



**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Seminario-Diplomado.**

**El Poder del Valor de Marca: Cómo Las Conexiones Auténticas Impulsan el Crecimiento,  
Un Caso de Frisby, Colombia**

Corporación Universitaria Remington  
Facultad de ciencias empresariales  
Administración de empresas

Manuel Fernando Arenas López  
Nombre del Docente: Oscar Eduardo Duque Restrepo  
Opción de Trabajo de grado Seminario: Gerencia Estratégica  
Año 2025

## **Agradecimientos**

Cuando se culmina una etapa de la vida tenemos una mejor perspectiva de lo vivido, lo aprendido, las personas y acontecimientos que fueron relevantes en el camino hacia a la meta y como siempre quedan grandes recuerdos, las experiencias donde es necesario hacer un alto en el camino y agradecer, en este caso especial dar gracias a Dios por darme el valor de elegir una gran carrera como administración de empresas sobre todo en una época confusa, era junio de 2020 y el mundo atravesaba una pandemia y todo era incierto, las clases empezaron de forma virtual por medio de TICS, recuerdo la primera clase de fundamentos de administración con el profesor Luis German Puerta quien desafortunadamente ya no nos acompaña en el plano terrenal pero que recuerdo muy bien su metodología y su recomendación del libro de los cuatro acuerdos que lo tenía memorizado y logró dejar una gran enseñanza para lo que vendría después.

Agradecimientos especiales a mi madre que siempre me motivó a estudiar, incluso cuando yo pensaba que ya se me había pasado el tiempo, a mi empresa Almacenes Éxito por darme la estabilidad económica y auxilio escolar durante todos los semestres, a cada compañero que debía cerrar cada sábado por darme el espacio de irme temprano para poder llegar a tiempo a clases, al amor incondicional de Milena que llegó en el momento indicado para darme la motivación e inspiración a mitad de carrera, por supuesto, a la Uniremington Pereira que me permitió adquirir conocimiento, a cada compañero, resaltar la gran calidad humana y profesional de los profesores, de cada uno me llevo grandes recuerdos y enseñanzas y por último el seminario como trabajo de grado dictado por un gran profesional y carismático ser humano como el profesor Oscar Duque quien nos guio de la mejor manera para concluir este camino con muy buenos conceptos y experiencias. Mil y mil gracias a todos y cada uno de ustedes por hacer el sueño realidad.

	3
<b>1 Tabla de contenido</b>	
2 Pregunta orientadora de la búsqueda .....	5
3 Introducción y contextualización.....	5
4 Metodología de búsqueda de la información .....	7
5 Sustentación teórica del tema central.....	9
5.1 El valor de la marca como estrategia clave en el crecimiento de la franquicia Frisby-Colombia, un análisis un estratégico y financiero .....	9
5.1.1 Lealtad y calidad percibida .....	9
5.1.2 Asociaciones de marca e identidad cultural.....	10
5.2 El modelo de resonancia de Keller: forjando conexiones que perduran.....	10
5.3 Estrategias para competir y liderar en el fast-food .....	11
5.3.1 Posicionamiento y propuesta de valor .....	11
5.3.2 Servicio estandarizado como promesa cumplida .....	11
5.4 Franquicias, co-creación y branding en movimiento .....	12
5.4.1 Comunicación estratégica y manejo de crisis .....	12
5.4.2 Co-creación de valor y branding dinámico.....	12
6 Conclusiones.....	14
7 Referencias bibliográficas.....	15

## Resumen

El presente trabajo de grado estudia la historia y evolución de una marca colombiana llamada Frisby la cual ha sabido mantener su posición de liderazgo en el mercado nacional de comida rápida, superando de una manera constante a distintas y reconocidas franquicias internacionales. El análisis se desarrolló a partir de los conceptos adaptados por Kevin Keller, el capital de marca donde se muestran aspectos como la calidad del producto, la lealtad de los clientes y las asociaciones con la cultura son determinantes para conseguir el posicionamiento, al mismo tiempo que se estudia cómo la empresa ha sabido aunar el branding emocional con los procesos de estandarización del servicio hasta llegar a conseguir que la experiencia estuviese estandarizada en cada etapa de la expansión (Keller, 2008). Asimismo, en el artículo de la Universidad Central de Colombia se estudia su reto legal más reciente en Europa volviéndose un ejemplo de gestión de marca a nivel internacional y convirtiéndose en una lección sobre la importancia en cuanto a la protección de la identidad corporativa y el uso de la comunicación estratégica para fortalecer el vínculo con los consumidores (Universidad Central, 2025). Finalmente, el estudio concluye que el mayor éxito de Frisby ha sido el de haber podido construir una identidad sólida y auténtica que supera el propio producto que se vende hasta poder convertirse en un activo de gran valor cultural y económico para el mercado colombiano.

**Palabras clave:** Frisby, valor de marca, conexión emocional, identidad local, liderazgo competitivo, estrategia de posicionamiento.

## **2 Pregunta orientadora de la búsqueda**

¿Cómo la empresa Frisby ha logrado construir, mediante una estrategia basada en la calidad de sus productos, la atención al cliente y el enfoque del orgullo por su identidad colombiana, generar un fuerte valor de marca y mantenerse como líder frente a las grandes cadenas internacionales de comida rápida en el país?

### **2.1 Introducción y contextualización**

En Colombia la marca Frisby es una de las más conocidas y respaldadas a nivel nacional, la calidad y el sabor del producto es uno de sus referentes; se hace referencia de una marca local que genera calidez y tiene una de las estrategias de marketing más eficientes que hemos visto a lo largo de los años. En este sentido un análisis del éxito empresarial de esta marca necesita una referenciación profunda más allá de la venta de sus productos. Inicialmente es necesario referirse al capital de marca también denominado Brand equity, que se establece como un eje central de este análisis.

Según David Aaker, el capital de marca este compuesto por todos aquellos valores referentes a los activos y pasivos que se hallen vinculados a una marca, siendo estos los que suman o restan valor por un producto o servicio (Aaker, 2002). Dentro de estos activos se incluyen: la calidad percibida del producto, el reconocimiento, las asociaciones y la lealtad de marca; estos elementos, en el caso de Frisby, se ha construido a lo largo de los años que han operado en Colombia.

Para el autor Keller se hace necesario comprender como es que este valor se adhiere en la mente del consumidor, para entenderlo se hace relevante analizar el modelo Customer-

Based Brand *Equity* (CBBE) (Keller, 1993). Bajo este enfoque se propone que el poder de una marca este asociado a lo que los clientes han percibido, aprendido, sentido, visto y oído, todo esto como consecuencia de sus experiencias con la marca a lo largo del tiempo (Keller, 2008). En el escenario colombiano la Resonancia de marca a la que Frisby ha llegado no solo se asocia con su producto estrella el pollo frito; sino también los valores que genera, tales como la cercanía, familiaridad y orgullo regional (Universidad Central, 2025), que han logrado construir un activo intangible y fuerte frente a las marcas internacionales.

El sector de la comida rápida o fast-food, esta caracterizado por la fuerte competencia, que se manifiesta en la sensibilidad de los precios y la rapidez del servicio (Clemente Ricolfe & Gómez Layana, 2007). Bajo este contexto, la organización estratégica de la marca debe estar alineada con una estrategia a nivel competitivo clara y efectiva , tal como como lo señala Kotler (2008) al discutir el posicionamiento. En el caso de Frisby se habla de un posicionamiento de tipo dual; por un lado, es la marca líder en la categoría de pollo frito y, por otro lado, se ha convertido en una de las marcas de comida rápida que cuentan con mayor volumen de ventas en el escenario nacional (El Colombiano, 2023). Con esto se pone en manifiesto el desafío asociado a que solo las grandes corporaciones globales pueden dominar el mercado.

Desde una perspectiva contemporánea sobre la gestión estratégica de la identidad de marca de la empresa Frisby constituye una identidad que va más allá de las fronteras. Con la reciente controversia legal en Europa (Universidad Central, 2025; Universidad Autónoma de Occidente, 2024) se ha puesto en manifiesto la vulnerabilidad asociada a la

propiedad intelectual de una marca local al intentar expandirse o protegerse internacionalmente. A pesar de esto, este evento se transformó a favor de la marca, siendo una oportunidad para generar branding emocional, lo que demostró el impacto del respaldo masivo de otras marcas y consumidores, reforzando las asociaciones positivas con el consumidor colombiano (Universidad Autónoma de Occidente, 2024). Lo que demostró esto es que al consumidor le duele la marca y la respalda profundamente.

Basado en lo anteriormente mencionado, el presente informe está siendo orientado a descubrir los mecanismos y herramientas estratégicas que constituyen el éxito de Frisby. Se busca aplicar los modelos teóricos más influyentes del branding global al caso específico de una empresa con raíces locales. La interacción entre el capital de marca, la estrategia de expansión con sus franquicias y la respuesta del mercado constituye el eje central para validar la pregunta orientadora. Este análisis, basado en la revisión sistemática de literatura académica y reportes especializados, permitirá comprender las ventajas competitivas sostenibles que una marca de origen nacional puede desarrollar en un entorno globalizado (He & Zhang, 2022).

### **3 Metodología de búsqueda de la información**

La metodología para abarcar el presente informe es de naturaleza exploratoria y descriptiva, centrada en un estudio de un caso específico que está asociado a la empresa colombiana Frisby. La búsqueda de la información se realizó mediante un proceso de tipo sistémico que buscó garantizar la validez y el alto impacto académico de las fuentes.

Inicialmente se enfocó en la revisión bibliográfica fundamental centrada en autores referentes como los asociados a esta temática: Branding y la Dirección de Marketing, principalmente Aaker (1991, 2002), Keller (2008) y Kotler (2008). En segunda instancia, la búsqueda de literatura específica de la temática, Para esto se consultó las bases de datos Google scholar, Dialnet y Scielo con los términos clave en español e inglés ("estrategias de marca fast-food Colombia", "Brand Equity", "Frisby"). Se priorizaron artículos revisados por pares y tesis de impacto (Grillo Torres & Vega, 2024; He & Zhang, 2022).

La clave de la búsqueda usada corresponde a la siguiente: ("Brand Equity" OR "Capital de Marca" OR "Gestión de Marca"), AND ("Fast Food" OR "Comida Rápida" OR "Restaurantes") AND (Colombia OR Estrategia OR Liderazgo) AND (Aaker OR Keller OR Kotler). Aquí se incluyeron filtros temporales que priorizan publicaciones de los últimos 20 años para asegurar la vigencia de los datos, con excepción de los trabajos seminales (Aaker, Keller, Porter, Levitt).

En tercer lugar, se revisó los análisis de reportes de industria, revisando las noticias y reportes financieros (El Colombiano, 2023) y también todos aquellos análisis de casos recientes de comunicación y crisis de marca (Universidad Central, 2025; Universidad Autónoma de Occidente, 2024) para contextualizar el rendimiento de Frisby en el mercado real.

La información se analizó mediante relación establecida con los hallazgos, aplicando los conceptos teóricos a los hechos documentados sobre la marca Frisby, permitiendo una interpretación profunda de sus estrategias de marca y crecimiento. Cabe

destacar que esta no es una revisión literatura propiamente estructurada, simplemente es una estrategia para responder la pregunta, por lo que no se centrará en la búsqueda propiamente sino en la información que se desea recopilar.

## **4 Sustentación teórica de la pregunta**

### **4.1 El valor de la marca como estrategia clave en el crecimiento de la franquicia**

#### **Frisby- Colombia, un análisis un estratégico y financiero**

El capital de marca es, en esencia, uno de los recursos más valiosos que puede tener una empresa. David Aaker (1991, 2002) lo describe como ese valor extra que un producto o servicio adquiere simplemente por llevar un nombre de marca reconocido. Gracias a este valor, una compañía puede cobrar precios más altos o resistir mejor las guerras de descuentos, impactando de manera directa sus resultados financieros (El Colombiano, 2023).

##### **4.1.1 Lealtad y calidad percibida**

Para Aaker (2002), la lealtad es la faceta más protectora del brand equity, porque refleja la disposición de los clientes a mantenerse fieles a lo largo del tiempo y a cerrar el paso a la competencia. En el caso de Frisby, esta lealtad se ha construido a partir de una calidad percibida que no falla. En el mundo de la comida rápida, “calidad” significa mucho más que buen sabor: implica rapidez, limpieza y una experiencia uniforme sin importar la ciudad o el restaurante (Modelo de Negocio de Frisby, s.f.). Esa consistencia se convierte en una prueba clara de la gestión estratégica que eleva el valor de la marca más allá del simple producto.

#### 4.1.2 Asociaciones de marca e identidad cultural

Otro pilar es el de las asociaciones de marca, es decir, todo aquello que los consumidores conectan mentalmente con Frisby. En su caso, esas conexiones van más allá de atributos funcionales como “pollo rápido” o “sabor delicioso” para abrazar valores socioculturales: sabor local, tradición familiar y orgullo colombiano. Este arraigo a lo propio le da a la marca una ventaja emocional que los gigantes internacionales, por su naturaleza global, no pueden replicar.

#### 4.2 El modelo de resonancia de Keller: forjando conexiones que perduran

Kevin Lane Keller (2008) propone el modelo Customer-Based Brand Equity (CBBE), que explica la fuerza de una marca a partir del conocimiento que los consumidores tienen de ella. Su famosa pirámide se levanta en cuatro niveles:

- **Prominencia:** el grado de reconocimiento. Frisby lo logra gracias a su larga trayectoria y presencia en todo el país.
- **Significado:** compuesto por el desempeño (calidad constante y buen sabor) y la imagen (marca cercana, confiable y local).
- **Respuesta:** los juicios (superioridad, credibilidad) y los sentimientos que despierta, como calidez o nostalgia.
- **Resonancia:** el vínculo más profundo, en el que los clientes desarrollan una conexión casi emocional con la marca.

Frisby ha alcanzado este último escalón al generar una relación que va más allá de las necesidades básicas del consumidor, apoyándose en el branding emocional (Gobé, 2005). Se trata de una marca que la gente no solo prefiere, sino que defiende con pasión, como quedó demostrado durante la controversia legal en Europa (Universidad Autónoma de Occidente, 2024), donde el respaldo social se convirtió en una prueba de amor por la marca.

### **4.3 Estrategias para competir y liderar en el fast-food**

En un sector dominado por multinacionales que apuestan por el liderazgo en costos o la diferenciación (Porter, 2008), Frisby se ha mantenido al frente gracias a una combinación de posicionamiento claro y excelencia operativa.

#### **4.3.1 Posicionamiento y propuesta de valor**

Frisby se ha diferenciado dominando el segmento de pollo frito, ofreciendo un producto percibido como más auténtico y de mayor calidad que el de sus rivales (Kotler, 2008). Su propuesta de valor descansa en un equilibrio entre sabor local, rapidez y precio accesible, los tres atributos que, según Clemente Ricolfe y Gómez Layana (2007), más valoran los consumidores de comida rápida.

#### **4.3.2 Servicio estandarizado como promesa cumplida**

La consistencia es el corazón del brand equity en este negocio. Theodore Levitt (1972) planteó que las empresas de servicios exitosas deben trabajar como una “línea de producción”, reduciendo la variabilidad en cada proceso. Frisby aplica esta lógica en la

preparación del pollo, los tiempos de espera y la atención al cliente. Gracias a este control, cada una de sus más de 270 tiendas mantiene la misma calidad percibida (Aaker, 2002), algo clave en un modelo de franquicia.

#### **4.4 Franquicias, co-creación y branding en movimiento**

El crecimiento de Frisby mediante franquicias supone el reto de mantener una identidad unificada sin importar el operador. Para lograrlo, cada franquiciado actúa como un verdadero embajador de marca (Ayup & Calderón, 2008), asegurando que la promesa de calidad y cercanía se cumpla en cada punto de venta.

##### **4.4.1 Comunicación estratégica y manejo de crisis**

En la era digital, la gestión de marca está íntimamente ligada a la comunicación estratégica (Grillo Torres & Vega, 2024). La disputa legal en Europa (Universidad Central, 2025) evidenció la importancia de hablarle a la comunidad más allá de lo comercial: en lugar de adoptar un tono frío, la empresa apeló a su identidad y a la conexión emocional con sus clientes, generando un movimiento espontáneo de apoyo.

##### **4.4.2 Co-creación de valor y branding dinámico**

Ese episodio es un ejemplo de branding dinámico (He & Zhang, 2022), donde el significado de la marca se construye entre la empresa y su comunidad. El respaldo público de otras marcas colombianas como KFC, Avianca o Alpina que se convirtió en un co-branding emocional no planificado que fortaleció el vínculo con el consumidor y reafirmó

la identidad de Frisby como símbolo nacional. De esta forma, una crisis de propiedad intelectual terminó siendo una victoria de marketing y de conexión cultural.

**Tabla 1.** Componentes estratégicos que refuerzan el capital de marca de la empresa

*Frisby, Colombia*

<b>Dimensión</b>	<b>Hallazgo principal</b>	<b>Relevancia estratégica</b>
<i>Capital de Marca (Brand Equity)</i>	Construcción sólida basada en modelos de Aaker y Keller.	Destaca como un impedimento que genera protección ante las marcas con las que se compite, sobre todo marcas internacionales, otorgando un valor de marca que va más allá de los resultados financieros (Aaker, 2014) (Keller, 2008)
<i>Posicionamiento emocional</i>	Orgullo local y vínculo afectivo con el consumidor.	En el consumidor se incentiva la lealtad muy sólida que produce que los mismos consumidores respalden la marca con apoyo en caso de dificultad (Keller, 2001)
<i>Consistencia operativa</i>	Estandarización de procesos y calidad uniforme en todos los puntos de venta.	Garantiza una experiencia uniforme que refuerza la percepción de calidad en cada punto de contacto con el cliente (Levitt, 1972)
<i>Comunicación estratégica</i>	Capacidad para transformar amenazas externas en oportunidades de reafirmación de marca.	Refuerza la identidad de la marca, moviliza respaldo del público y facilita la creación conjunta de nuevas propuestas de valor (Keller, 1993)
<i>Propiedad intelectual</i>	Protección legal como eje de sostenibilidad global.	Reduce los riesgos de conflicto y ayuda a mantener una ventaja competitiva sostenida en el tiempo (Aaker, 2002)

Fuente: (Aaker, 2014; Keller, 2008; Levitt, 1972)

La Tabla 1 ofrece una visión sencilla y ordenada de los factores que han permitido a Frisby fortalecer y sostener su capital de marca (Keller, 1993). Allí se destacan elementos clave como su habilidad para crear un vínculo emocional con los clientes (Keller, 2001), la constancia en la calidad de sus productos y servicios (Levitt, 1972), y una comunicación estratégica que transforma los desafíos en oportunidades para reafirmar su identidad (Keller, 1993). También resalta la relevancia de proteger la propiedad intelectual como parte esencial de su estrategia para competir con éxito frente a las grandes cadenas internacionales (Aaker, 2002).

## 5 Conclusiones

- La marca Frisby se ha posicionado como una empresa local que tiene la capacidad de liderar un mercado tan competitivo como el colombiano; esto a pesar de la incorporación de grandes franquicias internacionales. Su recorrido histórico demuestra como lo indican Kevin Keller y Aaker que cuando se construye un capital de marca con buena solidez se genera una de las estrategias más efectivas para diferenciarse y mantenerse vigente en el mercado (Keller, 2008) (Aaker, 2002). De acuerdo con esto, el valor de marca de la franquicia no sólo lo es, en términos de ventas, sino que establece una barrera real contra los competidores.
- El resultado exitoso para la sociedad se considera el resultado de un management de marca acabado, ya que, por un lado, implica un posicionamiento auténtico, cargado de emoción, que genera orgullo local y a la vez permite ir más allá de la relación habitual de cliente con empresa; por otro lado, implica una operación bien estructurada y consistente que asegura la misma calidad, independientemente de

- dónde se encuentre los clientes; por último, en tercer lugar, implica una comunicación flexible, estratégica para transformar los aspectos e inconvenientes que pueden ser ocasionados por lo externo en ventajas que le ayudan a marcar su identidad y con su público.
- El conflicto de la discordia judicial internacional pone de manifiesto la importancia tan perentoria que tiene la protección de la propiedad intelectual en un mercado cada vez dominante a nivel internacional. Al mismo tiempo, evidenció que una marca muy fuerte, a la que el público se manifiesta como tal, puede ser un elemento patrimonial de un gran valor, incluso puede ser capaz de movilizar a la comunidad, de generar un apoyo popular, al igual que genera nuevas oportunidades de crecimiento con la co-creación al unísono con un branding flexible, donde las personas participan a través de la creación de una historia.

## 6 Referencias bibliográficas

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. Maxwell Macmillan Canada.
- Aaker, D. A. (2002). *Construir marcas poderosas*. Gestión 2000.
- Ayup, A., & Calderón, C. (2008). La gestión de marca con orientación al mercado: Una perspectiva desde los franquiciados. *Estudios Gerenciales*, 24(108), 61-77.
- Clemente Ricolfe, J. S., & Gómez Layana, B. (2007). Posicionamiento de los restaurantes de comida rápida. *Información Comercial Española, Revista de Economía*, (837), 51-62.
- El Colombiano*. (2023, 7 de julio). *El éxito de Frisby, el restaurante que más plata movió en 2022*. [Artículo de prensa sobre resultados de negocio].

- Gobé, M. (2005). *Branding emocional: El nuevo paradigma para conectar las marcas emocionalmente con las personas*. Divine Egg Publicaciones.
- Grillo Torres, C. M., & Vega, C. R. (2024). Digital Marketing Strategies in Fast Food Chains in Colombia: An Exploratory Study on Social Media. *International Visual Culture Review Revista Internacional De Cultura Visual*, 16(8), 67–80.
- He, J., & Zhang, F. (2022). Dynamic brand positioning: a firm-customer synergistic strategy of brand meaning cocreation in a hyperconnected world. *European Journal of Marketing*, 56(10), 2774-2803.
- Keller, K. L. (2008). *Administración estratégica de marca (3a. ed.)*. Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. (2008). *Dirección de marketing (12a. ed.)*. Prentice-Hall.
- Levitt, T. (1972). Production-line approach to service. *Harvard Business Review*, 50(5), 41-52.
- Modelo de Negocio de Frisby*. (s.f.). Historia y Estrategia de Frisby. [Documento de referencia interna o análisis de terceros]. Scribd.
- Roberts, K. (2005). *Lovemarks: El futuro más allá de las marcas*. Empresa Activa.
- Universidad Autónoma de Occidente (UAO). (2024). *Caso Frisby: estrategias de marketing y el poder de la marca*. UAO Virtual.
- Universidad Central. (2025, 15 de mayo). *Frisby y el valor de marca: lecciones de comunicación y publicidad*. Noticias UCentral.