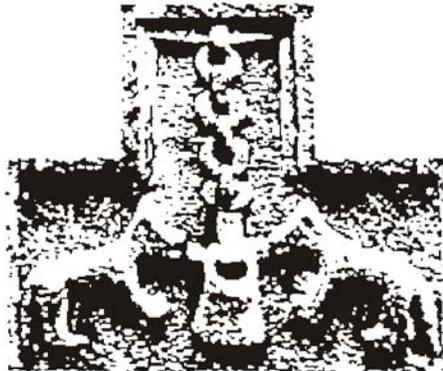


# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

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



LA VERDAD NOS HARA LIBRES

**“KRISPY KREME EN MÉXICO”**

## **ESTUDIO DE CASO**

Que para obtener el grado de:

**MAESTRA EN ADMINISTRACION**

Presenta:

**ERIKA PALMEROS AVALOS**

DIRECTOR: Mtro. Víctor Kagekiyo Kajihara Cruz

LECTOR 1: Mtro. Carlos Sedano Martínez

LECTOR 2: Mtro. Jesús Amador Valdés Díaz de Villegas

México, D.F.

2011

|  |           |
|--|-----------|
| <b>JUSTIFICACIÓN.....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>ANÁLISIS DE LOS HECHOS Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA. ....</b>                      | <b>2</b>  |
| Inicio de la compañía.....   | 2         |
| Cambio a la estrategia de la compañía.....   | 3         |
| Oferta de productos.....   | 7         |
| Operaciones en tienda.....   | 8         |
| El mercado.....  | 12        |
| Competidores.....  | 13        |
| Algunos hechos más recientes de Krispy Kreme.....                                  | 16        |
| Krispy Kreme en México.....  | 21        |
| Competidores en México.....  | 22        |
| Problemática.....  | 23        |
| <b>MARCO TEÓRICO. ....</b>   | <b>26</b> |
| Análisis de la industria. Modelo de las 5 Fuerzas de la Competencia de Porter..... | 26        |
| Análisis de los recursos de la compañía. Matriz FODA.....                          | 38        |
| <b>PLANTEAMIENTO DE SOLUCIONES PLAUSIBLES. ....</b>                                | <b>40</b> |
| Expansión controlada y medida.....   | 40        |
| Promoción y publicidad.....  | 41        |
| Procesos.....  | 41        |
| Finanzas.....  | 42        |
| <b>FUNDAMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN ELEGIDA.....</b>                                  | <b>43</b> |
| Mantener el negocio.....   | 43        |
| Expansión.....   | 44        |
| <b>RECOMENDACIONES.....</b>  | <b>49</b> |

|                            |           |
|----------------------------|-----------|
| <b>CONCLUSIONES.</b> ..... | <b>50</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA.</b> ..... | <b>51</b> |

## **Justificación.**

Los negocios de alimentos en México han probado tener toda clase de suertes. Algunos son exitosos desde que se establecen, pero tienen una vida corta. Otros, tienen toda clase de complicaciones, y su vida transcurre sin mayor efecto. Algunos, sin embargo, se establecen con un desempeño creciente y constante, y logran tener una vida más larga y productiva.

En un mercado donde parece haber cabida para todas las ofertas, ¿cómo es que algunos negocios prosperan, mientras que otros parecen condenados al fracaso desde el inicio?

La respuesta puede estar en la estrategia que sigue cada compañía. Mientras más claro esté el objetivo estratégico que persigue la empresa, mayor probabilidad tendrá de perdurar en forma rentable.

Krispy Kreme es el ejemplo de una empresa cuyo destino en México está determinado por la estrategia que siga. De ahí que sea tan relevante el análisis de la situación actual de la empresa, el entorno de negocio en el que participa y las acciones que podría llevar a cabo para asegurar su permanencia en el mercado.

## Análisis de los hechos y definición del problema.

### **Inicio de la compañía.**

En 1933 en Paducah, Kentucky Vernon Rudolph le compró a Joe LeBeau su negocio de donas. La transacción incluyó el activo fijo, el activo intangible, el nombre **Krispy Kreme** y una receta secreta de donas que LeBeau había creado años antes en Nueva Orleans.

Rudolph se trasladó años después a Nashville, Tennessee y junto con otros miembros de la familia se dedicaron a expandir el negocio en los estados de Virginia del Oeste y Georgia. Este negocio consistía en producir, comercializar y entregar donas recién hechas a las tiendas locales de comestibles. En verano de 1937 Rudolph deja el negocio familiar y junto con dos socios se establece en Winston-Salem para abrir la primera tienda bajo el nombre Krispy Kreme. Poco después inició un nuevo modelo de entrega: directa a los consumidores, quienes se detenían en la tienda para comprar donas calientes. En 1954, Rudolph se asocia con Mike Harding, quien vendía leche en polvo a las panaderías locales, y quien eventualmente se haría cargo de las operaciones, mientras que Rudolph se haría cargo de buscar los sitios y el financiamiento para continuar con la expansión. Los socios empiezan entonces con 6 empleados, un departamento de equipo y una planta para mezclar la masa para donas. Pensaban que la clave para la expansión era controlar cada punto del proceso de elaboración, y tener la capacidad de entregar las donas tan pronto

salieran del proceso de freído y glaseado. El resultado fue que a final de los años 50s contaban con 29 tiendas en 12 estados de EU, y con una capacidad de producción por tienda de 500 docenas por hora. En 1960 pensaron en estandarizar los establecimientos en términos de imagen, logrando lo que llegaría a ser su marca registrada: techo verde, exterior de ladrillo rojo vidriado, ventanales para ver al interior, banda alta de transportación para la producción de donas, y bancos de barra. Bajo la administración de Rudolph y Harding los ingresos incrementaron de menos de un millón de dólares en 1954, a 58 millones en 1974. Harding se convirtió en presidente en 1958, y en director general en 1973 -al morir Rudolph-, retirándose en 1974. El corporativo permaneció en Winston-Salem.

En 1976 Beatrice Foods compra el negocio de Krispy Kreme, implementando cambios a la receta y al logotipo para modernizarlo. Sin embargo, esto provocó una reacción adversa en los clientes que ya guardaban cierta fidelidad a la compañía, y el negocio empezó a declinar.

### **Cambio a la estrategia de la compañía.**

En 1982 un grupo de franquiciatarios encabezados por Joseph McAleer compraron Krispy Kreme a Beatrice Foods mediante una operación apalancada con deuda (Leveraged Buyout -LBO-). Pronto reinstauraron la vieja receta y logotipos, logrando recuperar la venta. Sin embargo los planes de expansión de la empresa no pudieron realizarse durante algún tiempo, pues el pago de intereses de la deuda no dejaba presupuesto para la expansión. Para resolver esto, se concedieron franquicias a

tiendas “asociadas”, a las que les permitiría utilizar el sistema KK en territorios geográficos específicos. Para esto, pagarían 3% de las ventas dentro de la instalación, y 1% del resto de las ventas bajo la marca KK (no se pagaba por ventas sin marca o con marca privada). De los canales de venta, el mayorista era el que despertaba principal interés, tanto de marca KK como donas de marca privada.

En 1990 la tasa de interés era baja, y la mayor parte de la deuda se encontraba saldada, lo que permitió realizar una expansión cautelosa, encabezada por Scout Livengood, de 48 años, y en ese entonces presidente y director de operaciones. Livengood ingresa a KK en 1978, 3 años después de titularse en Relaciones Industriales, en la Universidad de Carolina. Llegó a ser presidente y director general en 1992, y miembro de la mesa directiva en 1994. Fue presidente y director ejecutivo en 1998, y además presidente de la junta directiva en 1999.

En 1989 los ingresos incrementaron a \$117 millones de dólares y así se mantuvieron por 6 años. Se tenía el problema de la venta estancada, orientada al canal mayorista y no a la creación de marca. Con la mayoría de las ventas fuera de las instalaciones no se aprovechaba el entusiasmo y lealtad de los clientes. Por otro lado, la exclusividad de los estados del sureste de EU no permitía apalancar valores de marca y calidad en el resto del país. Además las tiendas de tamaño estándar (unos 650 metros cuadrados) eran de operación poco rentable, a menos que tuvieran un muy alto volumen de venta.

A mediados de los 90s se tenían menos de 100 franquicias y tiendas propiedad de la compañía, y las ventas estancadas durante los últimos años. Se determinó a partir de 1996 una estrategia para reposicionar la compañía dando énfasis en tiendas de la compañía que reforzaran “la experiencia de la dona caliente”. Se agrandó el tamaño de las donas, se determinó que el tamaño de tienda óptimo era de entre 220 y 390 metros cuadrados. Se propuso también la expansión en todo el país, en las modalidades de franquicia, o tiendas propiedad de la compañía.

Franquicia:

- Se otorgaban licencias de territorios por áreas metropolitanas estadísticas. Se seleccionaban franquiciatarios con experiencia, familiarizados con el mercado local, con capital (cerca de 5 millones de dólares, o 750 mil por tienda) y capacidad de organización para abrir un número de tiendas, en un período definido.
- Pagaban a KK de 20 a 40 mil dólares por cada tienda que abrieran. Además, pagan el 4.5% de venta por regalías, más 1% para el fondo de publicidad.
- Debían respetar las normas de calidad y servicio.

En el año 2000 la compañía tenía contrato con 13 desarrolladores de área que operaban 33 tiendas, y prometían abrir 130 más en un período de 5 años. Además tenían 61 tiendas propias y una venta proyectada de \$220 millones de dólares, con una utilidad récord de \$6 millones de dólares. Se decidió cambiar la compañía a capital social, tomando 1999 y 2000 para preparar la oferta pública inicial (OPI) para abril del 2000. Cambió el nombre de la compañía de “Krispy Kreme Doughnut Corp.” a “Krispy Kreme Doughnuts, Inc.” Se pensaba utilizar el producto de la OPI en la



remodelación de tiendas y ampliar la capacidad de mezcla de masa para donas. Entonces, en abril del 2000 la OPI fue de \$3.45 millones de dólares, a \$21 dólares por acción. En mayo del 2001 la acción estaba entre \$45 y \$50 dólares. La de KK fue la OPI con el segundo mejor comportamiento en 2000, en EU. En 2001 las ventas llegaron a \$301 millones de dólares, con una utilidad de \$14.7 millones. La deuda de KK se terminó de saldar en abril del 2000.

El modelo de negocios de KK consideraba 3 formas de generar ingresos:

- ventas en tienda propia
- regalías y cuotas de franquicia por apertura de nuevas tiendas, y
- ventas de masa, y equipo de fabricación de donas sobre pedido para tiendas franquiciadas.

La cadena estaba integrada verticalmente, lo que representaba ingresos atractivos por lo que la compañía llamaba “Manufactura y Distribución de Krispy Kreme”, del 25.8%.

El diseño de las tiendas previo a 1997 era como panaderías mayoristas. La ubicación y el formato de las mismas no favorecían el crecimiento de las ventas, entonces también se elaboró un plan de remodelación y reubicación de tiendas.

La estrategia para abrir nuevos mercados era: primero realizar ventas dentro de la instalación propia de KK. Después, apalancar el interés generado en productos KK

para negociar cuentas con supermercados y tiendas de conveniencia, para la apertura de nuevos puntos de venta.

El gasto en publicidad en realidad fue bajo hasta 1997, año a partir del cual se realizaron coberturas de apertura de tiendas en la prensa, televisión y radio locales. Esto, aunado a la degustación de sus productos y a la recomendación de la gente (mercadotecnia de boca a boca) propició que la gente acudiera desde temprano e hiciera fila para llevar donas a su casa o al trabajo.

En el 2001 KK tenía 181 tiendas en 28 estados de EU. Vendía más de 3.5 millones de donas diarias. El modelo de negocios pedía un crecimiento de 20% anual de los ingresos en dividendos por acción. El valor por acción proyectado para 2001 era de \$0.55 de dólar, y para 2002 era de \$0.69 de dólar. El valor real oscilaba entre los \$46 y \$50 dólares, llegando a venderse a \$54 dólares. La compañía estaba en su mejor momento.

### **Oferta de productos.**

KK ofrecía alrededor de 20 variedades de donas, siendo la principal la “glaseada de azúcar caliente original”. Los precios van desde \$0.70 dólares la dona glaseada o \$4.99 dólares la docena, hasta \$5.49 dólares la docena de donas mixtas. Se aplican descuentos en la compra de más de una docena.

Respecto al mercado, estaba abierto a todos los grupos demográficos mayores, por edad e ingresos. Se recibían mensualmente 3,500 cartas y correos electrónicos de consumidores solicitando aperturas en su área geográfica.

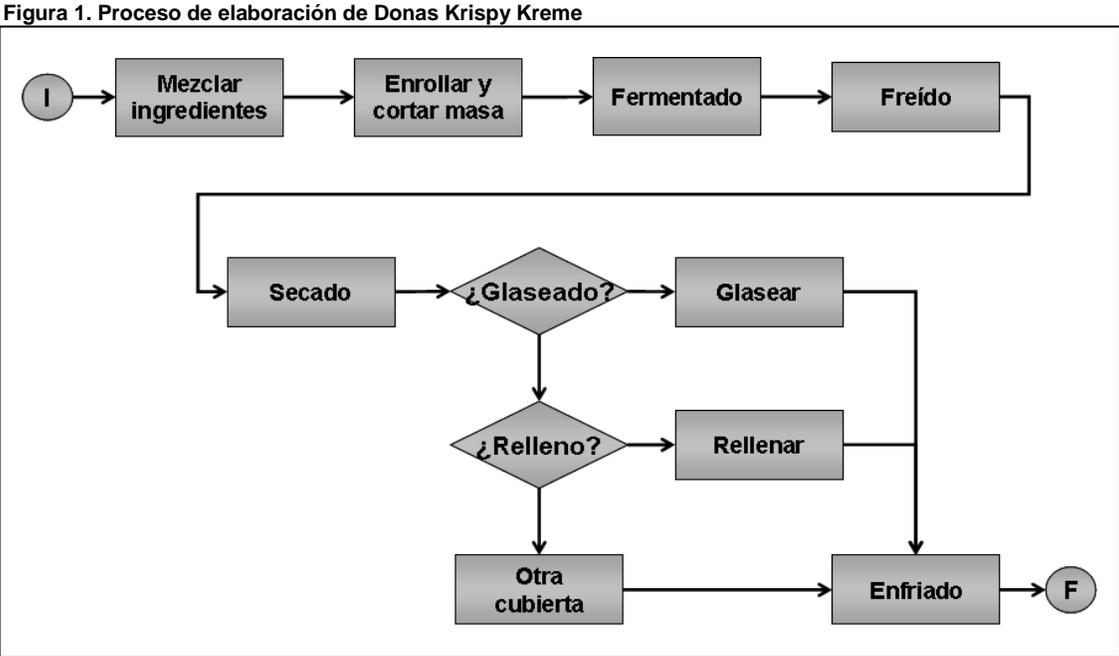
KK incursionó en el mercado de café, para lo cual adquiere Digital Java, Inc., una compañía que comercializaba café Premium, para completar la experiencia de la dona caliente. Para el año 2000, 10% de la venta provenía de bebidas (5% café, 5% jugos, refrescos y agua embotellada).

### **Operaciones en tienda.**

Las tiendas fueron diseñadas para que los espacios de 222 a 390 metros cuadrados funcionaran como “teatros de donas”, con grandes ventanas para exhibir el proceso de elaboración. Contaban con comedores con capacidad para 50 personas y decoración característica de los años 50s. Algunas tiendas operaban 24 horas.

Para cada tienda se requerían 125 empleados de tiempo completo, desempeñando alguno de 65 diferentes puestos. El 50% de la venta dentro de la instalación se daba durante la mañana, y el 50% restante, entre la tarde y la noche. La producción para la venta fuera de la instalación se llevaba a cabo en la tienda entre las 18 horas de un día, hasta las 6 horas del día siguiente. Tomaba 1 hora fabricar cada lote de donas (ver Figura 1), y cada tienda tenía capacidad de producir de 2,400 a 6,000 docenas de donas diarias. En el caso de áreas metropolitanas grandes, las donas

para venta fuera de instalación se realizaba en otro establecimiento central, equipado para grandes volúmenes de producción y distribución.



Fuente: Thompson, 2008.

Las tiendas generan ingresos con la venta de donas en instalaciones, la venta de café y otras bebidas, y la venta externa (donas KK y marca privada a supermercados, tiendas de conveniencia y grupos de recaudación de fondos para escuelas, iglesias o grupos cívicos).

Tienen rutas de ventas a detallistas donde el proceso de venta inicia levantando el pedido del cliente, luego se entrega el producto directamente, y el cliente lo coloca para venta ya sea en exhibidores KK o en estantes sin marca.

Para otros canales se realizan ventas en eventos deportivos (estadio de béisbol de los Gigantes de San Francisco), por Internet (Las Vegas), y en supermercados (Metroflex y Target).

El costo de apertura de una tienda oscila entre un millón y 2.5 millones de dólares. El sitio se establece de acuerdo a la densidad de hogares y la proximidad con centros de empleo y zonas residenciales. En el año 2000 en 10 nuevos mercados geográficos la venta promedio en la primera semana fue de 234 mil dólares en 23,500 transacciones. Las siguientes semanas la venta promedió 93,400 dólares. El ingreso récord de una tienda en un nuevo mercado durante la semana de apertura fue de 369 mil dólares, en Denver, seguida por 365 mil dólares en San Diego.

Para tiendas nuevas en mercados existentes la venta de la primera semana promedió 150 mil dólares. Si bien la venta se estabilizaba después de varios meses, se esperaba que las tiendas recientes tuvieran venta promedio anual superior a los 3 millones de dólares (unos 57,700 dólares semanales en promedio por tienda). Durante el 2000, las tiendas inauguradas en 1997 y 1998 vendían en promedio 40 mil dólares semanales. Las tiendas del 1999 vendían 69 mil y las del mismo año 2000 vendían 79 mil dólares en promedio semanal.

A los franquiciatarios se les recomendaba que la venta no debiera exceder los 50 mil dólares semanales, para mantener el estándar de calidad y buen servicio a los clientes.

En 2002 se pensaban abrir 36 tiendas propias más y había acuerdos en trámite con franquiciatarios para abrir otras 250 para 2006.

La compañía proporcionaba toda la mezcla y el equipo para hacer donas. Con esto se aseguraba la uniformidad en todos los puntos del proceso, además de generar ventas y utilidades de la operación de franquicias. En el año 1997 KKM&D (Krispy Kreme Manufacturing & Distribution) fue la segunda mayor contribuyente al ingreso operativo general de la compañía.

Hacia 2001 había planes de construir una planta de producción y distribución de mezcla y equipo, para abastecer la mitad Oeste de EU. La expectativa era poder disminuir costos unitarios. Además, una planta de producción de equipo estaba en construcción en Winston-Salem. En esta localidad también se encontraba la planta vigente de mezcla de ingredientes, y un laboratorio donde se probaban los ingredientes clave, y se producía la mezcla.

En cuanto a **capacitación**, en el año 1999 se invirtió en la creación de un currículum de capacitación administrativa que cubría cursos en el aula, en versión multimedia y vivencial, disponibles en la red interna y por Internet, para todas las tiendas. El objetivo de este proyecto era que 250 administrativos lo completaran para el año 2002.

**Estrategia de Expansión:** en diciembre del año 2000 contratan a Donald Henshall de 38 años, como Presidente de Desarrollo Internacional, para perfeccionar la

estrategia global de la compañía, asegurar la capacidad y la infraestructura para sostener la expansión fuera de EU.

En mayo del 2001 había 181 tiendas, y la mayor prioridad de la empresa era expandirse en mercados de más de 100 mil hogares, pues ofrecían la posibilidad de tener múltiples ubicaciones, de tener una mayor exposición y construcción de marca, y porque se podrían manejar economías de operación para múltiples tiendas. Los mercados con menos de 100 mil hogares, si bien eran atractivos también, implicaban que el diseño de las tiendas debía considerar algunas diferencias, como un menor tamaño. En mayo del 2001 la compañía dejó de aceptar solicitudes para franquicias en EU, bajo el argumento de que “no quedaban espacios abiertos”. Sí aceptaban solicitudes para tiendas franquiciadas en mercados internacionales, pues el objetivo era volver a Krispy Kreme una marca global.

### **El mercado.**

El mercado en EU para la industria de las donas, en los años 1988 y 1989 era de \$4,700 millones de dólares. Se consumían 10 mil millones de donas anuales, equivalentes a más de 3 docenas por persona. En años subsecuentes, la tendencia a procurar hábitos saludables no hizo que disminuyeran las ventas, pues se consideran una “indulgencia permisible”. Por mucho tiempo Dunkin’ Donuts fue el líder del mercado con ventas en el año 2000 de \$2,320 millones de dólares, que representaban el 45% de participación de mercado en EU, y contando con 5,200 puntos de venta.

Las panaderías de los supermercados desplazaron en cierta medida las tiendas de donas locales por la conveniencia para el cliente. Sin embargo, en cierto segmento los aficionados a las donas seguían prefiriendo la frescura, calidad y variedad de tiendas especializadas, frecuentando las de su misma área.

### **Competidores.**

**Dunkin' Donuts** tenía en 2001 una venta diaria de 6.4 millones de donas y 1.8 millones de tazas de café. Era propiedad de la inglesa Allied Domecq PLC, que tenía marcas como helados Baskin-Robbins, tiendas de sándwiches ToGo's, y varias marcas de bebidas alcohólicas. A diferencia de KK, Dunkin' Donuts hacía énfasis en el café y en la conveniencia, percibiéndose como un sitio que la gente frecuenta a su paso, y no como una tienda destino. El servicio rápido y eficiente era uno de sus puntos fuertes. Ofrecían diversos panes además de sus donas y variedades de bebidas frías y calientes. En algunos casos, los productos horneados se preparaban en cocinas centralizadas, para después distribuir a las tiendas. Su estrategia contra las cadenas de bagels, fue incluirlos en su menú, y contra Starbucks, Dunkin' Donuts hizo énfasis en su servicio rápido y eficiente, a un precio menor. En el año 2000 abrió tiendas donde convivían 3 de sus marcas: Dunkin' Donuts, Baskin-Robbins y ToGo's.

**Winchell's** fue fundada por Verne Winchell en 1948 y actualmente es propiedad de Shato Holdings Ltd., de Vancouver, Canadá. Hay aproximadamente 600 tiendas Winchell's en 10 estados de EU y 10 países más. En el sur de California tenía 110



restaurantes, en un mercado en el que habían 1,600 tiendas de donas, entre ellas Krispy Kreme. Para contrarrestar el efecto de la entrada de KK en siete de sus tiendas en California, Winchell's lanzó un piloto del programa "Warm'n Fresh" (caliente y fresco), que consistía en asegurar el reemplazo de donas en vitrina cada 10 a 15 minutos, entre las 6 y las 9 de la mañana. Posteriormente lanzó una versión modificada de este programa en todos sus puntos de venta (de 6 a 11 de la mañana, con opción a extender el horario). También ofrecía en 2001 la "Docena Winchell's" de 14 donas, a \$5.99 dólares, y la "Doble Docena" de 28 donas, a \$9.99 dólares. Tenía 20 variedades de donas, 14 sabores de muffins, croissants, bagels, éclairs, tartas, frituras de manzana y garras de oso, además de sus variedades de café "legendario", refrescos, leche y jugos. En el año 2000 inició un programa de expansión a 6 ciudades donde las ventas de la compañía eran importantes. El programa constaba en reclutar franquicias de comida rápida, para agregar quioscos de Winchell's en sus tiendas. También ofrecía a sus socios tres iniciativas para manejo de marca en conjunto. La primera, eran dos opciones de formato de tiendas: la opción "Winchell's World Donut Factory" (una tienda completamente montada), o la "Winchell's Express". La segunda era la incorporación del chocolate Hershey's en algunas de sus donas y muffins. La tercera era la introducción de la línea "Winchell's Lighter Side" de donas, muffins y bagels con menor contenido en grasas, además de traer sus donas clásicas glaseada y de jalea, 40% más chicas al tamaño que se ofrecía en el momento. El objetivo del negocio era triplicar la venta en 5 años.

**Tim Hortons** es subsidiaria de Wendy's Internacional, y una de las cadenas de café y pan más grandes de Norteamérica. En Canadá (país donde existen más tiendas de

donas per cápita) la marca es un ícono -recibió su nombre de un jugador de hockey canadiense- y cuenta con 1,900 tiendas en su territorio. También hay 120 tiendas en mercados clave de EU. La mayoría de las tiendas son franquicias y se especializan en la venta de café (mezcla especial de la casa, donde cerca del 50% de la venta era de café, sin donas) y panadería. En el 2002 se agregaron al menú opciones de comida y sándwiches estilo deli, para ampliar el tráfico y el interés de los clientes. La mayoría de las tiendas estándar completas ofrecen servicio las 24 horas. También tienen unidades “combo” (Wendy’s y Hortons en el mismo sitio), carritos y quioscos en centros comerciales, puntos de venta en autopistas, aeropuertos y hospitales. En 1995 abrieron su tienda número 1,000, y en 2000 su tienda número 2,000 y se le nombró “Compañía del Año” según los Pinnacle Awards. Durante 2001 planeaba agregar 33 puntos de venta en EU, para llegar a los 155.

**LaMar’s Donuts** tiene su matriz en Kansas City, Missouri y tiene tiendas en 7 estados de EU. Inició en 1960 cuando Ray LaMar abrió la primera tienda en la avenida Linwood de Kansas City. En un día típico esta tienda vendía 11,000 donas. En 1990 LaMar y su esposa empezaron a ofrecer franquicias de su negocio y el éxito fue tal, que decidieron llevar a LaMar al siguiente nivel en expansión. En 1997 Franchise Consortium International encabezada por Joseph J. Field compró la mayoría de LaMar’s Franchising, y la renombró por LaMar’s Donuts International. Su plan de expansión contemplaba 35 tiendas en Denver, contra 5 que tenía KK en proyecto. A mediados del 2001 tenía 29 ubicaciones en 22 estados a lo largo de rutas vecinales, y planeaba para finales del 2004, contar con 500 tiendas. El principal diferenciador era que sus donas tenían calidad artesanal, eran hechas a mano con

ingredientes naturales y sin conservadores. Se asoció con Dazbog Coffee Company en Denver, Colorado y desarrollo diversas mezclas de café individualizado a las que denominaba LaMar's Old World Roast. El lema de la compañía es "Simplemente una dona mejor", y su calidad le ha valido reconocimientos como el de Zagat Survey y la revista Gourmet, que la calificó como la mejor dona de EU.

### **Algunos hechos más recientes de Krispy Kreme.**

En **marzo de 2004** KK anunció que se esperaba que la compañía obtuviera ganancias diluidas por acción de 1.16 a 1.18 dólares por acción, contra los 0.92 de dólar estimados para el año fiscal 2004. Además un crecimiento en ventas por tienda comparable del 5 al 9%, y en todo el sistema del 25%, para el año fiscal 2005, con la apertura de 120 tiendas nuevas, durante los siguientes 12 meses.

La primera sorpresa se dio el **7 de mayo del 2004** cuando Scott Livengood declara que con la tendencia del mercado de preferir alimentos bajos en carbohidratos, la venta de donas en el canal de mayoreo disminuiría (el canal representaba el 50% de la venta en tiendas franquiciadas, y el 60% de la venta en tiendas propias). Las tiendas propias tuvieron un crecimiento durante el segundo trimestre del año del 4%, muy por debajo al 9% del trimestre anterior.

Livengood también anunció que cerraría todas las tiendas de bajo desempeño de la recientemente adquirida Montana Mills, una cadena especializada de pan por la que había pagado \$39 millones de dólares, en enero del 2003. Una vez cerradas, KK

pondría a la venta la cadena, misma que adquirió Great Harvest Bread Co. de Dillon, Montana, en noviembre de 2004. Además, cerraría 6 tiendas productoras de bajo desempeño, y reduciría sus expectativas de ganancias para el año fiscal 2005. Con el gasto de Montana Mills se calculaba que las ganancias diluidas por acción serían de entre 93 y 95 centavos de dólar para el año fiscal 2005, un 17% inferior a la estimación anterior.

El **25 de mayo del 2004** KK reportó una pérdida de 24.4 millones en el primer trimestre, y lo atribuía a la tendencia a consumir alimentos bajos en carbohidratos, a la caída de ventas en tiendas de abarrotes (canal de mayoreo) y a una pérdida de \$34 millones de dólares de la inversión en Montana Mills. El precio de las acciones había estado cayendo desde el 7 de mayo, y para esta fecha se vendía en 20 dólares.

Un día después, en la junta de accionistas, Livengood y su equipo declararon que la empresa estaba reduciendo sus planes de expansión en territorio estadounidense, pero seguiría impulsando su expansión en el extranjero, enfocándose en Asia. Así mismo, pensaba contrarrestar la tendencia en el mercado con la introducción de una dona sin azúcar y otros productos y bebidas a su portafolio, e iniciaría la venta de café en grano de marca propia en las tiendas de abarrotes.

En **julio del 2004** la empresa anunció que la Securities and Exchange Commission abriría una investigación de las prácticas contables de KK respecto a algunas operaciones con las franquicias, pues la recompra de una de éstas, con siete

unidades en problemas de pago de equipo, ingredientes y tarifas de franquicias por 32.1 millones de dólares, no había sido correctamente asentada en sus registros contables.

En **agosto del 2004** se reportó que las ventas de la empresa aumentaron un 14.8% contra el segundo trimestre del año anterior. El incremento de venta en tienda comparable fue de 0.6% para tienda propia y de 0.1% para todo el sistema (tiendas propias y franquiciadas). Se abrieron 22 tiendas productoras en mercados nuevos, mientras que se cerraron 6. Se abrieron 10 tiendas de donas y café, pero se cerraron otras tres. Livengood sólo dijo que confiaba en la trayectoria y la fuerza de la marca KK y que la perspectiva a largo plazo iría mejorando.

En **noviembre del 2004** la empresa reportó una pérdida de \$3 millones de dólares en el tercer trimestre. Las ventas de la empresa aumentaron apenas un 4.7%. Se abrieron 13 tiendas productoras, cerrando otras 7, mientras que abrieron dos tiendas de donas y café, cerrando otras dos. El desempeño de las tiendas empezó a ser descendente, y la directiva se negó a dar nuevas previsiones respecto a las ganancias futuras.

En **diciembre del 2004** KK anunció que había detectado errores en contabilidad relacionados con la adquisición de dos franquicias. Un comité especial de la junta directiva se dedicó a estudiar los errores contables, mientras que su auditor externo, PricewaterhouseCoopers LLP se negó a completar la revisión del desempeño financiero de KK del primer semestre, hasta que el comité especial terminara su

estudio. A finales del año las acciones se vendían en un rango de 10 a 13 dólares, muy por debajo de lo que cotizaban en marzo del 2004.

En **enero del 2005** la junta directiva de KK obligó a retirarse a Scott Livengood, y contrató a Stephen Cooper como Director General, y a Steven Panagos como Presidente y Director de Operaciones. Ambos venían de la empresa Kroll Zolvo Cooper (KZC), que se encargó en su momento de ordenar los restos de Enron. Ellos a su vez contaban con la ayuda de un equipo de profesionales de KZC. KK también anunció la reducción de su planta laboral en 25% y se deshizo de su avión corporativo, con la idea de generar algunos ahorros. Los empleados demandaron a la empresa por ocultar información que produjo pérdidas en sus cuentas de retiro. En caso de ganarse, esta demanda obligaría a cuatro miembros de la junta directiva - incluyendo a Livengood- a reponer personalmente el dinero perdido.

En **abril del 2005** KK cerró un trato de \$225 millones de dólares, que se destinarían a comprar deuda y tener mayor liquidez. También solicitó una prórroga a la Securities and Exchange Comisión (SEC) para entregar el reporte 10-K, en virtud de que era probable la reelaboración de sus estados financieros de los años fiscales 2001 a 2003, y los primeros 9 meses del 2005, por las irregularidades en sus registros contables.

En **junio del 2005** el comité especial de la junta directiva concluyó que debían despedirse a seis ejecutivos de las áreas de operaciones, finanzas, desarrollo de negocios y producción y distribución.

En **agosto del 2005**, el comité especial de la junta directiva terminó la investigación y anunciaron sus conclusiones. Entre éstas, citaron a Scott Livengood (ex Presidente) y John Tate (ex Director Operativo) como los principales responsables de las fallas administrativas y de control. Indicaron que por la naturaleza, cantidad y características de las fallas, no se puede concluir que haya sido un intento de manipular los resultados de la compañía, sino de administrar indebidamente la contabilidad. Se solicitó retirar cualquier acción legal en contra de los ejecutivos actuales o anteriores de la empresa, que no fueran Livengood, Tate o Casstevens (ex Director Financiero). Derivado de estas declaraciones, también anunció que era necesario ajustar los estados financieros de los años 2001 a 2005.

Meses después, y a pesar de que no se estaban emitiendo estados financieros, las ventas semanales por tienda se estabilizaron en el rango de 45 a 50 mil dólares. Con la nueva administración de la compañía se cerraron tiendas de bajo desempeño, tanto propias como franquiciadas. En algunos casos, se reabsorbieron sus operaciones, como fue el caso de la subsidiaria canadiense Kreme Ko, en noviembre del 2005. También nombró a Jeff Jervik vicepresidente ejecutivo de operaciones, para hacerse cargo de la operación de tiendas propias, franquicias y mayoreo.

A principios del 2006 había 330 tiendas productoras y 80 satélites en 44 estados de EU, Australia, Canadá, México, Corea del Sur y Reino Unido.

## **Krispy Kreme en México.**

En México existe sólo un grupo (Grupo Axo) responsable de la franquicia maestra de la marca para toda la República Mexicana. Bajo la modalidad de “joint venture” con Krispy Kreme Doughnuts Inc., estableció Krispy Kreme México S. de R.L. de C.V., donde la firma estadounidense participó con 30% del capital. Abrió su primera tienda en Interlomas, el 20 de enero del 2004.

Por otro lado, está asociado con Grupo Mega para desarrollar la marca en la región Occidente del país. Bajo este esquema la apertura de tiendas se realiza de manera planificada, y asegurando cubrir los requisitos de ubicación geográfica y dimensión, en función a la demanda esperada en cada localidad.

Actualmente KK cuenta con 44 tiendas en 6 estados, además del Distrito Federal.

Tiene celebrados acuerdos comerciales con Banamex, Telefónica Movistar, Liverpool, Café Punta del Cielo y Volaris, no sólo para efectos de distribución, sino que también se ofrecen promociones por consumo combinado entre estas marcas y KK. Algunos ejemplos de promociones son:

- A los usuarios de Telefónica Movistar se les envía un mensaje de texto con un código de promoción, mismo que al presentar en cualquier tienda Krispy Kreme y en la compra de cualquier dona, reciben gratis una dona glaseada original.



- Comprando una docena de donas con alguna tarjeta de crédito Banamex, el cliente recibe gratis media docena de donas glaseadas originales. Y si paga con la tarjeta de puntos Premia, recibe una docena de donas glaseadas, o bien, dos bebidas medianas (café americano, capuchino o “frozen”).

### **Competidores en México.**

**Donas Americanas S.A. de C.V.** Inició en 1980 en el DF (Iztapalapa), y hoy en día es la empresa fabricante de donas más importante de la zona metropolitana. Distribuye a escuelas -desde primarias hasta preparatorias y universidades-, cafeterías, hospitales, farmacias, y otros negocios. Cuenta con tres sucursales al sur del DF. Maneja un esquema de distribución a los clientes del área metropolitana mediante el cual se reciben pedidos y se entregan los productos recién hechos desde las 5 horas, cada mañana. Ofrecen la facilidad de colocar pedidos fijos, específicos para cada día de la semana. Han recibido dos premios: el “Royal Crown to Excellence”, otorgado por la empresa Worldwide Marketing Organization, por la calidad de sus productos y su buen servicio; y el “Bizz Award 2005” otorgado por el World Confederation of Businessess.

Ofrecen 19 variedades diferentes de donas a \$10 pesos la pieza. Si se compran 10 piezas, el precio es de \$85 pesos. También venden centros de donas y bagels, bebidas calientes y frías, y paquetes de dona y bebida que oscilan entre los \$20 y los \$30 pesos.

**Dunkin' Donuts.** Llegó a México en 1990 gracias a Juan Beckman (Casa Cuervo), creciendo de manera inconsistente, aunque llegó a desarrollar 80 puntos de venta en el país. Posteriormente vendió la franquicia maestra a José Luis González, cuyos hijos terminaron operándola bajo la razón social de "Helados y Donas". En 2007 la empresa estadounidense rescindió el contrato a los González, y en febrero del 2008 inició un proceso de licitación privado, ganando el grupo Capital Integral, liderado por Lorenzo Cué, haciéndose cargo del relanzamiento de la marca en el país.

Hacia julio del 2008 contaba con 124 puntos de venta en sus formatos de tienda propia, franquicia y franquicia "corner". En su menú tiene una selección de bebidas que acompañan las 57 variedades de donas que ofrecen al mercado.

**Supermercados locales.** En todas las cadenas de supermercados se ha adoptado la modalidad de tener panadería dentro de las tiendas. Esto ha repercutido de manera importante en los establecimientos de pan locales, dada la conveniencia y el bajo costo que esto representa para los clientes. Tienen posibilidades de distribución importantes. Aunque ofrecen pocas variedades de donas, manejan líneas completas de panadería tradicional mexicana.

## **Problemática.**

### **En EU.**

Estrategia de crecimiento.

- Empresa con inicios sólidos, que **buscó expandirse demasiado rápido.**

- Expansión de muchas tiendas en poco tiempo. Por lo tanto, no se estabilizan procesos y operación.
- Expansión mediante desarrolladores de áreas, con objetivo de abrir muchas tiendas en las mismas zonas, provocando la  **saturación de los canales** .
- **Objetivos** de crecimiento en **venta y utilidades muy agresivo**, originando que la principal preocupación del corporativo fuera obtener ingresos, en lugar de asegurar la perdurabilidad del negocio y sus socios.
- **Inversión fallida** de Montana Mills.
- Esquema de franquicias claro, establecido, pero ventajoso para el corporativo (**¿qué tan sostenible era para los franquiciatarios mantener las cuotas?**).

Nuevas tendencias del mercado.

- La **tendencia del mercado** de preferir dietas bajas en carbohidratos que impacta negativamente al negocio.

Control.

- Errores contables que **impactan** en la **imagen y buena reputación** como empresa confiable. Esto cobra mayor relevancia tratándose de una empresa pública, de capital social.

### **En México.**

La crisis que vivió la compañía en EU no se ha llegado a ver en México aún. En 2004, año en que inicia el declive de la empresa estadounidense, arrancó operaciones la franquicia mexicana. Años después, en 2008 la empresa estadounidense declaró una caída en ventas del 8.7%, cerrando 22 tiendas, mientras

que en la filial mexicana el resultado ha superado la expectativa de los dueños en EU.

Además, a diferencia del modelo de operación en EU, en México hay sólo una franquicia dedicada al desarrollo de la marca en todo el país. El ritmo de expansión en México ha sido menor al que se tuvo en EU, pero se ha mantenido constante.

Dado lo anterior, la principal preocupación de Krispy Kreme México es continuar siendo un negocio rentable y perdurable, a pesar del efecto negativo que pueda tener la crisis de su socio estadounidense, así como de las restricciones propias del mercado mexicano.

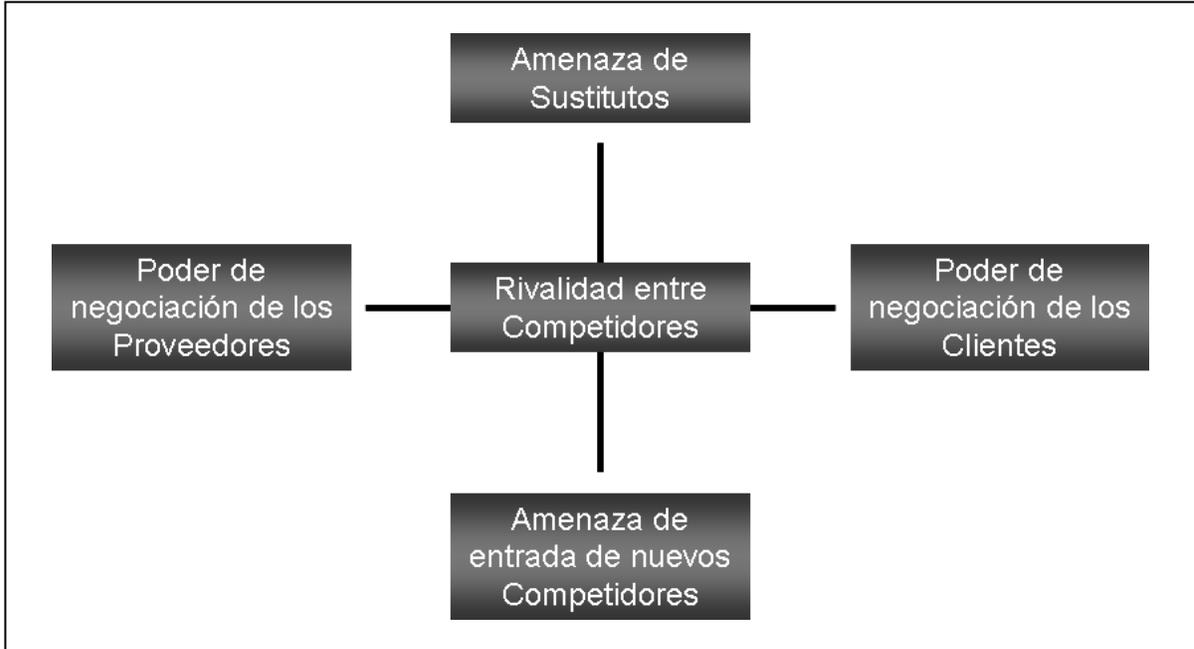
## **Marco Teórico.**

### **Análisis de la industria. Modelo de las 5 Fuerzas de la Competencia de Porter.**

Para definir una estrategia competitiva adecuada, es necesario analizar y comprender el comportamiento de la industria en la que se desenvuelve la empresa. Michael Porter (nacido en 1947) propuso su “Modelo de las Cinco Fuerzas” en 1980 (Figura 2), como una base de análisis para determinar la mejor estrategia que una compañía debe definir, con base en las características de la industria, y la situación de la empresa dentro de ésta.

Porter sostiene que es común que los estrategas de negocios tengan una visión estrecha en lo que a competencia se refiere, considerando únicamente a sus competidores directos. Sin embargo, es importante considerar las distintas condiciones de negociación de clientes y proveedores, así como la amenaza de entrada de nuevos competidores, o bien, la sustitución por otros bienes o servicios. Estos factores determinan la rentabilidad de la industria y cómo puede una empresa manejar las restricciones del mercado para mantenerse competitiva.

Figura 2. Modelo de las 5 Fuerzas de la Competencia.



Fuente: Thompson, 2008.

Aplicando el análisis de las 5 fuerzas de Porter a la empresa Krispy Kreme México es más sencillo evaluar la oportunidad de negocio para este mercado.

#### PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.

*Los proveedores tienen mayor poder de negociación cuando:*

1. Puedan determinar los términos y condiciones del suministro.
2. Existe un alto grado de colaboración entre proveedores y las empresas en la industria.
3. El número de proveedores es limitado.
4. La materia prima utilizada no tiene sustitutos.

5. Si el artículo es indispensable para la elaboración de un producto.
6. Si es más económico comprar la materia prima que fabricarla.

Actores:

**A** - KKM&D (proveedor de mezcla para donas y equipo).

**B** - Proveedores de materia prima (locales).

*PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES DE KRISPY KREME.*

**A. KKM&D** es el único proveedor de mezcla para donas y equipo para su fabricación, pues el uso de estos materiales provisto por la firma estadounidense, es una de las condiciones para los franquiciatarios de KK. Siendo el único proveedor, tiene todo el poder para definir sus términos y condiciones de abasto, además de que el uso de estos materiales es indispensable en la fabricación de las donas KK. Podemos considerar que no hay sustituto alguno de estos materiales. El modelo de negocios se basa en la producción y venta de donas bajo un proceso determinado, buscando optimizar las tareas en cada tienda. La elaboración centralizada de la mezcla para donas tiene por objetivo reducir los costos de operación, por lo que elaborarla en cada tienda, impactaría en la rentabilidad. **ALTO.**

**B:** Krispy Kreme México ha establecido dentro de su estrategia la búsqueda de proveedores nacionales de buena calidad a un menor precio, para contrarrestar los efectos de la crisis económica y la fluctuación del dólar. Esto lo hace para obtener los ingredientes más bien “genéricos” que no conforman parte de la mezcla base para hacer las donas. La oferta de estos ingredientes genéricos es amplia, y puede haber numerosos proveedores interesados en hacer negocios con KK, dado los volúmenes

de compra que podría manejar. Si uno de estos proveedores no ofrece los términos y condiciones que requiere KK, puede ser fácilmente descartado, pues existen otras opciones. **BAJO.**

Cuadrante Proveedores: **ALTO.**

## EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.

*Los clientes tienen mayor poder de negociación cuando:*

1. Influyen para determinar en su favor los términos y condiciones, o bien la fecha de compra.
2. Si el costo para el cliente de cambiar a marcas o productos sustitutos es bajo.
3. El número de clientes es reducido, o bien, un cliente es en particular importante para el vendedor.
4. Los clientes están bien informados de productos, costos y precios del vendedor.
5. Si existe el riesgo de una integración hacia atrás del cliente con otros vendedores.

### Actores:

**A** - Clientes que acuden a las tiendas para comprar donas.

**B** - Clientes mayoristas (Liverpool, Volaris).

**C** - Clientes que compran donas para recaudación de fondos.



*PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES DE KRISPY KREME.*

**A.** Los clientes que acuden a tienda KK no tienen poder para determinar las condiciones de venta, simplemente deciden la cantidad y variedad de donas que llevarán. No existe diferenciación alguna de estos clientes que acuden a comprar donas al menudeo. Para los clientes particulares hay opciones para sustituir una dona KK, incluso a precios más bajos y con mayor disponibilidad. Se ha visto que el nicho de mercado al que va dirigido muestra preferencia por seguir comprando esta marca, aunque no se ha determinado si sea por lealtad o por moda. **MEDIO.**

**B.** Los clientes mayoristas pueden llegar a tener mayor influencia para determinar en su favor algunas condiciones de la venta. Incluso, en este tipo de clientes una integración hacia atrás es factible y con ello impactarían al negocio de KK. En México el número de clientes mayoristas es más reducido que en EU, pues el mercado apenas está siendo explorado. De ahí que se pueda inferir el interés de KK por construir buenas relaciones con ellos. **MEDIO.**

**C.** Estos clientes no tienen poder de negociar términos o condiciones de la venta en su favor. Normalmente se trata de asociaciones de padres de familia, iglesias, fundaciones, entre otros, cuyo giro es muy distinto al de KK, por lo que una integración hacia atrás tampoco es probable. Existe una serie de requisitos que se deben cubrir para poder llevar a cabo la venta, y no existen muchas opciones de venta con fines de recaudación de fondos. **BAJO.**

Cuadrante Clientes: **MEDIO.**

## RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.

*La rivalidad de los competidores aumenta cuando:*

1. Aumenta el número de competidores, o éstos se asemejan entre sí en tamaño y capacidad.
2. La demanda del producto aumenta lentamente.
3. Los competidores recurren a la reducción de precios y otras estrategias para incrementar volumen.
4. Los competidores están descontentos con su posición en el mercado, y toman medidas para mejorarla.
5. Es más peligroso salir del mercado, a permanecer en él y competir.
6. No es costoso para el cliente cambiar de marca.
7. Grandes compañías adquieren a las pequeñas, e inician medidas agresivas para transformarlas en líderes del mercado.

### Actores:

**A** - Donas Americanas, S.A. de C.V.

**B** - Dunkin' Donuts.

**C** - Panaderías locales.

**D** - Supermercados.

**E** - Otras marcas de menor distribución (Daily Donuts, Beleki, Daylight Donuts, Lil'Orbits, Las Mil y Una Donas y otras).

**F** - Cadenas de cafeterías (Starbucks, The Italian Coffee, Café Punta del Cielo, Gloria Jeans, The Coffee Factory, The Coffee House, por mencionar los más importantes).

*RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES DE KRISPY KREME.*

**A.** Por el tamaño y la capacidad de distribución a escuelas, hospitales, cafeterías y otros comercios, se asemeja a KK, aunque su alcance es únicamente la zona metropolitana del DF. Sus productos se ofrecen a un precio mucho menor al de KK. Tienen 30 años en el mercado y son reconocidas como productos de calidad. **ALTA.**

**B.** El modelo de negocio es muy similar al de KK. En el 2008 tenía 124 puntos de venta, lo que le brinda una capacidad de distribución importante. Ofrecen muchas variedades de donas a un precio ligeramente más bajo que KK, por lo que los clientes podrían preferirlas. **ALTA.**

**C.** El tamaño y capacidad de estos competidores no llega a empatar a KK, pues su alcance se limita a una colonia, o grupo de colonias. Su oferta es más limitada respecto a la variedad de donas. Si bien pueden gozar de la lealtad de un grupo de clientes, dada la cercanía, conveniencia o precio, el volumen de ventas no representa una participación alta en el mercado. Sin embargo, considerando la costumbre o tradición como ocasión de consumo (desayuno o merienda), y que la dona es uno de los panes preferidos para las familias mexicanas, la preferencia de los clientes por estos competidores llega a superar aquélla por KK. **MEDIA.**

**D.** Las panaderías en supermercados representan una opción económica, altamente conveniente para los clientes y de alcance nacional. No se especializan en donas por

lo que no tienen gran variedad, pero ofrecen otros tipos de pan. Tienen mayor control de los insumos que requieren, pues también es parte de su oferta. **ALTA.**

**E.** Son similares a las panaderías locales, sólo que el modelo de negocio está basado en una franquicia. El alcance es mucho menor que KK, pues no existe una estrategia de construcción de estas marcas a nivel nacional. **BAJA.**

**F.** Las cadenas de cafeterías ofrecen variedades de panes, pasteles y bebidas a diferentes precios. Están cobrando mayor importancia en México. Algunas de ellas cuentan con una construcción de marca más sólida, como el caso de Starbucks, lo que les favorece con la preferencia de un gran número de clientes y ocasiones de consumo. **ALTA.**

Cuadrante Competidores: **ALTA.**

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.

*La amenaza de productos sustitutos aumenta cuando:*

1. Existen sustitutos a precios competitivos.
2. Para los clientes, estos sustitutos cubren sus necesidades en términos de desempeño, calidad, y otros.
3. El cambio hacia productos sustitutos es sencillo para el cliente.

Actores:

**A** - Otros tipos de pan salado.

**B** - Otras golosinas y panes industrializados (Bimbo, Marinela, Ricolino, Gamesa, Suandy, y otros).

**C** - Otros alimentos que sacien hambre o antojo (botanas, frutas, verduras, tacos, tamales, y otros).

*AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS PARA KRISPY KREME.*

**A.** Son productos muy similares a las donas de KK en cuanto a desempeño. Los precios varían, pero en la mayoría de los casos son más económicos que las donas de KK. Por su alta disponibilidad, es muy fácil que los clientes sustituyan su preferencia por otro tipo de pan, que no sea una dona de KK. **ALTA.**

**B.** La comercialización masiva de estos productos los pone al alcance de la mano de prácticamente cualquier cliente a nivel nacional, a diferencia de las donas de KK que sólo están disponibles en ciertas localidades. Hay variedad de precios, de tal forma que también se ajusta a la posibilidad del cliente en el momento de la compra. Es decir, no necesariamente tiene que descartar el producto por no contar con suficiente dinero. Simplemente lo sustituye por otro más económico, dando mayor oportunidad de compra a estos productos respecto a las donas KK. **ALTA.**

**C.** Existe una variedad importante de alimentos que sacian mejor el hambre que una dona KK, y considerando que en México predomina la gente de recursos limitados, éste puede ser un factor importante en la decisión de compra del cliente. Estos productos suelen tener alta disponibilidad. **ALTA.**

Cuadrante Sustitutos: **ALTA.**

## AMENAZA DE FUTUROS COMPETIDORES.

*La rivalidad de los FUTUROS competidores disminuye cuando:*

1. Hay economías de escala que no alientan el ingreso.
2. Sea difícil igualar la experiencia y conocimiento técnico de las empresas existentes.
3. El cliente prefiera una marca o producto en particular.
4. El costo de ingreso sea muy alto.
5. El gobierno interponga políticas reguladoras.
6. El acceso a los canales de distribución sea difícil.
7. Existan aranceles y otras restricciones comerciales internacionales.

### Actores:

**A** - Otras franquicias de donas que lleguen a México (EU, Canadá).

**B** - Incursión de restaurantes en el negocio de distribución y venta de panes y postres.

**C** - Empresas de otros giros incursionando en el negocio de distribución y venta de panes y postres.

## *AMENAZA DE FUTUROS COMPETIDORES DE KRISPY KREME.*

**A.** El principal impedimento para la entrada de nuevas franquicias en México es la inversión inicial, que suele ser alta, además de cubrir los requisitos que establece el gobierno, en términos de regulaciones y condiciones comerciales internacionales.

Por otro lado, siendo marcas desarrolladas generalmente en otros países, no existe una preferencia por parte de los clientes mexicanos, puesto que no necesariamente las conocen. **BAJA.**

**B.** Tratándose de establecimientos que ya operan en la industria alimenticia, la inversión inicial para incursionar en el negocio de panes y pasteles puede ser accesible. Así mismo cuentan con la experiencia y el conocimiento para operar, sin que les requiera cubrir nuevas regulaciones o políticas adicionales a las que ya contemplan. El riesgo radica en que estas empresas detecten una oportunidad en el mercado, y la lleven a cabo. **MEDIA.**

**C.** Para estas empresas, incursionar en el giro de alimentos puede implicar una inversión importante, además de cubrir varios requisitos gubernamentales. El riesgo existe, ya que si una empresa incursiona en esta industria, lo hará con una estrategia agresiva de posicionamiento en el mercado, destinando todos los recursos requeridos para ello, que seguramente afectará el mercado para los actuales actores. **MEDIA.**

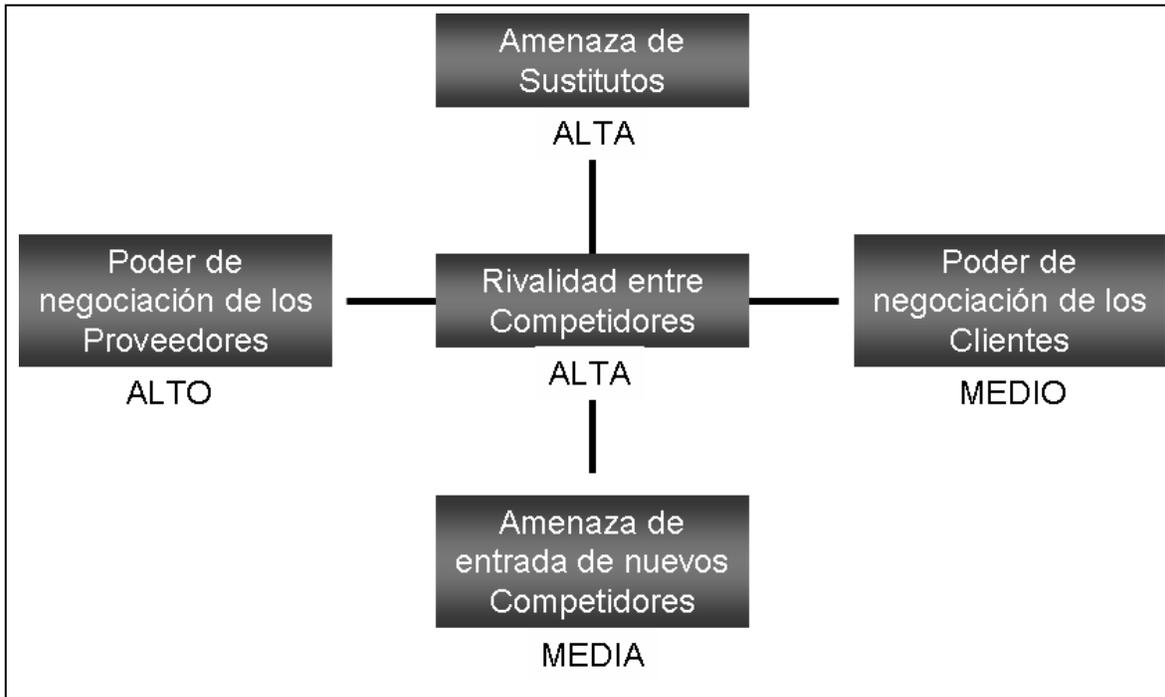
Cuadrante Futuros Competidores: **MEDIA.**

## RESUMEN DEL ANÁLISIS DE 5 FUERZAS.

Revisando el resultado del análisis previo en el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter podemos ver que la rivalidad entre competidores actuales, el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de los productos sustitutos es alta (Figura 3). Es

muy útil identificar esto porque así la empresa puede saber en qué cuadrantes es necesario robustecer su estrategia para contrarrestar los efectos de estas fuerzas.

Figura 3. Resumen del Modelo de las 5 Fuerzas de la Competencia para Krispy Kreme.



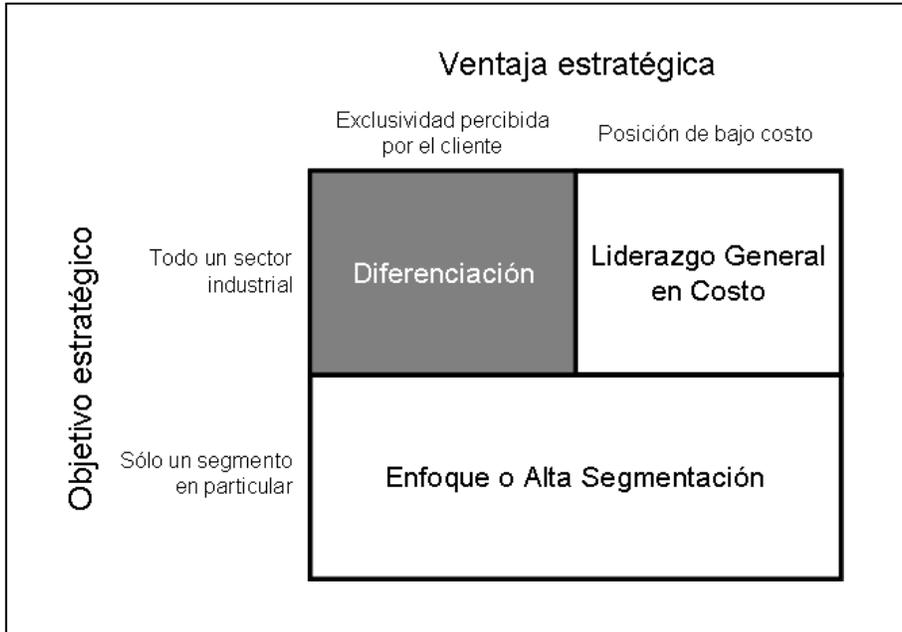
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a las Estrategias Genéricas de Porter, a KK le corresponde la Estrategia de Diferenciación (Figura 4). Esto, debido a que busca la preferencia del cliente distinguiéndose como un producto de calidad, recién hecho, que se promociona en las tiendas con el aviso luminoso “Hot Doughnuts Now” (donas calientes disponibles ahora).

Además, abarcan más de un segmento del mercado, distribuyendo sus donas en diferentes canales de venta, desde mayoreo hasta venta al detalle, a sus distintos clientes.



Figura 4. Ubicación de Krispy Kreme según las Estrategias Genéricas de Porter.



Fuente: Elaboración propia.

### **Análisis de los recursos de la compañía. Matriz FODA.**

Como parte de la evaluación de la estrategia de Krispy Kreme, el análisis de FODA es muy útil para identificar las Fortalezas y Debilidades internas del negocio, así como las Oportunidades que ofrece el mercado, y las Amenazas del entorno.

Es en función de estos recursos internos y el entorno que se puede evaluar si la estrategia es idónea para dar continuidad y permanencia a la empresa.

El análisis de la Matriz FODA, se desarrolló para Krispy Kreme de México, S. de R.L. de C.V. (ver Figura 5).

**Figura 5. Matriz FODA para Krispy Kreme México.**

|  | <b>Fortalezas.</b><br><b>F1.</b> Modelo de negocio claro y definido.<br><b>F2.</b> Empresa con buena imagen en México.<br><b>F3.</b> Franquicia maestra que permite desarrollar la marca sin perder control.<br><b>F4.</b> El crecimiento aunque ha sido más lento que en EU, se ha mantenido constante.<br><b>F5.</b> El producto es de calidad y buena aceptación en el mercado.<br><b>F6.</b> Receta única que da una sensación novedosa al comer las donas.<br><b>F7.</b> El desarrollo del equipo de elaboración de donas es propiedad de la empresa.<br><b>F8.</b> Procesos operativos estandarizados (fabricación de donas).<br><b>F9.</b> Acuerdos comerciales con otras marcas reconocidas, que le pueden brindar mayor prestigio.<br><b>F10.</b> Opción de venta para recaudación de fondos, empresa con responsabilidad social.   | <b>Debilidades.</b><br><b>D1.</b> Empresa filial en EU con malos antecedentes, que impacta negativamente en la empresa mexicana, al tener participación accionaria en ella.<br><b>D2.</b> Dependencia de lineamientos y políticas de la empresa estadounidense (pueden ser inadecuados para el mercado mexicano).<br><b>D3.</b> Necesidad de importar insumos, incrementando el costo, y arriesgando la competitividad en el mercado mexicano.<br><b>D4.</b> Producto caro, no está al alcance de todos los mexicanos.<br><b>D5.</b> Inversión alta para apertura de nuevas tiendas.<br><b>D6.</b> Producto percibido como poco saludable.   |
|--|--|--|
| <b>Oportunidades.</b><br><b>O1.</b> Producto apto para diversos segmentos de mercado geográficos, en el interior del país.<br><b>O2.</b> Costumbre de consumir pan en México, el cliente tiene disposición a probar las donas KK.<br><b>O3.</b> Posibilidad de establecer puntos de venta en múltiples zonas del DF.<br><b>O4.</b> Mercado no saturado por opciones diferenciadas de donas y café recién hechos.<br><b>O5.</b> Extrapolar la "experiencia de la dona caliente" hacia el resto de sus especialidades, y no sólo para la Glaseada Original.<br><b>O6.</b> Lograr fidelidad de los clientes hacia la marca que genere recompra. | <b>F1, F3, O1, O2:</b> Realizar investigaciones de mercado para realizar la expansión hacia mercados donde todavía no se tenga presencia.<br><b>F5, F6, O2:</b> Realizar degustaciones en los puntos de venta que propicien la compra al constatar la calidad y sabor del producto.<br><b>F3, F4, O3:</b> Evaluar la estrategia de expansión, cuidando criterios de tipo de zona (residencial o comercial), con densidad de población y cercanía con otros puntos de venta KK, para asegurar la demanda sin canibalizar otras tiendas KK.<br><b>F2, F10, O1, O3:</b> Realizar estudios de factibilidad de realizar ventas para recaudación de fondos, mediante mecanismos especializados (centro de atención telefónica para levantar pedidos, y recoger producto en la tienda más cercana, o entregarlo dentro de una zona cercana a la tienda).<br><b>F6, O4, O5:</b> Hacer una campaña publicitaria para aumentar la recordación del consumidor de KK como donas recién hechas, a diferencia de otras opciones.<br><b>F7, F8, O5:</b> Aprovechar su "know-how" para ampliar el portafolio de productos recién hechos.<br><b>F9, O6:</b> Estructurar promociones de paquetes (dona y bebida) con sus socios comerciales. | <b>D1, O3:</b> Aprovechar la buena recepción del mercado mexicano para ejecutar una sólida estrategia de expansión, que ayude a robustecer la empresa mexicana, a la vez que construye su buena reputación en el país.<br><b>D2, O4, O5:</b> Negociar con la empresa estadounidense la flexibilidad de adaptar sus procesos de fabricación para ofrecer más productos recién hechos, cumpliendo con los estándares de calidad de KK.<br><b>D3, D4, O1, O4, O6:</b> Definir las estructuras de costos por canal de distribución que aseguren la oferta homogénea de producto al consumidor.<br><b>D5, O2, O3:</b> Justificar la inversión con los estudios de factibilidad necesarios que minimicen el riesgo en la apertura de las nuevas tiendas.<br><b>D4, D6, O5:</b> Evaluar la factibilidad de desarrollar una línea de productos con alguna funcionalidad de valor agregado para el consumidor (integrales, sin azúcar, fortificadas, entre otros), promocionándolas para darlas a conocer al mercado. |
| <b>Amenazas.</b><br><b>A1.</b> Desarrollo de donas similares, pero más baratas, por parte de algún competidor.<br><b>A2.</b> Dependencia del tipo de cambio del dólar para mantener la competitividad en costos.<br><b>A3.</b> Tendencia del mercado a consumir productos más saludables.<br><b>A4.</b> Cambio de regulación para la industria de alimentos dado el nivel de obesidad en México, que vuelva poco factible el negocio de KK en este mercado.<br><b>A5.</b> Entrada de un nuevo competidor poderoso al mercado de donas en México (otras franquicias o negocios nuevos).   | <b>F5, F6, A1:</b> Mantener la calidad del producto y "la experiencia de la dona caliente", para que el consumidor no muestre disposición a cambiar por otro de menor calidad.<br><b>F7, F8, A3, A4:</b> Evaluar la factibilidad de desarrollar una línea de productos con alguna funcionalidad de valor agregado para el consumidor (integrales, sin azúcar, fortificadas, entre otros), que también brinden sensaciones novedosas al consumidor.<br><b>F1, F3, F4, A2:</b> Mantener la claridad en la estrategia de crecimiento para asegurar la factibilidad dadas las condiciones macroeconómicas.<br><b>F9, A5:</b> Establecer acuerdos comerciales con más socios, cuyos intereses no vayan en contra de ninguno de los actuales, para ganar posicionamiento en el mercado.<br><b>F2, F10, A5:</b> Incrementar la barrera de entrada a nuevos competidores, a través de estrategias de cercanía con el cliente ("lovemark").   | <b>D1, A5:</b> Cuidar la calidad del producto y el servicio como factores claves de éxito de la imagen y diferenciación de la empresa.<br><b>D4, A1:</b> Manejar diversas promociones que ayuden a mantener la fidelidad del consumidor, y su preferencia por un producto de alta calidad.<br><b>D3, D5, A2:</b> Mantener el apego al plan de expansión, asegurando el financiamiento necesario para garantizar la factibilidad del arranque de cada tienda.<br><b>D2, A4:</b> Proponer a la filial estadounidense el desarrollo de alternativas (porciones reducidas, bajo contenido calórico, donas homeadas, entre otros) ante un eventual cambio en la regulación de la industria de alimentos en México, que pudiera dejar fuera al negocio de KK.<br><b>D6, A3:</b> Incorporar a la estrategia el desarrollo de una línea de productos más saludables, que ayuden a la mejor percepción de la marca, por parte del consumidor.   |

Fuente: Elaboración propia.

## **Planteamiento de soluciones plausibles.**

De acuerdo al análisis previo, las soluciones posibles podrían agruparse en 4 grandes rubros:

### **Expansión controlada y medida.**

- Aprovechar la buena recepción del mercado mexicano para ejecutar una sólida estrategia de expansión, que ayude a robustecer la empresa mexicana, a la vez que construye su buena reputación en el país.
- Realizar investigaciones para la expansión hacia mercados donde todavía no se tenga presencia.
- Evaluar la estrategia de expansión, cuidando criterios de tipo de zona (residencial o comercial), con densidad de población y cercanía con otros puntos de venta KK, para asegurar la demanda sin canibalizar otras tiendas KK.
- Mantener la claridad en la estrategia de crecimiento para asegurar la factibilidad dadas las condiciones macroeconómicas.
- Justificar la inversión con los estudios de factibilidad necesarios que minimicen el riesgo en la apertura de las nuevas tiendas.
- Establecer acuerdos comerciales con más socios, cuyos intereses no vayan en contra de ninguno de los actuales, para ganar posicionamiento en el mercado.

### **Promoción y publicidad.**

- Hacer una campaña publicitaria para aumentar la recordación del consumidor de KK como donas recién hechas, a diferencia de otras opciones.
- Incrementar la barrera de entrada a nuevos competidores, a través de estrategias de cercanía con el cliente ("lovemark").
- Estructurar promociones de paquetes (dona y bebida), clientes frecuentes y volumen de compra, para mantener la fidelidad y preferencia del consumidor, apalancándolas con sus socios comerciales.
- Realizar degustaciones en los puntos de venta que propicien la compra al constatar la calidad y sabor del producto.

### **Procesos.**

- Mantener la calidad del producto y "la experiencia de la dona caliente", para que el consumidor no muestre disposición a cambiar por otro de menor calidad.
- Cuidar la calidad del producto y el servicio como factores claves de éxito de la imagen y diferenciación de la empresa.
- Negociar con la empresa estadounidense la flexibilidad de adaptar sus procesos de fabricación para ofrecer más productos recién hechos, cumpliendo con los estándares de calidad de KK.

- Evaluar la factibilidad -operativa- de desarrollar una línea de productos con alguna funcionalidad de valor agregado para el consumidor (integral, sin azúcar, fortificado, entre otros), que también brinden sensaciones novedosas al consumidor.
- Proponer a la filial estadounidense el desarrollo de alternativas (porciones reducidas, bajo contenido calórico, donas horneadas, entre otros) ante un eventual cambio en la regulación de la industria de alimentos en México, que pudiera dejar fuera al negocio de KK.
- Incorporar a la estrategia el desarrollo de una línea de productos más saludables, que ayuden a la mejor percepción de la marca, por parte del consumidor.
- Realizar estudios de factibilidad de realizar ventas para recaudación de fondos, mediante mecanismos especializados (centro de atención telefónica para levantar pedidos, y recoger producto en la tienda más cercana, o entregarlo dentro de una zona cercana a la tienda).

### **Finanzas.**

- Definir las estructuras de costos por canal de distribución que aseguren la oferta homogénea de producto al consumidor.
- Mantener el apego al plan de expansión, asegurando el financiamiento necesario para garantizar la factibilidad del arranque de cada tienda.

## **Fundamentación de la solución elegida.**

Krispy Kreme de México, S. de R.L. de C.V., es una empresa que todavía está viviendo su etapa de crecimiento en el mercado nacional. Ha presentado un incremento en ventas sólido y controlado, gracias a que sólo existe una franquicia maestra, encargada del desarrollo de la marca en el país. Sin embargo, es importante asegurar la continuidad del crecimiento, y la rentabilidad de la compañía, para lo cual se sugiere la siguiente solución, dividida en dos líneas de acción principales:

### **Mantener el negocio.**

El primer paso es continuar operando para asegurar los ingresos, pues sólo así la empresa puede revisar su estrategia, y asignar recursos para idear nuevas formas de operar y mantener su perdurabilidad y rentabilidad. Esto, aprovechando varios factores clave de éxito que tienen su modelo de negocios y estrategia actuales:

- El producto se diferencia de la competencia por su receta única y por ser recién hecho. Esta ventaja es difícil de copiar por parte de los competidores, por lo que es perdurable.
- El desarrollo del equipo, el conocimiento de los procesos de fabricación y la receta de la masa de donas son propiedad de la compañía, constituyen una barrera de entrada para algunos competidores.

- La empresa tiene buena imagen en México, por lo que el buen servicio y la calidad del producto son factores clave para mantener esta ventaja.
- Al existir sólo una franquicia maestra operando en México, hay mayor control en la estrategia de expansión.

## **Expansión.**

De acuerdo al análisis previo, KK opera bajo una estrategia de diferenciación. Existen algunas debilidades del negocio, así como amenazas del entorno por las que es necesario reforzar la estrategia de KK México. El análisis de las 5 Fuerzas de la Competencia de Porter arrojó que los competidores actuales y los sustitutos ejercen un poder alto, pues existen muchas opciones en el mercado, y al cliente no le resulta oneroso cambiar de una a otra. Además, la amenaza de los nuevos competidores está condicionada, principalmente, por la alta inversión inicial requerida. Esto representa una ventaja para quienes ya compiten en el mercado, pero sí es necesario enfatizar la diferenciación de KK en la mente del consumidor.

Aunado al mantenimiento del negocio, la propuesta de solución abarca 4 aspectos para la expansión del negocio, detallados a continuación:

### Estrategia de crecimiento.

Justificar la inversión de apertura de nuevas tiendas realizando los estudios de mercado necesarios. Se deben cubrir los criterios requeridos (zona residencial o

comercial, densidad de población, cercanía con otras tiendas KK, entre otros), que ayuden a minimizar el riesgo en la apertura.

Esto se haría aprovechando la oportunidad de tener un mercado receptivo, dispuesto a probar el producto, debido a la costumbre en México de consumir pan dulce, siendo las donas uno de los preferidos. Además de que se están adoptando otros momentos de consumo: en las oficinas durante el horario laboral, o a media tarde conviviendo con amigos o familiares. Por otro lado, existen opciones para colocar más puntos de venta, tanto en el DF como en el interior del país.

#### Publicidad y relaciones públicas.

Definir promociones que premien la frecuencia y/o volumen de compra de los clientes, identificando mediante alguna encuesta la preferencia del formato de tales promociones (tarjeta de cliente frecuente, descuento directo, paquetes, artículos promocionales, monedero electrónico, y otros).

Así mismo, elaborar un plan de actividades de relaciones públicas (personalización de pedidos, registro de frecuencia y preferencias -CRM-, programa de sugerencias de mejora de los clientes con algún incentivo, degustación de producto recién hecho, entre otros), para reforzar “la experiencia de la dona caliente” con un excelente servicio. Esto ayudará a construir la fidelidad del cliente hacia la marca, incrementando el valor percibido en cada compra.



Estas iniciativas reafirmarían la competencia distintiva de KK de ofrecer producto fresco, recién hecho, de inigualable sabor, y se alinean a la estrategia de diferenciación que persigue la compañía.

#### Operaciones.

Elaborar una propuesta para Krispy Kreme Doughnuts Inc., en la que se muestre el estudio de factibilidad operativa y la relevancia de ampliar el portafolio de productos recién hechos (además de la dona glaseada original).

Incluir en la propuesta el estudio de factibilidad operativa de lanzar una línea de productos con funcionalidades de valor agregado para el cliente (integrales, sin azúcar, fortificadas, entre otros), así como alternativas para las tendencias de consumo de alimentos más saludables (porciones reducidas, bajo contenido calórico, donas horneadas, y otros), ante un eventual cambio en la regulación para la industria alimenticia en México.

#### Finanzas.

Ajustar las estructuras de costos por canal para asegurar que se consideren las diferencias inherentes de cada uno, manteniendo una oferta homogénea al consumidor.

Esta iniciativa ayuda a tener visibilidad de información más real del desempeño del negocio. Aprovecha la fortaleza que tiene la compañía, al conocer y tener optimizados sus procesos de fabricación. Sin embargo, es importante monitorear

esta información para detectar cualquier variación en costos. Además, se pueden evaluar nuevas optimizaciones de costos que deriven en precios más atractivos para el consumidor.

Dado el valor estratégico relativo en el apartado de Operaciones de la iniciativa propuesta, se sugiere un tablero de control para la ejecución de la misma (ver Figura 6), bajo las siguientes premisas:

1. Para un mejor control de la ejecución de la estrategia, y para asegurar resultados óptimos, se sugiere llevarla a cabo en tres etapas de implementación. En la primera etapa se realizará una prueba piloto en una tienda, cuyo objetivo es probar la operabilidad de los nuevos procesos, en un ambiente controlado. En la segunda etapa se realiza el primer despliegue a una región geográfica, y el objetivo es probar la escalabilidad de los nuevos procesos. En la tercera etapa, una vez probados los procesos operables y escalables, se despliegan a nivel nacional.
2. Alcance de la estrategia. Previo a la ejecución de la estrategia propuesta es necesario definir el alcance de la misma, en cuanto al número de productos que serán incluidos en la nueva línea. De esto depende el número de procedimientos que deberán revisarse y auditarse para asegurar su operabilidad. Así mismo, es necesario definir qué tienda fungirá como piloto, y una vez que se haya probado, en qué región se realizará el primer despliegue.

3. Es necesario el monitoreo constante a los dictámenes y declaraciones de organismos como la COFEMER (Comisión Federal de Mejora Regulatoria), la SEP (Secretaría de Educación Pública) o la SSF (Secretaría de Salud Federal), así como conocer la norma vigente, y las modificaciones y/o apariciones de nuevas leyes para la industria alimenticia en México. Esto, con el fin de obtener información respecto a los lineamientos que pudieran limitar la comercialización de donas en el mercado mexicano, y así poder definir acciones para cumplir con tales regulaciones.

Figura 6. Tablero de control para adecuar el portafolio de productos a las nuevas necesidades del mercado.

| RUTA ESTRATÉGICA:<br>Preparar portafolio de productos para las nuevas necesidades del mercado. |  | Objetivos  | Métricas   | Metas  | Iniciativas  |
|--|--|--|--|--|--|
| Financieras  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad.</li> <li>• Ventas.</li> <li>• Clientes (mayoristas).</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad por canal.</li> <li>• % Crecimiento en venta con la nueva línea de productos.</li> <li>• Número de clientes mayoristas.</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenerla.</li> <li>• +10% venta incremental con la nueva línea.</li> <li>• Incrementar un cliente por año, durante los próximos 3 años.</li> </ul>  |  |
| Clientes   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cubrir las necesidades del mercado.</li> <li>• Cumplir las normas del gobierno para la industria alimenticia.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preferencia de los clientes sobre otras opciones.</li> <li>• % Productos del portafolio restringidos a la venta por no cumplir con la norma.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Año 1: Dentro de los primeros 3 lugares.</li> <li>• Año 3: el primer lugar.</li> <li>• 0% de restricción, una vez que entra en vigor la norma.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta de preferencia de la marca y necesidades del consumidor.</li> <li>• Monitoreo de la normatividad para la industria alimenticia.</li> </ul> |
| Procesos Internos  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimientos probados y autorizados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción en calorías.</li> <li>• Productos funcionales.</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• % procesos documentados y auditados, listos para ejecución.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Año 1: 100% procedim. piloto auditados.</li> <li>• Año 2: 100% procedim. piloto listos para despliegue regional y 100% procedim. restantes auditados.</li> <li>• Año 3: 100% listo para despliegue nacional.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pruebas de formulación y preparación para productos funcionales y reducidos.</li> <li>• Prueba sensorial con consumidor.</li> </ul>                 |
| Aprendizaje y Crecimiento  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos de cocción alternos – horneado, presión, reducido en grasa.</li> <li>• Masas sin azúcar, integrales, fortificadas.</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• % personal certificado en nuevas técnicas y procesos.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Año 1: 100% personal capacitado en tienda piloto.</li> <li>• Año 2: 100% personal capacitado en una región.</li> <li>• Año 3: 100% personal capacitado a nivel nacional.</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación de personal.</li> <li>• Crear base de conocimiento.</li> <li>• Crear red de apoyo entre tiendas.</li> </ul>                            |

Fuente: Elaboración propia.

## **Recomendaciones.**

Adicional a lo planteado como estrategia a implementar, no se debe perder de vista que Krispy Kreme de México, S. de R.L. de C.V. es una franquicia de la empresa estadounidense Krispy Kreme Doughnuts Inc. Por lo tanto, es dependiente de los factores macroeconómicos como la regulación de inversiones extranjeras en México, la regulación estadounidense respecto a inversiones en el extranjero, el comportamiento de la acción de la empresa en la bolsa de valores de EU o la situación de crisis o recesión económica.

Dado que la operación de la franquicia en México implica la importación de insumos, el tipo de cambio es el factor macroeconómico que más podría afectar a la compañía. Para contrarrestar tal efecto, podría definirse un esquema de utilización de insumos tanto importados como nacionales, que no comprometa la calidad, pero permita mantener el producto competitivo en el mercado.

Por último, si bien la tendencia del mercado indica cierta conciencia del consumidor por cuidar su dieta, es importante considerar que esto puede cambiar. Por lo tanto, se sugiere monitorear las necesidades y preferencias del consumidor, y emprender acciones para mantener el portafolio de productos alineado a las mismas.

## **Conclusiones.**

Krispy Kreme de México S. de R.L. de C.V. es una empresa que inició su operación con el pie derecho en el año 2004, a pesar de que la situación que vivía la empresa estadounidense era adversa. Es relevante también que ha continuado operando, a pesar de la crisis económica de los últimos años.

Si bien el mercado del pan en México está fuertemente competido por diversos actores, el negocio es atractivo gracias al importante consumo, muy arraigado en la cultura mexicana.

Existen amenazas en el entorno que es importante considerar. Sin embargo, la mayor amenaza reside dentro de la misma empresa: a pesar de que el mercado sea atractivo y brinde la oportunidad de hacer negocio, si Krispy Kreme México no se mantiene fiel a su estrategia de construcción de marca, llevando a cabo la expansión de manera ordenada y atendiendo las necesidades de sus consumidores, podría desacelerar la buena tendencia que hasta ahora ha tenido en el país.

## **Bibliografía.**

All Business. “*Grupo AXO (Regional report: Triad)*”. EU. Disponible en: <http://www.allbusiness.com/north-america/united-states-north-carolina/582970-1.html>. (Consulta: 03 septiembre 2010).

Buffalo Business First. “*End of Montana Mills leads to loss at Krispy Kreme*”. EU. Disponible en: <http://www.bizjournals.com/buffalo/stories/2004/05/24/daily14.html?q=montana%20mills>. (Consulta: 03 septiembre 2010).

Ed Brenegar’s Leading Questions. “*Krispy Kreme Board ousts top executive*”. EU. Disponible en : [http://edbrenegar.typepad.com/leading\\_questions/2005/01/krispy\\_kreme\\_bo.html#tp](http://edbrenegar.typepad.com/leading_questions/2005/01/krispy_kreme_bo.html#tp). (Consulta: 03 septiembre 2010).

El Universal. “*Grupo Axo apuesta al concepto Krispy Kreme*”. México. Disponible en: [http://www2.eluniversal.com.mx/pls/impreso/noticia.html?id\\_nota=37175&tabla=finanzas](http://www2.eluniversal.com.mx/pls/impreso/noticia.html?id_nota=37175&tabla=finanzas). (Consulta: 03 septiembre 2010).

Franchise Key. “*Directorio de Marcas. Dunkin’ Donuts*”. EU. Disponible en: <http://www.franchisekey.com/mx/franquicia/DUNKIN-DONUTS-.htm>. (Consulta: 24 septiembre 2010).

Franquicias. Las 100 mejores opciones de invertir. “*Krispy Kreme planea abrir ocho tiendas en Guadalajara*”. México. Disponible en: <http://www.100franquicias.com.mx/Noticias/Krispy-Kreme-20-11-2008.htm>. (Consulta: 03 septiembre 2010).

FranquiciasHoy.com. “*Va Dunkin Donuts hasta por 200 franquicias y 40 mdd de inversión*”. México. Disponible en: <http://www.franquiciashoy.com/article.cfm?id=889>. (Consulta: 24 septiembre 2010).

González Quinzaños, María de la Luz. “*Modelo de negocio: La Ciabatta*”. 2005.

Latin Counsel. “*Joint venture de Grupo AXO con Krispy Kreme Doughnuts*”. España. Disponible en: <<http://www.latincounsel.com/esp/noticiaampliada.php?nid=4153>>. (Consulta: 03 septiembre 2010).

MediaPost News. “*Krispy Kreme’s Financials improve*”. EU. Disponible en : <[http://www.mediapost.com/publications/?fa=Articles.showArticle&art\\_aid=104262](http://www.mediapost.com/publications/?fa=Articles.showArticle&art_aid=104262)>. (Consulta: 24 septiembre 2010).

Merca2.0. “*Krispy Kreme llega a México*”. México. Disponible en: <<http://www.merca20.com/krispy-kreme-llega-a-m%C3%88xico/>>. (Consulta: 03 septiembre 2010).

morebusiness.com. “*Learning from the franchising mistakes of failed Krispy Kreme*”. EU. Disponible en: <<http://www.morebusiness.com/franchise-risks>>. (Consulta: 03 septiembre 2010).

New York Times. “*Report details some failures that hurt Krispy Kreme*”. EU. Disponible en: <<http://www.nytimes.com/2005/08/11/business/11place.html>>. (Consulta: 03 septiembre 2010).

Oneclé. “*Services agreement: Krispy Kreme Doughnuts Inc. and Stephen Cooper and Steven Panagos and KZC*”. EU. Disponible en: <<http://contracts.onecle.com/krispy-kreme/cooper.svc.2005.01.18.shtml>>. (Consulta: 03 septiembre 2010).

QSR Magazine. “*Krispy Kreme names new CEO and President*”. EU. Disponible en : <<http://www.qsrmagazine.com/articles/news/story.phtml?id=4399>>. (Consulta 03 septiembre 2010).

SoyEntrepreneur.com. “*Krispy Kreme inaugura su primer tienda en Guadalajara*”. México. Disponible en: <<http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?p=nota&idNota=7077>>. (Consulta: 24 septiembre 2010).

TheStockMasters.com. “*Could Krispy Kreme Doughnuts Inc. (KKD) rise from the dead?*”. EU. Disponible en: <<http://thestockmasters.com/Krispy-Kreme-KKD-Rise-From-The-Dead-Value-Stock-08272010.html>>. (Consulta: 24 septiembre 2010).

Thompson, Arthur; et al. *“Administración Estratégica”*. Decimoquinta edición. McGraw Hill. 2008.

Time. *“Selling like Hot Cakes”*. EU. Disponible en: <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,333841,00.html>. Fecha de consulta: 24 septiembre 2010.

tormo.com.mx El portal de las franquicias en México. *“Krispy Kreme tiene sabor a expansión”*. México. Disponible en: [http://www.tormo.com.mx/resumen/1458/Krispy\\_Kreme\\_tiene\\_sabor\\_a\\_expansion.html](http://www.tormo.com.mx/resumen/1458/Krispy_Kreme_tiene_sabor_a_expansion.html). (Consulta: 03 septiembre 2010).

Triangle Business Journal. *“Krispy Kreme sells Montana Mills operations”*. EU. Disponible en : [http://www.bizjournals.com/triangle/stories/2004/11/15/daily23.html?jst=s\\_cn\\_hl](http://www.bizjournals.com/triangle/stories/2004/11/15/daily23.html?jst=s_cn_hl). (Consulta: 03 septiembre 2010).

Winston-Salem Journal. *“SEC settles with Krispy Kreme”*. EU. Disponible en: <http://www2.journalnow.com/content/2009/mar/04/041629/sec-settles-krispy-kreme/>. (Consulta: 03 septiembre 2010).

YouTube. *“The Five Competitive Forces That Shape Strategy. An Interview with Michael Porter”*. Disponible en: [http://www.youtube.com/watch?v=mYF2\\_FBCvXw](http://www.youtube.com/watch?v=mYF2_FBCvXw). Fecha de consulta: 25 octubre 2010.