

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial  
del 3 de abril de 1981



**“CRECIMIENTO Y CAIDA EN LA INDUSTRIA DE LAS DONAS”**

## ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de:

**MAESTRO EN ADMINISTRACION**

Presenta:

**ANTONIO GOMEZ LUVIANO**

Director: Maestro Ramiro Martínez Gutiérrez  
Lector: Maestro Gil Armando Sánchez Soto  
Lector: Maestro Víctor Kagekiyo Kajihara Cruz

México, D.F.

2010

## **CONTENIDO**

<b>1. ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA</b>	<b>1</b>
1.1 Nueva dirección	
1.2 Modelo y estrategia de negocios	
1.3 Operaciones de la compañía	
1.4 Operaciones de las tiendas	
1.5 Manufactura y distribución	
1.6 Capacitación	
<b>2. PRINCIPALES COMPETIDORES</b>	<b>28</b>
<b>3. KRISPY KREME EN MEXICO</b>	<b>38</b>
<b>4. SITUACION ACTUAL DE LA COMPAÑIA A FEBRERO 2009</b>	<b>45</b>
<b>5. PROBLEMATICA DE LA EMPRESA</b>	<b>49</b>
<b>6. DIAGNOSTICO/ANALISIS</b>	<b>51</b>
6.1 Matriz FODA	
6.2 Las 5 fuerzas de la competencia de Porter	
<b>7. MODELOS CUANTITATIVOS</b>	<b>62</b>
<b>8. PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS/ESTRATEGIAS</b>	<b>73</b>
<b>9. ELECCION DE ALTERNATIVAS</b>	<b>78</b>
<b>10. CONCLUSION Y RECOMENDACIONES</b>	<b>80</b>
<b>11. BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIAS</b>	<b>83</b>

## **1. ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA**

Krispy Kreme es un minorista internacional fabricante de donas de alta calidad, incluyendo su tradicional y original dona caliente glaseada; sus productos se comercializan a través de los Estados Unidos y en varios países del mundo, en tiendas propias de la compañía, tiendas franquiciadas, gasolineras, Wal-Mart, etc.

Con sus oficinas principales ubicadas en Winston-Salem, NC, la compañía ha ofrecido sus donas de alta calidad y café de gran sabor desde que fue fundada en 1937.

El logo de Krispy Kreme fue diseñado por el arquitecto Benny Dinkings.

En 1933, Vernon Rudolph le compró una receta secreta al chef francés Joel LeBeau para hacer donas esponjadas que LeBeau había creado en Nueva Orleans unos años antes. Varios años después, Rudolph en busca de un mercado más grande, trasladó sus operaciones a Nashville, Tennessee donde otros miembros de la familia se unieron a la empresa y abrieron tiendas de donas en Charleston, Virginia del Oeste y Atlanta, Georgia. El negocio consistía en producir, comercializar y entregar donas recién hechas a las tiendas locales de comestibles.

En el verano de 1937, Rudolph dejó el negocio familiar y se marchó de Nashville, llevándose consigo un Pontiac año 1936, 200 dólares en efectivo, algo de equipo para hacer donas y la receta secreta.

Después de algunos decepcionantes esfuerzos por encontrar otro lugar, estableció la primera tienda de donas Krispy Kreme en Winston-Salem, Carolina del Norte.

A Rudolph le atrajo esta ciudad porque se estaba convirtiendo en un centro industrial de tabaco y textiles en el sureste y se le ocurrió que una tienda de donas sería un buen negocio en la próspera economía local.

Figura 1- Primera tienda Krispy Kreme en Winston-Salem.



Rudolph y sus 2 socios que le acompañaban desde Nashville, emplearon sus últimos 25 dólares para rentar un local al otro lado de la acera de Salem College and Academy.

Para hacer la entrega de los primeros pedidos de donas, Rudolph quitó el asiento trasero del Pontiac 1936 e instaló una estantería de entrega.

El 13 de Julio de 1937 se hicieron las primeras donas en la nueva tienda de Winston-Salem y se entregaron a los detallistas de comestibles locales.

Figura 2- Primer carro donde Rudolph empezó a distribuir las donas Krispy Kreme.



Poco después la gente empezó a detenerse en la tienda y preguntaba si podían comprar donas calientes. Eran tantos los pedidos que Rudolph decidió abrir una ventanilla en la pared de la tienda para vender donas al detalle a los clientes que pasaban enfrente de la tienda.

Las donas Krispy Kreme se hicieron muy populares en Winston-Salem y la tienda de Rudolph prosperó.

A principios de la década de 1950, Vernon Rudolph conoció a Mike Harding, quien vendía entonces leche en polvo a panaderías. Rudolph estaba en busca de alguien que le ayudara a ampliar el negocio y Harding se unió a la compañía como socio en 1954. Iniciando con seis empleados, los socios empezaron a construir un departamento de equipo y una planta para mezclar masa para donas. Creían que la clave para la expansión de Krispy Kreme era tener el control de cada paso del proceso de elaboración y tener la capacidad para entregar las donas a los clientes tan pronto salieran del freído y glaseado de azúcar.

En la década de los 40's y 50's, de las pocas tiendas Krispy Kreme que existían, la mayoría eran propiedad de familiares. Todos utilizaban la receta de Krispy Kreme, pero todos fabricaban las donas desde cero, los resultados siempre fueron buenos, pero no suficientemente consistentes, por lo que Rudolph construyó su propia planta y sistema de distribución que homologaba la misma textura de donas en todas las tiendas Krispy Kreme.

Entonces Krispy Kreme inventó y construyó su propio equipo para fabricar donas.

A finales de la década de 1950, Krispy Kreme tenía 29 tiendas en 12 estados, y cada tienda era capaz de producir 500 docenas por hora.

Figura 3– Equipo propio de Krispy Kreme para fabricar sus donas.



En 1960, decidieron estandarizar todos los establecimientos de Krispy Kreme con un techo verde, exterior de ladrillo rojo vidriado, interior visible por ventanal, banda alta de transportación para la producción de las donas y bancos de barra, lo cual creó una apariencia que se convirtió en la marca registrada de Krispy Kreme en ese tiempo.

Figura 4– Fachada exterior de las tiendas Krispy Kreme a principios de los 60's.



Figura 5- Fachada del interior de las tiendas Krispy Kreme en los 60's.



Harding se concentraba en las operaciones mientras que Rudolph se dedicaba a encontrar lugares prometedores para nuevas tiendas y conseguir financiamiento bancario para mantener la expansión a otras ciudades y poblados del sureste. Harding se convirtió en Presidente de Krispy Kreme y en 1973, al morir Rudolph, en Director General. Bajo la guía de Harding y Rudolph, los ingresos de Krispy Kreme crecieron de menos de un millón en 1954 a 58 millones de dólares cuando se retiró Harding, en 1974. Las oficinas corporativas permanecieron en Winston-Salem.

Durante la década de los 60's, Krispy Kreme disfrutó de un crecimiento estable en el sureste del país y empezó su expansión hacia otras ciudades.

En 1976, después de la muerte de Rudolph, hubo varios cambios en los principales puestos directivos, lo que ocasionó un crecimiento lento y la compañía fue reestructurada para su venta a Beatrice Foods.

Beatrice Foods procedió a hacer una serie de cambios. Se cambió la receta y se modificaron los logotipos de gráfica manuscrita para dar paso a una apariencia más moderna. Los clientes reaccionaron negativamente a los cambios de Beatrice, y el negocio declinó. Un grupo de franquiciatarios, encabezado por Joseph McAleer, compró

la compañía a Beatrice en 1982, en una operación de readquisición apalancada con deuda (LBO leverage buyout). Los nuevos propietarios reinstauraron pronto la receta original y los logos y letreros de manuscrito originales. Las ventas se recuperaron rápidamente, pero por las tasas de interés de dos dígitos de principios de la década de los ochenta les tomó años pagar la deuda de LBO, lo que dejó pocos recursos para la expansión.

Para hacer que crecieran los ingresos, la compañía se apoyó en la concesión de franquicias a tiendas asociadas, en la apertura de unas cuantas tiendas nuevas propiedad de la firma (todas en el sureste de Estados Unidos) y en impulsar el volumen de los establecimientos mediante ventas fuera de instalaciones. Las tiendas asociadas operaban conforme a un acuerdo de licencia de 15 años que les permitía hacer uso del sistema de Krispy Kreme dentro de un territorio geográfico específico. Pagaban regalías del 3% de las ventas dentro de las instalaciones y 1% de todas las demás ventas bajo marca (a supermercados, tiendas de conveniencia, organizaciones caritativas que vendían donas para proyectos de reunión de fondos, y otros compradores mayoristas); no se pagaban regalías por venta de donas sin marca o de marca privada. El interés principal de las tiendas asociadas y de muchas de las tiendas de la compañía estaba en la venta mayorista tanto de las donas de Krispy Kreme como de donas de marca privada a supermercados locales. Los ingresos corporativos ascendieron gradualmente a 117 millones de dólares en 1989, y luego se mantuvieron en ese nivel durante los siguientes seis años.

## **1.1 NUEVA DIRECCION**

En los inicios de la década de 1990, con las tasas de interés a la baja y gran parte de su deuda saldada, la compañía empezó a experimentar cautelosamente la expansión, dirigida



por Scott Livengood, recién nombrado presidente y director general de operaciones. Livengood, de 48 años, ingresó en el departamento de relaciones humanas de Krispy Kreme en 1978, tres años después de graduarse de la Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill con título en relaciones industriales y un grado académico secundario en psicología. Creyendo firmemente en el producto de la compañía y en el potencial de crecimiento de ésta a largo plazo, ascendió por los niveles de administración para convertirse en presidente y director general de operaciones en 1992, miembro de la mesa directiva en 1994, presidente y director ejecutivo en 1998 y presidente, director ejecutivo y presidente de la junta directiva en 1999.

Poco después de alcanzar la presidencia en 1992, Livengood se preocupaba cada vez más por las ventas estancadas y los reveses en la estrategia de la empresa. El modelo no estaba funcionando para Krispy Kreme. Era más para venta en canales mayoristas y menos acerca de la marca. El y otros ejecutivos de Krispy Kreme, atentos a las miles de “anécdotas de Krispy Kreme“ referidas por clientes entusiastas al paso de los años, llegaron a la conclusión de que al darle énfasis a las ventas fuera de las instalaciones, no estaban aprovechando adecuadamente el entusiasmo y la lealtad de los clientes a las donas Krispy Kreme. Una segunda desventaja era que el enfoque exclusivo de la empresa en los estados del sureste de Estados Unidos maniatava innecesariamente los esfuerzos de apalancar los valores de la marca y la calidad del producto en el resto del país. Los datos disponibles indicaban, así mismo, que las tiendas de tamaño estándar (650 metros cuadrados) eran de operación poco rentable en todas las ubicaciones, excepto en las de muy alto volumen.

Para mediados de la década de 1990, con menos de 100 franquicias y tiendas propiedad de la compañía y las ventas corporativas detenidas en la escala de 110 a 120 millones de dólares durante seis años, los ejecutivos de la compañía determinaron que era tiempo de una nueva estrategia y una expansión emprendedora fuera del sureste. A partir de 1996, Krispy Kreme empezó a poner en marcha una nueva estrategia para reposicionar a la compañía, trasladando el punto focal de una estrategia de panadería mayorista a una estrategia de detallista especializada que promoviera las ventas en los puntos de venta detallistas propios de la firma e insistiera en la “experiencia de la dona caliente” tan a menudo enfatizada en las referencias de Krispy Kreme que hacían los clientes. También se agrandaron los tamaños de las donas. La segunda parte importante de la nueva estrategia era ampliar el número de tiendas en la nación recurriendo a franquiciatarios de área y a expendios propiedad de la compañía. Al prepararse para emplear la estrategia, la empresa probó varios tamaños de tienda, llegando finalmente a la conclusión de que las tiendas dentro de la gama de 222 a 390 metros cuadrados eran las más adecuadas para los planes de reposicionamiento de mercado y expansión de la empresa.

Figura 6- Donas calientes listas para ser servidas.



Figura 7- Experiencia de los clientes al esperar las donas calientes.



La parte de franquicia de la estrategia requería que la firma otorgara licencias de territorios, definidos habitualmente por áreas metropolitanas estadísticas, para seleccionar franquiciatarios con experiencia demostrada en operaciones de unidades múltiples de alimentos. Se esperaba que los franquiciatarios estuvieran plenamente familiarizados con el mercado de área local que iban a desarrollar y también que tuvieran el capital y la capacidad de organización para abrir un número de tiendas en su territorio dentro de un periodo específico. El requisito mínimo de valor neto para los desarrolladores de área franquiciadas era contar con un total de cinco millones de dólares, ó 750 000 dólares por tienda, lo que fuera mayor.

Los desarrolladores de área le pagaban a Krispy Kreme una cuota de franquicia de 20 000 a 40 000 dólares por cada tienda que abrieran. También se les requerían que pagaran 4.5 % de cuota de regalías sobre todas las ventas y que contribuyeran con 1% de sus ingresos a un fondo de publicidad y relaciones públicas administrado por la compañía. Se esperaba que los franquiciatarios se adhirieran estrictamente a las altas normas de calidad y servicio.

A principios del año 2000, la compañía había firmado tratos con 13 desarrolladores de área que operaban 33 tiendas Krispy Kreme y que se comprometían a abrir otras 130 tiendas en sus territorios en cinco años o menos; además de operar 61 tiendas bajo su propia administración.

Las ventas se habían proyectado a 220 millones de dólares, y las utilidades sumaban la cifra récord de seis millones de dólares.

Después de que se tomó la decisión de convertir el negocio en una compañía de capital social, ésta pasó gran parte de fines de 1999 y principios del 2000 preparando la oferta pública inicial (OPI) de sus acciones para abril de 2000.

La antigua estructura corporativa (Krispy Kreme Doughnut Corporation) se fusionó para convertirse en una nueva compañía (Krispy Kreme Doughnuts, Inc), la cual planeaba utilizar el producto de su OPI para remodelar o reubicar tiendas más antiguas propiedad de la empresa, para pago de deuda, para hacer inversiones de empresas de riesgo compartido en tiendas franquiciadas, y para ampliar su capacidad de preparar mezcla de masa para donas.

La OPI de 3.45 millones de acciones fue firmada (en exceso de la oferta disponible) a 21 dólares por acción, y cuando las acciones empezaron a cotizar en abril con el logo de teletipo de KREM, el precio subió rápidamente. Al cabo de 12 meses, el precio accionario de la compañía excedía el cuádruple de lo inicial. Después de una división de 2 por 1 en marzo de 2001, las acciones se comercializaban en la mitad de la alta de la decena 40-50 en mayo de 2001, siendo que habían estado en la mitad baja de la decena 30-40 a principios de abril de 2001 y ligeramente debajo de su alta máxima de todos los

tiempos de 54.25 dólares en noviembre de 2000. Krispy Kreme fue la segunda OPI de mejor comportamiento entre todas las ofertas de Estados Unidos en 2000.

En el año fiscal de 2001, reportó ventas de 301 millones de dólares y utilidades de 14.7 millones de dólares. Las acciones de la firma empezaron a circular en compraventa en la New York Stock Exchange (Bolsa de Valores de Nueva York) en mayo de 2001 bajo el logo de KKD.

## 1.2 MODELO Y ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

El modelo de negocios de Krispy Kreme consistía en generar ingresos y ganancias de tres fuentes:

- ***Ventas en tiendas propiedad de la compañía.*** La principal fuente de ganancias para las tiendas es la venta de donas. Muchas de estas tiendas propiedad de la compañía son tiendas de ventas o tiendas productoras de donas.
- ***Franquicias.*** A través de las franquicias, la compañía genera ganancias cobrando regalías por la apertura de nuevas tiendas. Las regalías de las franquicias se pagan de acuerdo a un porcentaje de las ventas.
- ***Ventas de masa*** para preparar donas y de equipo de elaboración de donas armado a pedido para tiendas franquiciadas.

La compañía se vio atraída a la operación de franquicias porque ésta minimizaba los requerimientos de capital, proporcionaba una atractiva corriente de regalías y ponía la responsabilidad de las operaciones locales de tienda en manos de franquiciatarios

exitosos que conocían bien la forma eficiente de operar las cadenas de unidades múltiples.

Krispy Kreme había desarrollado una oferta integrada verticalmente, por medio de la cual manufacturaba las mezclas de masa para sus donas en plantas de la empresa en Carolina del Norte e Illinois, y también fabricaba equipo especializado de elaboración de donas para su uso tanto en las tiendas de la compañía como en las franquiciadas. La venta de mezclas de masa y equipo, a la que la empresa se refiere como “manufactura y distribución de KK”, generaba una considerable fracción tanto de los ingresos como de las ganancias (figura 3).

Muchas de las tiendas construidas antes de 1997 se diseñaron en principio como panaderías mayoristas, y sus formatos y ubicaciones diferían considerablemente de las tiendas más nuevas ubicadas en áreas de alta densidad, donde había mucha gente e intenso tránsito. A fin de mejorar las ventas dentro de las tiendas más antiguas, la empresa estaba poniendo en práctica un programa para remodelarlas o reubicarlas en lugares que pudieran atraer mejor las ventas en el local. En los nuevos mercados, la estrategia de la firma era enfocar los esfuerzos iniciales en las ventas dentro de las instalaciones y luego aprovechar como palanca el interés generado por los productos de Krispy Kreme para asegurar cuentas de supermercados y tiendas de conveniencia.

Hasta este punto, la compañía había gastado muy poco en publicidad para introducir su producto en nuevos mercados; en lugar de esto, se apoyaba en la publicidad en medios locales, regalos de productos y referencia de viva voz. En casi todos los casos, los diarios locales habían hecho grandes presentaciones para destacar la apertura de las primeras tiendas de Krispy Kreme en su área; en algunos casos, las estaciones locales de radio y

televisión habían enviado reporteros a cubrir los eventos de apertura y a efectuar entrevistas en el lugar. La gran inauguración en Austin, Texas, fue cubierta en vivo por cinco equipos de televisión y cuatro de radio (había 50 personas en línea a las 11:30, la noche anterior a la apertura de la tienda, que sería a las 5:30 de la mañana siguiente).

Figura 8- Apertura de la tienda en California en 1999.



En la primera apertura de tienda en San Diego, había cinco camiones de control remoto de televisión en escena; los reporteros de radio entrevistaban a clientes acampando fuera, en sus camionetas en el estacionamiento; y una radioemisora de eventos de alcance nacional transmitía “en vivo” en el lugar. Era común que los clientes hicieran cola en la puerta y en el carril de servicio a autos con bastante anticipación a las 5:30 de la mañana de gran apertura del primer día, cuando se encendía por primera vez el anuncio “Hot Doughnuts Now“(Donas calientes en este momento). Hubo casos en que el tránsito se congestionó en la entrada al área del expendio; un policía de tránsito de Buffalo, Nueva York dijo: “*Nunca había visto algo así.... Y lo digo de veras*”. Como parte del esfuerzo de mercadotecnia local en torno a la apertura de nuevas tiendas, era común que se repartieran las donas Krispy Kreme en eventos públicos como regalos a los

participantes... luego, como dijo un franquiciatario; *“Las donas Krispy Kreme parecen obrar su propia magia y la gente empieza a hablar de ellas.”*

Krispy Kreme había financiado originalmente su estrategia de expansión con ayuda de la deuda a largo plazo. Sin embargo, la OPI de abril de 2000 reunió el capital contable suficiente para saldar por completo toda la deuda a largo plazo (figura 19).

Cuando la compañía se convirtió en empresa de capital social, detuvo el pago de dividendos a los accionistas; en ese momento, todas las ganancias se estaban usando para tratar de ampliar la empresa.

## **1.3 OPERACIONES DE LA COMPAÑÍA**

### **Productos y calidad de productos**

Krispy Kreme producía alrededor de 20 variedades de donas, la mayor vendedora de las cuales era la “glaseada de azúcar caliente original”, firma de la compañía elaborada con la receta original basada en levadura de Joe LeBeau.

Indicaciones de la compañía mencionaban que el atractivo de Krispy Kreme se extendía a través de todos los grupos demográficos mayores, incluyendo los de edad e ingresos. Muchos clientes compraban donas por docenas para su oficina, clubes y familias. Este es el comentario de un franquiciatario entusiasta:

*“Casualmente pensamos que éste es un producto muy, muy singular que tiene lo que solo puedo describir como un sabor único en su clase. Son en extremo ligeras en peso y textura. Tienen un espolvoreado de azúcar increíble. Cuando prueba una de las donas calientes originales tal como salen de la línea, no hay nada como eso.”*



La empresa recibía un promedio de 3500 correos electrónicos y cartas mensuales, la mayoría de los cuales eran clientes apasionados por los productos de Krispy Kreme, y siempre habían algunas personas que pedían que se abrieran tiendas en su área.

A continuación se aprecian algunos comentarios de clientes y franquiciatarios. Según Scott Livengood:

*“Usted no puede tener menos que pasión por su producto y su negocio, porque de ahí es de donde saca su energía. Tenemos un gran producto... Tenemos clientes leales, y tenemos un gran valor de marca. Cuando conocemos a personas con historias sobre Krispy Kreme, siempre las refieren sonriendo.”*

## **Café**

Krispy Kreme estaba haciendo un esfuerzo concertado para mejorar la dimensión y atractivo de sus ofertas de café y bebidas dentro de las instalaciones, alineándolas más de cerca de la experiencia de la dona caliente en sus tiendas. A principios de 2001, Krispy Kreme adquirió Digital Java Inc., una pequeña compañía cafetera con base en Chicago que proveía y tostaba cafés de calidad premium y que comercializaba una amplia línea de bebidas de café de otros tipos. Scott Livengood explicó las razones de la adquisición:

*“Creemos que la marca Krispy Kreme se extiende de manera natural a un ofrecimiento de café y bebidas que se relaciona más a la experiencia de la dona caliente en nuestras tiendas. La integración vertical de nuestro negocio de café proporciona la capacidad de controlar la provisión y tostado de nuestro café. El creciente control de nuestra cadena de suministros ayudará a asegurar normas de calidad, formulación de recetas y consistencia de tueste. Con esta capacidad, nuestras primeras prioridades serán la*

*investigación y el benchmarking (comparación de niveles) necesarios para crear combinaciones y tuestes premier de café que ayuden a hacer de Krispy Kreme un lugar de café para un público más amplio. Más allá del café, intentamos ofrecer una línea completa de bebidas, incluyendo bebidas basadas en expreso y heladas. Creemos que podemos aumentar considerablemente la proporción de nuestro negocio destinada específicamente al café y bebidas en general mejorando y ampliando nuestra oferta de bebidas.”*

En el año 2000, las ventas de bebidas contaban con cerca de 10% de las ventas de tienda, de lo cual el café abarcaba alrededor de la mitad del total de bebidas, y la otra mitad se dividía entre leche, jugos, refrescos y agua embotellada.

#### **1.4 OPERACIONES DE LAS TIENDAS**

Cada tienda era diseñada como un “teatro de donas”, donde los clientes podían observar cómo se hacían las donas a través del cristal de una ventana de 12 metros.

Figura 9– Tiendas creadas como teatros de donas.



Las nuevas tiendas fluctuaban en tamaño entre 222 y 390 metros cuadrados, tenían ventana de exhibición para los clientes en auto y área de comedor con asientos para 50 o más personas, y unas cuantas de las tiendas nuevas y más grandes tenían salas especiales para banquetes de Krispy Kreme.

Figura 10 – Nuevos diseños de tiendas.



La decoración de los establecimientos era de remembranza de la década de los cincuenta, con paredes verdes menta y sillas de metal brillante, algunos de los más nuevos tenían compartimientos. Aproximadamente la mitad de las ventas dentro de las instalaciones tenía lugar en las horas de la mañana, y la mitad restante por la tarde y la noche. Había muchas tiendas que abrían las 24 horas del día, y gran parte de la elaboración de donas para ventas fuera de instalaciones se hacía en un establecimiento central equipado especialmente para un gran volumen de producción, empaclado y distribución de área local.

Tomaba cerca de una hora hacer cada lote de donas. Después de mezclar los ingredientes para hacer la masa, ésta se enrollaba y cortaba. Las piezas entraban en una máquina de cuatro metros de alto en la que cada pieza giraba 33 minutos en una estantería de

alambre, con alto grado de humedad y calor bajo (52 °C) para dejar que la masa se esponjara. Al completarse el esponjado se hacían pasar las donas por una banda transportadora donde se les freía de un lado, se volteaban, se les freía del otro lado, se dejaban escurrir y secar, se inspeccionaban. Las donas destinadas al glaseado se dirigían a una cascada de cobertura caliente de azúcar, las demás se dirigían a otra parte de la sección del horneado para rellenarlas y/o enfriarlas. Según el tamaño y ubicación de la tienda, la producción de un día común fluctuaba entre 2400 y 6000 docenas de donas.

Figura 11- Proceso de glaseado de las donas.



Cada tienda productora presentaba un destacado anuncio de neón de Hot Doughnuts Now, que les indicaba a los clientes que las “donas originales glaseadas” recién hechas estaban saliendo de la banda transportadora y estaban listas para su compra inmediata. Por lo general, los anuncios resplandecían desde alrededor de las 6:00 am hasta las 11:00 am y volvían a encenderse por la tarde y permanecían encendidos hasta avanzadas horas de la noche.

Figura 12- Letrero tradicional de Krispy Kreme.



En una franquicia de California, las donas glaseadas originales de Krispy Kreme se vendían a 0.70 dólares cada una o a 4.49 dólares por docena, una docena mixta costaba 5.49 dólares. Se vendían en cajas blancas con el logo de Krispy Kreme y moteadas de pequeños puntos redondos verdes. En una franquicia de Alabama, las donas glaseadas originales estaban a 0.60 dólares cada una o a 4.29 por docena, otras variedades costaban 0.65 dólares la pieza o 4.79 la docena, y a lo clientes se les hacía el descuento de un dólar por docena en compra de dos o más docenas.

Las tiendas generaban ingresos en varias formas:

- Ventas de donas en instalaciones.
- Ventas de café y otras bebidas.
- Ventas externas de donas de marca y de etiqueta privada a supermercados, tiendas de conveniencia y grupos de reunión de fondos de la localidad.

La compañía había creado un sistema muy eficiente para la entrega de donas recién hechas, empaçadas o sin empaque, a tiendas detallistas del área. Los conductores de ruta

tenían facultades para levantar pedidos de clientes y entregar productos en forma directa a cuentas detallistas donde se comercializaban comúnmente, ya sea por medio de exhibidores con marca de Krispy Kreme o de vitrinas de panaderías (como donas sin marca). Las tiendas de Krispy Kreme promovían activamente las ventas a escuelas, iglesias y grupos cívicos para movimientos de colecta de fondos.

El franquiciatario para tiendas Krispy Kreme en San Francisco había arreglado vender el paquete de cuatro Krispy Kreme a cinco dólares en los partidos de béisbol de los Gigantes de San Francisco en el Pacific Bell Park. La firma agotó su dotación de 2100 paquetes para la tercera entrada del primer juego y, a pesar de que se aumentó la dotación, ésta se agotó en las entradas cuarta y sexta de los siguientes dos partidos, de manera que para el cuarto juego se les suministraron 3450 paquetes de 4 donas. El franquiciatario de las tiendas de Las Vegas tenía un sitio *web* en el que los clientes que se encontraban trabajando podían hacer pedidos en línea antes de las dos de la tarde, para que se les entregara en su lugar de trabajo por servicio de mensajería.

Un franquiciatario de Texas estaba construyendo un centro de producción y distribución de 1672 metros cuadrados para proveer de paquetes de doce donas Krispy Kreme a los supermercados Metroplex, tiendas de conveniencia y otros detallistas del área, porque las tiendas locales recién abiertas no tenían la capacidad de horneado para satisfacer la demanda en instalaciones y fuera de éstas a la vez, habían otros centros similares operados por franquicia de elaboración y distribución mayorista en Nashville, Cincinnati, Atlanta, Chicago y Filadelfia. Varios de estos centros tenían capacidad instalada de entrega para proveer Krispy Kremes a detallistas en áreas alejadas que se consideraban demasiado pequeñas para justificar una tienda Krispy Kreme independiente. Target

Corporation, que ya había hecho un convenio con Starbucks para poner quioscos de esta firma en todas sus tiendas SuperTarget, estaba experimentando añadir una sección de donas Krispy Kreme a su formato SuperTarget.

El costo de abrir una nueva tienda iba de unos 2.5 millones de dólares, según los costos del terreno y el tamaño del establecimiento. La elección del sitio se basaba en la densidad de hogares, la proximidad a centros de empleo diurno y residenciales, y a la cercanía a otros generadores de tráfico detallista. La compañía planeaba abrir 36 tiendas en el año fiscal 2002 y ya había acuerdos en trámite para que los franquiciatarios abrieran más de 250 nuevas tiendas para 2006.

El ingreso récord de la semana de apertura de una tienda nueva de Krispy Kreme en un nuevo mercado era de 369 000 dólares. La tienda situada en Denver, percibió un ingreso bruto de un millón de dólares en sus primeros 22 días de operación y solía tener colas fuera de la puerta de una hora de espera por las donas; según reportes de un diario local, una noche llegó a haber 150 automóviles en fila para la ventanilla de servicio a autos a la 1:30 am. Se decía que la tienda tuvo que pagar 12 000 dólares por la ayuda de asistentes del comisario (fuera de sus horas de servicio) para que dirigieran el tráfico del jueves al domingo, entre las 5:00 am y las 11:00 pm en la semana inaugural. El récord previo de ventas de primera semana de inauguración de nueva tienda era de 365 000 dólares, cuando se abrió la primera Krispy Kreme en San Diego.

Las ventas semanales promedio de las tiendas Krispy Kreme inauguradas en 1997 y 1998 eran de alrededor de 40 000 dólares por semana. Las ventas semanales promedio de las tiendas en 1999 fueron de 69 000 dólares y las tiendas de 2000 promediaron 79 000 dólares. La administración de Krispy Kreme había aconsejado a los franquiciatarios que

las ventas en las instalaciones no deberían exceder los 50 000 dólares por semana, a fin de proporcionar buen servicio y disponibilidad de asientos.

## **1.5 MANUFACTURA Y DISTRIBUCION**

La compañía proporcionaba toda la mezcla para las donas y el equipo usado en las tiendas, en parte como un medio para asegurar una calidad uniforme de la receta y de la hechura de la dona a lo largo de la cadena, y en parte como una forma de generar ventas y utilidades de las operaciones de franquicia. Las ventas de la unidad de manufactura y distribución de Krispy Kreme sobrepasaron 357% desde el fin del año fiscal de 1997.

La línea de la firma, de máquinas de acero inoxidable a especificación individual para la elaboración de donas, fluctuaba entre las capacidades de 230 a 600 docenas de donas por hora.

En Krispy Kreme se habían hecho planes para construir unas instalaciones con lo más moderno para manufactura y distribución de 17372 metros cuadrados en Illinois, dedicada a la mezcla y empacado de masas preparadas para donas, y a la distribución de mezclas, equipos y otros suministros a las tiendas en el Medio Oeste y la mitad Oeste de Norteamérica. Se esperaba que estas instalaciones bajaran los costos unitarios de Krispy Kreme. Una nueva planta de manufactura de equipo de elaboración de donas estaba en construcción en Winston-Salem, donde también se encontraban las instalaciones de mezclas de ingredientes. Krispy Kreme tenía un moderno laboratorio en el que se probaban todos los ingredientes y se producía cada lote de mezcla.



## **1.6 CAPACITACION**

Desde mediados de 1999, Krispy Kreme había invertido recursos en su programa de capacitación, creando un currículum de capacitación administrativa con multimedia. El programa incluía enseñanza en aula, módulos de capacitación basada en computadora y videos, y experiencia en tiendas. Para la parte en línea del programa de capacitación por la intranet de la compañía y por Internet, los empleados que se inscribían para el curso podían tener acceso a los módulos desde su hogar por medio de su conexión de internet. Los resultados de las pruebas de los aprendices se transmitían directamente a la base de datos de recursos humanos de Krispy Kreme; los estudiantes eran redirigidos en forma automática a las lecciones cuando las puntuaciones de las pruebas indicaban que el material no se había asimilado bien en el primer intento. El curso en línea estaba proyectado para que el 90% de los participantes lograran 90% de dominio, y podían actualizarse cuando fuera necesario. La compañía esperaba que unos 250 administradores completaran el curso a principios de 2002.

El curso de gerentes se había vuelto un programa adecuado para empleados por horas; asimismo, podían dividirse en partes pequeñas y personalizarse para ser ajustado a las necesidades individuales.

### **Potencial de crecimiento**

Con solo 181 tiendas en mayo de 2001, la administración de Krispy Kreme creía que la empresa estaba en la infancia de su crecimiento. La más alta prioridad de la firma era

expandirse en mercados con más de 100 000 hogares; la administración consideraba que estos mercados eran atractivos porque la característica de población densa ofrecía oportunidades de múltiples ubicaciones de tiendas, daba mayor exposición a la labor de construcción de marca y permitía hacer economías de operación de unidades múltiples. Sin embargo, se pensaba que los mercados secundarios con menos de 100 000 hogares tenían un potencial significativo de ventas y utilidades; ya se estaban estudiando los diseños de tiendas de menor tamaño adecuadas para estos mercados. La dirección de Krispy Kreme creía, además, que el servicio de alimentos y el canal institucional de ventas ofrecían una buena oportunidad para extender la marca en colegios superiores y universidades, empresas e instalaciones industriales, así como en complejos deportivos y de entretenimiento. La administración había declarado que el fuerte nombre de marca de la empresa, su producto sumamente diferenciado, su capacidad de alto volumen de producción y su estrategia de penetración de mercados por canales múltiples, colocaba a la firma en posición de llegar a ser líder reconocido en todo mercado en el que entrara.

Para mayo de 2001, la compañía había dejado de aceptar solicitudes de franquicias para ubicaciones en Estados Unidos, indicando que no había territorios abiertos. Sin embargo, estaba solicitando solicitudes de desarrolladores interesados en tiendas franquiciadas en mercados internacionales. En palabras de Scott Livengood, “Krispy Kreme” tiene por naturaleza lo necesario para volverse marca global. *“Recibimos muchas muestras de interés semanalmente para expandirnos en lugares internacionales y confiamos en que nuestra marca será en extremo bien recibida fuera de Estados Unidos”*.

En diciembre de 2000, la compañía contrató a Donald Henshall, de 38 años, para que ocupara el recién creado puesto de presidente de desarrollo internacional; Henshall era

anteriormente director administrativo de desarrollo de nuevos negocios en Overland Group, de base en Londres, un fabricante y comercializador de calzado y vestido de marca. La labor de Henshall era perfeccionar la estrategia global de la compañía, desarrollar las capacidades e infraestructura para sostener la expansión fuera de Estados Unidos y considerar indagaciones sobre las partes calificadas que desearan abrir tiendas de Krispy Kreme en los mercados extranjeros.

### **Ambiente Industrial**

De acuerdo con algunos cálculos, la industria de las donas en Estados Unidos fue un mercado de 6 000 millones de dólares en 2008 con un crecimiento aproximado del 9% año contra año antes de la crisis del 2009. Se estima que los estadounidenses consumían 10 000 millones de donas al año, justamente arriba de 3 docenas por cabeza. Había pocas señales de que el furor de la atención a la salud que había recorrido Estados Unidos en años recientes hubiera reducido mucho las ventas; los observadores de la industria y los funcionarios de la empresa atribuían esto en parte a que las donas eran una indulgencia permisible y a la tendencia de mucha gente a agasajarse ocasionalmente.

La empresa dominante y por largo tiempo líder de la industria era Dunkin' Donuts, con ventas mundiales en 2000 de 2320 millones de dólares, 5200 puntos de venta y cerca de 45% de la participación de mercado en Estados Unidos.

De acuerdo con datos compilados por Technomic, una empresa de investigación de mercado especialista en alimentos, las cadenas de donas en Estados Unidos tenían ventas combinadas de 2730 millones de dólares en 1999, de los cuales, 2100 millones eran por cuenta de Dunkin' Donuts y una participación de mercado de 77% sobre la base de

ingresos por ventas totales de las cadenas de donas. Ninguna otra cadena de donas tuvo una participación de mercado de 10% en 1999, y la gran mayoría de elaboradores de donas frescas eran panificadoras familiares locales y de supermercado, cuyos productos eran en su mayoría indiferenciados en cuanto a calidad. El crecimiento general en ventas de donas había sido muy pequeño en los últimos cinco años.

En años recientes, una proliferación de los departamentos de panadería en los supermercados había echado fuera a muchas tiendas de donas de propiedad local y, en cierta medida, había limitado el crecimiento de las cadenas de donas. Estas eran un artículo popular en las panaderías de los supermercados, ya que a muchos clientes les resultaba más cómodo llevarlas al hacer sus compras regulares de supermercado que hacer un viaje especial para ello a una panadería local. No obstante, los aficionados a las donas tendían a pasar por alto las donas de la panadería, y a preferir la frescura, calidad y variedad ofrecida por las tiendas especializadas en donas. La mayoría de los parroquianos de las tiendas de donas frecuentaban las de sus barrios o áreas de compras normales, no acostumbraban hacer un viaje especial de dos o tres kilómetros para ir a comprar donas.

Las pequeñas tiendas independientes de donas solían tener una clientela devota, surgida de los residentes del barrio y de los transeúntes regulares que iban camino de su trabajo o de regreso de éste. Un empleado de largo tiempo en una tienda de propiedad familiar en Denver dijo: *“nuestros clientes no son muy leales, probablemente, 80% son regulares”*.

Los propietarios de los comercios independientes parecían creer que la entrada de cadenas populares nuevas, como Krispy Kreme, planteaban poca amenaza competitiva, arguyendo que el mercado era lo bastante grande para sostener tanto a independientes

como a franquiciatarios, que lo novedoso de Krispy Kreme probablemente se desgastaría, y que a menos que un franquiciatario pusiera una tienda cerca de la ubicación presente de ellos el impacto sería mínimo en el peor de los casos. Un propietario de tienda en Omaha dijo: *“nuestras ventas de donas crecieron cuando Krispy Kreme llegó a la ciudad. Nos benefician cada vez que se anuncian, porque las donas son tan populares como siempre”*.

## **2. PRINCIPALES COMPETIDORES**

### **Starbucks**

Starbucks fue fundado en Washington en 1971, en 1982 Howard Schultz se unió a la compañía como director de operaciones y mercadotecnia y con su gran visión comenzó la expansión internacional en 1987.

La primera tienda que abrió fuera de los Estados Unidos fue en Vancouver e hizo su oferta pública en el mercado en 1992.

Actualmente Starbucks es la compañía de ventas de café más grande del mundo con 16635 tiendas en 49 países. Starbucks vende café, bebidas calientes y frías, botanas, comidas ligeras y donas.

Algunos de los métodos que Starbucks ha utilizado para mantener su dominio en el mercado, han sido comprar a algunos de sus competidores directos.

Otro de los aciertos han sido sus alianzas con empresas como Apple quien vendiendo su música forma parte de la experiencia Starbucks.

En el fondo, la gente acude a sus instalaciones en busca de una atmósfera tranquila donde se le aprecia a nivel personal y en la cual se hacen relaciones significativas entre los asistentes. Todo lo que hace la compañía se encamina a darle al cliente una experiencia positiva cuando compra algún producto dentro de la tienda.

En los años 90's comenzó la expansión de Starbucks, primero dentro de los Estados Unidos y después en todo el mundo, la primera tienda fuera de los E.U. se abrió en Tokyo, Japón en 1996, en 1998 entró al mercado británico.

En septiembre de 2002 Starbucks llega a México gracias a una alianza de negocio con ALSEA. Las dos compañías compartieron una cultura común, centrándose a valores similares y a un respeto mutuo por la gente y el medio ambiente.

### **Dunkin' Donuts**

Dunkin' Donuts era la mayor cadena de café y productos de panadería en el mundo, con ventas diarias de 6.4 millones de donas y 1.8 millones de tazas de café. La cadena era propiedad de Allied Domecq PLC, empresa diversificada que entre otros negocios, poseía la cadena de helados de Baskin-Robbins, ToGo's Eateries y un surtido de marca de bebidas alcohólicas (Kahlua, Beefeater's, Maker's Mark, Courvoiser, Tía Marina y muchas otras). En 2000, la cadena Dunkin' Donuts contaba con ventas anuales de 2320 millones de dólares, 5200 tiendas en el mundo, 3600 puntos de venta en Estados Unidos y un crecimiento comparable de ventas de tienda de 7%; tan solo en Nueva Inglaterra, Dunkin' Donuts operaba 1200 unidades, incluidas 600 en el área de Greater Boston (Boston Mayor), donde se fundó la cadena en 1950 y donde un franquiciatario de Krispy Kreme estaba en proceso de abrir 16 tiendas.

En comparación con Krispy Kreme, Dunkin' Donuts hacía más énfasis en el café y la conveniencia o comodidad. De acuerdo con un ejecutivo de Dunkin' Donuts: *“la gente habla acerca de nuestro café primero. Somos comida que la gente consume a su paso. Somos parte de su día a día. No somos necesariamente una tienda de destino”*. Aproximadamente la mitad de todas las compras en Dunkin' Donuts incluían el café sin una dona. El menú de Dunkin' Donuts incluía donas (50 variedades) muffins, bagels (rosas), bollos de canela, galletas, brownies (bizcochos), Munchkins doghnuts holes

(hoyos de donas Muckins), sándwiches de queso crema, nueve sabores de café recién hecho y cafés helados. En áreas donde proliferaban los puntos de venta de Dunkin' Donuts, la mayoría de los productos horneados los subministraban cocinas de ubicación central, en lugar de elaborarse en cada sitio.

El contenido nutritivo de las 50 variedades de donas de la cadena fluctuaba entre 200 y 340 calorías, entre 8 y 19 gramos de grasa, entre 1.5 y 6 gramos de grasas saturadas y entre 9 y 31 gramos de azúcar; sus bollos de canela tenían 540 calorías, 15 gramos de grasa, 4 gramos de grasa saturada y 42 gramos de azúcar. Mientras las donas glaseadas originales de mejor venta de Krispy Kreme tenían 210 calorías, 12 gramos de grasa, 4 gramos de grasa saturada y 13 gramos de azúcar, el artículo comparable de Dunkin' Donuts tenía 180 calorías, 8 gramos de grasa, 1.5 gramos de grasa saturada y 6 gramos de azúcar. Varios clientes de Dunkin' Donuts en el área de Boston que habían probado las donas de Krispy Kreme reportaron que estas últimas tenían más sabor y eran más ligeras.

Dunkin' Donuts se había defendido con éxito de la competencia de cadenas nacionales de rosas y de Starbucks. Cuando las cadenas nacionales de rosas, que promovían éstas como alternativa saludable a las donas abrían nuevas tiendas en áreas donde Dunkin' Donuts tenía expendios, la empresa respondía agregando rosas y sándwiches de queso crema a sus ofertas de menú. También había contestado a las amenazas de Starbucks agregando una variedad más amplia de bebidas de café calientes y frías; y mientras que los bebedores de café tenían que esperar a un preparador que les confeccionara adecuadamente un latte de tres dólares, se les podía servir un café y una dona en un santiamén en Dunkin' Donuts por menos dinero. El servicio rápido y eficiente era un punto fuerte de Dunkin' Donuts. La administración creía además que la conciencia más



amplia del café creada por la presencia de mercado de las tiendas de Starbucks había contribuido en realidad a impulsar las ventas de café de en Dunkin' Donuts. En mercados como la ciudad de Nueva York y Chicago, donde había tiendas de Dunkin' Donuts y de Krispy Kreme, las ventas en Dunkin' Donuts habían seguido aumentando. Al contar la amenaza competitiva de Krispy Kreme, un vicepresidente de Dunkin' Donuts dijo:

*“Tenemos un enorme número de variedades, un formidable nivel de conveniencia, un café y otros productos estupendos. Creo que la diferenciación de que disfruta Dunkin' está clara. No somos pretenciosos ni nos tomamos demasiado en serio, pero sabemos cuán importante es una taza de café y una dona o una rosca por la mañana. Ser capaces de darle una excelente taza de café a alguien que va en camino a alguna otra cosa es una gran ventaja”.*

En el año 2000, Dunkin' Donuts empezó a abrir tiendas “tri-brand” (de tres marcas) en sociedad con sus empresas hermanas Baskin-Robbins (helados) y ToGo (de sándwiches).

### **Winchell's Donut House**

Winchell's fundada por Verne Winchell en 1948, era propiedad de Shato Holdings Ltd. de Vancouver, Canadá. Habían aproximadamente 600 unidades de Winchell's en 10 estados al oeste del río Mississippi, junto con franquicias internacionales en Guam, Corea, Egipto, Arabia Saudita y Nueva Zelanda. Winchell's tenía 110 restaurantes en el sur de California, un mercado que tenía cerca de 1600 tiendas de donas y en el cual había entrado Krispy Kreme recientemente. Para combatir la entrada de Krispy Kreme en el sur

de California, Winchell's lanzó un programa Warm'n Fresh (caliente y fresco) como piloto o prototipo en siete tiendas de California. El programa piloto requería que se exhibieran donas frescas, glaseadas en vitrinas para remplazarlas cada 15 a 20 minutos entre las 6 y las 9 de la mañana diariamente; una luz roja destellante en las vitrinas señalaba que un lote fresco de donas glaseadas estaba disponible. A partir de junio de 1999, Winchell's puso en aplicación un concepto modificado de Warm'n Fresh entre las 6 y las 11 de la mañana diariamente, con la opción posterior de extender las horas del programa.

En mayo de 2001, la “docena Winchell's” de 14 donas se vendía a 5.99 dólares y la doble docena (28), a 9.99 dólares. Los ofrecimientos de panadería de Winchell's incluían 20 variedades de donas, 14 sabores de muffins, croissants (cuernitos), bagels (en lugares selectos se disponía de sándwiches de rosca para el desayuno), eclairs (pastelitos rellenos de crema), tartas, buñuelos de manzana y garras de oso. Se servían tres variedades de sus “legendarios” cafés: Tueste Oscuro Supremo, Mezcla Legendaria y Decaf Legendario, todos hechos exclusivamente de granos de arabia 100% (considerados por muchos los mejores granos de café del mundo).

Otras bebidas incluían el capuchino, capuchino helado, refrescos, leche y jugos.

En el año 2000 empezó un programa de expansión de Winchell's en seis ciudades de Estados Unidos donde las ventas de la compañía eran fuertes; dicho programa consistía en reclutar franquicias de comida rápida para agregar quioscos de Winchell's a sus tiendas. Winchell's había tenido ya éxito al lograr la introducción de quioscos en las franquicias del tren subterráneo en Las Vegas y varios Blimpie's Subs and Salads en

California Sur. En los Ángeles, Winchell's había abierto quioscos dentro de 11 locales de Lucy's LaundryMat. La firma también ofrecía a los socios de manejo conjunto de marca la opción de agregar una Winchell's World Donut Factory (fabrica mundial de donas de Winchell's) completamente montada, en oposición a Winchell's Express. Una de las ciudades elegidas para el esfuerzo del manejo conjunto de marcas de Winchell's era Omaha, Nebraska, donde recientemente se habían abierto dos locales Krispy Kreme. El franquiciatario de Krispy Kreme de Omaha no estaba planeando tiendas adicionales en esta ciudad, pero estaba aumentando el número de sus clientes de tienda de conveniencia, suministrándoles entregas nocturnas a domicilio desde las dos ubicaciones existentes en la población.

Una segunda iniciativa de manejo conjunto de marca consistió en la incorporación del chocolate Hersey's en algunas de las donas y muffins de Winchell's. La tercera iniciativa de Winchell's fue introducir una línea Winchell's Lighter Side de donas, muffins y bagels con menor contenido de grasas. También se estaba considerando traer de vuelta sus tradicionales donas glaseada y de jalea, que eran 40% más pequeñas que los tamaños ofrecidos en el momento.

La meta corporativa de Winchell's en los siguientes cinco años era triplicar sus ventas.

### **Tim Hortons**

Tim Hortons, subsidiaria de Wendy's International, era una de las más grandes cadenas de café y pan recién hecho de Norteamérica, con más de 1900 tiendas a través de Canadá

y una base en constante crecimiento de más de 120 ubicaciones en mercados claves de Estados Unidos y Canadá; Tim Hortons era considerada algo así como un ícono. La cadena recibió el nombre por un popular jugador profesional de hockey nacido en Canadá, que había jugado para los *Maple Leafs* de Toronto, los *Penguins* de Pittsburgh y los *Sabes* de Búfalo. Horton nació en 1930, empezó a jugar hockey a los cinco años de edad y murió en un accidente de auto en 1974.

La mayoría de las tiendas eran operaciones de franquicia. La cadena se especializaba en café y productos de panadería frescos (donas, bagels o roscas, muffins, pasteles de café, pasteles y galletas), pero recientemente había agregado bebidas de café especiales, sopas, guisos, comida con picante y sándwiches estilo deli a su menú para aumentar el tráfico de la hora del almuerzo y ampliar el atractivo al cliente. Había planes para introducir baguettes recién horneadas en 2002. Una de las cartas de atracción más altas de la cadena era su mezcla especial de café recién elaborado, que se vendía también enlatado para consumo de los clientes en sus hogares. Cerca de la mitad de las compras en Tim Hortons incluía café sin donas.

Las ubicaciones de Tim Hortons iban de las tiendas estándar completas, con instalaciones de horneado dentro del local, a unidades de combo (combinadas) con Wendy's y Tim Hortons bajo un techo; carritos y quioscos en centros comerciales, puntos de ventas en autopistas, universidades, aeropuertos y hospitales. La mayoría de las tiendas estándar completas de Tim Hortons daban servicio las 24 horas. La compañía promovía sus tiendas estándar completas como lugares de reunión del barrio y también hacía una promoción activa de sus productos para eventos de grupos de la comunidad y de colecta de fondos. La cadena abrió su milésima tienda en 1995 y la dosmilésima en diciembre de

2000. Se nombró a Tim Hortons “compañía del año” en 2000, en los premios Pinaccele Awards de la revista Foodservice & Hospitality.

Los ejecutivos de Tim Hortons no se sentían amenazados por la expansión de Krispy Kreme en Canadá y en las partes de Estados Unidos donde la cadena canadiense tenía tiendas (Michigan, Nueva York, Ohio, Kentucky, Maine y Virginia Occidental). A juicio de David House, presidente de Tim Hortons, *“en realidad, les damos la bienvenida. Quienquiera que traiga la atención a las donas no puede sino ayudarnos. Es un gran mercado. Yo pondría nuestra dona contra la de ellos cualquier día.”* Los puntos de venta de Tim Hortons en Estados Unidos se habían reportado con gran éxito, y David House creía que la guerra real por la supremacía en donas ya se estaba librando en suelo estadounidense. Un consultor detallista canadiense familiarizado con Tim Hortons y Krispy Kreme dijo: *“éste es el elefante canadiense y el ratón estadounidense. Oigan, si hay algo en que los canadienses puedan patear un trasero estadounidense es en donas”*.

Hortons planeaba agregar 33 puntos de venta en Estados Unidos durante 2001, para incrementar su total a 155.

Canadá era famosa por tener más tiendas de donas per cápita que cualquier otro país del mundo. Aparte de las Tim Hortons, otras cadenas que ofrecían donas en Canadá eran Dunkin’ Donuts, Robin’s Donuts, Country Style y Coffe Time.

### **LaMar's Donuts**

Con matriz en Kansas City, Missouri, LaMar's era una pequeña cadena de propiedad privada que tenía tiendas de donas en Missouri, Kansas, Nebraska, Colorado, Nevada, Nueva Jersey y Alabama. Ray LaMar abrió la tienda original de donas LaMar en 1960, en Linwood Avenue de Kansas City y pronto se convirtió en una institución local. En un día característico, las colas empezaban a formarse desde antes de las 06:00 am, y para la hora de cerrar, se habrían vendido unas 11 000 donas. Basados en el éxito y la reputación de la tienda de donas, Ray y su esposa Shannon decidieron franquiciar LaMar's a principios de la década de 1990.

Cientos de devotos de LaMar's presentaron solicitudes para el limitado número de franquicias asequibles en el área de Kansas City; 15 se concedieron en unos pocos meses. Dado el éxito del esfuerzo franquiciatario de Kansas City, los LaMar llegaron a la conclusión de que su concepto podía expandirse más allá de los confines de Kansas y Missouri, e hicieron planes para llevar LaMar's Donuts International y comenzó a sentar los cimientos de un programa de expansión nacional proyectado para que alcance su cima alrededor de 2008. LaMar's planeaba 35 tiendas para la sola área de Denver en 2006, contra cinco que había en la mesa de proyectos de Krispy Kreme. A mediados de 2001, LaMar's tenía 29 ubicaciones de tienda en 22 ciudades y planes para casi 500 tiendas a fines de 2004. Sus tiendas se ubicaban comúnmente a lo largo de las rutas de tráfico vecinal.

LaMar's utilizaba su receta secreta y sus donas eran de "calidad artesanal", hechas a mano diariamente con todos los ingredientes naturales y sin conservadores. Las donas del

día anterior nunca se vendían en las tiendas, sino se donaban al final del día a los necesitados.

Además de las 20 variedades de donas, el menú de LaMar's incluía productos de café tales como capuchinos, expresos, lattes, bebidas de café helado y té chai. LaMar's se había asociado recientemente con Dazbog Coffe Company en Denver, Colorado, y había creado más de una docena de mezclas de café especial individualizadas bajo la etiqueta de "LaMar's Old World Roast". El grano era de Costa Rica, cortado a mano, y pasado al tueste lento en un autentico horno de fuego italiano de ladrillo.

La compañía usaba el lema "simplemente una dona mejor". Joe Fields dijo: *"la gente entra, prueba el producto y se sorprende. Se quedan pasmados, de manera muy diferentes a como les ocurre con Krispy Kreme. Dicen; Oh, Dios mío, ésta es la mejor dona que he probado en mi vida"*. El Zagat Survey, un conocido calificador de lugares de comida premier en todo Estados Unidos, describió a LaMar's Donuts como "extraordinarias". La revista Gourmet, en busca de la dona favorita del país, llevó a cabo una encuesta nacional; la ganadora fue una dona de LaMar's.

### 3. KRISPY KREME EN MEXICO

En 2003, Grupo Axo estableció contacto con Krispy Kreme. En ese entonces, la compañía mexicana ya tenía la autorización para manejar marcas de ropa como Tommy Hilfiger, Dona Karan, Couch, Guess, y se apostó por la primera marca en alimentos.

La negociación se llevó varios meses y al final el contrato se firmó en octubre de 2003, para iniciar operaciones en 2004.

En Enero del año 2004, Krispy Kreme abrió su primera tienda en Interlomas en la Ciudad de México, en un proyecto de abrir 20 tiendas en seis años, a finales del año 2009 todas las tiendas ya fueron abiertas, están localizadas en la Ciudad de México, Estado de México, y en el interior de la República Mexicana en Cuernavaca Morelos, Guadalajara, Pachuca, Puebla, Querétaro, y Toluca.

Figura 13- Fachada de una de las tiendas en México.





Figura 14- Algunas de las promociones en tiendas Krispy Kreme de México.



El concepto de Krispy Kreme se maneja en tres formatos: el original es una fábrica muy grande como la que se tiene en Interlomas o Santa Fe, en ésta se requiere un espacio de 2 mil metros cuadrados, porque ahí se hace todo el proceso de producción.

No obstante, en las grandes ciudades la disponibilidad de espacios es limitada, por ello se desarrolló el concepto túnel, que es donde se realiza la última parte del proceso de fabricación; es decir, el glaseado, chocolatado y azucarado.

Este esquema cabe en lugares de 90 a 100 metros cuadrados, que pueden ubicarse en plazas comerciales, tiendas de autoservicio y sitios donde la disponibilidad es reducida.

Además, se hizo una prueba piloto para introducir kioscos, donde no se tiene la dona calentita, aunque la entrega es dos veces al día, lo que asegura su frescura.

*"Es cierto que al principio hubo preocupación de que la gente se quejara de las donas, pero entendieron que fue un esfuerzo para acercar el producto a las personas que no*

*pueden ir a la fábrica o a los locales más grandes”, dijo Miguel Angel Flores director de la marca en México.*

### **Programa Recaudación de Fondos**

En México y en todos los países donde Krispy Kreme tiene presencia, la compañía apoya a las comunidades donde abre nuevas tiendas a través de actividades para recaudar fondos.

La recaudación de fondos es un programa especialmente diseñado para apoyar a Escuelas, Instituciones sin fines de lucro, Asociaciones Religiosas y Clubes de una manera original y divertida.

Figura 15- Logo de la campaña recaudación de fondos.



Algunas de las modalidades para recaudar fondos son:

. Venta de donas Glaseadas Originales.

. Venta de donas variadas.

. Certificados de RecaudAcción.

. Tarjetas de Socio.

Figura 16- Promocional de la campaña “RecaudAcción de Fondos”.



- El programa le ofrece a las organizaciones civiles y sin fines de lucro un descuento del 50% (ganancia de 50%) en la venta de donas glaseadas originales de Krispy Kreme.
- El programa de RecaudAcción de Fondos de Krispy Kreme está diseñado para apoyar a grupos y organizaciones sin fines de lucro. La estructura de los precios refleja el compromiso por ayudar a la comunidad.
- No está diseñado para proveer precios al mayoreo o menudeo utilizando el producto para beneficio personal o corporativo.
- Para poder participar, las organizaciones, instituciones y/o grupos deben calificar como una organización **SIN FINES DE LUCRO**, y presentar su registro actualizado ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

## Requisitos para participar en el programa

Para participar en el programa, se clasifica a los grupos y/o asociaciones en cuatro grupos

- Educativo.
- Religioso.
- Caridad.
- Comunidad.

## Opciones de ventas

Existen cuatro modalidades:



- Docena de donas glaseadas.



- Docena de donas variadas.



- Certificados de RecaudAcción.



- Tarjeta de Socio.

A cuatro años de haber iniciado el programa en Mexico, se han recaudado más de 14 millones de pesos.

## **Alianzas comerciales en México**

Con el fin de ser más competitivos y llegar a más público, Krispy Kreme ha realizado varias alianzas en México con las principales marcas como:

### **Banamex**

Al comprar una docena de donas variadas utilizando la tarjeta Banamex, en las tiendas participantes, se reciben gratis una docena de donas glaseadas o 2 bebidas medianas.

### **Telefónica Movistar**

Al marcar \* club desde un teléfono movistar, se obtiene un código y al presentarlo en una tienda, se recibe un precio especial.

### **Volaris**

Las promociones que se tienen con la línea aérea Volaris son que al comprar dos docenas de donas se llevan un cupón de 200 pesos para comprar un boleto de viaje, y al presentar el boleto de abordar, reciben una promoción de 2x1 al comprar una bebida de café del tamaño chico o mediano.

### **Café Punta del Cielo**

La alianza con café punta del cielo, empresa 100% mexicana, consiste en que esta empresa elaboró especialmente para Krispy Kreme diferentes variedades de café con composiciones muy bien balanceadas que ayudan a prolongar el sabor de las donas. Esta mezcla es exclusiva para las tiendas de Krispy Kreme.

#### **4. SITUACION ACTUAL DE LA COMPAÑIA A FEBRERO DE 2009**

Actualmente, Krispy Kreme y su anuncio tradicional luminoso pueden ser encontrados en 523 lugares alrededor del mundo, en 18 países incluyendo los Estados Unidos, Australia, Bahrain, Canadá, Indonesia, Japón, Kuwait, Malasia, México, las Filipinas, Puerto Rico, la República de Corea, Qatar, el reino de Arabia Saudita, Turquía, Los Emiratos Árabes e Inglaterra.

Krispy Kreme se extiende a través de los mayores grupos demográficos, incluyendo edades y por poder adquisitivo. Adicionalmente a su sabor y calidad, las donas de Krispy Kreme son un dulce regalo accesible.

Muchos de los clientes de Krispy Kreme, están acostumbrados a comprar paquetes de doce donas para la oficina o para su familia.

La marca Krispy Kreme tiene muchos elementos únicos que le han ayudado a crear vínculos afectivos especiales con sus clientes. Sus donas, las cuales son hechas con una receta secreta de la compañía desde 1937, han generado lealtad a través de las diferentes generaciones de consumidores.

Cuando el letrero de “Donas Calientes“ se ilumina, es una señal para los clientes de que la especialidad de la casa, la dona caliente original glaseada, está lista para su compra.

La señal de donas calientes es un gran impulso generador de compras y un contribuyente esencial en la mística de la marca.

Krispy Kreme está fuertemente comprometida con las relaciones con la comunidad local. Los operadores de las tiendas locales soportan a sus comunidades a través de fondear programas populares y patrocinando eventos locales.

El control de calidad en Krispy Kreme inicia desde su planta de fabricación la cual ejecuta muchas pruebas de calidad en todos los ingredientes y mezclas que componen sus principales productos.

El modelo de negocios de Krispy Kreme en todas las locaciones donde tiene presencia nacional o internacional, se basa en los valores que los fundadores establecieron, los cuales están enfocados a servir al cliente. Estos son:

**Visión:**

Ser el líder global en la creación de donas y productos complementarios creando momentos mágicos a nivel mundial.

**Valores:**

- Los consumidores son nuestro elemento vital, son el centro de la dona.
- No hay sustitutos para la calidad en nuestros servicios para los clientes.
- Una presentación impecable es necesaria donde quiera que se vendan los productos Krispy Kreme.
- Debemos proyectar la mejor imagen posible en cualquiera de nuestros servicios.
- Debemos capacitar a nuestros equipos para obtener los mejores resultados.

**Datos de la empresa:**

Oficina matriz:

Winston-Salem, Nort Carolina 27102.



Principales ejecutivos:

. James H. Morgan

Chairman, President and Chief Executive Officer.

El Sr. Morgan ha sido director de la empresa desde Julio del año 2000 y en 2008 fue nombrado como Presidente y CEO.

Antes de incorporarse a Krispy Kreme, el Sr. Morgan ocupó varios cargos directivos en varias empresas, entre ellos el de CEO de Wachovia Securities Inc.

. Douglas R. Muir

Executive Vice President, Chief Financial Officer and Treasurer.

. Kenneth J. Hudson

Senior Vice President of Human Resources and Organizational Development.

Símbolo de su stock:

KKD en la bolsa de valores de Nueva York.

Fundación de la empresa:

Fue fundada en 1937 en Winston-Salem, Carolina del Norte.

Terminación del año fiscal:

El domingo más cercano al 31 de Enero.

Número de empleados:

Aproximadamente 3900.

180 en la oficina matriz.

150 en el centro de distribución principal.

3530 en las diferentes tiendas.

2700 empleados de tiempo completo.

Número de tiendas alrededor del mundo: 523

Precio actual del stock (al 1 de Noviembre de 2009):

3.39 usd por acción.

### **Operaciones Internacionales**

El 11 de Diciembre del 2001, Krispy Kreme abrió su primera tienda fuera de los Estados Unidos, en Mississauga, Ontario, Canadá, posteriormente el 19 de Junio de 2003, abrió su primera tienda fuera de Norteamérica en Penrith, New South Wales, Australia.

También el 3 de Octubre del 2003, abrió su primera tienda en el Reino Unido en Londres.

Actualmente, Krispy Kreme produce aproximadamente 7.5 millones de donas por día y más de 2.7 billones de donas por año.

Krispy Kreme ha crecido para atender a su clientela a través de más de 360 tiendas en 45 ciudades de los Estados Unidos, Canadá, Australia, México y el Reino Unido.

Las donas Krispy Kreme se venden también en miles de supermercados y otras tiendas a través de los Estados Unidos.

Adicionalmente a la venta de donas frescas, Krispy Kreme vende también cafés, botanas, chocolates fríos, y helados.

## **5. PROBLEMATICA DE LA EMPRESA**

Las operaciones de la empresa se han visto afectadas por diferentes factores, algunos de ellos son:

1) Falta de procesos internos para el correcto manejo de la información financiera en la presentación de sus estados de pérdidas y ganancias en tiempo y forma ante las instancias correspondientes, lo que les ha originado varias demandas legales incluso por parte de sus mismos accionistas, lo que ha representado desembolsos millonarios en la defensa de estos juicios.

En los últimos años, los esfuerzos de los principales ejecutivos por enfocarse en el negocio principal de la empresa, se han visto limitado por el tiempo que han tenido que dedicarle a todas las demandas que la empresa tiene pendientes y que todavía están en proceso ante las diferentes cortes de los E.U.

2) Desplome en el volumen de ventas en los últimos 5 años (figura 19) lo que ha representado pérdidas netas en estos periodos. Estas caídas en las ventas reflejan la disminución en operación de tiendas propiedad de la compañía, reducción en las regalías de las franquicias domésticas y disminución en ventas de los ingredientes a la cadena de distribución, dando como resultado una baja en las ventas de las franquicias domésticas. La caída en las ventas también refleja una decisión estratégica de la compañía de disminuir el cobro de regalías y comisiones a las franquicias como una forma de apoyarlas ante la crisis mundial.

3) Debido al decrecimiento en el volumen de ventas, la empresa ha realizado varios cambios de sus principales ejecutivos en su estructura organizacional; por ejemplo en el 2006, cuatro ejecutivos diferentes ocuparon la posición de Director de Operaciones Internacionales, lo que ha motivado en una estrategia fallida de expansión y que se ha reflejado en el cierre de muchas franquicias en diferentes países ya que no se ha realizado un estudio de mercadotecnia a detalle de las preferencias del consumidor.

4) Debido a las diferentes demandas a las que se ha visto sujeta la empresa, ésta le ha acarreado una publicidad muy negativa ante los consumidores, lo que se ha reflejado en la disminución de las ventas, en la preferencia de los consumidores y en la relación directa con los franquiciatarios actuales y potenciales.

5) Otro problema importante es que actualmente se encuentra compitiendo con empresas como McDonald's y Starbucks que tienen una capitalización de mercado (figura 26), presencia internacional, fuerza laboral y campañas de mercadotecnia mucho más grandes, lo que está obligando a Krispy Kreme a reestructurarse y a aumentar su portafolio de productos como venta de jugos, cafés y helados donde no es un competidor importante.

## **6. DIAGNOSTICO/ ANALISIS**

Para realizar el diagnóstico correcto de una compañía, se deben de evaluar varios factores, entre ellos, su portafolio de productos, los mercados en los que compiten así como las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades de competir en nuevos mercados así como las amenazas externas que afectan al negocio.

En este caso, utilizaremos la matriz FODA para evaluar las capacidades y debilidades de Krsipy Kreme, así como las oportunidades que tiene de participar en otros sectores, haciendo énfasis en sus fortalezas que le permitan ganar participación en un mercado cada vez más competitivo ante empresas más grandes y con más recursos.

## 6.1 LA MATRIZ FODA

### Análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas

Figura 17- Modelo FODA

FODA	
<p><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Producto muy aceptado dentro de la cultura americana</li> <li>2.- Incremento en el consumo de este producto dentro del mercado americano año contra año</li> <li>3.- Control de la cadena de suministro</li> <li>4.- Conocimiento de las preferencias del consumidor americano</li> </ol>	<p><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Falta de procesos internos para el correcto manejo financiero</li> <li>2.- Cambios continuos en puestos de alto nivel dentro de la empresa</li> <li>3.- Debilidad financiera comparada contra sus principales competidores</li> <li>4.- Poca aceptación de sus productos en algunos países donde tienen presencia así como falta de publicidad hacia sus productos en medios de comunicación masivos.</li> </ol>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Creación de procesos internos para la operación de sus áreas funcionales</li> <li>2.- Disminuir la rotación en los puestos ejecutivos claves dando más oportunidades al talento interno</li> <li>3.- Buscar asociarse con otras empresas que ofrezcan productos complementarios y que le permitan sanar sus finanzas</li> <li>4.- Realizar estudios a detalle de las preferencias de consumo en los países donde les interesa expandirse</li> </ol>	<p><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Crisis internacional</li> <li>2.- Disminución en el consumo de donas</li> <li>3.- Presencia de nuevos competidores con portafolios de productos más robustos, financieramente más estables y con mayor presencia internacional</li> <li>4.- Publicidad negativa que puede disminuir el consumo de sus productos</li> </ol>

### **Recomendaciones del análisis del FODA**

De acuerdo a las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de Krispy Kreme, se recomienda que se enfoquen en las siguientes actividades que les permitan transformar en oportunidades sus debilidades y así salir más fortalecidos y poder ganar más participación en el mercado de donas que cada vez está más competido:

- A medida que la empresa ha crecido, es necesario que cuenten con procesos administrativos bien definidos que les permitan manejar sus áreas funcionales como ventas, procesos y finanzas entre otras. Una vez resuelto lo anterior, se podrán tomar decisiones más rápidas y con una clara visión de cómo se encuentra la empresa, con ello disminuirían drásticamente sus errores en la presentación de su información financiera hacia las diferentes instancias, con lo cual lograrían una relación de mayor confianza con sus clientes, proveedores y franquiciatarios. También lo anterior ayudaría a disminuir el número de demandas judiciales que actualmente enfrentan. Con esto también fortaleceríamos el punto 1 de sus oportunidades.
- Crear procesos claros en el área de Recursos Humanos, que ayuden a disminuir la rotación dentro de sus principales ejecutivos. Una recomendación sería que le den más oportunidades a sus ejecutivos internos y desarrollarlos para que ocupen estos puestos, ya que al conocer la empresa, la curva de aprendizaje es mucho menor; de esta manera se disminuiría la toma de malas decisiones y se incrementaría la lealtad hacia la empresa. Con esto fortaleceríamos el punto 2 de sus oportunidades.

- Debido a que actualmente compiten en un mercado donde participan fabricantes con portafolios de productos mucho más robustos y con capacidades financieras más estables, es necesario buscar alianzas con fabricantes de nichos como fabricantes de helados, de jugos, de cafés, que les permitan incrementar su portafolio de productos, sanear sus finanzas, y aprovechar parte de la publicidad de estas empresas para el beneficio propio. Con esto fortaleceríamos el punto 3 de las oportunidades. Cabe mencionar que por ejemplo en México ya se está haciendo este tipo de alianzas como con Volaris, Café Punta del Cielo y Banamex entre otros.
- Para aumentar las posibilidades de éxito en otros países donde actualmente tienen presencia y en los que piensan expandirse a futuro, es necesario que hagan estudios de mercado más profundos que les permitan identificar las preferencias de los consumidores. Con esto ayudaríamos a fortalecer el punto 4 de sus oportunidades.
- Enfocarse nuevamente en el servicio y atención del mercado americano que sigue representando aproximadamente el 85% de sus ventas globales (figura 23), y en donde actualmente ha perdido cierta credibilidad entre sus más fieles consumidores ya que han abierto muchas tiendas en forma descontrolada, la cual les impide la correcta supervisión para asegurar la atención que el cliente está esperando. Con esto apoyaríamos al punto 1 de sus fortalezas.
- En los países como México donde el consumo de donas no está arraigado dentro de la preferencia de los consumidores, se deben de hacer campañas de publicidad más agresivas en medios de comunicación masiva como la radio, televisión y



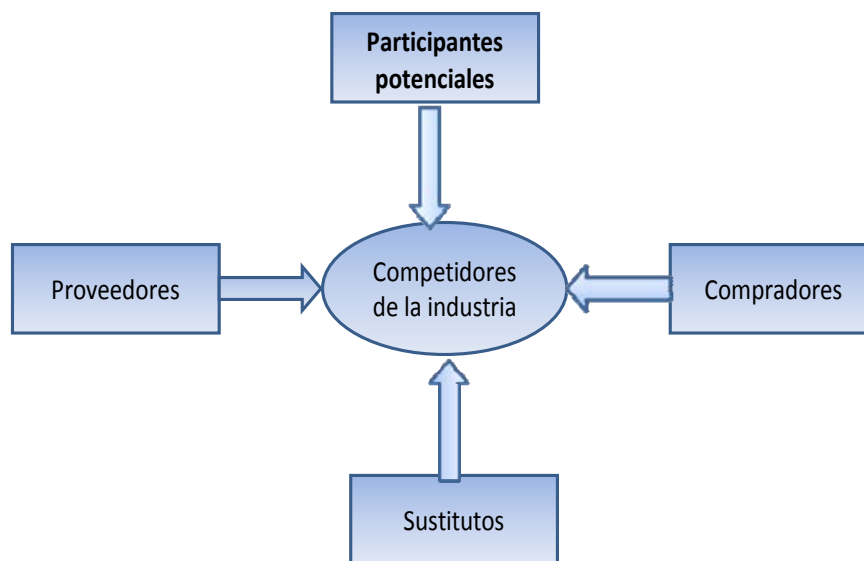
prensa escrita para que el público en general conozcan más sus productos. Con esto fortaleceríamos el punto 4 de sus debilidades.

Una vez fortalecidos los puntos anteriores, la empresa va nuevamente a fortalecer sus finanzas, su imagen dentro de sus clientes y será más fácil conseguir inversionistas para capitalizar la compañía y poder así hacer frente a competidores más grandes y con mayor presencia internacional.

## 6.2 LAS 5 FUERZAS DE LA COMPETENCIA DE PORTER

Figura 18- Fuerzas de la competencia de Porter

### Competencias de Porter



Fuente: Michael E. Porter, Estrategia Competitiva

## **INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES**

La rivalidad entre los competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de otros productos, entre otros.

En la generalidad de las industrias, las tácticas competitivas de una compañía influyen en las otras, en el caso de la industria de las donas y el café, normalmente los diferentes competidores se establecen en lugares similares como centros comerciales y el tamaño de sus locales son muy similares, ésto con el objetivo de ofrecer precios similares.

La rivalidad intensa proviene de varios factores entre ellos:

*Competidores numerosos o de igual fuerza.* Cuando la industria está muy concentrada o la domina una empresa o un pequeño grupo como es el caso de las donas y el café, el líder coordina la industria por medios como el liderazgo en precios.

*Ausencia de diferenciación o costos cambiantes.* Cuando el bien o servicio se percibe solo como una mercancía, la decisión del comprador se basará principalmente en el precio y en el servicio, apareciendo entonces presiones para competir intensamente en estas dos áreas. En este caso Krispy Kreme busca diferenciarse a través de la recomendación de boca en boca entre sus consumidores y en la experiencia de su teatro de donas.

## **RIESGOS DE QUE ENTREN MAS PARTICIPANTES**

Los nuevos participantes en una industria aportan más capacidad, ellos pueden hacer que se reduzcan los precios o que se inflen los costos de las compañías establecidas. El riesgo

que ingresen más participantes en una industria depende de las barreras actuales contra la entrada y también de la reacción por parte de las empresas ya establecidas.

El riesgo de que ingresen más participantes en una industria dependerá de las barreras actuales contra la entrada y también de la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas. Las principales fuentes de las barreras son seis:

*Economías de escala.* Las economías de escala disuaden el ingreso de otras empresas, ya que las obligan a efectuar grandes inversiones.

*Diferenciación de productos.* Significa que las empresas ya establecidas gozan de identificación de marca y lealtad de sus consumidores, obtenidas por medio de publicidad, servicio al cliente, o simplemente por haber sido los primeros en entrar a la industria. La diferenciación levanta una barrera contra el ingreso de otras empresas, pues las obliga a efectuar grandes inversiones para ganarse la lealtad de los clientes de la competencia.

En este rubro, Krispy Kreme tiene muchas ventajas ya que fue uno de los primeros fabricantes de donas.

*Necesidades de capital.* La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera contra la entrada. Hoy en día las grandes empresas cuentan con suficientes recursos financieros para ingresar prácticamente en cualquier industria. Por ejemplo McDonald's en los últimos años ha robustecido su oferta de productos ofreciendo café, y helados en sus tiendas, por lo que esta barrera no representa un gran problema para empresas globales que quisieran entrar al mercado de las donas.

*Costos cambiantes.* La existencia de costos cambiantes crea una barrera contra la entrada, entre ellos se encuentran los costos de reentrenamiento de los empleados, el de nuevo equipo auxiliar, el rediseño de productos por mencionar algunos.

Cuando los costos del cambio son elevados, los nuevos competidores deben ofrecer una mejora importante de costos o servicios si quieren que el comprador los prefiera al anterior proveedor.

*Acceso a los canales de distribución.* Surge una barrera contra el ingreso cuando las nuevas empresas necesitan garantizar la distribución de su producto. Cuanto más limitados sean los canales a través de los cuales un producto se vende al menudeo o al mayoreo, evidentemente será más difícil entrar a la industria.

*Desventajas de costos independientes de las economías de escala.* Las compañías ya establecidas pueden tener ventajas de costos que no están al alcance de los participantes potenciales. Las ventajas más importantes son factores como los siguientes:

- Acceso preferencial a materias primas.
- Ubicación favorable.
- Curva de aprendizaje.

*Política gubernamental.* Es la última fuente importante de barreras contra la entrada. El gobierno puede limitar y hasta prohibir el ingreso en industrias, aplicando controles como requisitos para conceder la licencia y restringiendo el acceso a materias primas.

Como podemos observar, las barreras contra la entrada al mercado de donas no son lo suficientemente fuertes, ya que con excepción de la diferenciación, una empresa global como Nestlé, reúne todas las características para entrar a este mercado si así lo deseara.

## **PRESION PROVENIENTE DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen techos a los precios. Cuanto más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los sustitutos, mayor será el margen de utilidad.

En el caso de Krispy Kreme, algunos de los sustitutos son:

- Panaderías tradicionales.
- El Globo.
- Bimbo.
- Cafés librerías como el Péndulo.
- Tiendas Oxxo y 7 Eleven.
- Cines.

De los posibles sustitutos mencionados anteriormente, solamente el Globo, las tiendas Oxxo y 7 Eleven representan una cierta amenaza para las tiendas satélites de Krispy Kreme ya que venden donas en locales de centros comerciales donde la empresa tiene presencia.

## **PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES**

Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan a los rivales entre sí. Un grupo de compradores será poderoso si se cumplen algunas de las siguientes condiciones:

- El grupo está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor.

- Los productos que el grupo adquiere en la industria son estandarizados o indiferenciados.
- El grupo tiene toda la información.

En este caso por toda la variedad de ofertas y la poca diferenciación entre productos, los compradores son más sensibles al precio por lo cual las empresas participantes en este segmento deben estar siempre generando ofertas que sean atractivas para el cliente.

### **PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES**

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen.

Las circunstancias que hacen poderosos a los proveedores reflejan en general lo que producen el mismo efecto en los compradores. Un grupo de proveedores es fuerte si se cumplen algunas de las siguientes condiciones:

- El grupo está dominado por pocas compañías.
- El grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos para venderle a la industria.
- La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores.
- El producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador.

En el caso de Krispy Kreme, sus tres principales ingredientes son: harina, azúcar y grasa por lo que corren muchos riesgos de que sus proveedores aumenten sus precios cuando ellos lo desean.

Como pudimos observar en las cinco fuerzas que mencionamos, las barreras de entrada no representan muchos problemas para empresas globales que cumplen con todas estas capacidades, por lo que el riesgo de entrada de nuevos competidores es muy alto. Por lo tanto las empresas actualmente participantes y dominantes de este mercado deben ofrecer mejores productos, servicios y precios a sus consumidores.

## **7. MODELOS CUANTITATIVOS**

Para analizar a una empresa y poder así hacer recomendaciones, necesitamos conocer a profundidad el detalle de el mercado en que participa, cómo está compuesto su negocio, sus finanzas, el valor de sus activos, sus deudas, el grado de apalancamiento financiero, cómo está compuesto su capital de trabajo, el crecimiento o decrecimiento en ventas en los últimos años, sus gastos de operación, entre otros. A continuación se presentan los estados financieros del año 2002 al año 2009 de acuerdo a los resultados emitidos por la empresa.



Figura 19- Estados financieros del año 2002 al año 2009.

Años fiscales (Unidades en miles de usd)	1 de febrero de 2009	3 de febrero de 2008	28 de enero de 2007	29 de enero de 2006
<b>Estado de Operaciones</b>				
Total de ingresos	383984	429319	461195	543361
Gastos de operación	345007	380014	389379	474591
Gastos generales y administrativos	23458	26303	48860	67727
Gastos de depreciación y amortización	8709	18433	21046	28920
Costos de terminación de arrendamientos de contratos	548	62073	12519	55062
Acuerdos de litigio	0	(14,930)	15972	35833
Gastos de interés, netos y otros	1501	13	1916	(1,741)
Renta (ingreso/pérdida) por operaciones	4761	(42,587)	(28,497)	(117,031)
Intereses sobre ingresos	331	1422	1627	1110
Intereses sobre gastos	(10,679)	(9,769)	(20,334)	(20,211)
Pérdida de pago de deuda	0	(9,622)	0	0
Financiación en pérdidas	(786)	(933)	(842)	(4,337)
Intereses menores en resultados de franquicias consolidadas	0	-	0	4181
Otras ganancias (pérdidas) no operativas	2,815	(3,211)	7021	(248)
Pérdidas por operaciones continuas antes de impuestos	(3,558)	(64,727)	(41,025)	(136,536)
Provisiones para impuestos sobre ingresos	503	2,324	1211	(776)
Pérdidas (ganancias) por operaciones continuas	(4,061)	(67,051)	(42,236)	(135,760)
Capital de trabajo (1)	36,190	32,862	(3,052)	(6,894)
Total de activos	194,926	202,351	349492	410,855
Deudas a largo plazo	73,454	75,156	105,966	118,241
Capital Contable	57,755	56,624	78962	108,671
(1) Refleja la cantidad recuperada por compañías de seguros por aprox. 87 millones de usd de litigaciones de los años 2006, 2007 y 2008				

Fuente: Archivos SEC de la compañía

Años fiscales (Unidades en miles de usd)				
	30 de enero de 2005	1 de febrero de 2004	2 de febrero de 2003	3 de febrero de 2002
<b>Estado de Operaciones</b>				
Total de ingresos	707766	649345	490728	394241
Gastos de operación	598281	493650	380644	317571
Gastos generales y administrativos	55301	45230	30073	28330
Gastos de depreciación y amortización	31934	22309	14675	9646
Costos de terminación de arrendamientos de contratos	161847	0	0	0
Acuerdos de litigio	0	(525)	9075	0
Gastos de interés, netos y otros	4365	0	0	0
Renta (ingreso/pérdida) por operaciones	(143,962)	88,681	56,261	38694
Intereses sobre ingresos	775	(3,603)	75	2480
Intereses sobre gastos	(6,875)	(2,242)	(2,088)	(617)
Pérdida de pago de deuda	-	(1,898)	(2,187)	(1,004)
Financiación en pérdidas	(1,622)	2053	(1,284)	(585)
Intereses menores en resultados de franquicias consolidadas	6249	-	0	0
Otras ganancias (pérdidas) no operativas	(1,945)	-	0	0
Pérdidas por operaciones continuas antes de impuestos	(147,380)	82991	50777	38968
Provisiones para impuestos sobre ingresos	9674	33146	19719	14755
Pérdidas (ganancias) por operaciones continuas	(157,054)	49,845	31,058	24,213
Capital de trabajo (1)	1,728	78,821	78,318	46,847
Total de activos	480,278	656,603	413,619	258,341
Deudas a largo plazo	90,950	137,114	55,564	4,643
Capital Contable	240,943	436,409	265,439	182,210
(1) Refleja la cantidad recuperada por compañías de seguros por aprox. 87 millones de usd de litigaciones de los años 2006, 2007 y 2008				

Fuente: Archivos SEC de la compañía

## ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL AÑO 2002 AL AÑO 2009

Figura 20- Análisis de los estados financieros del año 2006 al 2009 en miles de usd.

Unidades en miles de usd	2009	Diferencia	2008	Diferencia	2007	Diferencia	2006
TOTAL INGRESOS	383984	89.44	429319	93.09	461195	84.88	543361
TOTAL GASTOS	379223	80.36	471906	96.37	489692	74.15	660392
% GASTOS DE LOS INGRESOS	0.99		1.10		1.06		1.22
% TOTAL DE ACTIVOS		0.96		0.85		0.73	
CAPITAL CONTABLE		1.02		0.72		0.73	

Como podemos observar en el cuadro anterior, la empresa ha tenido pérdidas en los últimos años, éstas se deben a varios factores:

- El total de ingresos se ha visto reducido año contra año entre el 7 y el 16%.
- El total de gastos también se ha reducido entre el 7 y el 20%, este rubro es positivo para la empresa.
- El porcentaje total de los gastos año contra año también ha sido mayor, por ejemplo del 2006 al 2008, éstos representaron entre el 110 y el 122% del total de los ingresos; solamente en el 2009, los gastos representaron el 99% del total de los ingresos, lo que de cualquier manera también es muy alto.
- El total de activos también ha disminuido año contra año, lo cual demuestra la estrategia de la empresa de crecer a través de franquiciatarios, especialmente fuera de los Estados Unidos, esto se puede observar claramente en los estados financieros (figura 19).

- El capital contable de la empresa se redujo en el 2006 y en el 2007 al pagar dividendos a los accionistas; sin embargo en los años 2008 y 2009 se decidió no pagar dividendos para reinvertirlos en la empresa.

Otros factores que han afectado al total de ingresos, son las demandas que le han interpuesto a la compañía al no presentar correctamente en forma y en tiempo sus estados financieros, por las cuales ha tenido que desembolsar millones de dólares para su defensa; ésto ha perjudicado también al negocio principal, ya que sus principales ejecutivos han tenido que dedicar gran parte de su tiempo atendiendo las demandas en lugar de dedicar ese tiempo al negocio principal de la empresa.

También la empresa ha visto reducidas sus ventas a nivel global debido a la competencia cada vez más fuerte en el mercado de las donas.

Por todos los puntos expuestos anteriormente, la empresa está visualizando seguir teniendo pérdidas en los próximos años, como se mencionó en el último reporte de resultados del año 2008.

## **ANALISIS DEL NUMERO DE TIENDAS DE LA COMPAÑIA**

Figura 21- Análisis del número de tiendas actuales a Febrero del año 2009.

	Locales	Internacionales	Totales
Propiedad de la Compañía	93	0	93
Tiendas vía franquicias	132	298	430
<b>Totales</b>	<b>225</b>	<b>298</b>	<b>523</b>

De las 523 tiendas, 281 son *factory stores* (tiendas de fabrica) y 242 *satellites* (satélites).

Figura 22- Análisis del número de tiendas por ubicación y por propietario.

<b>Por Propietario</b>	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Tiendas Propias	93	105	113	133	185	153
Franquicias	430	344	282	269	248	233
<b>Totales</b>	<b>523</b>	<b>449</b>	<b>395</b>	<b>402</b>	<b>433</b>	<b>386</b>
% Tiendas propias	0.18	0.23	0.29	0.33	0.43	0.40
<b>Por Ubicación</b>						
<b>Nacionales</b>						
Tiendas Propias	93	100	107	112	131	129
Franquicias	132	145	165	222	265	236
<b>Totales - Nacionales</b>	<b>225</b>	<b>245</b>	<b>272</b>	<b>334</b>	<b>396</b>	<b>365</b>
<b>Internacionales</b>						
Tiendas Propias	0	5	6	6	0	0
Franquicias	298	199	117	62	37	21
<b>Totales - Internacionales</b>	<b>298</b>	<b>204</b>	<b>123</b>	<b>68</b>	<b>37</b>	<b>21</b>
<b>Totales</b>	<b>523</b>	<b>449</b>	<b>395</b>	<b>402</b>	<b>433</b>	<b>386</b>

Fuente: Archivos SEC de la Compañía.

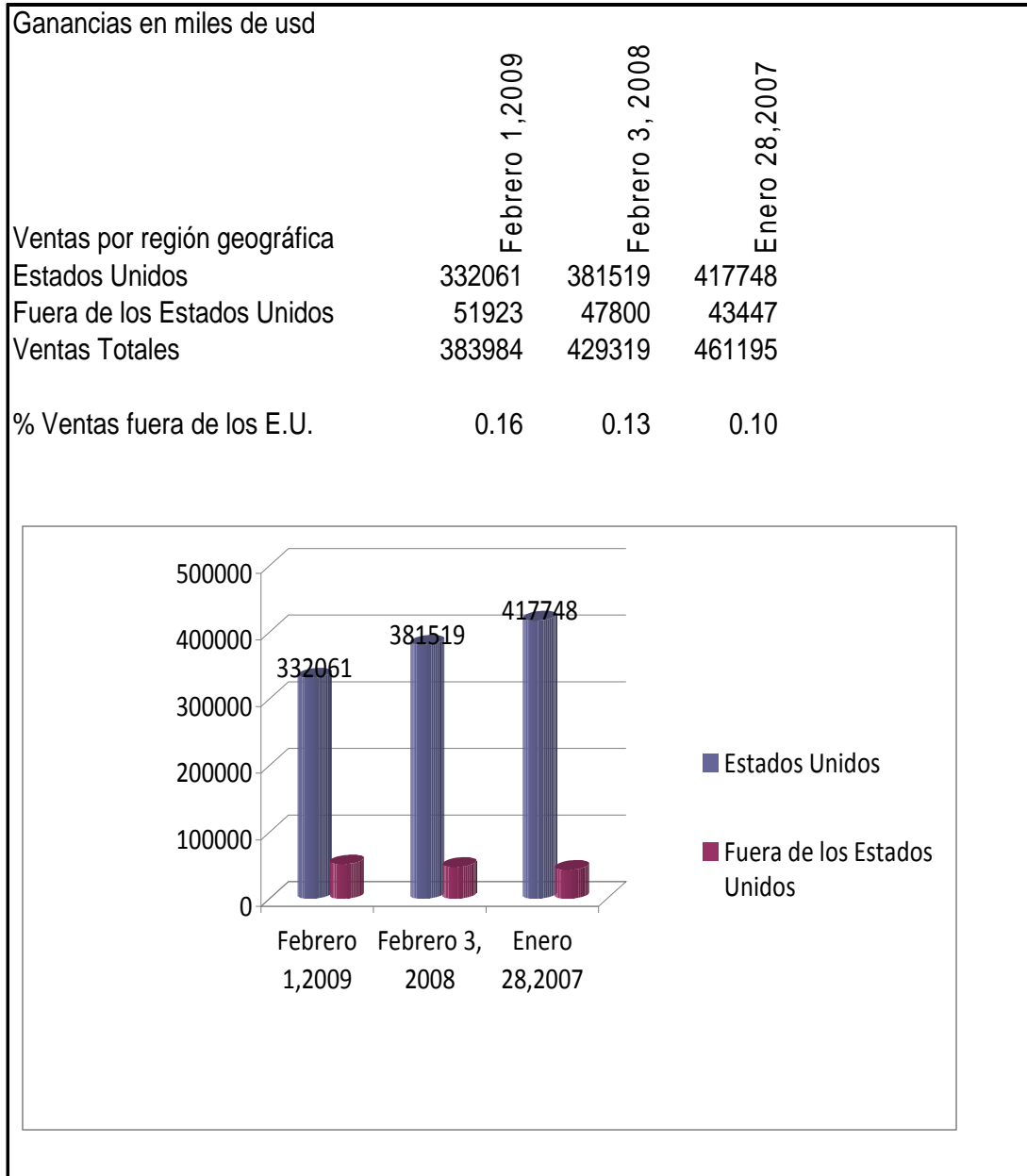
Como podemos observar en los cuadros anteriores, la estrategia de la empresa año contra año ha sido crecer a través de sus franquiciatarios, por ejemplo en el 2004, las tiendas propias representaban el 40%, mientras que en el 2009, éstas solo representan el 18%.

Lo anterior también ha venido a reducir las ventas de la empresa, ya que las empresas propiedad de la empresa son las que representan el mayor porcentaje de las ventas. (figura 23).

En el caso de la presencia internacional de las tiendas de la empresa, para el año 2009, todas las tiendas eran operadas por franquiciatarios, lo que también ha afectado el nivel de servicio al que estaban acostumbrados los clientes de E.U.

## ANALISIS DE VENTAS POR REGION GEOGRAFICA

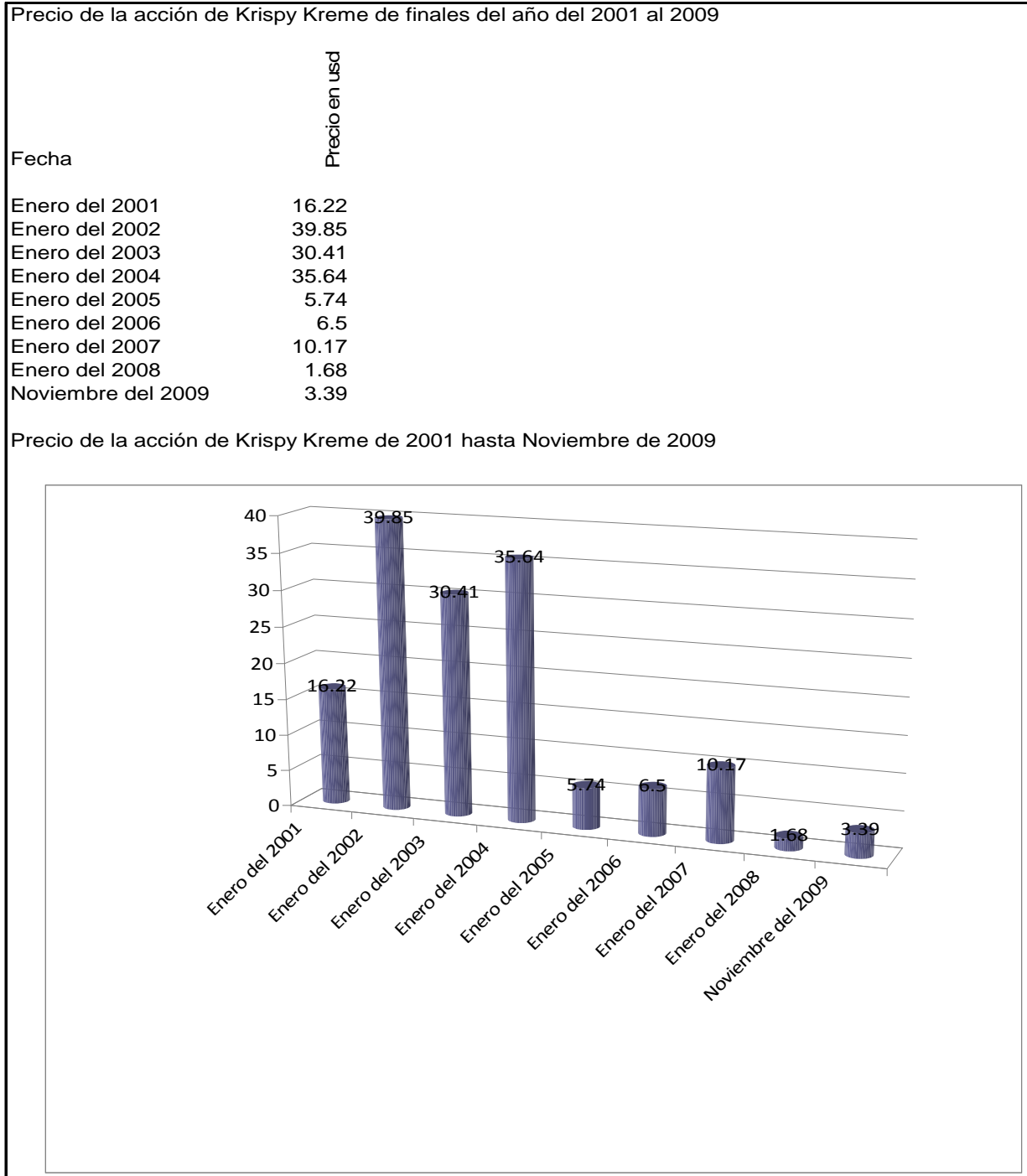
Figura 23- Análisis de ventas del año 2007 al año 2009.



Fuente: Archivos SEC de la compañía.

Respecto a las ventas por región, podemos observar claramente que independientemente de que en los últimos tres años las ventas fuera de los E.U. se han incrementado del 10%, 13% y 16% respectivamente, este volumen sigue siendo muy pequeño comparado a las ventas domésticas, por lo que la expansión internacional no ha sido lo exitosa que los propietarios de Krispy Kreme esperaban. Han sido muchos los factores que han contribuido, uno de los más importante es que no se han realizado los estudios de mercado para entender la conducta de los consumidores y las decisiones de en qué países se van a abrir las tiendas se han basado simplemente en la densidad demográfica, lo que ha ocasionado que muchas tiendas terminen cerrándose en el mismo año en el que se abrieron. (figura 22).

Figura 24- Valor histórico de la acción del año 2001 al año 2009.



Fuente: Archivos y reportes anuales SEC de la compañía.



Como se puede observar en la gráfica, el precio de la acción bajó considerablemente durante el año 2004, algunos de los muchos problemas que provocaron esta pérdida de valor fueron:

- 1.- Las ventas a nivel mundial descendieron aproximadamente el 18% con respecto al año anterior.
- 2.- Cierre de tiendas en diferentes ciudades como Amarillo, Texas.
- 3.- Los activos de las tiendas en Canadá fueron puestos en venta.
- 4.- Los gastos de la compañía se incrementaron debido a todas las demandas legales que enfrentaron debido a sospechas de que habían modificado sus estados financieros.

Debido a todos los problemas anteriores, Scott Livengood que era el CEO, anunció su retiro de la compañía el 18 de Enero del 2005, después de haber ocupado diferentes puestos en los 28 años que laboró en Krispy Kreme.

Figura 25- Comparación con competidores directos por Industria.

	<b>Krispy Kreme</b>	<b>Starbucks Corp.</b>	<b>Tim Hortons Inc.</b>	<b>Industria</b>
Capitalización de Mercado en usd	228.71M	13.99B	5.15B	164.23M
Empleados	3,900	176,000	2,137	4.00K
Crecimiento Año/Año	-12.20%	-6.60%	8.90%	7.90%
Ingresos	362.26M	9.87B	2.00B	409.55M
Utilidad bruta	12.92%	54.67%	26.91%	19.22%
Ganancias antes de impuestos	20.47M	1.24B	505.91M	39.60M
Márgenes de Operación	3.39%	6.49%	20.74%	6.59%
Ingresos Netos	(4.06M)	246.20M	273.61M	N/A

Fuente: Archivos y reportes anuales SEC de la compañía.

Figura 26- Capitalización de las principales compañías restauranteras.

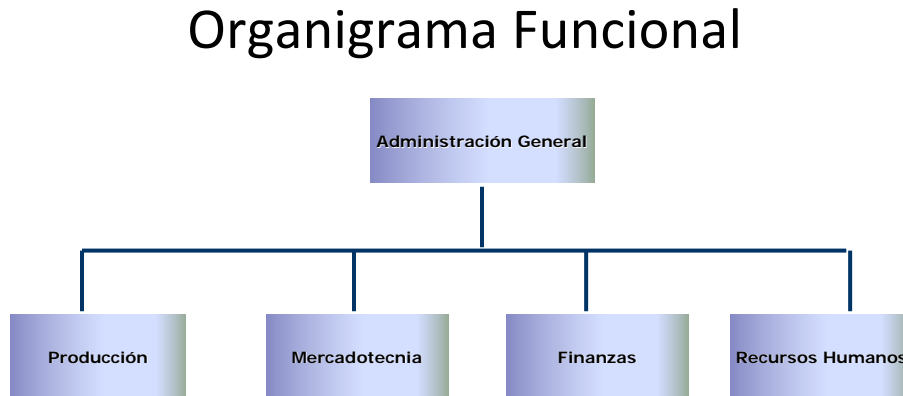
<b>Principales compañías restauranteras por capitalización de mercado al 1 de Nov. de 2009</b>				
<b>Compañía</b>	<b>Símbolo</b>	<b>Precio</b>	<b>Cambio</b>	<b>Capitalización de Mercado</b>
<u>McDonald's Corp.</u>	<u>MCD</u>	58.61 ↓	<b>0.90%</b>	63.96B
<u>Yum! Brands, Inc.</u>	<u>YUM</u>	32.95 ↓	<b>2.34%</b>	15.41B
<u>Darden Restaurants, Inc.</u>	<u>DRI</u>	30.31 ↓	<b>3.16%</b>	4.23B
<u>Chipotle Mexican Grill, Inc.</u>	<u>CMG</u>	81.49 ↓	<b>0.37%</b>	2.58B
<u>Burger King Holdings Inc.</u>	<u>BKC</u>	17.16 ↓	<b>0.81%</b>	2.31B
<u>Krispy Kreme Doughnuts Inc.</u>	<u>KKD</u>	3.39 ↓	<b>8.13%</b>	228.71M

Fuente: Archivos y reportes anuales SEC de la compañía.

De los cuadros anteriores, podemos observar que otro de los factores por el que las ventas de Krispy Kreme se han reducido en los últimos años es que compite con otras empresas como Starbucks y McDonald's, las cuales tienen una capitalización de mercado mucho más grande, lo que les permite tener mayor presencia, mejores campañas de publicidad y mejores condiciones de negociación con sus proveedores como revisamos al estudiar las 5 fuerzas de la competencia de Porter.

## 8. PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS-ESTRATEGIAS

Figura 27- Diagrama principal de las áreas funcionales dentro de una Empresa.



Fuente: Administración , James A.F. Stoner.

Después de analizar la estrategia de crecimiento que Krispy Kreme ha seguido tanto dentro de los E.U. como en su expansión internacional, después de revisar su situación financiera, sus principales competidores y los mercados en los que compete, mis recomendaciones desde el punto de vista de la dirección general para implementar en las cuatro áreas funcionales para hacer más competitiva a la empresa son:

**Producción.** Krispy Kreme elabora sus propias combinaciones que utiliza en la elaboración de sus donas para distribuir las a sus propias tiendas y a todas las franquicias tanto nacionales como internacionales. Su fábrica principal se encuentra en Carolina del Norte y el 1 de Febrero del 2009 entraron en un acuerdo con BakeMark USA LLC en Pico Rivera, California para fabricar ciertas texturas de donas y exportarlas a zonas fuera

del sureste de los E.U., y proporcionar también producción de donas en caso de alguna falla en la planta principal de Winston-Salem.

La recomendación principal para el área de producción es que Krispy Kreme realice acuerdos con otras empresas en otros países para establecer fábricas ahí, disminuir el precio de la mano de obra, distribuir sus mezclas de productos así como el producto terminado a sus franquicias, esto ayudaría a disminuir los costos de sus productos finales con lo que apoyaría a sus franquiciatarios a ser más rentables.

**Mercadotecnia.** Krispy Kreme basa primordialmente su publicidad en los siguientes puntos:

- Publicidad de boca en boca entre sus consumidores.
- Apoyo económico a eventos locales y a organizaciones no lucrativas.
- Apoyos de recaudación de fondos para programas de asistencia social.
- Utilización de las redes sociales en Internet como Facebook y Twitter para promocionar sus nuevos productos y apertura de nuevas tiendas.

La recomendación en esta área es reforzar sus campañas a través de medios masivos como los escritos, radio y televisión para llegar a más público, ya que los productos de sus competidores son mucho más conocidos.

Otra recomendación es realizar estudios profundos de mercado antes de abrir nuevas tiendas en otros países para identificar los hábitos de consumo de los consumidores y así tener más probabilidades de éxito, estos estudios pueden incluir:

Estudios culturales (cultura, subcultura y clase social).

Sociales (grupos de referencia, familia y estatus social).

Personales (edad, ocupación, estilo de vida y personalidad).

Psicológicos (Motivación, percepción, aprendizaje, creencias y actitudes).

También desde el punto de vista del crecimiento tanto local como fuera de los Estados Unidos, se debe de reconsiderar tomar un mayor control de las tiendas que están operando en forma de franquicias, ya que muchas de éstas han sido abiertas en lugares donde no hay la suficiente demanda o donde el consumo de donas no forma parte de la cultura de ese país, lo que ha traído como consecuencia que muchas franquicias se hayan ido a la bancarrota, como algunas tiendas de la ciudad de Filadelfia en los E.U., lo que le ocasiona una publicidad muy mala a la empresa ante los ojos de sus jugadores claves como (consumidores y accionistas).

Una vez adicionados los cambios anteriores, sus productos tendrán más posibilidades de ser exitosos tanto dentro como fuera de los E.U.

**Finanzas.** Teniendo en cuenta que Krispy Kreme inició como una empresa familiar y que así duró por muchos años, al inicio el control financiero estuvo en manos de su fundador Vernon Rudolph, que sin ser un especialista en el medio financiero, era el encargado de conseguir el financiamiento bancario para seguir con la expansión a otras ciudades; sin embargo a medida que la empresa siguió creciendo dentro y fuera de los Estados Unidos, es necesario contar con los procesos administrativos y financieros aunados a la experiencia comprobada en otras empresas de este tamaño del ejecutivo principal de finanzas (CFO) para poder operar una empresa de este tamaño y mantenerla rentable para sus accionistas.

Esta ha sido el área que más problemas internos ha tenido, ya que en los últimos años no han sido capaces de presentar sus estados financieros en una forma clara y oportuna hacia

las autoridades correspondientes al tratarse de una empresa pública que cotiza en la bolsa de valores de la Ciudad de Nueva York.

Lo anterior le ha ocasionado un sin número de demandas tanto de accionistas como de franquiciatarios que los han acusado de manipular sus estados de resultados. Todas estas demandas le han costado muchos millones de dólares ante los tribunales, lo que les ha traído como consecuencia una mala publicidad entre sus propios consumidores y accionistas, y que ha venido a deteriorar considerablemente sus finanzas.

La recomendación principal en esta área es asegurarse de contar con el perfil adecuado del ejecutivo encargado de manejar las finanzas, asegurarse de que tiene la experiencia para poder desempeñar eficientemente esta función, o en caso contrario contratar un ejecutivo de esta industria con capacidad reconocida en el medio, lo que les devolvería la confianza de sus propios inversionistas y les ayudaría también a conseguir crédito para futuras expansiones.

También es necesario contar con las herramientas internas necesarias para manejar estos procesos y poder tomar decisiones más precisas y más rápidas, aquí se pueden apoyar de la tecnología como una herramienta que les permita tener el conocimiento en línea de cómo se están desplazando sus ventas a nivel mundial y así poder tomar mejores decisiones.

Una vez solucionados los problemas en el área financiera, va a ser más fácil poder apoyar a las otras áreas funcionales, ya que se va a hacer tomando en cuenta los números reales del desempeño financiero de la empresa.

**Recursos Humanos.** En esta área también se deben de tener las herramientas de una empresa de este tamaño, que les permita a sus empleados tener un desarrollo interno que

les permita ocupar mejores posiciones, mejorar el ambiente de trabajo y que les permita a los empleados sentir un estado de pertenencia hacia la empresa.

La mejor forma de lograr lo anterior es tener unas finanzas sanas que le permitan lograr sus objetivos de ventas año contra año, lo que le llevaría a invertir en programas de desarrollo para sus empleados.

Lo anterior se ve complicado hacia el futuro inmediato, ya que no se vislumbra una recuperación en las ventas por lo menos para el próximo año, esto genera sentimientos de preocupación en sus empleados, como en el año 2005 donde por las bajas en las ventas de los años anteriores (figura 19), la empresa tuvo que despedir al 25% de su fuerza laboral.

## **9. ELECCION DE ALTERNATIVAS**

Después de haber analizado las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la empresa, así como su desempeño en los mercados nacionales como internacionales, mi recomendación desde el punto de vista de dirección general es:

Comenzar por una reestructuración en la parte financiera que les permita sanar sus finanzas, que les permita resolver en forma favorable las demandas pendientes que tiene en la corte. Una vez resueltos estos problemas, los ejecutivos principales podrán enfocarse en el negocio principal de la empresa que es la fabricación de donas, café y diferentes tipos de bebidas para sus leales consumidores.

Una vez arreglados los problemas financieros, sería más fácil para la empresa volver a obtener créditos financieros a intereses más bajos, y el segundo punto a enfocarse sería en la estrategia de mercados, la sugerencia aquí es volver a los inicios y detener la expansión internacional hasta sanar sus finanzas, como podemos observar en la figura 23, las franquicias sólo representan el 16% de las ventas totales de la empresa, que sin ser una cantidad despreciable, tampoco es muy representativa para la empresa, sobre todo si tomamos en cuenta que muchas de las franquicias solo le han acarreado muy mala publicidad debido al mal servicio que muchas de ellas han brindado a sus consumidores.

Desde el punto de vista de la administración general, es necesario reposicionar a la empresa, buscar volver a tener el mismo prestigio que al inicio tuvieron con sus consumidores, evaluar si la empresa añade valor al competir en mercados como el del café, helados, y bebidas frías y calientes.



Si evalúa que puede seguir compitiendo en estos mercados, necesita establecer alianzas comerciales con otros fabricantes de café y bebidas para obtener mejores precios y con líderes de entretenimiento como Apple que les permita crear un ambiente de mayor armonía en sus establecimientos.

Otra decisión que puede ser trascendental, es evaluar si en lugar de seguir compitiendo contra corporativos tan grandes como Starbucks o McDonald's, mejor debe realizar una alianza para que dentro de estas tiendas se vendan las donas Krispy Kreme; lo que propongo es vender a la compañía.

Mi recomendación final desde el punto de vista de administración general, es considerar esta última opción, ya que por todos los problemas financieros y las bajas en las ventas de los últimos 5 años, va a ser muy difícil recuperar el terreno perdido.

## **10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Tomando en cuenta que el objetivo principal de una empresa es el lograr la permanencia en el mercado, lograr crecimiento y generar ganancias para sus inversionistas, Krispy Kreme ha cumplido estas condiciones, ya que lleva actualmente 72 años operando en diferentes países y generando miles de empleos alrededor del mundo.

Si bien es cierto que como todas las empresas que han perdurado en los mercados han tenido sus altibajos, han cometido errores de mercadotecnia como cuando la empresa cambió de dueños y lo primero que hicieron fue modificar el tamaño de las donas y cambiar el color de las tiendas (lo que generó una gran molestia entre sus consumidores más fieles), la empresa ha sabido reponerse y retomar el rumbo para cumplir las necesidades de sus consumidores tradicionales que van desde niños pequeños hasta adultos mayores y también de diferentes estratos económicos.

También como todas las empresas que han logrado perdurar más de 50 años en sus mercados, Krispy Kreme se ha visto envuelta en problemas como el cierre de tiendas en algunas ciudades en las cuales al no haber realizado un estudio más a detalle de los hábitos de los consumidores, terminar por no satisfacer sus necesidades lo que la obligó a cerrar todas sus tiendas en esa área o a disminuir su presencia.

En otras ocasiones, las franquicias se han ido a la bancarrota en algunas ciudades o países y ha tenido que despedir e indemnizar a algunos de sus empleados.

Krispy Kreme ha sabido hacer frente a los cambios drásticos que han enfrentado en estas siete décadas como guerras mundiales, depresiones económicas, cambios tecnológicos, globalización, entre otras.

Dentro de su proceso de expansión interno en los E.U. y en su internalización hacia otros países, también ha tenido altibajos y ha sido más exitoso en algunos países que otros, dependiendo mucho de la cultura del país y sus tradiciones, también a la posición de sus competidores.

Dentro del ramo de sus competidores, también ha enfrentado una competencia muy fuerte ya que ha competido frontalmente con empresas que son 5 ó 10 veces más grandes en infraestructura y en capital de inversión, y han logrado mantener y en algunos casos incrementar su participación en el mercado.

El valor de sus acciones en el mercado también ha tenido sus altibajos; sin embargo Krispy Kreme ha mostrado una elasticidad notable y una capacidad de rebotar ante la adversidad.

Para lograr la permanencia en el mercado, la empresa se ha arraigado en seguir su visión y valores, construyendo lazos muy fuertes con la sociedad en los lugares donde la empresa tiene presencia, a través de apoyos y campañas de recaudación para apoyar en diferentes obras que los vecinos de estas sociedades demandan.

Hacia el futuro, la empresa debe de re-estructurarse, volver a los orígenes, enfocarse de nuevo en el servicio, enfocarse de nuevo en el mercado americano de donde provienen el

84% de sus ventas, debe evaluar más a detalle las conductas de los consumidores en los países donde piensa expandirse para minimizar riesgos.

También debe evaluar si puede seguir siendo exitosa enfrentándose a sus competidores actuales como Starbucks o definitivamente pensar en vender la empresa para poder así hacer frente a los problemas financieros y de credibilidad en la que actualmente se encuentra y, recuperar, algo del prestigio que ha perdido en los últimos años de sus consumidores más leales, sobre todo el de los Estados Unidos.

## 11. BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIAS

- Archivos SEC de la compañía años 2002-2009
- Artículo periódico el Universal 15-febrero-2007
- Collins J. & Porras J. (2006), "*Empresas que Perduran*". Grupo Editorial Norma
- Company profile for Krispy Kreme Doughnuts
- Krispy Kreme Income Statements
- Michelli J. (2007), "*La Experiencia Starbucks*". Grupo Editorial Norma
- Official Krispy Kreme Web Site
- Official Mexico Krispy Kreme Web Site
- "Recaudación de fondos". Entrevista electrónica. 3 Noviembre 2009
- Stoner J. & Freeman E. (1996) "*Administración*". 6 Ed. Pearson Educación
- The rise and fall of Krispy Kreme, CFO Magazine June 1, 2005
- Triangle Business Journal 18-Enero-2005