



*Río Otún. El Cedral - Pereira*

*“Nadie lo hace como Frisby lo hace”:  
el sentido de la responsabilidad social  
en la historia de la empresa alimenticia  
Frisby S.A. (1977-2017)*

**RESUMEN:**

El objetivo de este artículo es analizar el sentido de la responsabilidad social que se ha venido construyendo en la empresa Frisby, a la par del desarrollo y posicionamiento de la empresa en el competitivo mercado de las comidas rápidas, en las grandes capitales y ciudades intermedias de todo el país. Lo anterior va más allá del simple asistencialismo, y es producto de una visión social empresarial compartida entre sus propietarios e inculcada en todos los niveles de su organización, que surgió mucho antes de que estuvieran de moda los nuevos conceptos de responsabilidad social.

**PALABRAS CLAVES:**

historia empresarial, responsabilidad social, competitividad.

**Clasificación JEL:** D41, M14, N01

**ABSTRACT:**

The main object of this article is to analyze the sense of social responsibility that has been building the Frisby Company, parallel with positioning and development of the enterprise among fast food competitive market, inside the capital and intermediates cities along the country. What has been mentioned is beyond simple assistance and is product of an enterprise social vision shared with the owners and instructed to all levels of the organization, which raised a lot before than social responsibility concepts were popular.

**KEY WORDS:**

business history, social responsibility, competitiveness

**Clasificación JEL:** D41, M14, N01

## “Nadie lo hace como Frisby lo hace”: el sentido de la responsabilidad social en la historia de la empresa alimenticia Frisby S.A. (1977-2017)<sup>1</sup>



Jhon Jaime Correa Ramírez<sup>2</sup>

José Fernando Martín<sup>3</sup>

Daniel Fernando Sosa Castillo<sup>4</sup>

“Nobody does it, the way Frisby does”: the sense of social responsibility in history of the food company Frisby S.A. (1977-2017)

Primera versión recibida el 12 de Noviembre de 2016. Versión final aprobada el 17 de marzo de 2017.

Para citar este artículo: Correa Ramírez, Jhon J., Martín, José F., Sosa Castillo, Daniel F. (2017). “Nadie lo hace como Frisby lo hace”: el sentido de la responsabilidad social en la historia de la empresa alimenticia Frisby S.A. (1977-2017). En: Revista Gestión y Región N° 23 (Enero-Junio de 2017); pp. 25-40

### INTRODUCCIÓN

La empresa Frisby inició actividades en la ciudad de Pereira en el año 1977, con la inauguración de una pizzería en una esquina del conocido parque El Lago, y de entrada causó bastante sensación en su momento por el concepto tan innovador del producto que ofrecían. No cabe duda que los hábitos de consumo de la población colombiana empezaban a cambiar significativamente en esos momentos, especialmente en los sectores urbanos. Al poco tiempo, sus propietarios, la pareja de esposos Alfredo Hoyos Mazuera y Liliana Restrepo Arenas, ampliaron el menú al pollo apanado por recomendación de un hermano del señor Mazuera, que había estudiado en Estados Unidos todo el proceso tecnificado y de consumo de este producto, y que tenía amplia demanda en dicho país. Al año siguiente Frisby amplió sus puntos de venta a las ciudades de Armenia y Manizales. Luego, en 1983, se inauguraron los primeros locales en Medellín, y en 1990 en Bogotá. Actualmente Frisby cuenta con casi 200 puntos de venta en 35 cabeceras municipales, siendo así una de las cadenas con mayor cobertura en el territorio nacional. Frisby cuenta, además, con 2.505

1 Ponencia presentada en el VI Simposio colombiano de Historia de Regional y Local organizado por la Universidad Tecnológica de Pereira e Historelo: Asociación colombiana de historia Regional Y Local en la mesa de Historia empresarial y conflicto ambiental el día 8 de Febrero de 2017.

2 Doctor en Ciencias de la Educación. Docente Titular UTP. Director de la Maestría en Historia de la UTP. Co-director del grupo de investigación Políticas, Sociabilidades y Representaciones Históricas-Educativas. E-mail: jjcorrea@utp.edu.co

3 Comunicador social. Director del programa La Buhardilla y Hace años en la Historia de la Emisora Remigio Antonio Cañarte del Instituto de Cultura de Pereira. E-mail: joflaco2@hotmail.com

4 Tecnólogo en Biocomercio Sostenible. Estudiante Lic. Etnoeducación y Desarrollo Comunitario. Miembro del semillero de investigación formativa en Historia, Cultura Política y Educación. E-mail: dfsc1991@gmail.com

colaboradores que se encargan de mantener en cada entrega las premisas de sabor, servicio y calidad, con el slogan de recordación del sabor único “que nadie lo hace como Frisby lo hace”.

El objetivo de este artículo es analizar el sentido de la responsabilidad social que se ha venido construyendo en la empresa Frisby, a la par del desarrollo y posicionamiento de la empresa en el competitivo mercado de las comidas rápidas, en las grandes capitales y ciudades intermedias de todo el país.

Esta filosofía empresarial se puede decir que es integral, ya que va desde el trato con los empleados (también denominados como colaboradores, quienes cuentan con un fondo de empleados con de más 30 años de antigüedad y que funciona como medio solidario de economía), con sus *Stake Holders* (proveedores) y clientes en general, y enmarcan el compromiso empresarial de una organización que se reinventa constantemente con la construcción del tejido social, mediante una fundación social que hoy en día ha logrado consolidar diferentes frentes institucionales, como son el preescolar y posteriormente el Instituto Tecnológico Dosquebradas, donde reciben formación de calidad jóvenes de diversos estratos sociales de esta población risaraldense. Actualmente, cuenta con 509 estudiantes desde pre escolar hasta el grado 11. A través del convenio con el SENA los estudiantes tienen la posibilidad de graduarse como Técnico en Alimentos o Técnico en Administración de Empresas Agroindustriales. A la fecha se tienen 421 egresados de 15 promociones.

En Frisby también hay un gran compromiso con el apoyo a las iniciativas de tipo cultural en la ciudad de Pereira y todo el departamento de Risaralda, al igual que con el medio ambiente, en especial por la constante evolución que han tenido durante más de 20 años en los procesos de producción, así como también su arduo trabajo para crear empaques 100% biodegradables.

### **Marco empresarial de responsabilidad social**

El 17 de junio de 1977, en una esquina de la carrera séptima con calle veinticinco, abrió sus puertas un pequeño negocio de pizzas, con una oferta de comidas rápidas bastante novedosa, que antes no se había visto en la ciudad. El ambiente familiar del tradicional Parque El Lago Rafael Uribe Uribe, por la misma cuadra de la Iglesia María Claret, donde todas las Semanas santas las bandas sinfónicas de la ciudad ofrecen conciertos, se empezó a volver un punto de referencia para propios y extraños.

Si nos detenemos un momento y analizamos el punto estratégico en el que cual estaría ubicada la pequeña pizzería, podemos decir que tendría sin lugar a dudas una gran área de influencia, y que al menos en un primer momento no pasaría desapercibida. Todos estos detalles los tuvieron en cuenta el Señor Alfredo Hoyos Mazuera y su joven esposa, Liliana Restrepo Arenas, los fundadores

y directores de Frisby, al momento de emprender un proyecto de empresa familiar tan visionario. Fueron ellos los artífices de llevar a cabo el desarrollo de una idea, con esfuerzo, cariño, innovación y una preocupación por el bienestar social que vale la pena resaltar. Esta idea se materializó y creció tanto que para el año 2009 fue la marca más valiosa en el sector de alimentos del país, según EL TGI- Target Grupo Índice, que realiza IBOPE COLOMBIA<sup>5</sup> en unión con Kantar Media Research de Londres<sup>6</sup>, que consiste en una serie de encuestas cara a cara que se realiza a hombres y mujeres de 12 a 69 años, entre los estratos 2 a 6 de las principales ciudades del país como Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga y Pereira.

Frisby se muestra como una empresa en constante evolución, adaptándose de manera innovadora a los diferentes cambios que presenta el mercado; además es líder en la implementación de nuevas tendencias de administración empresarial y tiene el desarrollo humano como su principal valor corporativo. Aporta así al crecimiento en materia social y ambiental de la región, por medio de los programas llevados a cabo por la Fundación Frisby, a lo que ellos llaman sus grupos de interés, como lo son la comunidad, proveedores, distribuidores y por su puesto, su planta de empleados. Frisby es además un referente importante del mercado local y nacional, ya que su presencia en 35 ciudades del país -66% del territorio nacional-, con más de 200 puntos de venta, ha impulsado de manera sustancial el desarrollo de la economía, por medio de la apertura de nuevos restaurantes y la generación de empleo.

### **Un breve contexto histórico de Pereira en la transición de los años 60 y 70**

La ciudad de Pereira de los años 70 fue, sin duda, producto de una gran cantidad procesos sociales y económicos que se dieron en el país y en la región desde comienzos del siglo XX. La finalización de la Guerra de los mil días (1902), el desarrollo de la industria cafetera, el crecimiento demográfico gracias a las arduas campañas de vacunación de los años 30 y, a su vez, la lucha contra la Malaria<sup>7</sup>, así como la migración a las grandes ciudades en busca de mejores servicios de salud y por la violencia política vivida en el país (1947-1957), por mencionar solo algunos aspectos, brindaron el contexto propicio para el desarrollo de una ciudad que para el año de 1963 celebraba su primer siglo de existencia.

Hay una serie de acontecimientos y procesos políticos, económicos y sociales de diversa índole que incidieron en el devenir de la historia reciente de la ciudad, durante las últimas décadas del siglo XX. Por un lado, hay que tener en cuenta

<sup>5</sup> IBOPE COLOMBIA: Empresa dedicada a la investigación de medios de comunicación en América Latina.

<sup>6</sup> Kantar Media Research: Empresa dedicada a realizar análisis de los datos del mercado buscando mejorar las estrategias de comunicación y marketing de sus clientes.

<sup>7</sup> POVEDA RAMOS, Gabriel. *Población y Censos en Colombia desde la Conquista hasta el siglo XXI. Medellín: Fondo editorial Ramón Emilio Arcila, Universidad Autónoma Latinoamericana. Agosto de 2013.*

el empuje de las principales organizaciones cívicas de la ciudad y los principales líderes políticos de la región, en pro de impulsar la creación del departamento de Risaralda, en 1967, en pleno Frente Nacional, lo que determinó que Pereira pasara a ejercer la condición de capital departamental<sup>8</sup>.

Otro factor de importancia fue el crecimiento industrial y comercial que tuvo la ciudad durante estos años, en buena parte, como resultado de la ampliación de los capitales formados en la ganadería y el café, que permitieron la llegada de inversionistas extranjeros, que instalaron entre 1948 y 1952, en los lindes de la ciudad sobre el río Otún y en el vecino corregimiento de Dosquebradas las instalaciones fabriles de Paños Omnes, Comestibles La Rosa e Hilos Cadena respectivamente. Para 1953 la industria pereirana empleaba 3.553 trabajadores y para 1962, la ciudad tenía 289 establecimientos industriales que ocupaban 7.865 obreros.

Algo importante es que para los años 50 la población urbana de la ciudad casi doblaba a la rural: de los 115.342 habitantes que se registraron en el censo de 1951, 76.262 de ellos vivían en el área urbana, mientras que los restantes 39.089 vivían en el área rural respectivamente<sup>9</sup>. Esta tendencia se incrementó en los años posteriores, como se puede evidenciar en el censos de 1964, cuando la ciudad contaba con 188.365 habitantes, de los cuales 147.487 habitaban en el perímetro urbano y el resto, 40.878 habitaban en la zona rural. Y posteriormente, en el censo de 1973 se registró que de los 226.877 habitantes que tenía la ciudad, 186.776 vivían en la zona urbana mientras que el 40.101 en la zona rural. Lo anterior se refleja, a su vez, en la proliferación de barrios populares y en la construcción de las primeras unidades residenciales en la ciudad<sup>10</sup>.

De esta manera, y de un modo cada vez más acelerado e incluso caótico, los tradicionales modos de vida del pasado se fueron borrando paulatinamente para dar lugar a la construcción de nuevas vías de comunicación terrestre. Para la época, medios de comunicación otrora modernos como el tranvía y el ferrocarril, cedieron su paso a la ampliación de calles como la Avenida del Ferrocarril, la Circunvalar, la Avenida de las Américas y la Avenida 30 de Agosto.

Frisby surge entonces en un momento de gran dinamismo del comercio local y regional, así como de grandes contrastes sociales. Pereira era, al decir del famoso economista colombiano Antonio García Nossa, el verdadero “vértice geográfico” de las vías interiores del occidente colombiano<sup>11</sup>. Siempre ha contado

8 LÓPEZ, Jairo y CORREA, Jhon Jaime. “Disputas por la centralización/descentralización administrativa en el Viejo Caldas, 1905-1966: los casos de Manizales y Pereira”. En: *Anuario Colombiano de Historia Social y de la Cultura*. Vol. 39, Núm. 2 (2012).

9 JARAMILLO URIBE, Jaime. *Historia de Pereira*. Bogotá editorial librería Voluntad. 1963.

10 CORREA, Jhon Jaime, GIL, Anderson Paul y VALDERRAMA, Fernanda. *La historia barrial en Pereira*. En: *Al recio empuje de los titanes. Pereira 150 años de Historia*. Pereira: La Tarde, 2013, p. 175.

11 GARCÍA, Antonio. *Geografía económica de Caldas*. Bogotá: Banco de la República, 1978.

con una excelente ubicación intermedia en relación con los municipios vecinos de Risaralda, Caldas, Quindío y el norte del Valle del Cauca. Los negocios de manufacturas se incrementaron notablemente, a la par de la venta de alimentos, gaseosas, autos y repuestos.

A partir del inicio de la década de los años 80 surgen cadenas de comercialización masiva de productos, con la instalación de los supermercados de Comfamiliar, La 14, Tiendas Olímpicas y Súper Ley<sup>12</sup>. Es un hecho que durante esta época cambiaron significativamente los hábitos de consumo suntuario en la familia, especialmente a partir de la incorporación de la mujer al mercado laboral, situación que fue aprovechada por compañías como Frisby, ofreciendo productos de calidad y de buen sabor para todo el grupo familiar, incluido los niños que siempre han sido considerados como “los principales clientes de Frisby”.

Cabe decir que durante este período de finales del siglo XX, el sector de La Galería, ubicado entre calles 14 y 17 y carreras 12 y 9, era el sitio de mayor aglomeración comercial de la ciudad, pero era a la vez el foco urbano de mayor inseguridad, prostitución y degradación social. A partir del año 2000, aprovechando la coyuntura del terremoto del año 1999, permitió emprender un proyecto de renovación urbana en pleno centro de la ciudad de Pereira, que enfatizó su vocación de liderazgo comercial dentro del eje cafetero.

### **Una empresa de la casa: antecedentes familiares y vocación de emprendimiento en Alfredo Hoyos Mazuera**

Don Alfredo Hoyos Mazuera contó desde un comienzo con una significativa e importante tradición emprendedora, que provenía de su propio padre, quien también se llamaba Alfredo Hoyos Mejía y era oriundo de Yarumal (Antioquia). Estudió un año ingeniería en la Facultad de Minas de la Universidad Nacional en Medellín, pero imbuido de ese espíritu aventurero *paisa* –según menciona Alfredo Hoyos hijo– vino a Pereira, donde fundó en el año 1935 el almacén de telas Monserrate; más tarde fundó el almacén Real, el primer almacén por departamentos que tuvo la ciudad. Este posteriormente fue vendido por su padre a las tiendas Ley, cuando estas llegaron a Pereira. Tiempo después, en la década de los años 50, su padre viajó a Japón, donde conoció unas revolucionarias incubadoras para pollos y decidió empezar a traer algunas de ellas al país, así como a un técnico japonés para que le enseñara todo lo concerniente a su uso. En la época, eran los japoneses los únicos quienes sabían “sexar” a los pollos, convirtiendo así a Alfredo Hoyos padre en uno de los pioneros de la avicultura en Colombia<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> ECHEVERRI, Victoria Eugenia. *Importancia Histórica del Comercio. En: Al recio empuje de los titanes. Pereira 150 años de Historia. Pereira: La Tarde, 2013, p. 108.*

<sup>13</sup> *Entrevista con Alfredo Hoyos Mazuera y Liliana Restrepo, Pereira 29 de septiembre 2016.*

Hasta esa época, al país apenas llegaban unas cuantas revistas españolas, como la “La avicultura práctica”, “Mundo Avícola”, “Temas avícolas”, “El arte de criar gallinas”, pero en general predominaba un gran desconocimiento sobre la diversificación del negocio avícola, así como sobre el control de las enfermedades<sup>14</sup>.

Aquel espíritu emprendedor de su padre se convirtió posteriormente en una visión cosmopolita de los negocios o una visión de mundo que le legó a su hijo, y que iba, sin duda, más allá de la educación superior convencional en el área de la administración de empresas. En efecto, Hoyos Mazuera comenta que de joven solo alcanzó los estudios básicos en una academia militar en Georgia (USA), para luego trabajar la avicultura en una granja de Indiana y realizar un curso de patología aviar en Estados Unidos. Posteriormente, el joven Hoyos Mazuera regresó al país “para ayudar en Granja Sierra Morena, el negocio que su padre había emprendido”<sup>15</sup>.

Igualmente hay que tener en cuenta que a pesar de que en el país han tenido cabida los capitales extranjeros, tanto en la primera fase de industrialización a finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX, lo mismo que durante la época de sustitución de importaciones, desde mediados del siglo XX, la llegada de las franquicias ha sido más reciente. Solamente hasta comienzos de la década de los años 80 se estableció en el país la firma Dunkin’ Donuts, posteriormente serían Mac Donalds, Burger King, Domino’s Pizza, etc.

En el proceso de consolidación de la empresa, han sido mucho los aspectos que han debido enfrentar las directivas de Frisby, que son propios al sector avícola en Colombia, como bien lo señala el historiador Luis Fernando Molina: “variación relativa de los precios de los factores de producción, el cambio institucional, los nuevos estímulos de la demanda, el factor sanitario, las restricciones para un fluido desarrollo y las iniciativas empresariales (costos de información, innovación), fueron dando forma y demarcando la orientación del subsector avícola”<sup>16</sup>

Y si bien, el inicio de la actividad empresarial de Alfredo Hoyos Mazuera se dio en la fabricación de Pizza, con unos hornos muy elementales y un par de personas para la atención al público, actividad en la que alcanzó tempranamente buenos rendimientos, su espíritu innovador se plasmó con la puesta en marcha del pollo frito apanado.

14 RIVERA García, Oscar. AMEVEA Colombia: 45 años de historia y logros. En: <http://www.elsitioavicola.com/articulos/2480/amevea-colombia-45-años-de-historia-y-logros/> (Citado 20 de diciembre de 2016).

15 GARZÓN, Angélica. Pollo frito Frisby: Un negocio con alas. En. Revista Credencial. <http://carlosavanegast.blogspot.com.co/2012/10/pollo-frito-frisby-un-negocio-con-alas.html> (Citado 20 de diciembre de 2016)

16 MOLINA LONDOÑO. Luis Fernando. La avicultura en Colombia. Bogotá: FENAVI – FONAV, 2002.



No escatimó invertir recursos en las primeras campañas de mercadeo, promocionando imagen, colores, *jingle* y logo desde un comienzo en los puntos de venta que fue abriendo en nuevos lugares de la ciudad, así como en Armenia, Manizales, Medellín, Bogotá y el resto del país.

Otro aspecto que ha resaltado Hoyos Mazuera en las diferentes entrevistas que se le han hecho en programas de management tiene que ver con su capacidad de gestión e investigación y lo que él mismo llama “valorar el saber del otro”. Algo que aún ahora sigue implementando en su empresa y que forma parte de su éxito empresarial. En efecto, recién creada el área de venta de pollo frito, Hoyos viajó a Estados Unidos y se asesoró, junto con su hermano Fernando, de expertos en el tema. Al mismo tiempo, comenzó a importar diferentes tecnologías, como lo son las máquinas freidoras y sistemas frigoríficos para conservación del pollo. También desde sus inicios se preocupó por mantener la calidad y el cumplimiento de los insumos que le suministraban sus proveedores –como es el caso de las arepas y los sobres con miel de abeja–, lo que sin duda ha contribuido a un crecimiento sinérgico de las diferentes partes del negocio.

### Filosofía organizacional

La pareja de Alfredo Hoyos Mazuera y Liliana Restrepo Arenas ha concebido una filosofía empresarial de Frisby que se asimila con la proyección de vida que ellos han tenido dentro de su propio ámbito familiar. Son muy diversos los lemas que ellos han desarrollado a lo largo de estos años: “alimentamos con amor” es uno de ellos; como veíamos anteriormente, otro de sus principios organizacionales es “Fortalecer integralmente su cadena de valor siendo aliada de sus proveedores”, a la par que “ofrece un sabor único”, “protege el planeta” y “Hace la diferencia compartiendo aprendizajes con la comunidad y sus colaboradores”, pero que se acoplan de manera integral bajo la noción de capitalismo consciente. La actividad empresarial de Frisby se asume desde un nuevo paradigma distinto al mecanicismo de la era industrial y se centra más en las complejas interdependencias de los diversos grupos de interés, como lo postula Jhon Mackey, uno de los promotores más reconocidos del capitalismo consciente en la post-industrial<sup>17</sup>.

---

17 MACKEY, Jhon. *El Capitalismo Consciente El Surgimiento de un Nuevo Paradigma de los Negocios*. En: [http://www.prohumana.cl/documentos/CAPITALISMO\\_CONCIENTE.pdf](http://www.prohumana.cl/documentos/CAPITALISMO_CONCIENTE.pdf) (citado 20 de diciembre de 2016). Mackey agrega al final del documento citado lo siguiente: “Pienso que la “mano invisible” de Adam Smith debiera complementarse con la “mano visible” del “hacer el bien” intencional, y que individuos, gobiernos, y empresas tienen infinitas oportunidades de intentar hacer el bien en el mundo. Las empresas tienen la oportunidad de “hacer el bien” y de crear valor para todos los diversos grupos de interés que negocian voluntariamente con las empresas. También creo que el complementar la “mano invisible” con una “mano visible”, si se hace a conciencia y en forma continua por parte de individuos y corporaciones en todo el mundo, contribuiría a hacer avanzar a la humanidad hacia una era de progreso acelerado que no tendría precedentes en la historia del mundo. Eso es lo que Whole Foods Market está intentando hacer, y eso es lo que realmente significa el Capitalismo Consciente”.

En una nota periodística publicada en el periódico El Colombiano, de la ciudad de Medellín, del 13 de abril de 2013, Hoyos Mazuera dejó en evidencia que esta noción de capitalismo consciente redundaba en el “alto compromiso por la calidad de los productos que ofrece, desde la selección y capacitación del personal (el tiempo de capacitación es tan largo como el nivel del cargo que va a ocupar), hasta la escogencia de la materias primas. Es tal su obsesión por este tema, que él mismo visita con frecuencia a los establecimientos, revisando el cumplimiento de las normas de calidad en el producto y el servicio”<sup>18</sup>.

En esta misma medida, se puede señalar que el éxito y el mejoramiento continuo que ha tenido Frisby a través del tiempo es producto de la articulación de los saberes de todo un equipo gerencial de gran madurez hoy en día. La empresa ha tenido por política garantizar la estabilidad laboral y promover mecanismos de ascenso para sus empleados. En su mayoría, los empleados son personas que llevan 20 años en la organización y que han podido forjar un proyecto de vida personal y familiar con la empresa. Según señala Liliana Restrepo –quien se ha esmerado en fortalecer el área de gestión humana de Frisby–: “Esta ha sido una construcción desde la diversidad de saberes, lo cual representa una estrategia ganadora, cuando cada uno identifica su talento y se articula, con esas fortalezas se puede construir una unidad de conocimiento muy interesante y diverso”<sup>19</sup>.

En el desarrollo de la estructura organizacional se parte del principio de la humildad como factor de crecimiento. Tal vez este fue uno de los aspectos que más influyó para que la empresa diera cabida a gerentes que venía de afuera del círculo familiar de los Hoyos Restrepo. Según Alfredo Hoyos, ha sido muy importante desarrollar “la capacidad de saber cuándo hay que contar con alguien nuevo que nos ayude en lo que no se está pudiendo hacer o que nos diga cómo podemos hacerlo mejor”<sup>20</sup>.

Este es el caso de la llegada a finales de la década de los años 90 a la entidad del actual gerente Francisco Guzmán, egresado de la Universidad Tecnológica de Pereira, y quien muy rápidamente se supo articular con la filosofía empresarial de Frisby.

En este sentido, una de las principales y constantes características de Frisby ha sido su factor innovador, que se presenta de una manera integral, no silo desde la tecnificación de todos sus procesos de venta, sino también desde lo que se denomina *La Cultura Frisby*, que tiene como base la transparencia, siendo así consecuentes en aquello que se dice y se hace por parte de la empresa y el respeto

---

18 *Ganancias para los empleados: el capitalismo consciente de Frisby. El Colombiano. Medellín, 13 de abril de 2013. En: [http://www.elcolombiano.com/historico/ganancias\\_para\\_los\\_empleados\\_el\\_capitalismo\\_consciente\\_de\\_frisby-FEEC\\_237626](http://www.elcolombiano.com/historico/ganancias_para_los_empleados_el_capitalismo_consciente_de_frisby-FEEC_237626) (Citado 20 de diciembre de 2016).*

19 *Entrevista con Liliana Restrepo, Pereira 29 de septiembre 2016*

20 *Entrevista con Alfredo Hoyos Mazuera, Pereira 29 de septiembre 2016.*

que es forma valorar la relación y los acuerdos sostenidos con los colaboradores, proveedores, entidades reguladoras y sociedad en general, y está enfocada en la formación y desarrollo del ser como aspecto fundamental<sup>21</sup>.

Se trata de crear riqueza, ganancias y crecimiento personal en los diferentes niveles de interacción de la empresa, ya sean clientes, socios, proveedores, colaboradores y comunidad en general. En realidad, puede parecer utópico el desarrollo de esta mentalidad empresarial, pero los indicadores que ha venido consolidando la entidad en los últimos años permiten verificar los buenos resultados de esta iniciativa.

Para el efecto, la pareja Hoyos–Restrepo ha impulsado, desde comienzos de la década de los años 90, programas de *coaching*, PNL, biodanza, para el auto-desarrollo, el liderazgo y la comunicación efectiva, contando con la colaboración del experto internacional Rolando Toro Acuña. Por medio de la integración de estas herramientas se puede propiciar el abordaje del ser y el desarrollo de la conciencia. Según Liliana Restrepo: “La Biodanza es una pedagogía que te permite conectarte con la vida y recuperar la alegría de vivir, mejora tu estado general de salud y te ayuda a descubrir tus potenciales humanos, esto hace que se incremente la productividad”<sup>22</sup>.

De esta manera, se ha logrado que el personal de Frisby esté en buena medida alineado con los valores de la organización y por ende, con la consecución de los objetivos de la compañía. A su vez, la empresa contribuye desde hace cerca de tres décadas con el cofinanciamiento del Fondo de Empleados, brinda esparcimiento y calidad de vida a las familias de sus colaboradores a través de los programas de la Fundación Frisby, propende por la estabilidad y retención de los empleados y ofrece programas de formación continua y, de esta manera, se hace posible mantener sostenible la compañía.

Actualmente, Frisby cuenta con un total de 2505 colaboradores, de los cuales el 86% se encuentran en operación de restaurantes. El 48% son hombres y el 52% mujeres. Del total de los colaboradores de Frisby, 98% tienen un nivel educativo bachiller o superior<sup>23</sup>.

La operación de la cadena ha venido expandiéndose a nivel territorial en las últimas dos décadas y se encuentra distribuida en 4 regionales a nivel nacional. En el año 2015 se generó un incremento en el empleo del 12% en la regional de la Costa, 22% en la regional de Antioquia, 32% en el regional Centro y un 24%

---

21 *Informe de sostenibilidad de la compañía, 2015, p 5.*

22 *Liliana Restrepo recibe mérito “Nidia Quintero”. El Diario del Otún, Pereira, 19 de mayo 2015. En: <http://www.eldiario.com.co/seccion/LOCAL/liliana-restrepo-recibe-m-rito-nidia-quintero-1505.html> (Citado 20 de diciembre de 2016)*

23 *Informe de sostenibilidad de la compañía, 2015, 46 p.*

en el regional occidente<sup>24</sup>. Estas cifras muestran la manera como una compañía como Frisby, de operación nacional y tradición en el país, logra influir de una manera clara en la economía nacional, así como en cada una de las regiones donde se establece. Las anteriores cifras conducen a pensar en la importancia del empresariado dentro de la sociedad civil y en los procesos de construcción de la nación cuando este es plenamente consciente de la importancia de reconciliar las polarizaciones y generar oportunidades de inclusión e integración, a través de su labor de emprendimiento privado, pero que es de una enorme responsabilidad pública.

### **Responsabilidad social como correlato de la filosofía organizacional en Frisby**

#### **Da la fundación para niños desvalidos a la Educación Media Técnica y a la experimentación con la biodanza.**

Según Paula Andrea Quintana, directora ejecutiva de la Fundación Frisby, la idea de crear una fundación comenzó a germinar en 1979, o sea, dos años después de haber iniciado las actividades de Frisby<sup>25</sup>. El primer nombre fue “Fundación Hogar Amigos del Niño”. En un primer momento se aliaron con un grupo de amigos empresarios filántropos, cuyo sueño común consistía en la creación una casa que pudiera acoger niños de la calle. Su sueño se materializó y se creó una casa para que pudiera albergar a 10 niños; en un comienzo tuvieron muchos problemas puesto que los niños se encontraban acostumbrados a vivir en la calle, con otras normas y problemáticas sociales y familiares bastante complejas.

Este grupo de amigos se encargaban económicamente de la casa-hogar. Al poco tiempo, se contrató una persona que cuidara a los niños, aunque realmente se contactó a una familia que por azares de la vida habían entrado en desgracia, ya que su padre de familia había perdido la vista tiempo atrás y, por tal razón, no podía trabajar. Acogieron a esta familia, que tenía 3 hijos y ellos se responsabilizaron de cuidar los niños.

El hogar se trasladó a una casa arrendada en la calle 26 con carrera sexta, en el municipio de Dosquebradas. Hacia el año 1985, el galpón que había en esa casa finca se convirtió en un salón de clases del Jardín Mundo Mágico, el cual se dotó de todos los implementos necesarios; su primer profesor fue el Licenciado Carlos Sánchez. Después del primer año, se tomó la decisión de continuar con transición, lo cual llevó que se continuara con un grado primero y posteriormente con toda una primaria.

<sup>24</sup> Informe de sostenibilidad de la compañía, 2015, 47 p.

<sup>25</sup> Entrevista a Paula Andrea Quintana. Dosquebradas, 8 de junio de 2016.

Tiempo después, se rompió con la sociedad de la Fundación Amigos del Niño y a partir de ese momento Liliana Restrepo, junto con su esposo Alfredo Hoyos, crearon la fundación Frisby, cuyo lema principal es “alimentamos corazones compartiendo aprendizajes”.

A partir del año 1995 se pone en funcionamiento el Instituto Tecnológico de Dosquebradas (ITD), el más grande proyecto educativo de la Fundación Frisby, con grados que van desde preescolar hasta undécimo y con capacidad para 550 estudiantes. Está basado en el desarrollo humano, el liderazgo empresarial y formación a través del arte. Cuenta con dos modalidades técnicas: Técnico en Alimentos y Técnico en Gestión de Empresas Agroindustriales, lo cual le permite a los jóvenes graduados obtener doble titulación, avalada en convenio con el SENA<sup>26</sup>.

El ITD es el único colegio a nivel mundial que se centra en una metodología pedagógica biocéntrica, donde el respeto a la vida y el afecto son su fundamento, haciendo parte integral a toda la comunidad educativa:

Su finalidad es restablecer las funciones originarias que permiten la conservación de la vida, creando desde la primera infancia pautas internas del vínculo con la naturaleza, la comunión amorosa y la conciencia ética. El sistema de aprendizaje tiene características orgánicas, emocionales y vitales, y hacen parte de ellas, la música, el arte, el juego y el movimiento; tienen su origen en el hemisferio derecho del cerebro conectando al corazón con la conciencia. Así como también es epistemológico, puesto que lleva conocimiento y es ontológico, ya que lleva al descubrimiento del ser en sí mismo. En ella se da la construcción y reconstrucción del conocimiento a partir del diálogo amoroso de Paulo Freire.

Así lo expresa la directora de dicha institución, Ana María Ochoa<sup>27</sup>. El sistema de trabajo de la Educación Biocéntrica se inspira en el marco de la educación por competencias, en la autonomía, en los principios del aprendizaje significativo y tiene como objetivo fundar y crear “ambientes enriquecidos” desde el vínculo humano.

## **Seguridad alimentaria y compromiso ambiental**

Al igual que los principios que orientan la actividad empresarial de Frisby, la responsabilidad social se asume como un propósito mayor, como un medio para la construcción de un tejido social que está ligado al desarrollo de la conciencia y la posibilidad de ampliar los valores fundamentales y nucleares en las personas

<sup>26</sup> Informe de gestión Frisby, 2015, p. 38.

<sup>27</sup> Entrevista Ana María Ochoa, Dosquebradas, 8 de junio de 2016.

que lleguen a formar parte de la organización o que estén en el entorno en el que opera la empresa<sup>28</sup>.

Las directivas de Frisby insisten en que la Fundación no promueve el asistencialismo, y defienden que no se trata de utopías; por un lado, se asume que si a la empresa le va bien a todos les va bien y, por otro lado, se promueve el hecho que las personas deben aprender a asumir sus realidades, sus responsabilidades y en esa misma medida deben trabajar por conseguir sus cosas. Ese ha sido el sentido con el que se apoyó la creación del Fondo de Empleados y en las diversas formas de interacción que establecen con su entorno, donde el aprendizaje y el crecimiento de quienes sean parte de esta interacción es la máxima preocupación.

Hacia los años 2005 y 2006 se reconceptualizó el sentido de la responsabilidad social y se incorporó la dimensión ambiental a la visión integral de la Fundación. Lo anterior también implica un compromiso permanente para todos los miembros de la empresa y la fundación, ya que el reto es tomar la vanguardia en el ámbito empresarial, pasando del uso de los empaques tradicionales –elaborados con recursos no renovables–, a empaques fabricados con materiales renovables, diseñados con fibras alternativas, a la par que se desarrollan campañas educativas propias y se apoyan iniciativas comunitarias de diversa índole en pro del cuidado del planeta y el consumo responsable de los clientes.

Para cumplir con todos estos propósitos en materia de desarrollo sostenible, la compañía ha hecho grandes inversiones en investigación, asesorías, adaptación tecnológica, etc. Por ejemplo, en relación con los vertimientos, se realizaron cambios en todos los puntos de venta para mejorar el sistema de remoción de grasas, aceites y residuos sólidos, con el fin de elevar los estándares ambientales. También se instalaron trampas de grasa piloto y se obtuvo como resultado una reducción del 60% en sólidos totales y un 30% en grasas y aceites. Más recientemente, en un esfuerzo por hacer un uso eficaz de la energía, se adoptó un plan de eficiencia energética, incorporando equipos de última tecnología en la operación de restaurante y tecnología LED en las luminarias<sup>29</sup>.

En los últimos 10 años, la Fundación Frisby también ha venido desarrollando ambiciosos programas de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN), en asocio con entidades públicas (Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema –ANSPE–) y organizaciones sociales de base (ONG's). A través de su lema “alimentando con amor”, se han emprendido programas educativos en zonas marginales, con altos niveles de vulnerabilidad social en los municipios de Risaralda y en 4 departamentos de Colombia<sup>30</sup>. Durante este tiempo, Frisby

---

28 Entrevista Lilitiana Restrepo, Pereira 29 de septiembre 2016.

29 Informe de gestión Frisby, 2015, p. 43

30 Informe de Gestión Frisby 2015, p. 40.

ha alcanzado gran notoriedad y liderazgo en el campo de la responsabilidad social a través de la capacitación de 460 gestores sociales para la SAN, además de aportar capacitación comunitaria e insumos para la autogestión de alimentos sanos, lo que ha permitido beneficiar a cerca de 6.900 familias de diferentes partes del país. Algunas cifras de su sostenibilidad se presentan en la Tabla 1:

**Tabla 1.** Sostenibilidad en 2015

Sueldos y prestaciones:	\$48.340.000.000
Aportes seguridad social:	\$1.381.000.000
Partición de utilidades:	\$1.305.000.000
Educación y formación:	\$ 1.140.000.000
Salud y nutrición:	\$ 417.000.000
Vivienda, cultura y recreación:	\$ 673.200.000
Impuestos:	\$ 7.161.000.000
Donaciones:	\$777.650.000

### **A modo de conclusión**

Frisby está *ad portas* de celebrar cuatro décadas de existencia, de ser un actor institucional de primer orden en los procesos de construcción de capital social en la región y en el país. No cabe duda de que en este aspecto ha sido clave la visión armónica e innovadora que ha construido a lo largo de estos años la pareja de esposos Hoyos Mazuera y Restrepo Arenas.

Son numerosos los reconocimientos que desde el sector público, privado y comunitario se le han hecho a Frisby en los últimos años. Pero hasta el momento no se ha mencionado el decidido apoyo que la empresa le ha brindado a ciertas actividades culturales de la ciudad de Pereira durante los últimos años, promoviendo la producción artística, literaria e intelectual de una ciudad necesitada de reafirmar sus múltiples herencias culturales. Esta labor se lleva a cabo de manera conjunta con la Universidad Tecnológica de Pereira, la Biblioteca Pública Municipal Ramón Correa Mejía, la Emisora Remigio Antonio Cañarte, la Cámara de Comercio y la revista Luna de Locos, entre muchas otras. Cabe señalar que Frisby apoyó la producción de la película pereirana “Los asombrosos días de Guillermino”, realizada 10 años atrás por Gloria Monsalve y su equipo de colaboradores, pero que sólo recientemente ha podido ser estrenada en las salas de cine de la ciudad.

Al igual que en el desarrollo de sus actividades comerciales, gestión humana, responsabilidad social, educación técnica, biodanza, protección ambiental, etc., la labor de promoción cultural propende por generar un desarrollo integral humano en todos los miembros de su organización y la comunidad. No es de extrañar que el apoyo a ciertas actividades culturales coincida con una visión

de la cultura empresarial en Frisby, en la cual se ha tratado de actuar de manera consciente, con base en sus valores y convicciones personales, que impregnan la misión, la visión, la filosofía empresarial, la forma de tomar decisiones, para generar innovación, generando al mismo tiempo empleo, beneficio social y ampliación de la base empresarial que va de la mano con el fortalecimiento de sus proveedores.

Todo esto conforma lo que al principio se enunciaba como capitalismo consciente, que precisamente trata de subsanar desde su ámbito territorial, normativo, social y cultural, un sinnúmero de desigualdades sociales que se han incrementado en Colombia a causa del conflicto armado, el desplazamiento, y en cierto modo, por la aplicación a ultranza de un modelo de económico especulativo. Este hecho siempre ha generado gran debate sobre qué tan real es la ayuda que brinda el sector privado a ciertas causas sociales o cuál es la intención con que lo hacen. Si bien no se puede negar la realidad de que hay muchas empresas que crean su fundación con fines no solamente sociales, Frisby es una muestra de que existen maneras distintas de realizar las cosas, donde el desarrollo humano es y seguirá siendo el principal baluarte de la organización en su conjunto. No en vano, Liliana Restrepo Arenas también lidera la Fundación de Empresarios por la Educación (FExE) –capítulo Pereira–, entidad en la que se busca articular antes de la sociedad a la gestación de políticas públicas educativas desde la primera infancia hasta la educación media.

Mientras la empresa desarrolla nuevos proyectos de puntos de venta, ampliando su cobertura en ciudades como Riohacha, Florencia y Apartadó, en los que además del pollo frito apanado también aumentan sus ventas con la promoción de las nuevas marcas de Cinabbon, Sarku y Wings, Frisby continúa forjando un legado empresarial basado en el trabajo en equipo, la responsabilidad social y la transparencia ética, en una época en la que lamentablemente aumenta y se reproduce la “cartelización empresarial”, como si el único “ADN” de los empresarios fuera la especulación y la corrupción<sup>31</sup>.

---

31 Al respecto se pueden señalar las sanciones del Superintendente de Industria y Comercio, Pedro Felipe Robledo, a empresas azucareras y del sector de los pañales en Colombia: <http://www.noticiasrcn.com/nacional-justicia/superindustria-sanciona-asocana-y-12-ingenios-azucareros-cartelizacion-empresarial>; <http://www.sic.gov.co/noticias/por-cartelizacion-empresarial-en-panales-para-bebe-superindustria-sanciona-a-3-empresas-y-16-altos-directivo> (Consultado 20 de diciembre de 2016).