

**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**



**“LA VENTA DE DONAS A TRAVES DE UNA  
EXPERIENCIA SENSORIAL KRISPY KREME INC.”**

**ESTUDIO DE CASO**

Que para obtener el grado de

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta:

**JUAN BERNARDO GONZALEZ MENDOZA**

Revisores de Tesis

- **Mtro. Roberto Sánchez de la Vara**
- **Mtra. María del Rocío Moro López**
- **Dr. Sergio Levín Kosberg**

México, D.F. a 2 de Noviembre del 2004

## INDICE CAPITULAR

INTRODUCCIÓN.....	3
Antecedentes.....	4
HECHOS.....	7
Factores competitivos:.....	7
DEFINICIÓN DE LOS PROBLEMAS.....	14
Devaluación del precio de su acción.....	14
Mercado y Competidores.....	19
Hábitos de Consumo.....	21
ALTERNATIVAS DE SOLUCION.....	23
ELECCIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION.....	29
FUNDAMENTACION DE LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCION.....	36
CONCLUSIONES.....	39
BIBLIOGRAFÍA.....	40
ANEXO 1 VALOR DEL PRECIO DE LA ACCION 2000-2004...	41
ANEXO 2 VALOR NUTRICIONAL POR COMPETIDOR.....	42
ANEXO 3 INGRESOS POR UNIDAD DE NEGOCIO.....	43
ANEXO 4 TIENDAS DE TODO EL SISTEMA.....	44
ANEXO 5 DIVIDENDOS POR ACCION.....	45

## **INTRODUCCION**

El presente caso analiza una empresa productora y comercializadora de donas de los Estados Unidos con una estrategia competitiva muy exitosa que la ha llevado a posicionarse de manera importante dentro del mercado Norteamericano. Actualmente enfrenta grandes retos para continuar creciendo y superar a la dura competencia tanto dentro como fuera de los Estados Unidos, pero sobre todo con un gran reto para ofrecer atractivos rendimientos al mercado accionario y poder apalancar dicha estrategia de crecimiento.

A continuación se presenta una breve descripción del negocio y su situación particular al cierre del año fiscal de junio del 2004. Se destacan los aspectos más importantes de su estrategia competitiva y los retos que enfrenta en dicho momento.

El análisis de la empresa se centra en su estrategia competitiva y algunas recomendaciones que la empresa debería de seguir a fin de continuar creciendo para que el mercado accionario revalore las acciones y se pueda dar un mayor apalancamiento al crecimiento.

## **Antecedentes**

Krispy Kreme<sup>1</sup> es una empresa dedicada a la fabricación y distribución de donas para el consumidor final, fue fundada en 1937 como una pequeña fábrica para abastecer pequeñas tiendas de comestibles y de manera accidental y gracias a un producto de muy alta calidad en cuanto a su sabor, textura y frescura; descubrió que al consumidor le gustaba comprar donas recién hechas y directamente en el establecimiento en el que eran producidas.

Bajo este concepto la empresa inició una expansión a través de la apertura de tiendas propias y de un estricto sistema de franquicias que selecciona de una manera muy rigurosa a los franquiciatarios, para que sean capaces no solamente de operar una tienda, sino que tengan la experiencia profesional y el capital necesario para desarrollar un mercado con varias tiendas<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Por simplicidad en adelante nos referiremos al nombre de Krispy Kreme con las siglas KK

<sup>2</sup> Estas franquicias son consideradas de las más costosas, ya que para desarrolladores de área solicitan hasta 5 millones de dólares de inversión, si se le compara por ejemplo con la de McDonalds que cuestan menos de la mitad. (Making Dough, Kirk Kazanjian & Amy Joyner, pp28)

A través de los años KK ha logrado establecer un modelo de negocio que esta dividido en tres unidades principales correspondientes con la fuente de ingresos que cada una de ellas representa.

En primer lugar están las tiendas propiedad de la empresa, que para el 2001 representaban el 71% de los ingresos totales, que han mostrado una disminución en cuanto a su participación para pasar a 67% en el primer cuarto del 2004; sin embargo en número de tiendas totales (propiedad de KK) han pasado de 63 a 141, lo que representa un crecimiento en tiendas del 123% en tan solo 3 años.

En segundo lugar están los ingresos por regalías y apertura de tiendas nuevas de franquiciatarios que se han mantenido muy constantes, representando entre el 3.1% y 3.6% de los ingresos, entre el año 2001 y 2004; tomando en cuenta que el número de franquicias pasó de 111 en 2001 a 216 en el 2004<sup>3</sup>.

Y finalmente por la unidad de negocio de equipos de producción para tiendas y materias primas (mezcla para donas principalmente) que ha

---

<sup>3</sup> ANEXO 3. Ingresos por unidad de negocio.

venido creciendo en los últimos años, como resultado de la fuerte estrategia de expansión; han pasado del 25% en el 2001 al 29% en el 2004<sup>4</sup>.

Estas cifras dejan ver claramente la tendencia de la empresa para crecer tanto con tiendas propias como con franquiciadas, donde el número total de tiendas paso de 174 en 2001 a 357 en 2004<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Información extraída de los informes “Annual Report for shareholders” de los años 2002, 2003 y 2004

<sup>5</sup> Anexo 4. Número de tiendas de todo el sistema.

## **HECHOS**

KK es una empresa altamente orientada a la satisfacción del cliente en términos de la experiencia que éste recibe en cada una de las tiendas, así como por la elaboración de un producto de muy alta calidad que siempre rebase las expectativas del consumidor en cuanto a sabor y frescura se refiere. Todo esto respaldado por una marca reconocida solidamente en el mercado Norteamericano principalmente.

La experiencia que un consumidor recibe dentro de una tienda KK, se centra en que sus establecimientos sean lugares agradables a los cuales pueda llegar un cliente y recibir una grata experiencia del proceso de fabricación a través de sus cinco sentidos, para finalmente consumir un producto fresco y de su total agrado.

### **Factores competitivos:**

- **Marca.** Uno de los activos más importante de la compañía, por su amplio reconocimiento dentro de los Estados Unidos y sobre todo con una extraordinaria aceptación internacional, considerando el

éxito que ha tenido en naciones como Canadá, tanto en la parte de habla francesa como en la inglesa, en el Reino Unido, Australia y México.

- **Experiencia del cliente.** Sin duda el eje central de la estrategia de KK esta basada en la experiencia que recibe el cliente desde que entra en un establecimiento que le recuerda una época en la que este tipo de locales ofrecían productos manufacturados artesanalmente y de un gran sabor; y sobre todo por que eran puntos de reunión de las familias para la convivencia. Exhibir a través de un cristal la máquina que esta realizando todo el proceso de producción y que deliberadamente refuerza la experiencia sensorial del cliente a través de la vista, el olor a pan horneándose, que despierta el apetito; los sonidos de las donas friéndose y avanzando por las bandas transportadoras, para finalmente recibir un baño de azúcar glas; y la culminación de esta experiencia que se da cuando el cliente recibe una de estas donas recién hechas y siente el calor de la misma y como se le deshace entre los dedos para finalmente comerla.

En este sentido cabe destacar que es una política de KK ofrecer



donas calientes gratis a los clientes que entran a comprar una o más cajas de donas glaseadas.

- **Producto.** Detrás de la experiencia que recibe el cliente dentro del establecimiento se encuentra un producto que tiene un gran sabor, que es de una calidad homogénea y que por estar recién hecho se puede disfrutar de una manera única.

Para asegurar la calidad homogénea en todos sus productos KK cuenta con centros de fabricación de materias primas que se encargan de producir las masa para la fabricación de las donas. Cada una de las tiendas cuenta con maquinaria previamente proveída por la corporación, con la cual, a través de estrictos procesos de fabricación que van desde la fermentación, horneado y freído de las donas, logran producir un producto con las mismas características físicas, sin importar en donde se encuentre ubicada la tienda.

En los horarios de mayor afluencia de clientes las tiendas cuentan con un letrero luminoso que dice que hay donas calientes al instante, y es aquí en donde se encuentra la clave del producto principal de KK, las donas glaseadas son llevadas de la línea de producción a sus

cajas de cartón y de ahí entregadas al cliente para que las pueda disfrutar recién hechas.

- **Economía de escala.** Montar una pequeña fábrica en cada una de las tiendas permite a KK ofrecer un producto recién hecho al consumidor, pero sobre todo obtener un volumen alto de donas para ser distribuidas directamente en los canales adicionales que se encuentran alrededor de la tienda, lo que amplía la cobertura del producto en un territorio más extenso. Para soportar esta producción la corporación cuenta con 3 grandes centros de distribución que están geográficamente distribuidos<sup>1</sup> y que se encargan de producir la mayoría de los ingredientes que se distribuyen a las tiendas para asegurar que la producción sea homogénea y de la más alta calidad.
- **Múltiples canales de distribución.** Todo el producto que se produce en las tiendas en las horas de bajo consumo es destinado a tiendas de conveniencia, supermercados y demás puntos de venta

---

<sup>1</sup> Los centros de distribución están ubicados en Carolina del Norte, California y el tercer y más reciente en Effingham, Illinois y distribuyen desde servilletas, gorras, uniformes, vasos, letreros, azúcar y por supuesto la mezcla para la fabricación de las donas

que le permiten a la empresa ofrecer sus productos más allá de las propias tiendas.

- **Orientación a Causas Sociales.** La mayoría de las grandes empresas participan en causas de ayuda social, como una forma de retribución a la comunidad en la que se encuentran sus clientes, proveedores y empleados; pero son pocas las que realmente incorporan esta ayuda al propio modelo del negocio. KK no sólo tiene una división para realizar estas ayudas, sino que va más allá llevando el concepto hasta sus tiendas e incluso en las que se encuentran bajo el esquema de franquicias. La forma de realizarlo es estableciendo un precio con un descuento muy alto; el precio es cercano al costo de fabricación, y de esta manera entrega los productos a asociaciones que previo registro y validación de sus fines<sup>2</sup>, les permite vender las donas a precios similares a los que se manejan en las tiendas, con lo que estas asociaciones obtienen

---

<sup>2</sup> En México Fundación Televisa ha realizado venta de donas para recaudar fondos con un precio \$110 pesos cada caja de 12 donas glaseadas.

atractivas utilidades que les permitan cumplir con sus causas de ayuda social, a la vez que promueven el consumo de las donas.

No obstante que esta estrategia ha probado su efectividad y que la empresa ha superado sus metas en cuanto a número de tiendas por territorio y crecimiento económico<sup>3</sup>, la empresa no ha logrado mantener un valor constante con relación al precio de la acción y el mercado accionario sigue desconfiando de que la empresa pueda mantener estos ritmos de crecimiento con su estrategia de producto innovador y forma de comercialización.

Adicionalmente un hecho muy importante en la historia de KK que vale la pena resaltar al momento de pensar en soluciones que ayuden al negocio a acelerar las diferentes etapas por las que tiene que pasar para crecer y consolidarse en el mercado, tiene que ver con la venta del negocio a la empresa Beatrice Foods en el año de 1976 y en la que tuvo terribles problemas con la imagen de la marca, la calidad de los productos, perdida

---

<sup>3</sup> En los últimos cuatro años la empresa ha crecido en promedio las ventas un 31.93% con respecto al año anterior. Mientras que las utilidades han promediado un 6.70% de crecimiento con respecto al año anterior en los últimos cuatro años. Información extraída de los informes de resultados a accionistas del 2001 al 2004

de ventas y mercado; así como, en general con todo el concepto que tenía KK; lo que marcó de manera muy importante a los tomadores de decisiones de la empresa, para manejar con mucha cautela el negocio y que se han vuelto cruciales a la hora de enfrentar problemas y buscar soluciones que permitan que la empresa se diferencie de la competencia o que tome riesgos para obtener mayores beneficios en el mediano y largo plazo.

A continuación se detallan los retos principales de KK para reforzar la confianza del mercado accionario, así como una serie de retos secundarios que debe superar para fortalecer su estrategia de expansión.

## **DEFINICIÓN DE LOS PROBLEMAS**

KK es una empresa muy exitosa, ha crecido de manera importante en los últimos cuatro años<sup>1</sup>, cuenta con una marca ampliamente conocida en el mercado norteamericano, de gran aceptación a nivel internacional y los productos son de gran calidad y aceptación por parte del consumidor. Ante esta situación, es difícil hablar de problemáticas específicas, por lo que me gustaría presentar una serie de retos importantes que tiene la empresa y que si los resuelve le ayudaran a fortalecer sus estrategias de crecimiento y consolidación en los mercados en los cuales ha decidido ingresar.

### **Devaluación del precio de su acción.**

El reto principal que enfrenta KK sin lugar a duda es la sobrestimación de crecimiento, de utilidades y dividendos de acciones que generó previo a su lanzamiento como empresa pública y que le ha costado mucho trabajo superar. Esto combinado con una salida limitada de oferta de acciones al mercado (3,450,000 acciones) en abril del año 2000 que generó una gran demanda que hizo que el precio de la acción se fuera a niveles muy altos en

---

<sup>1</sup> En los últimos 4 años los ingresos de KK han crecido en promedio 25% cada año, pasando en el año 2000 de 220 millones de dólares a \$658 millones en el 2004.

el segundo y tercer trimestre del 2000.

Es importante destacar que en este mismo año se había alcanzado el punto más alto de precios en la mayoría de las acciones de empresas de tecnología y el mercado experimentaba grandes captaciones de inversionistas que sin duda influyeron en los precios tan elevados de KK. Aunque KK no es propiamente una empresa de tecnología, y tiempo después salió de NASDAQ<sup>2</sup> para integrarse al NYSE<sup>3</sup>, si sufrió una fuerte caída en el precio de sus acciones cuando todo el mercado de la bolsa de valores; básicamente empresas de tecnología, cayó. Sumado a este hecho el mercado accionario comenzó a desconfiar de que la empresa fuera capaz de cumplir las grandes expectativas que había generado en cuanto a crecimiento y rendimiento, lo cual hizo que el precio de las acciones descendiera drásticamente y que la percepción de las acciones fuera de sobre valuación.

Para saber que tan sobrevaluada esta una acción existe un indicador que se llama “Price Earning Ratio” (relación precio utilidad) y que se le identifica en el mercado como P/E, para obtenerlo se divide el precio actual de la

---

<sup>2</sup> National Association of Securities Dealers Automated Quotations. Es la bolsa de valores Norteamericana para empresas del ramo de la tecnología.

<sup>3</sup> New York Stock Exchange. Es la bolsa de valores de Nueva York.

acción entre el dividendo actual de la misma.

En el caso de KK la acción estaba valuada en \$46 dólares a finales del año 2000 y tenía ganancias reales de \$0.55 dólares lo que equivalía a 83.6 veces el valor de la acción; es decir, un inversionista estaría pagando 83 veces el valor esperado en dividendos de la acción. Ahora bien, el crecimiento esperado en dividendos, es decir, las utilidades de KK para el año 2002 estaban proyectadas en \$0.69 dólares por acción, esto es un 25% de crecimiento con respecto a los \$0.55 dólares de dividendos del año 2001; si tomamos el P/E de 83 y lo dividimos entre el crecimiento esperado del 25%, nos dará un índice de 3.3 veces el estimado de crecimiento. Este índice es demasiado alto si se le compara con empresas exitosas e importantes de finales del año 2000, por ejemplo: Starbucks (SBUX) con un índice de 2.2 veces el crecimiento esperado, Coca-Cola Company (KO) de 2.8 veces, Cisco System (CSCO) de 2.9 e incluso General Electric (GE) de 3.0<sup>4</sup>. Así que los inversionistas desconfiaron que una empresa productora y distribuidora de donas, con un buen producto y un concepto innovador en cuanto a la experiencia de los clientes en las tiendas, fueran suficientes para pagar un precio tan alto, lo que sin duda provoco una fuerte caída en el

---

<sup>4</sup> Información obtenida del Business Week online del 30 de octubre del 2000.



precio de las acciones<sup>5</sup>. En el cierre del 2002 el rendimiento final por acción fue de \$0.45 dólares<sup>6</sup>, tan sólo alcanzo el 65% de lo ofrecido en dividendos, hecho que no hizo más que reforzar la desconfianza del mercado.

Ahora bien, esta expectativa tan alta en cuanto al crecimiento y las utilidades de la empresa para los próximos años ha estado fomentada por el propio KK y fundamentada en su estrategia de crecimiento que se basaba en 2 aspectos principales. En primer lugar había iniciado una fuerte expansión tanto dentro de los Estados Unidos como a nivel internacional, este crecimiento estaba soportado por la concesión a franquiciatarios que aportarían el capital necesario para la apertura de nuevas tiendas en nuevos mercados y que le dieran a la compañía mayores ingresos en la división KKM&D (Krispy Kreme Manufacturing and Distribution), encargada de la elaboración de masas y equipo de producción para distribuir a todas las tiendas. Los recursos captados por la venta de acciones, así como la reinversión de las propias utilidades serían utilizadas para ampliar el número de tiendas propiedad de la empresa, para que le permitieran generar

---

<sup>5</sup> ANEXO 1. Gráfica de comportamiento del precio de la acción entre el año 2000 y el 2004.

<sup>6</sup> ANEXO 5. Rendimiento por acción

ingresos y tener un control directo del mercado detallista. KK mostraba preocupación por no dejar mercados enteramente en manos de los franquiciatarios y siempre buscaba tener una participación importante de tiendas propiedad de la compañía.

En segundo lugar su estrategia reforzaba la venta detallista dentro de los establecimientos en donde el producto de alta calidad era el eje central de las ventas y estaba soportado por la experiencia de compra que experimentaba el cliente en lo que ellos denominaban “El teatro” de la fabricación de las donas. En este punto tenían una enorme confianza basada en el éxito logrado hasta el momento con la aceptación del producto y en donde aspectos como la publicidad del producto y difusión de la marca se habían dado prácticamente solos sin que la empresa hubiera tenido que destinar fuertes cantidades de recursos a ello<sup>7</sup>.

Si analizamos detenidamente los componentes por la estrategia del producto, nos daremos cuenta de que existen riesgos y problemas

---

<sup>7</sup> De acuerdo con BrandChannel.com, KK gasta menos de 100 mil dólares al año en publicidad, lo cual es prácticamente nada si se considera que es la tercer marca más reconocida dentro de los Estados Unidos después de Target y Apple. (Making Dough, Kirk Kazanjian & Amy Joyner, pp 82)

potenciales derivados de la competencia y de los hábitos de consumo, que en su momento fueron subestimados por los ejecutivos de KK.

### **Mercado y Competidores.**

El competidor principal de KK sin duda es Dunkin Donut's por la participación de mercado que tiene<sup>8</sup> y la variedad de productos que ofrece.<sup>9</sup> En segundo lugar con una participación de mercado<sup>10</sup> menor que Dunkin Donuts y bastante mas grande que KK, y sobre todo con un potencial de ofrecer un producto de características similares, está “Tim Hortons Doughnuts”, que puede atacar los factores diferenciadores de KK, como ofrecer donas calientes en el establecimiento y la experiencia del teatro de la fabricación con características de frescura y suavidad muy similares. La situación de estos dos competidores hace que el mercado accionario sienta que las promesas de KK se pueden ver fuertemente amenazadas y que quizás no logre los objetivos planteados. Hay que destacar que en los dos años siguientes a su lanzamiento como empresa pública, entrego

---

<sup>8</sup> En el año 2000 Dunkin Donut's tenía 5,200 tiendas y ventas anuales por 2.32 billones de dólares, en comparación con las 144 tiendas de Krispy Kreme y ventas por 220 millones de dólares en el mismo año.

<sup>9</sup> Dunkin Donuts tiene más del doble de productos que Krispy Kreme y con una variedad que incluye otro tipo de alimentos y bebidas que refuerzan las horas del día en las que típicamente no se venden donas.

<sup>10</sup> 1,300 tiendas en el año 2000

rendimientos por debajo de lo ofrecido<sup>11</sup>, a pesar de haber tenido resultados muy satisfactorios en cuanto crecimiento en ventas y en número de tiendas.

Derivado de esta situación KK ha decidido implementar una estrategia que no acaba de tranquilizar al mercado accionario, y que se refiere al esfuerzo que esta haciendo para generar más ventas a través de canales alternos de distribución, lo cual va en contra de los factores diferenciadores del producto que componen su estrategia competitiva. Distribuir las donas en tiendas externas al lugar en donde son fabricadas, hace que las donas ya no estén calientes y que pierdan parte de los atributos que hoy han encantado a los clientes. El proceso de fabricación, base de la experiencia sensorial para el cliente, tampoco esta presente en dichos puntos de venta, y por otra parte en estos establecimientos es muy difícil controlar la apariencia de los productos, ya que en algunos supermercados como las cadenas de autoservicios Target<sup>12</sup> las donas están en estantes comunes y corrientes, junto a las cajas del supermercado y sin ningún tipo de anuncio que las promueva.

---

<sup>11</sup> Ver ANEXO 5. Valor de las acciones y dividendos

<sup>12</sup> Visita a supermercados de esta cadena en Florida.

## **Hábitos de Consumo**

En los últimos 10 años se ha venido desarrollando una cultura del cuidado de la salud y la alimentación en los Estados Unidos; cada vez más gente esta preocupada por realizar actividades físicas y deportivas que los mantengan en forma y también existe una preocupación por consumir cada vez menos comida chatarra y alimentos con altos contenidos de grasa y aporte de calorías.

En una comparación de donas glaseadas; producto líder de KK con sus principales competidores, tenemos que en cuanto a azúcares y colesterol, KK ocupa el primer lugar, en calorías el cuarto y en grasas el tercero<sup>13</sup>. En esta misma comparación las donas de Dunkin Donet's son las que tiene menor cantidad de grasas y calorías<sup>14</sup>. Los analistas financieros apuestan por un decremento en los hábitos de consumo de este tipo de productos, mientras que la filosofía de los ejecutivos de la empresa, apuestan por que la gente los siga consumiendo igual que hasta ahora, argumentando que son percibidos como un lujo que se pueden dar y controlar su consumo para que no llegue a afectar su salud de manera importante. El hecho, es que esta

---

<sup>13</sup> ANEXO 2. Comparativo de contenido nutricional de donas glaseadas de 5 competidores.

<sup>14</sup> Información obtenida del sitio de "Calorie King" <http://www.calorieking.com>

controversia no hace mas que intranquilizar al mercado accionario, y ante la duda el precio de las acciones se mantiene bajo y se vuelve complejo tratar de captar más accionistas dispuestos a invertir en un negocio que podría ver disminuida su participación en el mercado de alimentos.

## **ALTERNATIVAS DE SOLUCION**

Ante estos retos son muchas las posibles soluciones que KK puede implementar a fin de revertir la percepción que tiene en específico con el mercado accionario, así como las estrategias que debería implementar para contrarrestar a la competencia.

En los siguientes párrafos plantearé varias alternativas viables de solución y después procederé a seleccionar las que a mi criterio son las más importantes y que tienen mayor posibilidad de éxito para ser implementadas por KK.

- El reto más importante de KK es crecer y consolidarse en los mercados en los que va entrando y posicionarse como líder. Ya vimos que la captación de recursos vía el mercado inversionista ha sido complicada por la percepción que se tiene del negocio, mientras que la otra fuente de crecimiento vía recursos externos de los franquiciatarios ha sido muy efectiva, pero no con la velocidad que el mercado esperaba. La primer propuesta de solución tiene que ver con una modificación al sistema de otorgamiento de franquicias y desarrolladores de mercado, en donde lo que se buscaría es ser más agresivo para otorgar mayor cantidad de franquicias, en las que no

se descuiden los aspectos de control, políticas y procedimientos establecidos, pero que si le permitan a la empresa acelerar la entrada en nuevos mercados y sobre todo con recursos que hoy no tiene la empresa.

- La segunda propuesta relacionada con la anterior, tiene que ver con la manera en que KK puede hacerse de recursos, con los cuales podría financiar parte de su crecimiento, sin perder sus controles y políticas como lo ha venido haciendo hasta el momento; para lo cual la alternativa más viable es a través de la adquisición de una deuda financiera. Esta alternativa estaría enfocada a unas cuantas opciones de fuentes de financiamiento, a las cuales se les podría dar información con mucho mayor detalle del que normalmente publica la empresa y referente a las estrategias de mediano y largo plazo, con análisis mucho más detallados de los planes de la empresa para el mediano y corto plazo. Esta estrategia brindaría una mayor posibilidad de éxito para que estos inversionistas estuvieran dispuestos a financiar el crecimiento y en donde el establecimiento de garantías por parte de la empresa también ayudaría a que los



prestamos fluyeran más fácilmente. Una vez obtenidos los recursos financieros la empresa tendría que articular una estrategia de expansión, para lo cual deberá robustecer su estructura organizacional de desarrollo de nuevos mercados.

- Con respecto a la estrategia que ha seguido la KK en los horarios de menor afluencia de clientes para surtir canales de distribución alternos, con los riesgos que se han visto al respecto, la empresa podría cambiar a una estrategia de venta con productos que complementen las necesidades de una comida en forma. Seguramente sería más del agrado del consumidor para la hora de la comida. Esta estrategia representaría una mayor captación de ventas y también pondría a KK a competir de una manera más pareja con su mayor competidor; Dunkin Donut's, que hasta hoy ha estado realizando esta misma estrategia de manera regular y con un éxito probado.
- KK debe incorporar a su gama de productos actuales, donas dietéticas, bajas en calorías, colesterol, azúcares y grasas; así como

productos más pequeños. Si los ejecutivos creen firmemente que la gente percibe sus donas como placeres que vale la pena darse por consentirse, sin duda porciones más pequeñas y Light les ayudarían a ser percibidos como más saludables.

- Dentro de Estados Unidos el éxito en cada apertura de una nueva tienda ha sido una constante, debido en parte por el gran prestigio que tiene la marca y por que mucha gente alguna vez ha probado las donas o conoce a alguien que se las recomendó. Esto genera un frenesí con la llegada de cada tienda a un nuevo territorio. En los mercados internacionales esta situación sería prácticamente inexistente, por lo que es muy importante que la compañía invierta en una fuerte campaña de medios publicitarios, utilizando estrategias de degustación del producto con consumidores objetivo, como pueden ser oficinas, centros deportivos, escuelas, etc.
- La estrategia de ofrecer donas en canales alternos tiene el grave riesgo de que los productos ya no son diferenciables con los de la competencia, ya que comer una dona fría y que fue preparada varias

horas antes, ya no es muy distinta a hacerlo de cualquier otro competidor de KK, por lo que deberían explorar un concepto de tienda chica tipo kiosco con máquinas pequeñas que les permitan instalarse en los supermercados, universidades, aeropuertos, etc. Estas máquinas no tendrían que hacer necesariamente todo el proceso de elaboración de las donas, la tienda con el equipo actual podría preprocesar las donas, hasta dejarlas previo al freído y en estos pequeños kioscos se podría realizar la última fase del proceso para que estén lo más frescas y calientes que se pueda<sup>1</sup>.

- Si el aspecto clave del negocio de KK es la experiencia sensorial que recibe el cliente en cada una de las tiendas al ver el proceso de fabricación, junto con el ambiente que crea la propia tienda recordando épocas en las que los productos eran elaborados de una forma artesanal; deberían buscar asociaciones con empresas que basan la venta de productos complementarios con el mismo concepto; por ejemplo: Starbucks Café es una cadena que además de

---

<sup>1</sup> En el año 2001 y después de tres años de desarrollo la empresa lanzó al mercado lo que internamente denominaron, la “máquina de hacer donas calientes”, que se caracteriza por ser un equipo más pequeño y pensado para un nuevo concepto de tienda Coffe & Donuts. Making Dough, pp105.

ofrecer productos de extraordinaria calidad, calientes y preparados al momento, ofrece una experiencia sensorial dentro de sus establecimiento, lo cual es totalmente complementario con el consumo de donas. Una combinación de estos dos productos podría potencializar las ventas de las dos empresas. Esta alternativa de solución podría combinarse con la anterior, puesto que requiere de máquinas pequeñas y procesos más simples de producción de donas. Para el caso de vender donas en los Starbucks Cafés actuales; o bien instalar las máquinas de preparación de café dentro de los locales de KK.

## **ELECCIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION**

Desde mi punto de vista el problema principal de KK se basa en una estrategia del éxito pasado, que transmite al mercado una señal de que su fundamento principal solamente esta sustentado en las características de su producto y en la experiencia que ofrecen al consumidor en cada una de las tiendas, y que estos dos pilares de su estrategia son suficientes para hacerlos crecer y hacer frente a la competencia, pero sobre todo, dan la impresión que los tomadores de decisiones no prestan demasiada atención a las amenazas del propio mercado y de los competidores, que finalmente pueden restringir fuertemente su crecimiento.

En los siguientes párrafos tratare de seleccionar aquellas alternativas que sean más factibles de ser implementadas y que ayuden de una manera más directa a fortalecer la estrategia de crecimiento de KK.

Las primeras dos alternativas de solución están muy relacionadas entre sí, ya que ambas buscan acelerar el crecimiento de KK. Por una parte se sugiere endeudar a la empresa, mientras que por la otra se busca captar más franquiciatarios.

Con respecto a la primera existe un riesgo muy importante en cuanto a la

capacidad que tenga la propia empresa para acelerar el crecimiento, y me refiero a que cuando se tienen los recursos económicos disponibles se deben hacer proyecciones de venta para nuevos mercados. Cuando estas proyecciones se encuentran dentro de los límites planeados, no hay mayor problema, pero cuando algunas de estas proyecciones se quedan, el negocio en su conjunto tiene que comenzar a subsidiar esa falta de ingresos, incrementando el riesgo de fracaso, ya que los intereses y los plazos de vencimiento de pagos no cubiertos comienzan a presionar la operación de la empresa. En resumen el endeudamiento es una buena alternativa de crecimiento pero que implica demasiados riesgos y que se antoja innecesaria comparada con todo el éxito logrado hasta el momento con el negocio, por lo que esta alternativa podría dejarse como secundaria.

Agilizar el otorgamiento de franquicias tiene la ventaja de acelerar la presencia y crecimiento de la empresa, pero de manera similar a la alternativa anterior lleva consigo riesgos importantes. Los ejecutivos de la empresa han puesto especial cuidado en analizar perfectamente los mercados en los cuales desean entrar y toman el tiempo necesario en encontrar a los franquiciatarios que cubran los requisitos que les minimicen

los riesgos; así que pienso que sin duda el otorgar más franquicias y de manera más rápida ocasionaría que algunas de ellas no funcionasen y tuviesen que ser cerradas o que los rendimientos no fueran los esperados. Para algunas empresas este tipo de riesgos bien valen la pena, por que el balance al final de un cierto periodo es que crecieron y tuvieron mayores ingresos que si lo hubieran hecho conservadoramente. En el caso de KK, creo que se trata de una empresa que muestra una preocupación importante por no tener tiendas perdedoras o peor aún, tener que cerrar algunas por que no cubrieron los requerimientos mínimos; así que creo que para el estilo de liderazgo que tiene la empresa sería una alternativa difícil de implementar. Sugiero dejarla como secundaria.

La tercera alternativa de solución que tiene que ver con la diversificación de productos ha probado su efectividad con algunos de los competidores más importantes de KK, sin embargo conlleva el riesgo de desenfocar el negocio y sobre todo a la marca. Hasta la fecha el concepto de producto y experiencia dentro de los establecimientos ha probado su éxito de manera constante. Por otra parte toda la empresa tiene detrás de sus locales de venta un sistema de producción de materias primas, de fabricación de maquinaria

para cada una de las tiendas, así como una impresionante logística de distribución para entregar un producto estandarizado y de muy alta calidad, que hacen complicado el incorporar alimentos que requieren de procesos diferentes de elaboración. Y aunque en el año 2001 la empresa tomó la decisión de incorporar una línea propia de elaboración de cafés<sup>1</sup>, el enfoque central del negocio sigue muy en la misma línea. Por estas razones yo consideraría riesgoso ampliar la gama de productos, ya que además de las implicaciones hacía adentro de la empresa está la percepción del consumidor y la asociación de la marca. Esta opción igualmente la considero secundaria.

La cuarta alternativa referente a la incorporación de productos dietéticos y con porciones más pequeñas, la veo con muy buenas posibilidades de ser implementada, ya que esta totalmente dentro del giro actual del negocio, y por otra parte el mercado consumidor esta muy acostumbrado a los productos dietéticos. Es un paso muy natural dentro de la estrategia de KK el ampliar su línea actual de productos a una con variedad de donas Light,

---

<sup>1</sup> En Febrero de 2001 KK adquirió la empresa Digital Java Inc. Un pequeño productor de cafés de calidad de Chicago Illinois. El objetivo principal fue realizar una integración vertical con bebidas de basadas en café, tanto frías como calientes para complementar su oferta de venta de donas.



que complementen la demanda actual del consumidor. Una familia típica consumidora de donas puede no tener problemas para que sus integrantes más jóvenes consuman los productos con los valores actuales de calorías y grasas, pero quizás para uno de los padres el sobrepeso sea un aspecto de preocupación por lo que en vez de buscar productos sustitutos o evitar la visita a un KK para no comprar donas que engordan; pudiera en contraste sentirse muy complacido de acudir a la tienda y encontrar los mismos productos, pero en una presentación que le ayuden a no exceder su consumo diario de calorías y grasas. Esta alternativa es muy fácilmente incorporable a lo largo de toda la organización, las materias primas son muy similares a las utilizadas en la elaboración de los productos actuales, los equipos de producción serían prácticamente los mismos y todo el concepto de comercialización en cada uno de los establecimientos también sería el mismo.

La siguiente alternativa propuesta para incorporar mayores recursos y campañas más agresivas en los territorios internacionales es realmente una necesidad, KK debe asegurar al momento de entrar a un nuevo mercado que el consumidor identificará a la marca con los valores de la empresa; que

rápidamente se convencerá de ir a buscar un producto de alta calidad, gran sabor, caliente; que sentirá la necesidad de tener una experiencia placentera dentro del establecimiento, y sobre todo que identificará a la marca con un compromiso social de ayuda para la comunidad.

La idea de hacer una máquina mucho más pequeña y que pueda colocarse en establecimientos de dimensiones reducidas y de gran tráfico de personas, es totalmente viable y puede sustituir los riesgos derivados de la estrategia de distribuir productos fríos en canales alternos; ya que estos pequeños establecimientos serían manejados por la propia empresa o bien por el actual sistema de franquiciatarios. Como referencia en el año 2003 la empresa inicio algunas pruebas piloto con equipos de producción más pequeños para tiendas de menor capacidad, en las que se manda el producto preprocesado, que si bien este tipo de equipo esta pensado para tiendas pequeñas, considero que con un poco de inversión en investigación y desarrollo podrían contar con equipos más pequeños aún y comenzar un plan alternativo de expansión en mercados actuales y nuevos.

La última alternativa de solución es muy buena en términos de apalancar dos marcas líderes en el mercado en un solo establecimiento que les permita a ambas empresas ofrecer los dos productos que son totalmente complementarios para el consumidor y que le eviten la necesidad de desplazarse a dos sitios ubicados geográficamente distantes uno del otro.

Al mismo tiempo existen grandes complicaciones derivadas de la unión de estas dos empresas independientes y líderes cada una de ellas en su mercado, que van desde la selección de nuevas tiendas, la aceptación de incorporar en sus establecimientos actuales los productos de la otra; ya que actualmente ambas empresas ofrecen productos equivalentes; esto es, KK ofrece su propio café, mientras que Starbucks tiene toda una línea de panadería. Por estas razones considero que esta es una alternativa de solución muy ambiciosa y condicionada a las voluntades de las dos empresas, que para efectos de las recomendaciones de este caso, no se puede tomar como viable por que dependería de la aceptación de un tercero que esta totalmente fuera del alcance de toma de decisiones de KK.

## **FUNDAMENTACION DE LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCION**

Las tres alternativas de solución seleccionados son:

- Desarrollo de una máquina pequeña que realice solamente la parte final del proceso de producción, con la finalidad de instalar locales pequeños tipo kiosco en lugares de alto tráfico de personas y que no justifican la inversión de una tienda completa
- Incorporación de una línea de donas dietéticas a la oferta actual de productos
- Cambio en la estrategia de promoción y publicidad de la marca en los nuevos territorios, sobre todo aquellos que se encuentran fuera de los Estados Unidos

De acuerdo con el planteamiento de los retos que enfrenta KK considero que la empresa necesita consolidar su crecimiento tanto en los nuevos mercados como en los existentes y en este sentido la alternativa que va más en línea de la estrategia del negocio es la de expandir el concepto de producto y experiencia del consumidor en el local de la manera más práctica y con la menor cantidad de recursos económicos. Las tiendas

pequeñas que se podrían establecer con el desarrollo de un equipo más chico y donas preprocesadas tienen la ventaja de llevar el producto a lugares más accesibles evitando que el consumidor requiera desplazarse varios kilómetros para comprar unas simples donas. El por que elegí esta alternativa tiene que ver con el decremento que ha tenido la acción de KK y que no le ha permitido captar lo que originalmente se planteó y por otra parte que implica mucho menos riesgos que las alternativas de endeudamiento o captación de más franquiciatarios.

La segunda alternativa seleccionada se encuentra igualmente relacionada con la situación que guarda el mercado accionario respecto a la percepción de que las ventas tenderán a disminuir en el mediano y largo plazo por el hecho de tratarse de productos con altos contenidos calóricos y de grasas. Esta alternativa por una parte amplía la gama de productos y puede sin lugar a duda tranquilizar la inquietud del mercado para que el precio de la acción pueda recuperarse, lo que le permitiría tener una mayor captación de recursos para apalancar su crecimiento.

La última alternativa para mí es una decisión obligada, ya que la empresa no puede correr el riesgo de que la marca y los productos no tengan el

impacto que ha logrado hasta el momento, la empresa debe hacer inversiones a las que no esta acostumbrada en publicidad y promoción para que los nuevos consumidores se identifiquen rápidamente y entonces pueda estar en condiciones de aplicar las estrategias que normalmente ha aplicado en los mercados en los que la marca ya es conocida.

En resumen estas tres alternativas están orientadas a consolidar el crecimiento de KK y a ayudar a revertir la imagen negativa que ha tenido en el mercado accionario. Sin lugar a dudas KK es una empresa con una gran trayectoria y con muchas posibilidades para enfrentar a sus fuertes competidores, y creo que están haciendo muy bien las cosas y simplemente requieren ajustar los aspectos analizados dentro del presente caso para minimizar riesgos y consolidar su crecimiento.

## **CONCLUSIONES**

Este caso es muy interesante por que presenta una empresa con casi 70 años de existencia que ha tenido un gran éxito en sus inicios y que después de un gran fracaso por haber cambiado de propietarios y haber cambiado las bases del negocio original; un producto de una gran calidad y aceptación y la visión de su fundador de presentar una experiencia sensorial y aspiracional del producto, ha vuelto a consolidarse como una gran marca con muchas posibilidades de crecimiento.

Esto nos deja como aprendizaje que las bases sobre las que se apoyan la misión y visión de un negocio no deben ser cambiadas a menos de que el propio mercado lo demande, pero nunca en aras de reducir costos o mejorar los márgenes de contribución como fue el caso de Beatrice Foods . Creo que los esfuerzos que esta haciendo KK, sobre todo en el cuidado que pone en cada uno de los detalles del producto, de las tiendas, el proceso de fabricación y sobre todo en la selección de sus franquiciatarios también son una muestra clara de los resultados que ha tenido y que tiene grandes posibilidades de éxito para enfrentar el futuro.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Making Dough, The 12 secret ingredients of Krispy Kreme's Sweet Success

Autores: Kirk Kazanjian y Amy Joyner. Editorial: WILEY

- 2002 Annual Report to the ShareHolders
- 2003 Annual Report to the ShareHolders
- 2004 Annual Report to the ShareHolders
- Business Week online 30 de Octubre de 2000
- <http://www.krispykreme.com> Información de Krispy Kreme
- <http://www.timhortons.com> Información de la cadena Tim Hortons
- <http://www.yahoo.com> Artículo "A little less sweetness at Krispy Kreme" Octubre 2003
- <http://www.calorieking.com> "Calorie King", Información nutricional de más de 30 mil productos principalmente de USA
- <http://www.alliedomecplc.com/> Información de Dunkin Donuts

<http://www.moneyinstructor.com/peratio.asp> Información referente al cálculo de precio de las acciones.



## ANEXO 1 VALOR DEL PRECIO DE LA ACCION 2000-2004



En esta gráfica se muestra el comportamiento del precio de las acciones de KK a precios del 2004. Debido a que en este periodo la empresa realizó dos “Splits” de acciones, que no es otra cosa que bajar el precio de la acción en la proporción en la que se incrementa el número de títulos, con la finalidad de que sea más manejable y estándar con el resto de las empresas con las que cotiza; muestra un crecimiento en el precio a finales del año 2001.

Durante 2002 y 2003 la acción fue perdiendo valor para luego recuperarse en el segundo cuarto del 2003, sin embargo a finales de este mismo año volvió a caer el precio.

En la parte inferior de la gráfica se muestra el volumen de acciones que se compran y venden que tal como se aprecia ha tenido un comportamiento bastante constante.

## ANEXO 2 VALOR NUTRICIONAL POR COMPETIDOR

### Ordenado por Calorias

Lugar	Empresa	Producto	Calorias	Tot. de grasas grs.	Grasas Sat. grs.	Colesterol mgs.	Azucares grs.
1	Winchell's Donut Home	Donuts: Cake, Old Fashion Glazed	290	18	0	0	0
2	Tim Hortons	Donuts: Cake, Old Fashion Glazed	248	12	0	0	0
3	LaMar's Donuts	Ray's Original Glazed Donut	220	10	2.5	0	13
4	Krispy Kreme	Original Glazed	210	12	4	<5 mg	13
5	Dunkin's Donuts	Donuts: Glazed	184	8	1.5	0	6

### Ordenado por Grasas

Lugar	Empresa	Producto	Calorias	Tot. de grasas grs.	Grasas Sat. grs.	Colesterol mgs.	Azucares grs.
1	Winchell's Donut Home	Donuts: Cake, Old Fashion Glazed	290	18	0	0	0
2	Tim Hortons	Donuts: Cake, Old Fashion Glazed	248	12	0	0	0
3	Krispy Kreme	Original Glazed	210	12	4	<5 mg	13
4	LaMar's Donuts	Ray's Original Glazed Donut	220	10	2.5	0	13
5	Dunkin's Donuts	Donuts: Glazed	184	8	1.5	0	6

### Ordenado por Colesterol

Lugar	Empresa	Producto	Calorias	Tot. de grasas grs.	Grasas Sat. grs.	Colesterol mgs.	Azucares grs.
1	Krispy Kreme	Original Glazed	210	12	4	<5 mg	13
2	LaMar's Donuts	Ray's Original Glazed Donut	220	10	2.5	0	13
3	Dunkin's Donuts	Donuts: Glazed	184	8	1.5	0	6
4	Winchell's Donut Home	Donuts: Cake, Old Fashion Glazed	290	18	0	0	0
5	Tim Hortons	Donuts: Cake, Old Fashion Glazed	248	12	0	0	0

### Ordenado por Azucares

Lugar	Empresa	Producto	Calorias	Tot. de grasas grs.	Grasas Sat. grs.	Colesterol mgs.	Azucares grs.
1	Krispy Kreme	Original Glazed	210	12	4	<5 mg	13
2	LaMar's Donuts	Ray's Original Glazed Donut	220	10	2.5	0	13
3	Dunkin's Donuts	Donuts: Glazed	184	8	1.5	0	6
4	Winchell's Donut Home	Donuts: Cake, Old Fashion Glazed	290	18	0	0	0
5	Tim Hortons	Donuts: Cake, Old Fashion Glazed	248	12	0	0	0

### ANEXO 3 INGRESOS POR UNIDAD DE NEGOCIO

	2 de febrero de 1997		1 de febrero de 1998	
<b>Ingreso por segmento de negocios</b>				
Operaciones de tienda de la compañía	113,940	<b>85.9%</b>	132,826	<b>83.7%</b>
Operaciones de franquicia	1,709	<b>1.3%</b>	2,285	<b>1.4%</b>
Manufactura y distribución de KK	16,965	<b>12.8%</b>	23,632	<b>14.9%</b>
<b>Total</b>	<b>132,614</b>	<b>100.0%</b>	<b>158,743</b>	<b>100.0%</b>

Crecimiento con respecto al año anterior **19.70%**

	31 de enero de 1999		30 de enero de 2000	
<b>Ingreso por segmento de negocios</b>				
Operaciones de tienda de la compañía	145,251	<b>80.3%</b>	164,230	<b>74.6%</b>
Operaciones de franquicia	3,236	<b>1.8%</b>	5,529	<b>2.5%</b>
Manufactura y distribución de KK	32,393	<b>17.9%</b>	50,484	<b>22.9%</b>
<b>Total</b>	<b>180,880</b>	<b>100.0%</b>	<b>220,243</b>	<b>100.0%</b>

Crecimiento con respecto al año anterior **13.95%** **21.76%**

	28 de enero de 2001		28 de enero de 2002	
<b>Ingreso por segmento de negocios</b>				
Operaciones de tienda de la compañía	213,677	<b>71.1%</b>	266,209	<b>67.5%</b>
Operaciones de franquicia	9,445	<b>3.1%</b>	14,008	<b>3.6%</b>
Manufactura y distribución de KK	77,593	<b>25.8%</b>	114,137	<b>28.9%</b>
<b>Total</b>	<b>300,715</b>	<b>100.0%</b>	<b>394,354</b>	<b>100.0%</b>

Crecimiento con respecto al año anterior **36.54%** **31.14%**

	28 de enero de 2003		28 de enero de 2004	
<b>Ingreso por segmento de negocios</b>				
Operaciones de tienda de la compañía	319,592	<b>65.0%</b>	441,868	<b>67.1%</b>
Operaciones de franquicia	19,304	<b>3.9%</b>	23,848	<b>3.6%</b>
Manufactura y distribución de KK	152,653	<b>31.1%</b>	193,129	<b>29.3%</b>
<b>Total</b>	<b>491,549</b>	<b>100.0%</b>	<b>658,845</b>	<b>100.0%</b>

## ANEXO 4 TIENDAS DE TODO EL SISTEMA

<b>PERIODO</b>	<b>Propiedad de la compañía</b>	<b>Franquiciadas</b>	<b>Totales del sistema</b>	<b>Crecimiento respecto año anterior</b>
29/01/1995	48	40	88	
28/01/1996	53	42	95	<b>7.95%</b>
02/02/1997	61	55	116	<b>22.11%</b>
01/02/1998	58	62	120	<b>3.45%</b>
31/01/1999	61	70	131	<b>9.17%</b>
30/01/2000	58	86	144	<b>9.92%</b>
28/01/2001	63	111	174	<b>20.83%</b>
28/01/2002	75	143	218	<b>25.29%</b>
29/01/2003	99	177	276	<b>26.61%</b>
29/01/2004	141	216	357	<b>29.35%</b>

## ANEXO 5 DIVIDENDOS POR ACCION

### Utilidades por acción hasta el año fiscal 2003 en

	2003	2002	2001	2000	1999
1Qto.	0.15	0.1	0.06	N/D	N/D
2Qto.	0.15	0.1	0.06	N/D	N/D
3Qto.	0.17	0.11	0.06	N/D	N/D
4Qto.	0.09	0.14	0.07	N/D	N/D
Año	<b>0.56</b>	<b>0.45</b>	<b>0.27</b>	<b>0.15</b>	N/D