico desarrollado por Michael Porter. Para ello, los autores se apoyan en un *software* creado por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, en el cual hay unos aplicativos para el análisis de cada una de las cinco fuerzas. Tal análisis implica revisar, para cada uno de los sectores estudiados, cinco grandes categorías que permiten una mejor percepción de lo que ocurre en ellos, estas son: *riesgo de ingreso*, *rivalidad entre los competidores*, *poder de negociación de proveedores*, *poder de negociación de compradores* y *riesgo de sustitución*.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes: riesgo de ingreso = 2,61; nivel de rivalidad de competidores = 4; poder de negociación de los proveedores = 3,0; poder de negociación de los compradores = 3,0; bienes sustitutos = 3,0.

4.1. Nivel de rivalidad entre competidores

Por lo que se puede analizar, el nivel de rivalidad entre competidores existentes tiene un puntaje de 4, ya que posee un nivel de concentración alto. Este sector tiene un nivel de costos fijos para casi todas las empresas del sector, lo que genera un nivel de rivalidad muy grande entre ellos mismos. La velocidad de crecimiento del sector es medio alta y no alta, puesto que, en los últimos 10 años, el sector de comidas rápidas, en especial la del pollo, se ha visto desplazado por productos sustitutos, con precios inferiores que desplazan la demanda. Lo que se analizó fue que un sector que tiene más de 30 años en el mercado sigue vendiendo grandes cantidades, pero no en aumento. Este crecimiento, de igual manera, produce una guerra de precios entre las diferentes empresas. Los costos de cambio son medio altos, porque los competidores no pueden cambiar de actividad fácilmente y el nivel de ventaja proporcionado por la empresa está en equilibrio.

Esto también implica un alto nivel de rivalidad en precios. El grado de hacinamiento es alto, porque las empresas de este sector se imitan fácilmente y

la diferencia entre ellas es escasa en cuanto a los productos y los servicios que presentan al consumidor. El pollo frito y apananado, la papa, la yuca, el plátano y las bebidas son un ejemplo de esto. Las empresas del sector tienen barreras de salida medio fuertes. Esto quiere decir que, si un inversionista entra al sector, en el momento en que decida salir puede que quede atrapado por los activos especializados, interrelaciones estratégicas, pero no en lo referente a barreras emocionales y restricciones sociales gubernamentales. Los costos fijos de salida, a nuestro parecer, son altos en el caso de las empresas como Kokoriko, Frisby, La Brasa Roja, ya que estas tienen muchos locales, no solo en Bogotá, sino en diferentes partes de Colombia, y, además, cuentan con más de 1.000 trabajadores.

Se realiza una comparación de las tres empresas, utilizando 10 factores fundamentales en el sector, los cuales constituyen elementos que contribuyen a la perdurabilidad de las compañías. La calificación se asigna en una escala que va de 1 a 4, en la que 1 equivale a debilidad mayor; 2 a debilidad menor; 3 a fortaleza menor y 4 a fortaleza mayor. Kokoriko es la empresa con el mayor puntaje, seguida de cerca de Frisby, y en un escalón más abajo La Brasa Roja. Igualmente, la tabla permite identificar que el factor precio y calidad es determinante en el desempeño de las empresas.

Tabla 2. Matriz de perfil de competencia sector comidas rápidas

Factor crítico de éxito	Ponderación	Frisby		Kokoriko		La Brasa Roja	
		Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Precio y calidad	15%	3	0,4	3	0,4	4	0,6
Entregas oportunas	10%	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Servicios	10%	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Condiciones comerciales	7%	3	0,2	3	0,2	4	0,3
Variedad de menús saludables	12%	3	0,4	4	0,5	2	0,2
Innovación	12%	4	0,5	4	0,5	2	0,2
Tendencia mundial de alimentos	10%	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Nivel tecnológico	5%	3	0,1	3	0,1	3	0,1
Creatividad en los platos	10%	4	0,4	4	0,4	2	0,2
Crecimiento del mercado	10%	3	0,3	4	0,4	3	0,3
	100%		3,3		3,5		2,9

Fuente: elaborado por los autores teniendo en cuenta la revisión de información de las empresas.

4.2. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación con los compradores tiene un puntaje de 3. El grado de concentración es alto porque son demasiados compradores los que quieren el producto, de todas las clases sociales, por lo menos, una vez por semana. Se observa la clara competencia entre las hamburguesas, pero los compradores consumen más pollo que hamburguesas, debido a que el costo de un combo de hamburguesas para una persona equivale al de un pollo para alimentar a toda una familia. El sector de comidas rápidas no es un proveedor clave para el comprador, puesto que este último es el consumista final.

Como se mencionó, los compradores no son tan similares pues hacen parte de diferentes estratos, y ahora no es como antes cuando se consideraba que comer pollo frito o apanado era solo una práctica de la sociedad popular. Hoy en día, todas las clases sociales, con diferentes necesidades, disfrutan de un buen pollo a la hora del almuerzo y la comida, y los fines de semana, por lo que la idea de estas empresas es crear recordación e impacto en los consumidores.

Al ser tanta la demanda en un sector, los consumidores pueden cambiar fácilmente de compañía e incluso motivarse en cualquier momento a iniciar la misma actividad de estas empresas si poseen el dinero y la disponibilidad necesaria. Pero, para poder hacerlo, hay que contar con la información necesaria al respecto, y en este sector es fácil obtenerla.

4.3. Riesgo de ingreso

El riesgo de ingreso busca identificar el grado de dificultad o facilidad con el que las empresas entran al sector. Como existe un aumento en el número de competidores, la participación en el mercado de cada una de ellas será más pequeña. El incremento de competidores se podrá analizar como una disminución de las utilidades por cada empresa, ya que los compradores cuentan con demasiadas alternativas de selección. Todas las características de riesgo de ingreso son totalmente opuestas a las de la barrera de entrada. Casi todas las variables se encuentran en medio bajo y equilibrio, lo que nos indica que no es tan riesgosa la entrada de cualquier competidor a este sector de comidas rápidas. Esta fuerza de mercado obtuvo un puntaje de 2,61.

4.4. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es de 3, que se encuentra entre medio alto y equilibrio. Existen varios proveedores en el sector de pollos, lo cual le entrega más poder al comprador. Está la posibilidad de conseguir muchos productos sustitutos, lo que también le da al comprador poder frente a los proveedores, y, como existen varios proveedores, no hay forma de que el proveedor manipule a las empresas del sector con precios o fidelidad.

4.5. Sustitutos

Los bienes sustitutos establecen el nivel de amenaza de desplazamiento de los productos para el sector de comidas rápidas. Se analiza qué bienes pueden reemplazar el servicio presentado. Esta fuerza obtuvo un puntaje de 3, al igual que los demás entre medio alto y equilibrio, porque existen productos similares, con el mismo diseño y precio, que pueden ser sustituidos.

4.6. Atractividad por barreras de entrada y salida

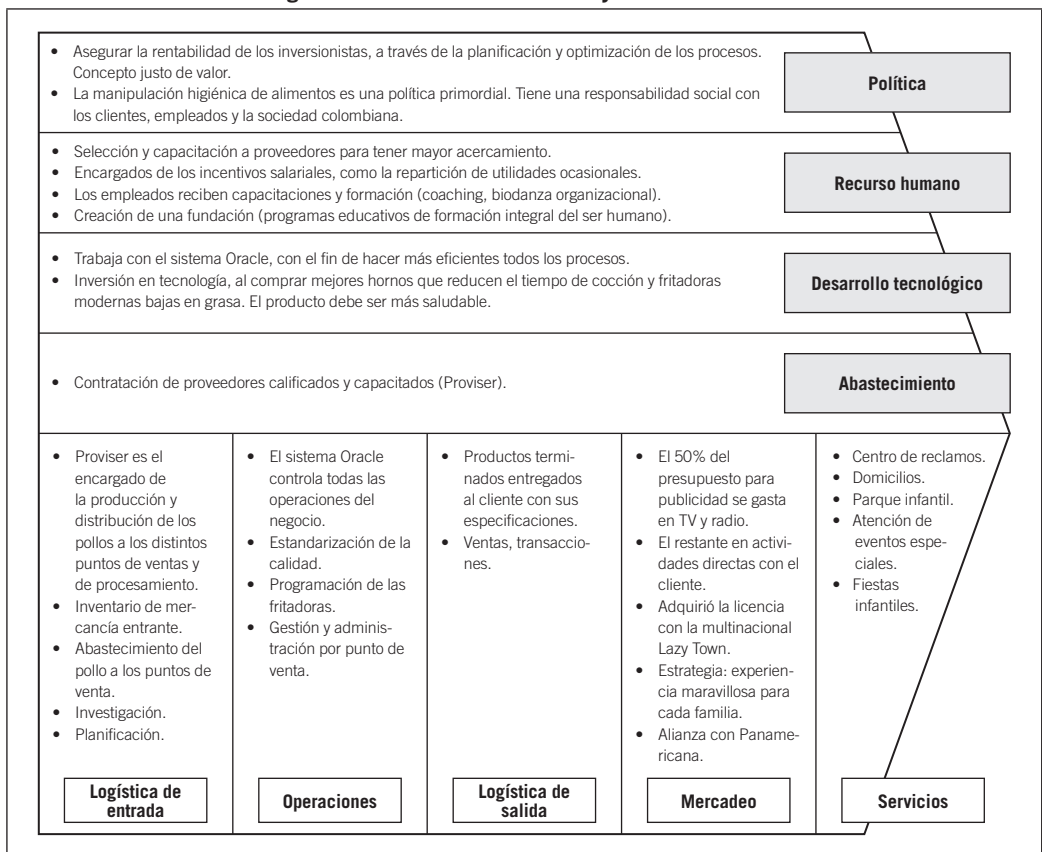
El análisis de las cinco fuerzas del mercado permite conocer la realidad del sector que estamos estudiando. Al ser un sector muy competitivo, las barreras de entrada son medio altas y las barreras de salida son estables; no existe un factor muy influyente que atrape a la empresa en el negocio. Este sector es dinámico, en él todo puede cambiar fácilmente, por eso se considera con rendimientos altos y riesgoso; también debido a que hay tantas empresas en el mismo sector que las utilidades finales o agregadas son divididas entre muchos.

Es riesgoso ya que, como las barreras de entrada son medio altas, puede entrar un competidor fuerte, sin control exacto de los precios, lo que lleva a las empresas a buscar una manera innovadora de capturar al cliente. La idea principal es bajar la incertidumbre a la hora de tomar decisiones estratégicas.

5. Enfrentando la turbulencia (análisis de la cadena de valor)

En esta sección, se presenta la cadena de valor de cada una de las empresas del sector estudiadas; en ella se identifican los elementos que han permitido enfrentar la turbulencia y alcanzar ventajas competitivas generadoras de margen. La cadena de valor se encuentra dividida entre actividades básicas y actividades de apoyo. Las actividades básicas son logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadeo, servicios. Las actividades de apoyo son abastecimiento, desarrollo tecnológico, recurso humano, política.

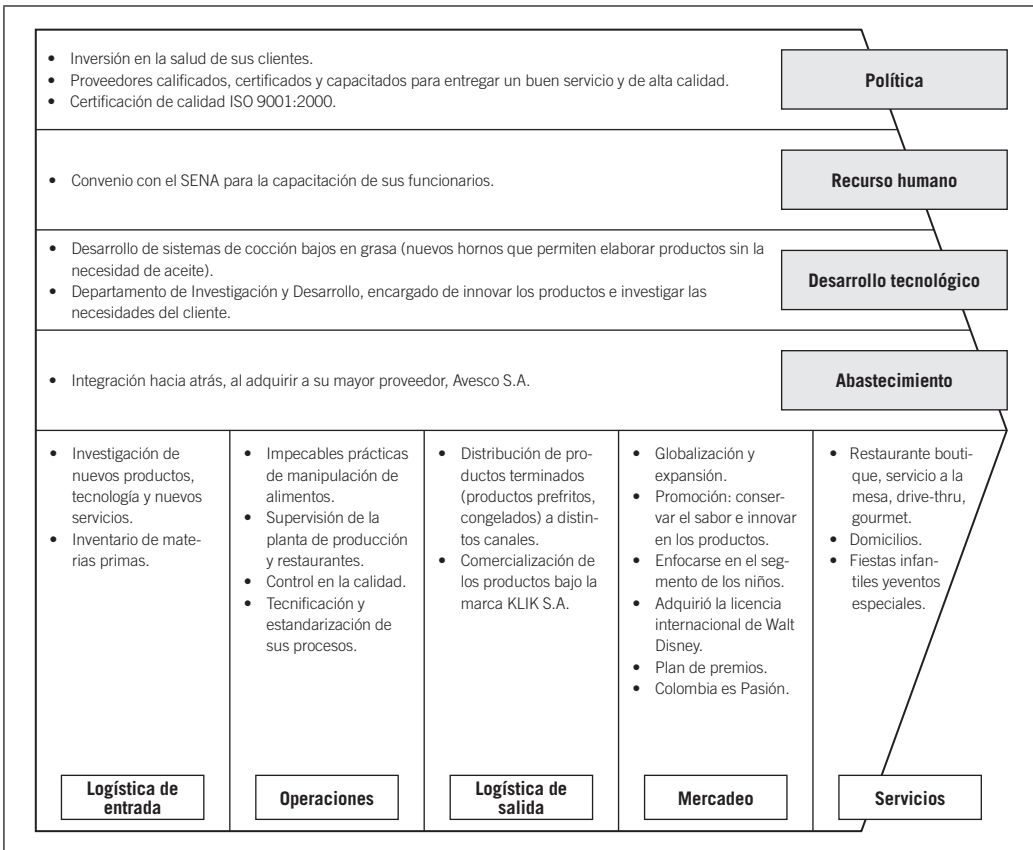
Figura 1. Cadena de valor de Frisby



Fuente: elaborado por los autores.

La empresa busca ventajas que le generen margen y actividades que produzcan valor, como la investigación permanente para el desarrollo de nuevos productos, en donde lo efectuado en mercadeo logra aumentar la participación en el mercado. En las actividades de apoyo, se encuentra una fortaleza en la gestión del recurso humano, con la realización de actividades que permiten el desarrollo de capacidades en sus trabajadores.

Figura 2. Cadena de valor de Kokoriko

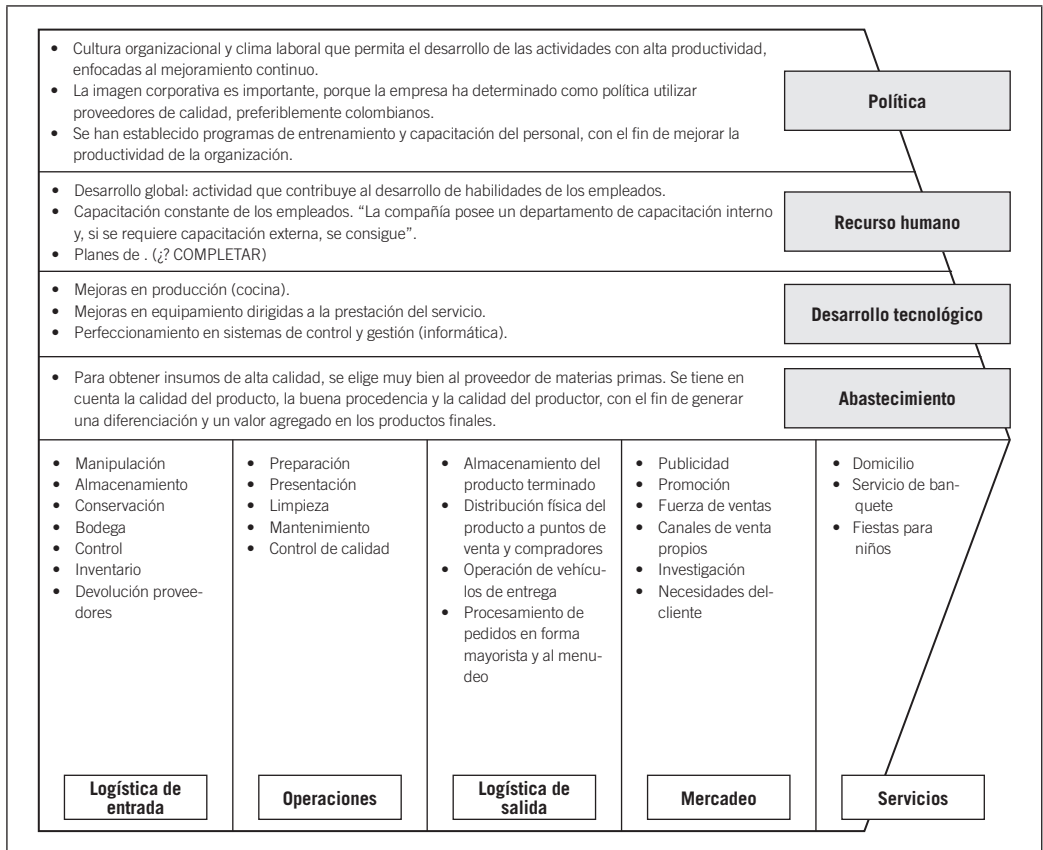


Fuente: elaborado por los autores.

En cuanto a la cadena de valor de Kokoriko, al igual que Frisby, una de las principales fortalezas de la empresa se encuentra en las acciones de mercadeo y en servicio. Es importante resaltar las acciones de logística de entrada y abastecimiento, con lo que la compañía busca garantizar la calidad de las materias primas. Cuenta, además, con certificaciones de calidad,

y es importante resaltar el convenio que adelanta con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) para el desarrollo del recurso humano.

Figura 3. Cadena de valor de La Brasa Roja



Fuente: elaborado por los autores.

La Brasa Roja lleva a cabo actividades similares a las de las otras dos empresas. En logística de entrada, se realiza control de inventarios y gestión adecuada de los proveedores; en cuanto a las actividades de operaciones, se efectúa un proceso de limpieza y mantenimiento de equipos. Una de las actividades centrales en las que descansa la cadena de valor es el tema de logística de salida, en lo referente a la distribución física de productos. Igualmente, se hacen actividades de apoyo, como abastecimiento, desarrollo técnico, recurso humano y política.

6. Conclusiones

El sector de comidas rápidas se caracteriza por su alto nivel de rivalidad entre los competidores, por lo que los restaurantes deben pensar muy bien cómo atraer a los clientes necesarios para perdurar, tarea que no es fácil. En estos últimos tiempos de crisis, muchos gerentes, dueños y trabajadores de empresas como Kokoriko S.A., Frisby S.A. y el Grupo CBC La Brasa Roja han declarado públicamente que se han sentido amenazados por varias situaciones del mercado actual.

La falta de regulación por parte del Estado colombiano a los restaurantes que no pagan impuestos ni tienen ninguna certificación de sanidad hace que los empresarios se sientan inconformes, pues ellos sí tienen que incurrir en grandes gastos para cumplir con la ley, y, en cambio, algunos otros pueden evadir estos controles y seguir operando tranquilamente. La informalidad y la competencia desleal es crítica en el sector.

Por otro lado, analistas del sector temían por que la crisis reflejada en el poder adquisitivo de las familias se interponía con la buena marcha del sector. Así que recomendaron que el gremio debía incorporar nuevas tendencias del consumo a favor de la comida casual y saludable para atraer clientes. No todos se han puesto en la tarea.

Otro de los puntos importantes por mencionar que es fundamental para perdurar en el negocio de las comidas rápidas es implementar un sistema que pueda estandarizar todos los procesos, desde la entrega de materia prima (pollo) hasta el momento en el que se le entrega el producto terminado al cliente, lo que sirve para que las empresas sean eficientes y puedan entregar productos de buena calidad. Es uno de los retos que han tenido que afrontar Kokoriko, Frisby y La Brasa Roja para seguir siendo competitivos.

Kokoriko entiende muy bien su situación actual, por eso ha hecho grandes inversiones para cambiar su imagen, expandir su portafolio y aumentar la participación en el mercado. Su crecimiento ha sido grande; hoy en día, cuenta con sucursales que atraen a diversidad de clientes por la variedad de menús saludables, la calidad de su servicio y producto. También cuenta con un Departamento de Investigación y Desarrollo, conformado por ingenieros de alimentos, *chefs* y nutricionistas, responsables de llevar al consumidor

productos innovadores que resalten el gusto y sabor tradicionales en la cocina colombiana. De ahí parte la diferencia que hace a Kokoriko líder del sector.

Así mismo, esta empresa ha sabido entrar en distintas maneras a través de diferentes servicios, como los productos congelados y prefritos, el Kokoriko Boutique, los menús infantiles, los cuales mantienen el sabor tradicional pero en un producto innovador, atrayendo a nuevos segmentos del mercado, enfocándose en sus necesidades. Hoy en día, los clientes buscan productos más saludables, por lo que Kokoriko instauró en sus negocios modernos hornos que vienen con un sistema de cocción que, al azar los pollos, se demoran menos en prepararse y, al mismo tiempo, los hace menos grasosos.

Esta empresa es la cadena de restaurantes de pollo con mayor cobertura en el país, por lo que ahora se la está jugando para penetrar al mercado internacional, comenzando por abrir su primer local en Miami (Estados Unidos). Está tratando además, con la ayuda de Proexport, de exportar sus franquicias. Como una muestra de responsabilidad social con la sociedad colombiana, hace parte de la marca “Colombia es Pasión”, donde busca, a través del sabor, dar una imagen positiva del país.

Frisby ha sabido jugar y posicionarse en el mercado por su estilo diferente; aunque también vende el mismo producto estrella, que es el pollo, lo transforma y atrae a los clientes. Como bien dice su lema, “Nadie lo hace como Frisby lo hace”, se convirtió en el segundo establecimiento que más vende en Colombia en el sector. La deliciosa combinación del pollo apanado con miel o con salsa BBQ representa una nueva propuesta que ha tenido gran acogida y le ha generado grandes utilidades a la organización. Como esta empresa tiene un producto diferenciado, atrae a muchos consumidores.

Frisby ha sabido hacerle competencia a Kokoriko; en el año 2009, según la TGI,⁶ hecha por el IBOPE,⁷ fue la marca preferida por los colombianos con un 9,55%,⁸ dejando a su rival de segunda, cuando esta última en años anteriores había obtenido el primer puesto. Este logro se dio gracias a su estrategia de conocer mejor a sus clientes haciendo un estudio georreferenciado

⁶ TGI es la sigla de Target Group Index. Es un estudio de mercado que incluye más de 180 categorías de productos con 2.000 entrevistas al año.

⁷ Sigla de Instituto Brasileiro de Opinión Pública y Estadística.

⁸ Revista indexada, *Mercado y Publicidad*. Disponible en la página web: <http://www.mercadeoypublicidad.com/Secciones/Investigacion/DetalleInvestigacion.php?recordID=13094&pageNum_Investigacion=15&totalRows_Investigacion=691&list=Ok&PHPSESSID=7374c0cfc32d5b44e637b42899a66a05>.

de las zonas cercanas a los locales, para saber cuáles eran sus necesidades y comportamientos.

Frisby se enfocó en un tipo de clientes, las familias; buscaba que tuvieran una experiencia en el restaurante. Los niños son un factor muy importante a la hora de decidir dónde ir a comer con la familia, por eso Frisby decidió adquirir la licencia de *Lazy Town*, la cual no es fácil de obtener, convirtiéndola en la única empresa que la tiene por demostrar que sus productos no son perjudiciales para la salud de los niños y, además, que son nutritivos. También incluyó en sus distintos puntos de venta parques infantiles para que los niños jueguen, aspecto por el cual decidan volver al restaurante.

A diferencia de los porcentajes negativos que arrojaba el sector de comidas rápidas por culpa de la crisis económica, Frisby aumentó en un 16% sus ventas con respecto al año 2008.⁹ Y supo sacarles provecho a todos estos hechos y desbancó a su principal rival. Pese a que, como muestra la revista *La Barra*, en el 2010, Kokoriko ha hecho mayores ventas, pero el que ha tenido mayores crecimientos es Frisby. En este momento, uno de los objetivos de la empresa es incrementar su participación en el mercado y después pensar en expandirse al exterior, aunque ya tiene un local en Queens (Nueva York). Frisby es la marca líder nacional en restaurantes de pollos fritos, no lo es en el de pollos, pero, si sigue logrando sus objetivos y desarrollando estrategias compatibles para la empresa y convenientes para crecer en el mercado, puede llegar a ser el número uno.

La Brasa Roja pertenece a un grupo económico muy importante, por lo tanto, tiene el respaldo financiero para operar y ofrecer productos de calidad. Sin embargo, sus utilidades no son tan altas como las de Kokoriko y Frisby porque han caído en cierto grado de hacinamiento. Este restaurante compite más en precios que en sabor y calidad, ya que sus productos son el tradicional pollo asado, con papa y arepa. No han innovado en productos y no tienen el mismo mercado que Kokoriko y Frisby. Aunque cubre una buena parte de la demanda del sector, especialmente la de estratos medios, no posee un diferenciador claro que le permita generar una ventaja competitiva frente a los líderes.

Para el 2008, de acuerdo con el *ranking* de cadenas de comidas rápidas, los líderes del sector obtuvieron las siguientes ventas y crecimientos con respecto al año anterior: “Avesco (Kokoriko) con ventas de \$95.748 millones

(aproximadamente US\$49 millones) y un aumento del 4,7% en relación con el año anterior, y su filial Avinco con \$24.631 millones (aproximadamente US\$13 millones) y un 8,8%; Frisby con \$81.742 millones (aproximadamente US\$42 millones) y un crecimiento del 5,3%; y Grupo CBC (Cali Mío y La Brasa Roja, entre otros) con \$68.208 millones (aproximadamente US\$35 millones) y un 8,7%".¹⁰

Según estas cifras, podemos ver que Kokoriko es el líder; sin embargo, Frisby tuvo un mayor crecimiento. Las tres empresas se encuentran en un momento de inversión y expansión; Kokoriko ya está en la etapa final de remodelación de restaurantes, mientras que La Brasa Roja apenas está en la etapa inicial. Todos ellos se han beneficiado por el elevado dinamismo del consumo de hogares; aunque, para algunos, la crisis los ha afectado, la recesión no golpea tan fuerte a este sector en comparación con otros. Ninguno de los restaurantes estudiados es costoso si los comparamos con otros de mayor categoría, por lo tanto, la competencia es más intensa, lo que lleva a que estos deban promocionarse con fuerza y ofrecer productos o servicios que no posean los demás.

¹⁰ Portal web de la revista indexada *La Nota*: <<http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-cadenas-de-comida-rapida-de-Colombia.html>> (consultado el 2 de noviembre del 2010).

Bibliografía

- Emery, F. & Trist, E. (1965). The causal texture of organizational environments. *HumaRelations*, 18(21).
- Galbraith, J. (1973). *Designing complex organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co.
- Khandwalla, P. (1976-1977). Some top management styles, their context and performance. *Organizations and Administrative Sciences*, 7(4).
- Porter, M. (1996). ¿What is strategy? *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre.
- Rivera, H. (2010). Cambio estratégico para entornos turbulentos. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión XVIII*.
- Terreberry, S. (1968). The evolution of organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 12.

Páginas web

- <http://moodleur.urosario.edu.co/file.php/15749/DI_72_MANUAL_PARA_ANALISIS_DE_FUERZA_DE_MERCADO_EN_PYMES_CORREGIDO_mayo_3.pdf>.
- <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/estudiantesuperior/1608/articulos-218036_archivo_pdf3.pdf>.
- <http://www.dinero.com/edicion-impresamercadeo/estrategia-restaurantes_64576.aspx>.
- <http://www.dinero.com/wf_ImprimirArticulo.aspx?IdRef=16550&IdTab=1>.
- <<http://www.frisby.com.co>>.
- <http://www.macrovisionmedia.com/superbrandscolombia/pdf_casos/kokoriko.pdf>.
- <<http://www.marketingnews.com.co/site/Portals/0/pdf/ed19.pdf>>.
- <http://www.masfranquicias.com/contenidos/contenido.php?contenido=como_frisby_lo_hace>.
- <<http://www.merca20.com/frisby-la-marca-mas-valiosa-del-sector-alimentos-en-colombia-3/>>.

<<http://www.mineducacion.gov.co/observatorio/1722/article-198436.html>>.
<http://www.portafolio.com.co/negocios/empresas/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-6734188.html>.
<http://www.portafolio.com.co/negocios/empresas/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-7150867.html>.
<<http://www.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNews-No4835DocumentNo5769.PDF>>.
<http://www.revistagobierno.com/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=744:frisby-hacia-la-sostenibilidad&catid=12:empresas&Itemid=29>.
<<http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2010/edicion-40/top-100/batalla-de-pollos-y-hamburguesas.htm>>.
<<http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2010/edicion-40/top-100/las-100-empresas-mas-exitosas-del-sector-restaurador.htm>>.
<<http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-18/tecnologia-2/sistemas-de-a-pollo.htm>>.
<<http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-30/informe-especial-restaurantes-de-pollo/como-se-consume-el-pollo.htm>>.
<<http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-36/establecimientos--que-paso-hace-40-anos/kokoriko-una-empresa-que-nace-entre-las-brasas.htm>>.
<<http://www.sura.com/pec/Archivos/PDF/RestaurantesVFbannercrucigra.pdf>>.
<www.revistalabarra.com.co>.

