

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



## EMPRESAS DE REPOSTERIA ESPECIALIZADA EN ESTADOS UNIDOS: ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN

### ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

**RICARDO DANIEL VIDALES CALDERÓN**

**Director de Tesis:**

**Mtra. María Cecilia Zapata Hurtado**

**Lectores:**

**Mtra. María del Rocío Moro López**

**Mtro. Roberto Sánchez de la Vara**

# **TABLA DE CONTENIDO**

## **CAPITULO 1**

**1.1.-INFORMACIÓN DE REFERENCIA 2**

**1.2.-CARACTERÍSTICAS OPERATIVAS Y DE PRODUCTO 4**

## **CAPITULO 2**

**2.1.-DEFINICIÓN DEL PROBLEMA 7**

**2.2.-ESTRATEGIA COMERCIAL 11**

**2.3.-MODELO DE NEGOCIOS DE REPOSTERIA  
ESPECIALIZADA 15**

## **CAPITULO 3**

**CONCLUSIONES Y COMENTARIOS 18**

**BIBLIOGRAFÍA 24**

## **1.- ANTECEDENTES Y MARCO TEORICO**

### **1.1.- INFORMACIÓN DE REFERENCIA:**

**Vernon Rudolph** adquiere en 1933 la receta secreta de LeBeau para hacer donas esponjadas con levadura, junto con los activos fijos de su tienda de donas en Paducah, Kentucky y los derechos del nombre Krispy Kreme. Varios años después Rudolph y su socio deciden buscar un mercado más grande y trasladan sus operaciones a Nashville, Tennessee. El negocio consistía en producir, comercializar y entregar donas recién hechas a las tiendas locales de comestibles.

En 1937 Rudolph deja Nashville y después de algunos decepcionantes esfuerzos para encontrar otro lugar, estableció la primera tienda de donas, Krispy Kreme en Winston-Salem, Carolina del Norte. En este mismo año se hicieron las primeras donas en la nueva tienda y se vendieron a los detallistas de comestibles.

La gente que pasaba por la tienda empezó a pedir donas y Rudolph decidió abrir una ventanilla de venta al público al menudeo. En 1954 inicia un proceso de expansión y Rudolph se dedica a buscar lugares prometedores y financiamiento bancario para mantener la expansión de Krispy Kreme a otras ciudades y poblados del sureste de los Estados Unidos.

**Mike Harding** vendedor de leche en polvo a panaderías conoce a Vernon Rudolph a principios de la década de los 1950, uniéndose como socio en 1954 a la compañía de Rudolph. Harding se concentra en la operación durante la etapa de expansión de Krispy Kreme, en esta época la compañía cuenta con 6 empleados.

Se inicia la construcción de un departamento de equipo y una planta para mezclar masa para donas. La clave de la expansión de Krispy Kreme era el control de cada paso del proceso de elaboración y Harding estaba convencido de esto. En 1958 Harding se convirtió en presidente 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.

**Beatrice Foods** compró a Krispy Kreme en 1976 y procedió a realizar cambios. Cambió la receta secreta de Joe LeBeau y se modificaron los logotipos de grafía manuscrita para dar paso a una apariencia más moderna, los clientes no aceptaron los cambios y el negocio declinó.

**Joseph McAleer** líder de un grupo de franquiciatarios compró la compañía a Beatrice Foods en 1982. Siendo un conocedor del mercado de franquicias, restableció la receta secreta y la tipografía manuscrita de los logotipos y esto generó un repunte en los ingresos, los cuales no eran suficientes para cubrir los intereses de la deuda por la adquisición. McAleer un convencido de la expansión e interesado en incrementar los ingresos, se apoya en la concesión de franquicias, generando con esto la apertura de nuevas tiendas e impulsa el volumen de los establecimientos mediante la venta fuera de instalaciones

**Scott Livengood** 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 quien había sido nombrado en 1992 Presidente y Director General de Operaciones.

Livengood de 48 años ingresó a Krispy Kreme al departamento de Relaciones Humanas en 1978, tres años después de graduarse de la Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill con título de 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. En 1994 fue nombrado miembro de la Mesa Directiva, en 1998 Presidente y Director Ejecutivo y en 1999 Presidente de la Junta Directiva. Livengood se preocupa cada vez mas por las ventas estancadas y los reveses en la estrategia de la empresa, él se quiere enfocar mas a la marca apoyado en la lealtad de los clientes.

**Donald Henshall** Se incorpora a Krispy Kreme en el 2000 como Presidente de Desarrollo Internacional, con la tarea de perfeccionar la estrategia global de la compañía.

## **1.2.- CARACTERÍSTICAS OPERATIVAS Y DE PRODUCTO:**

### **1.2.1.- Características de los Productos**

Krispy Kreme produce alrededor de 20 variedades de donas, siendo la más vendida la “original glaseada de azúcar caliente”, firma de la compañía, elaborada con la receta original de Joe LeBeau basada en la levadura

El valor nutricional de esta ganadora es el siguiente: (1)

Producto	Calorías	Calorías de Grasa	Gramos	Colesterol	Sodio	Azúcares
Original Glaseada	210	110	12	<5mg	65mg	13g

Pese al furor por la atención a la salud que ha recorrido Estados Unidos en los años recientes, el consumo de donas no se ha reducido, los analistas expertos de la industria y funcionarios de la empresa atribuyen este fenómeno en parte a que las donas son una indulgencia permisible y a la tendencia que tiene mucha gente de agasajarse ocasionalmente.

Investigaciones de la compañía indicaron que el atractivo de Krispy Kreme se extendía a través de todos los grupos demográficos mayores, incluidos los de edad e ingresos. Muchos clientes compran donas por docena para su oficina, clubes y familias.

La empresa recibe un promedio de 3,500 correos electrónicos y cartas mensuales, las cuales definen su producto así: este es un producto muy singular que tiene lo que sólo puede describirse como un sabor único en su clase.

Son en extremo ligeras en peso y textura. Tienen un espolvoreado de azúcar increíble. Cuando se prueba una de las donas calientes originales, tal como salen de la línea de producción, no hay nada que se les compare.

(1) Información de la compañía Krispy Kreme.

### **1.2.2.- La Operación en las Tiendas**

Desde las primeras tiendas en Winston-Salem se creía que la clave para el éxito de la expansión del negocio era tener el control de cada paso del proceso de elaboración. Como la mezcla para las donas y el equipo usado en las tiendas, era proporcionado en parte como un medio de asegurar una calidad uniforme de la receta y la hechura de las donas a lo largo de la cadena y en parte como una forma de generar ventas y utilidades de las operaciones de franquicias. Asimismo, el culto que los clientes tienen por las donas de Krispy Kreme se ve recompensado con el diseño de las tiendas que eran como un teatro de donas, donde se podía observar como se hacían las donas a través de un ventana de cristal de 12 metros.

Las nuevas tiendas fluctúan en tamaño entre los 222 y 390 metros cuadrados, tienen ventana de exhibición para los clientes en auto y área de comedor con 50 asientos.

La típica tienda tiene unos 125 empleados, lo que incluye 65 puestos de tiempo completo, aproximadamente la mitad de las ventas dentro de las instalaciones tiene lugar en las horas de la mañana, y la mitad restante por la tarde y noche, según el tamaño y la ubicación de la tienda.

La producción de un día común fluctúa entre 2,400 y 6,000 docenas de donas, sin embargo, en varias grandes áreas metropolitanas, la elaboración de donas para ventas fuera de instalaciones, se hace en un establecimiento central equipado especialmente para un gran volumen de producción, empaquetado y distribución en el área local. Cada tienda productora presenta un destacado anuncio de neón de “Hot Doughnuts Now” que les indica a los clientes que las “donas originales glaseadas” están siendo transportadas por la banda y están listas para la compra. (2)

*(2) Información reportes anuales del 2000 y 2001 de Krispy Kreme*

### **1.2.3.- Características de locales propios y franquicias**

Las características generales de las tiendas de Krispy Kreme, para franquicias o propias han cambiado con el paso del tiempo, lo que comenzó en Winston-Salem en 1937 con seis empleado, pasó en 1954 a 29 tiendas en 12 estados con sus característicos ladrillos rojos vidriados, con techo verde y en sus interiores ventanales que permiten ver como nacen las donas. Por otro lado las franquicias comienzan a ser una forma interesante para incrementar las ventas y las primeras licencias eran a 15 años con contratos que permitían hacer uso del sistema Krispy Kreme, adicionalmente se pagaban regalías del 3% por las ventas dentro de las instalaciones y 1% por todas las ventas bajo marca, no se pagaban regalías por ventas de donas sin marca (marca privada).



## **CAPITULO 2.- ANÁLISIS DE DATOS**

### **2.1.- DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:**

En el momento del análisis del sector repostero especializado, al cual pertenece la compañía Krispy Kreme, ésta se enfrentaba ante la disyuntiva de crecer y expandirse en Estados Unidos y el exterior, por lo que se puede apreciar su interés legítimo ya que en 1990 bajo la dirección de Scott Livengood comienza la estrategia de crecimiento de forma cautelosa, y no es hasta el 2000 cuando se crea una presidencia especial para el desarrollo internacional de la marca, poniendo al frente de la misma a Donald Henshall.

Por este motivo defino el problema de Krispy Kreme, en ese momento de su vida como marca, como un problema de expansión, las causas que motivan esta inquietud son:

- Competidores locales muy fuertes con presencia en Estados Unidos y en algunas ciudades internacionales (Canadá, Inglaterra)
- Toda su presencia estaba concentrada en el sur de los Estados Unidos
- Una marca fuerte y consolidada que les permite incursionar en mercados internacionales.
- Fuerte diferenciación de sus competidores por su receta secreta.

Los efectos que traen consigo un proceso de expansión agresivo son:

- No descuidar el mercado doméstico.
- Estandarizar sus procesos con mayor énfasis.

- Diversificar sus ofertas de productos para satisfacer los gustos distintos en los nuevos territorios.
- Crecimiento natural de las franquicias, provocando la canalización de territorios.

**2.1.1.- Análisis de Mercado**

De acuerdo con algunos cálculos, la industria de las donas en Estados Unidos fue un mercado de 4,700 millones de dólares en 1998 y 1999. Se estima que los Estadounidenses consumían 10,000 millones de donas al año, justamente arriba de tres docenas por cabeza, existen los competidores grandes, que se enuncian a continuación, además existen competidores pequeños, fabricantes locales de donas que venden también bebidas complementarias, como refrescos, café, leche y te, este tipo de competidores no tienen presencia en muchas ciudades.

Las pequeñas tiendas solían tener una clientela devota surgida de los residentes del barrio y de los transeúntes regulares que iban camino a su trabajo y tienen clientes fijos muy identificados en la comunidad, por ejemplo Wood Bakery que en comparación con Krispy Kreme (cuadro1) es una empresa muy pequeña, pero como ellos mismos dicen (Wood Bakery) el mercado de las donas es muy amplio, ya que el consumo de las donas no tiene que ver ni con credo ni segmento económico. (3)

**CUADRO 1**

<i><b>KRISPY KREME</b></i>	<b>WOOD BAKERY</b>
Vende 45,360 donas por semana	Vende 4,000 donas por semana
Horario de mayor venta: 5:30 a las 11:00 am	Horario de mayor venta: 5:30 a 9:00 am

Días de mayor venta: Viernes a Domingo	Días de mayor venta: Sábado y Domingo
Dona más vendida: Glaseada	Dona más vendida: Rellena de crema
Bebidas más vendidas: Pepsi y Café	Bebidas más vendidas: Refrescos, te, leche, jugos.
Preparación: Receta Secreta (hace la diferencia)	Preparación: Fritas y Horneadas
Entrega a banquetes: Si (hace la diferencia)	Entrega a Banquetes: No
Clientes fijos: No	Clientes fijos: Si
Servicio a la comunidad: Si (hace la diferencia)	Servicio a la comunidad: No

(3) Encuesta “The Doughnut Wars”, the competition between doughnut sellers, [www.thinkquest.org](http://www.thinkquest.org)

## 2.1.2.-Los Principales Competidores: (4)

### Dunkin’ Donuts

- Empresa dominante, líder por largo tiempo.
- Ventas mundiales en 2000 por 2,320 millones de dólares.
- 5,200 puntos de venta.
- 45% de participación en ventas en el mercado de Estados Unidos.

### Winchell’s Donut House

- Propiedad de Shato Holdings Ltd. Vancouver, Canadá.
- 600 unidades en 10 estados al oeste del Río Mississippi
- Estrategia “Warn’n Fresh” (caliente y reciente)

- Programa de expansión: reclutar franquicias de comida rápida para tener fuerza de marca e incorporar el chocolate Hershey's en algunas donas y la tercera parte de la estrategia, fue crear la línea Winchell's Lighter Side.

### **Tim Hortons**

- Subsidiaria de Wendy's International, lleva el nombre de un icono del hockey.
- La cadena de café y pan recién hecho más grande en Norteamérica.
- 1,900 tiendas en Canadá y 120 en Estados Unidos
- La mayoría de las tiendas son franquicias
- En 2001 incrementa en Estados Unidos 33 puntos de venta

### **LaMar's Donuts**

- En el 2001 tiene 29 ubicaciones en 22 ciudades
- Planes para 500 tiendas en el 2004
- Los críticos la califican como una dona de reyes
- Receta secreta de confección casi artesanal.
- La revista "Gourmet" la considera la dona favorita del país.

## **2.2.-ESTRATEGIA COMERCIAL:**

La estrategia comercial a lo largo de la vida de Krispy Kreme se puede dividir en tres etapas:

**La Estrategia de Cimentación**, comprende la estrategia usada en sus orígenes. Etapa de búsqueda de un lugar geográfico como base, que tuviera las condiciones económicas y

demográficas que permitieran crecer un negocio con las características de Krispy Kreme, en pocas palabras la época de Rudolph y Harding en Winston-Salem. Ambos tenían una estrategia muy clara de su negocio y deciden crecer en 1950, ambos concluyen que tener el control del proceso de fabricación de las donas, les daría la fuerza para lograr la expansión deseada. También en 1960 se unifica la imagen de los establecimientos que tenían, con un techo verde, así como el exterior de ladrillo rojo vidriado y una tercera característica, que no cambiara aunque pase el tiempo y que es, en mi opinión, un sello característico de Krispy Kreme, sus interiores visibles por un ventanal, con una banda alta de transportación para la producción de las donas, y bancos de barra, lo cual creó una apariencia que se convirtió en marca registrada de Krispy Kreme en ese tiempo, ya que con esto el cliente puede ver la fabricación de las donas, generando en el una confianza por el producto.

*(4) Rocky Mountain News 25 de Marzo de 2001*

La estrategia de venta en esta primera etapa estaba enfocada a la venta directa a los detallistas de comestibles, no tanto a la venta directa al público, aunque si se realizaba, no tenía una participación representativa.

**La Estrategia de Transición:** Etapa de contrastes, en 1976 Beatrice Foods compra a Krispy Kreme y comienza una etapa de pérdida de participación en el mercado, debido a que se cambian las características más representativas de la marca, como son la receta secreta y la tipografía manuscrita de los letreros. En esta década ya se empezaba a hablar de marcas y presencia de marca, mercados objetivos y diferenciación de marca, por esta razón Beatrice Foods decide hacer los cambios para modernizar la marca, sin contar con la

lealtad de los clientes a las características originales del producto, situación que originó la caída fuerte de la participación de mercado.

En 1982 un grupo de franquiciatarios compró Krispy Kreme a Beatrice Foods, la compra fue realizada bajo el esquema de readquisición apalancada con deuda, pero las altas tasas de interés no permitieron el pago de dicha deuda en poco tiempo y por este motivo los recursos para la expansión eran limitados.

Los nuevos dueños necesitaban de forma rápida la recuperación del negocio para así poder cubrir su pasivo adquirido en la compra de Krispy Kreme, por lo que inmediatamente reinstauraron la receta secreta y la tipografía manuscrita de los letreros, estas acciones hicieron repuntar las ventas de forma considerable y en poco tiempo, lo que les permitió ver que los clientes tenían una lealtad comprobada a la marca.

Por tal motivo la compañía se apoyó en la concesión de franquicias a tiendas asociadas, dichas tiendas tenían un contrato por 15 años para utilizar el sistema de Krispy Kreme dentro de un territorio geográfico específico. Pagaban regalías de 3% de las ventas dentro de las instalaciones y 1% de todas las demás ventas bajo marca, no se pagaban regalías por ventas de donas sin marca o de marca privada.

Otra estrategia seguida para incrementar ventas y participación en el mercado fue la apertura de tiendas propias principalmente en el sureste de los Estados Unidos. Además como tercer estrategia se abocaron a impulsar el volumen de venta de los establecimientos mediante las ventas fuera de instalaciones.

Los ingresos corporativos ascendieron gradualmente a 117 millones de dólares en 1989, luego se mantuvieron en ese nivel durante los siguientes años. Como lo mencionamos al principio es una etapa de contrastes, ya que Krispy Kreme experimentó el declive bajo el control de Beatrice Foods y el auge bajo el esquema de franquicias.

**La Estrategia de Expansión:** Esta es la etapa del rompimiento, del cambio de dirección y de la nueva era comercial, más integral, de expansión. Son los albores de la década de 1990 bajo la dirección de Scott Livengood, quien se preocupaba cada vez más por las ventas estancadas y los reveses en la estrategia de la empresa. En sus palabras “El modelo no estaba funcionando para nosotros. Era más para ventas en canales mayoristas y menos acerca de la marca”. Livengood realiza un análisis de su estrategia actual y detecta las siguientes oportunidades:

- No se estaba aprovechando adecuadamente el entusiasmo y la lealtad de los clientes a las donas Krispy Kreme.
- Una segunda desventaja era el enfoque exclusivo de la empresa en los estados del sureste.
- Otra desventaja se manifestaba en el tamaño de las tiendas, tiendas de 650 mt<sup>2</sup>, poco rentables.
- Las ventas corporativas estancadas en el rango de 110 a 120 millones de dólares durante más de seis años.

Todas estas oportunidades son el motor para generar una estrategia nueva a partir de 1996 con el objetivo de reposicionar a Krispy Kreme con las siguientes estrategias:

- Su punto focal es pasar de una estrategia de panadería mayorista a una estrategia de detallista especializada, que promueva las ventas en los puntos de venta detallistas propios de la firma.
- Agrandar los tamaños de las donas.

- Ampliar el número de tiendas en la nación recurriendo a franquiciarios de área y a expendios propios de la compañía.
- Se realizaron pruebas de prototipos de tamaño de tiendas concluyendo que las tiendas de 222 a 390 mt<sup>2</sup> son más adecuadas a los planes de expansión y reposicionamiento de mercado.

La base de la estrategia de expansión se sustentaba en las franquicias, por tal motivo las reglas se definieron y se solicitaron requisitos mínimos para desarrolladores de franquicias, siendo estos: un mínimo de valor neto de cinco millones de dólares o 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 requería 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.

La compañía se vio atraída a la operación de franquicias porque ésta minimizaba los requerimientos de capital, proporcionaba un atractivo flujo de regalías y ponía la responsabilidad de las operaciones locales de tienda en manos de franquiciarios exitosos, que conocían bien la forma eficiente de operar las cadenas de unidades múltiples.

En el 2000, las primeras tiendas Krispy Kreme en 10 nuevos mercados geográficos y con la nueva estrategia comercial, promediaron 234,000 dólares en ventas la primera semana, atrayendo un promedio de más de 50,00 visitantes, y produciendo un promedio de 23,500 transacciones.

### **2.3.- MODELO DE NEGOCIOS DE REPOSTERIA ESPECIALIZADA**



Los analistas han demostrado que los restaurantes que tienen un producto único, se sostienen sólo unos cuantos años, es por eso que el modelo de negocios esta formado por una gama de productos y las ventas segmentadas con base en la participación de estos productos en el gusto de los clientes.

Los restaurantes con productos de servicio rápido manejan un producto líder en el mercado y las ventas de éste se complementan con otros productos o servicios. Las opciones más comunes de producto son:

- Café, en múltiples variedades, fríos, calientes, saborizados, clásico.
- Otras bebidas, como leche, te, jugos y refrescos.
- Dentro de las opciones de postres y panes, están los salados o dulces como, bagles, galletas, brownies, muffins.
- En algunos restaurantes presentan una gama más variada como ensaladas, sandwiches, helados (variados).

Las opciones más comunes de servicio son:

- Entregas a domicilio
- Descuentos por volumen, para eventos grupales, fiestas, juntas, presentaciones.
- Novedosos diseños de empaque, los cuales conservan el calor o el frío dependiendo de la necesidad del producto.
- Bonus Pack por temporadas, un juguete de regalo, promociones en lanzamientos de películas, etc.
- Diseño de paquetes de consumo para facilitar la compra, con algún beneficio en el precio.

- La promoción, en la compra de algún producto el café gratis.
- Un local vistoso, que evoque algún momento en el tiempo, con decoración temática.

El cliente de este tipo de negocios busca la variedad y la rapidez en el servicio, no es un cliente que se preocupe mucho por el precio, los clientes buscan este tipo de negocios por su especialización y diferenciación del mercado.

**2.3.1.- Modelo de Negocio de Krispy Kreme** consistía en generar ingresos y ganancias de tres fuentes:

- Ventas en Tiendas propiedad de la compañía
- Regalías de franquicias y cuotas de apertura de nuevas franquicias.
- Venta de masa para preparar donas y de equipo de elaboración de donas armado a pedido para franquicias.

La nueva estrategia diseñada e implementada por Scott Livengood dio excelentes resultados, ya que los ingresos por la operación de las tiendas se incrementó de 1997 al 2001 en un 46% pasando de 114,000 millones de dólares a 213,600 millones de dólares, también en esta época la expansión se dio a través de las franquicias y el ingreso por concepto de franquicias creció de 1997 al 2001 en un 80%.

Las ventas de las tiendas inauguradas en 1997 en promedio semanal eran de \$40,000 dólares y las tiendas en el 2001 tenían un promedio semanal de \$79,000 dólares

Krispy Kreme como repostería especializada de servicio rápido también cuenta con una serie de productos complementos a la venta de sus donas y estos son:

- Primero que nada alrededor de 20 variedades de donas.
- Se está haciendo un esfuerzo para mejorar la oferta en café.

Las tiendas generan ingresos en varias formas:

- Venta de donas en instalaciones.
- Venta de café y otras bebidas.
- Venta externa de donas de marca y de etiqueta privada a supermercados, tiendas de conveniencia y grupos de reuniones de fondos de la localidad.

### **CAPITULO 3.- CONCLUSIONES Y COMENTARIOS:**

Una vez definido el problema, como la necesidad de expansión hacia el exterior de los Estados Unidos, por parte de la empresa repostería Krispy Kreme, propongo continuar con dicho proceso de expansión, tanto nacional como internacionalmente, por las siguientes razones:

#### **Análisis FODA**

<b><u>FORTALEZAS</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Alto penetración de la marca en la mente de los clientes</li><li>• Diferenciación en el mercado, difícil de igualar (Receta)</li><li>• Innovadores en su concepto de vitrinas que permiten ver la producción.</li><li>• Procesos estandarizados</li></ul>	<b><u>OPORTUNIDADES</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de presencia en otros mercados</li><li>• Diversificación de productos</li><li>• Estrategia de expansión basada en la penetración de la marca</li><li>• Estrategia de expansión basada en las franquicias</li></ul>
<b><u>DEBILIDADES</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Todas sus tiendas están concentradas en el sur de los Estados Unidos</li><li>• Mercadotecnia enfocada en los artículos de mayor venta</li><li>• Expectativas de crecimiento optimistas, para los accionistas.</li></ul>	<b><u>AMENAZAS</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• La competencia ya ha incursionado en mercados extranjeros</li><li>• Competidores con esquema de franquicias internacionales probado</li><li>• Los competidores tienen productos diversificados muy consolidados</li></ul>

Además del análisis anterior podemos complementar con los siguientes elementos que le permitirán a Krispy Kreme hacer una estrategia de expansión exitosa.

- Es una compañía que cuenta, en el 2001 con 181 tiendas en 28 estados de los Estados Unidos, su estructura y manejo de las franquicias es muy sólida y ha comprobado que es el mejor esquema para crecer, ya que sus ventas por este segmento se han incrementado en un 82 % desde 1997 hasta el 2001.
- Tiene un producto muy reconocido por los clientes, quienes a lo largo de la historia de la empresa han demostrado una gran lealtad al mismo, además está luchando por consolidar productos complementarios de calidad, como el café.
- Creo que la marca Krispy Kreme se extendería de manera natural ante el ofrecimiento de café y bebidas en su lista de productos, pues se relacionan con la experiencia de la dona caliente en las tiendas.
- La integración vertical del café al negocio proporciona la capacidad de controlar la provisión y el tostado del café. Su convencimiento pleno del control de la cadena de suministros ayudará a asegurar normas de calidad, formulación de recetas y consistencia de tueste, como lo hizo en el pasado con las donas, al tener el pleno control del proceso de elaboración y suministro de insumos.
- Con esta capacidad mi sugerencia es que su primera prioridad sea la investigación y el benchmarking a todos los niveles, para que ofrezca un producto de calidad estandarizada en todos sus puntos de venta, tanto de donas como de café, para que pueda crear mezclas, combinaciones y tueste premier de café que ayude a hacer de Krispy Kreme un lugar de café para un público más amplio, así como lo es ahora con las 20 variedades de donas.

- Esta diversificación de productos propuesta para Krispy Kreme surge ya que sus bebidas representaron en el 2000 sólo el 10 % de las ventas, esto nos indica un área de oportunidad que deben de cuidar si quieren tener una expansión exitosa, ya que no todos los mercados consumen donas en las mismas proporciones, sobretodo pensando en mercados internacionales como el latinoamericano.
- Otra fortaleza que me motiva a concluir en apoyar la expansión de la empresa, es el valor de su acción, que se encuentra en niveles muy altos y que se debe de aprovechar para atraer dinero fresco para inversiones ya que su imagen bursátil es muy sólida.
- Recomiendo realizar una revaloración de las acciones, a pesar de la confianza de los inversionistas en la compañía, el valor por acción está muy por encima de las ganancias estimadas y aun de las reales, esta recomendación es para que consideren algún revés en sus inversiones, ya que si éste se presentara la pérdida por acción sería muy fuerte, y la pérdida de la confianza de los inversionistas sería irreparable.
- Otra situación favorable para su proceso de expansión, es el resultado positivo de la emisión de oferta pública realizada en abril del 2000, que fue muy exitosa y generó mayor confianza de los mercados en Krispy Kreme.

Desde que Krispy Kreme se fundó en 1937, ha ido creciendo para convertirse en uno de los detallistas especializados líderes, con una producción de más de 5 millones de donas al día y más de 1.8 billones al año. Adicionalmente a sus tiendas de Krispy Kreme, venden sus donas de calidad premium en supermercados, tiendas de conveniencia y otros mercados detallistas a través de todo el país. Mejor conocidos por sus donas glaseadas a base de

levadura “La Original Caliente y Glaseada”, también producen más de una docena de variedades de donas tanto a base de levadura como de harina pastelera.

Fue reconocido por la sociedad americana en 1997 con la introducción de su maquinaria al Museo Nacional de Historia Americana Smithsonian (5). Se diferencian por sus combinación de ingredientes de calidad, un proceso de producción integrado verticalmente y una experiencia única que demuestra ante los ojos de sus clientes la producción de sus donas.

Quiero realizar algunas recomendaciones surgidas del análisis anterior hecho a la compañía Krispy Kreme:

- Retomar el lema de “Hot Doughnuts”, y darle la fuerza de imagen publicitaria necesaria como sello de presentación.
- Desarrollar un esquema de mayor presencia en eventos importantes de corte internacional dándole mas énfasis a la marca, es muy importante en un proceso de expansión que la marca sea recordada por el público consumidor del producto y que a su vez la asocie con algún evento social, de espectáculos o deportivo.
- Mayor diversidad de productos como complemento a la línea de donas y del café ya propuesto, esto con la finalidad de ofrecer a los clientes una gama de opciones más completa y que su universo de clientes sea más amplio.
- Creo que la compañía Krispy Kreme, está en un buen momento comercial, administrativo y financiero para ser más agresivos con su proceso de expansión.

(5) [www.krispykreme.com](http://www.krispykreme.com)

El contexto financiero de la empresa es muy prometedor, ya que el valor de sus acciones presenta una expectativa de crecimiento muy ambicioso en el 2001, en opinión de algunos analistas las acciones han tenido buen comportamiento, pero los negocios con un concepto de producto único se sostienen solo unos cuantos años, es por eso que recomendamos que para el buen éxito de la expansión deben de diversificar su línea de productos, para que el precio por acción se sostenga.

Krispy Kreme presenta un modelo financiero balanceado genera ventas e ingresos de tres fuentes diferentes: ventas en tiendas propias, cuotas y regalías a las franquicias y una cadena de distribución integrada verticalmente y a la cual se le conoce como operación de soporte. Su crecimiento en ventas se ha dado gracias a la apertura de nuevas tiendas, así como a un sistema comparable de ventas por tienda con crecimientos de 9.7% en 1999, 14.1% en 2000 y 17.1% en 2001. La combinación de su bien establecida marca, sus donas únicas en su tipo y su fuerte sistema de franquicias, le ha dado la oportunidad de este crecimiento continuo. (6)

Aplicando algunas razones financieras:

- Rendimiento sobre Capital Contable: ROE de 2.39 % en el 2001 contra un ROE de 3.21 % en 1995, podemos comentar que su rendimiento para los accionistas es bueno ya que el sector de alimentos muestra en los 90' un ROE del 9.2% (7) Pero sus rendimientos entre 1995 y 2001 presentan un diferencial de .82 de punto lo que nos puede indicar la urgente necesidad de diversificar sus productos para que el rendimiento a los socios se vuelva más atractivo.

(6) Reportes anuales de Krispy Kreme



- Rentabilidad operativa: En 1995 los gastos operativos representaban el 86% de los ingresos en el 2001 sus gastos operativos representan el 83%, con esto podemos apreciar el esfuerzo por buscar la eficiencia operativa.
- Economía estimada de tienda de Krispy Kreme (dólares) **(8)**

Ingreso por Tienda	\$3,600,000
Flujo de efectivo	\$960,000
Margen de Flujo de efectivo	27 %
Inv. de capital nva tda.	\$1,050,000
Beneficio del flujo s/ inv.	91%

Por todos los elementos que manejo en los párrafos anteriores concluyo que la empresa Krispy Kreme tiene los elementos necesarios para su expansión ya que es un concepto probado, en el futuro continuará la expansión de Krispy Kreme atrayendo a franquiciatarios expertos. También sugiero que adquiera posiciones en negocios de franquicias selectas en un futuro como una manera de fortalecer sus relaciones y alinear sus mutuos intereses.

Los productos de alta calidad y su integración vertical y sistema automatizado está diseñado para crear donas consistentes y de alta calidad de manera eficiente. Sus controles de calidad inician desde sus planta manufacturera, que produce las mezclas de Krispy Kreme, ahí su laboratorio conduce pruebas de calidad a todos los ingredientes clave y a cada caja de mezcla. Esta manufactura les permite la ventaja competitiva para el logro de su expansión.

(7) Citado en "Hole-ly War: Omaha to be battleground for Del of Titans". Omaha World Herald. 7 de septiembre de 1999

(8) Estimada por Deutsche Banc Alex Brown

**-Bibliografía:**

*Krispy Kreme Doughnuts, Inc. Arthur A. Thompson.*

*Finanzas en Administración, vol II. Fred Weston y Thomas Copeland*

*Estrategia Competitiva, Porter*

*Perfil Corporativo Krispy Kreme Doughnuts, Inc. NYSE, 2002*

*Mr.Breakfast, “Why Doughnuts are popular”*

*Rocky Mountain News*

*Encuesta “The Doughnut Wars”, the competition between doughnut sellers, Thinkquest,  
Library.*