

# **UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**



## **“Ventaja Competitiva: Sustentabilidad de la estrategia de negocio”.** **ESTUDIO DE CASO**

**Que para obtener el grado de :  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**Presenta:  
SARA GERALDINE GONZÁLEZ AGUADO**

**Presidente: Mtra. María Cecilia Zapata Hurtado  
Vocal: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara  
Secretario: Mtra. María del Rocío Moro López**

**México D.F.**

**2004**

## INDICE

Introducción .....	.....1
Historia Krispy Kreme .....	.....3
La competencia	
Dunkin' Donuts .....	...10
Winchell's Donut House .....	...11
Tim Hortons .....	...13
Estrategia de Negocio y Ventaja Competitiva .....	...14
Análisis y Diagnóstico .....	...19
Principales Problemas .....	...23
Alternativas de Solución .....	...25
Conclusiones .....	...28
Bibliografía .....	...29

## **CAPITULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

#### **KRYSKY KREME**

En 2001, con 181 tiendas Krispy Kreme en 28 estados de Estados Unidos, estaba creando rápidamente una especie de culto de seguimiento de sus donas: ligeras, cálidas, que se derriten en la boca. Las ventas estaban en una impresionante pendiente de ascenso, excediendo de los 3.5 millones de donas al día. El modelo de negocios de la compañía pedía un crecimiento de 20% anual de los ingresos en dividendos por acción.

Sin embargo, varios analistas de valores dudaban que de la estrategia y el crecimiento por acción de 0.69 dólares de 2002 y de 85 veces las ganancias reales por acción de 0.55 dólares en 2001. La acción de la compañía, que se estaba vendiendo en la escala de 46 a 50 dólares cada una, y que llegó a estar en 54 dólares había sido una de las favoritas de los vendedores durante varios meses (los 2.5 millones de acciones vendidas al descubierto en mayo de 2001 representaban casi 10% de las acciones preferentes de la empresa). De acuerdo con un analista, “Las acciones han tenido buen comportamiento, pero los números simplemente no funcionan”, otro analista comentó: “Las probabilidades están en contra de esta emisión en cuanto al éxito a largo plazo”. Un tercero dijo: “Los conceptos de producto único se sostienen sólo unos cuantos años”. Ciertamente, los restaurantes con productos de

servicio rápido tenían en ese tiempo el más lento crecimiento de ingresos entre todos los tipos de restaurantes.<sup>1</sup>

Krispy Kreme tiene como estrategia de venta su concepto de “*dona caliente*” basando su éxito en una ventaja competitiva y oferta mono-producto que podría ser replicada.

En el presente trabajo se hace un análisis de la historia y estrategia de Krispy Kreme comparándola con otras marcas del ramo. Se determinan los posibles problemas que puede enfrentar generando soluciones de negocio que puedan reforzar su posicionamiento y crecimiento rentable en el mercado.

---

<sup>1</sup> Nota técnica Krispy Kreme. Thompson Arthur.

## **I.1 ANTECEDENTES**

### **I.1.1 HISTORIA**

Krispy Kreme abrió sus puertas oficialmente en 1937. Vernon Rudolph su fundador, le compro a Joe LeBeau una tienda en Nuevo Orleans, que incluía los derechos de uso de una receta secreta para elaborar donas esponjadas con levadura. Años después en busca de un mercado más grande, Rudolph y su socio se trasladaron a Nashville, Tennessee; otros miembros de la familia se unieron y abrieron tiendas de donas en Charleston, Virginia del Oeste y Atlanta, Georgia.

Vernon Rudolph abandonó el negocio familiar se fue a Winston-Salem, en Carolina del Norte, donde rentó un edificio y comenzó a elaborar donas mismas que repartía a las tiendas locales de comestibles. Sin embargo, muchas personas se paraban a pedirle que vendiera donas a menudeo, fue así como inició la venta directa al consumidor.

Entre los años 40 y 50, era ya una pequeña cadena de tiendas de venta de donas, principalmente cuyos dueños eran principalmente familiares. Todos usaban la “*receta secreta*”, los resultados de producto eran buenos pero no siempre consistentes, debido en mucho a las diferencias de materia prima. En 1950 Vernon conoció a Mike Harding, quien vendía entonces leche en polvo a panaderías, se unieron como socios y comenzaron a construir un departamento de equipo y una planta para mezclar donas. Creían que la clave para la expansión de Krispy Kreme era tener el control de cada paso del proceso de

elaboración y tener la capacidad para entregar las donas a los clientes tan pronto salieran del proceso de freído y glaseado de azúcar. Así fue como desarrollaron su propia planta de base o “mix” para elaborar las donas y un sistema de entregas que permitía distribuir la mezcla seca a cada una de las tiendas Krispy Kreme. Inventaron un equipo sus donas, Rudolph y sus ingenieros se enfocaron en mejorar y automatizar su sistema de elaboración.



El equipo muestra de innovación empleado para elaborar las donas y la mezcla seca.



En los 60's Krispy Kreme disfrutó de un crecimiento sustentado en el sureste y comenzó su expansión fuera de sus raíces originales. El diseño de las tiendas comenzó a ser consistente incluyendo las imágenes de espectaculares y anuncios luminosos, creando así una imagen corporativa de Krispy Kreme.



Imagen corporativa que mantenían todas las tiendas.

En 1973 Vernon Rudolph muere y el crecimiento de la compañía comienza a estancarse en así como se decide vender la marca a Beatrice Foods en 1976, dejando de ser la empresa familiar que controlaba proceso, fórmula e imagen. El nuevo dueño procedió a realizar una serie de cambios. Se cambió la receta y se modificaron los logotipos de grafía manuscrita para darle una apariencia más moderna. Los clientes reaccionaron negativamente al cambio el negocio declinó.

En 1982 un pequeño grupo de franquiciatarios, encabezado por Joseph McAleer compró la compañía en una operación de readquisición apalancada con deuda. Los nuevos propietarios reinstauraron pronto la receta original, los logotipos y letreros de estilo manuscrito. El enfoque primario de la empresa era explotar la experiencia del consumo de la dona cliente. Las ventas se recuperaron rápidamente, pero con las tasas de interés de dos dígitos de principios de la década de los ochenta les tomó años pagar la deuda, lo que dejó pocos recursos para la expansión.

La compañía se apoyó en la concesión de franquicias a tiendas asociadas, en la apertura de unas cuantas tiendas nuevas propiedad de la firma, todas en el sureste de Estados Unidos y en impulsar el volumen de los establecimientos mediante ventas fuera de instalaciones. Las tiendas asociadas operaban conforme a un acuerdo de licencia de 15 años que les permitía hacer uso del sistema de Krispy Kreme dentro de un territorio geográfico específico.

Pagaban regalías de 3% de las ventas dentro de las instalaciones y 1% de todas las demás ventas bajo marca (a supermercados, tiendas de conveniencia, organizaciones caritativas y otros compradores mayoristas); no se pagaban regalías por venta de donas sin marca o de marca privada.

En los inicios de la década de 1990, con las tasas de interés a la baja y gran parte de su deuda saldada, la compañía empezó a experimentar cautelosamente la expansión dirigida por Scott Livengood, recién nombrado presidente y director general de las operaciones.

Livengood inició su carrera en Krispy Kreme en 1978 en el departamento de Relaciones Humanas, egresado de la carrera de Relaciones Industriales en la Universidad de Carolina del Norte, creía firmemente en el producto de la compañía y en el potencial de crecimiento de está a largo plazo. Se encontraba preocupado porque la estrategia no estaba funcionando, cada vez se vendía más al canal de mayoreo y las ventas de la marca iban en detrimento. El y otros ejecutivos, atentos a las miles de “anécdotas de Krispy Kreme” referidas por los clientes entusiastas al paso de los años, llegaron a la conclusión de que al darle énfasis a las ventas fuera de las instalaciones no estaban aprovechando adecuadamente el entusiasmo y la lealtad de los clientes a las donas Krispy Kreme. Una segunda desventaja era que el



enfoque exclusivo de la empresa en los estados del sureste de Estados Unidos maniataba innecesariamente los esfuerzos de apalancar los valores de marca y la calidad del producto en el resto del país. Los datos indicaban que las tiendas de tamaño estándar (más de 650m<sup>2</sup>) eran de operación poco rentable en todas las ubicaciones excepto las de alto volumen de ventas.

A mediados de los 90's se puso en marcha una nueva estrategia, reposicionando a la compañía, trasladando el punto focal de una estrategia de panadería mayorista a una estrategia de panadería minorista promoviendo las ventas en los puntos de venta propios e insistiendo en el concepto de *“la experiencia de la dona caliente”* tan referenciada por los clientes. La segunda parte de la estrategia consistía en ampliar el número de tiendas en la nación recurriendo a franquiciatarios de área y a expendios propiedad de la compañía. La empresa llegó a la conclusión que los tamaños de las tiendas deberían oscilar entre 222 a 390m<sup>2</sup> para los planes de reposicionamiento de mercado y expansión.

En 1997 cuando cumple sus primeros 60 años Krispy Kreme es reconocido como un emblema de Estados Unidos. A partir de entonces tiene un espacio en el Smithsonian Institution's National Museum of American History.

A principios del 2000 la empresa había firmado tratos con 13 desarrolladores de área que operaban 33 tiendas de Krispy Kreme y que se comprometían a abrir 130 tiendas más en sus territorios en cinco años máximo; además operaba 61 tiendas de administración propia. En Abril de 2000 Krispy Kreme hizo una oferta pública de acciones y se convirtió en Krispy Kreme Doughnuts, Inc.

En 2001 producía alrededor de 20 variedades de donas, la mayor vendedora era la “*glaseada de azúcar caliente original*” Como un esfuerzo para ofrecer calidad y variedad de productos Krispy Kreme adquirió Digital Java Inc, una pequeña compañía cafetera con base en Chicago que proveía y tostaba cafés de calidad premium.



La “*glaseada de azúcar caliente original*” producto líder de Krispy Kreme



Ampliando su oferta de productos. **Café para completar “*La experiencia de la dona caliente*”**

A fin de estar más cerca del consumidor y poder poner en práctica algunas de sus sugerencias se crea “Friends of Krispy Kreme” que es una base de datos con información de clientes.

Creando también una tienda de artículos de Krispy Kreme, en donde se puede encontrar desde un camión repartidor de los 60’s, un trailer actual, playeras sudaderas, gorras, juguetes y tazas.

En diciembre del 2001 inició su internacionalización con la inauguración en Toronto de la primera tienda Krispy Kreme fuera de Estados Unidos.

El 20 de enero del 2004 abren su primera tienda en la ciudad de México en con el lema “*Calientitas al Instante*”.

*¡Las donas calientitas llegan a México!*

Actualmente tienen franquicias en Estados Unidos, Canadá, México, Australia e Inglaterra. Planean crecer a Asia, Europa del Este, Europa del Oeste, y continuar su penetración en Estados Unidos, Australia, México y Canadá. Su primera incursión en Asia será en Corea en Diciembre del 2004. <sup>2,3</sup>

---

<sup>2</sup> Nota técnica Krispy Kreme. Thompson Arthur

<sup>3</sup> [www.krispykreme.com](http://www.krispykreme.com)

## **I.1.2 LA COMPETENCIA**

### **I.1.2.1 DUNKIN' DONUTS**

Fue creada en 1950 por Bill Rosenberg, quién abrió la primera tienda en Quincy, Massachussets. En 1955 se otorgó la primera franquicia creando así una de las mayores cadenas de café y productos de panadería en el mundo, con ventas diarias de 6.4 millones de donas y 1.8 millones de tazas de café.

La cadena es propiedad de Allied Domecq PLC (inglesa), que es una empresa diversificada. Cuenta con ventas anuales de 2 320 millones de dólares, 5200 tiendas en el mundo, 3600 puntos de venta en Estados Unidos y un crecimiento comparable de ventas de tiendas de 7%.

En comparación con Krispy Kreme, Dunkin' Donuts hacía más énfasis en el café y la conveniencia o comodidad. *“La gente habla acerca del café primero. Somos comida que la gente consume a su paso. Somos parte de su día. No somos necesariamente una tienda de destino”*<sup>4</sup>

Dunkin' Donuts se había defendido con éxito de la competencia de cadenas nacionales de roscas y de Starbucks. Cuando las cadenas nacionales de roscas promovían éstas como alternativa saludable a las donas, abrían nuevas tiendas en áreas donde Dunkin' Donuts tenía expendios, la empresa respondía agregando roscas y sandwiches de queso crema a sus ofertas de menú.

---

<sup>4</sup> Nota técnica Krispy Kreme. Thompson Arthur

En 2000 Dunkin' Donuts empezó a abrir tiendas “tri-brand” en sociedad con sus empresas hermanas Baskin Robbins (helados) y ToGo (sandwiches).<sup>5</sup>



Formato de tienda Dunkin' Donuts. Enfocadas principalmente al café. Con información nutrimental de sus productos de panadería.

### **I.1.2.2 WINCHELL'S DONUT HOUSE**

Fue fundada por Verne Winchell en 1948. En 2000 contaba con 600 unidades en 10 estados del oeste del río Mississippi, junto con franquicias internacionales en UAM, Saipán, Corea, Egipto, Arabia Saudita y Nueva Zelanda. Cuenta con más de 70 variedades de donas y productos de panadería y una gran variedad de especialidades de café. Su slogan es “*Home of the Warm Fresh Donut*” .<sup>6</sup>

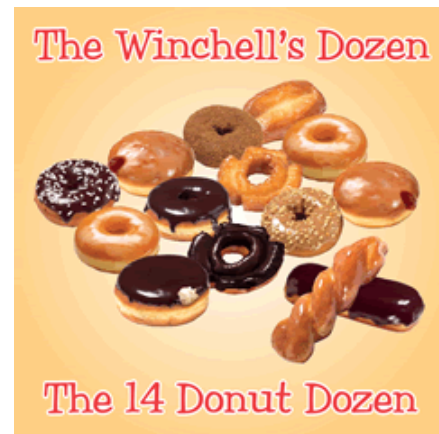
---

<sup>5</sup> [www.dunkindonuts.com](http://www.dunkindonuts.com)

En 2000 comenzó un programa de expansión en seis ciudades de Estados Unidos donde las ventas de la compañía eran fuertes: dicho programa consistía en reclutar franquicias de comida rápida para agregar quioscos de Winchell's a sus tiendas. La firma también ofrecía a los socios de manejo conjunto de marca la opción de agregar una Winchell's World Donut Factory completamente montada. Una de las ciudades elegidas para el esfuerzo del manejo conjunto de marcas de Winchell's era Omaha, Nebraska, donde recientemente se habían abierto dos locales de Krispy Kreme. El franquiciatario de KK de Omaha no estaba planeado tener tiendas adicionales en esta ciudad, pero estaba aumentando el número de sus clientes de tienda de conveniencia, suministrándoles entregas nocturnas a domicilio desde las dos ubicaciones existentes en la población.<sup>7</sup>



Imagen corporativa de las tiendas



Oferta de productos

---

<sup>6</sup> [www.winchells.com](http://www.winchells.com)

<sup>7</sup> Nota técnica Krispy Kreme. Thompson Arthur

### I.1.2.3 TIM HORTONS

Abrió por primera vez sus puertas en 1964 por Ron Joyce. Es subsidiaria de Wendy's Internacional.

Los ejecutivos de Tim Hortons no se sentían amenazados por la expansión de Krispy Kreme en Canadá y en las partes de Estados Unidos donde la cadena canadiense tenía tiendas. El presidente, David House, dijo “En realidad, les damos la bienvenida. Quienquiera que atraiga la atención a las donas no puede sino ayudarnos. Es un gran mercado y un gran lugar de mercado. Yo pondría nuestra dona contra la de ellos cualquier día”.<sup>8,9</sup>



---

<sup>8</sup> [www.timhortons.com](http://www.timhortons.com)

<sup>9</sup> Nota técnica Krispy Kreme. Thompson Arthur

### **I.1.3 ESTRATEGIA DE NEGOCIO Y VENTAJA COMPETITIVA**

La estrategia en el ámbito de negocio busca dar respuesta a la pregunta: ¿cómo podemos competir en cada uno de nuestros negocios? Para la organización pequeña con una sola línea de negocio, o la organización grande que no se ha diversificado en diferentes productos o mercados, la estrategia en el ámbito de negocios es generalmente la misma que la estrategia corporativa de la organización. Para organizaciones con negocios múltiples, cada división tendrá su propia estrategia que defina a los productos o servicios que proporcionará, los clientes a los que quiera llegar, etc.

Cuando una organización está en varios negocios diferentes, la planificación puede facilitarse al crear unidades de negocio estratégicas. Una unidad estratégica de negocio (UEN) representa un negocio único o un grupo de negocios relacionados.

Durante casi dos décadas, los directores de empresas han estado aprendiendo a jugar de acuerdo a un nuevo conjunto de reglas. “Las empresas tienen que ser flexibles para responder con rapidez a los cambios en la competitividad y en los mercados. Continuamente tienen que llevar a cabo *benchmarking* a fin de lograr la mejor práctica. Tienen que hacer *outsourcing* de manera agresiva, a fin de ganar eficiencia, y tienen que nutrir unas cuantas aptitudes para mantenerse en ventaja de los adversarios en la carrera”<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Micher E. Porter. What is Strategy? Harvard Business Review.



El posicionamiento llegó a ser el corazón de la estrategia sin embargo ahora es considerado demasiado estático para la dinámica actual de los mercados y las tecnologías cambiantes.

Un problema importante en las empresas es la incapacidad de distinguir entre la eficacia operativa y la estrategia. “El afán por la productividad, la calidad y la rapidez han provocado la proliferación de un número notable de herramientas y técnicas de dirección, tales como: *benchmarking*, competencia con base en el tiempo, *outsourcing*, alianzas, reingeniería, dirección para el cambio”<sup>11</sup>

La eficacia operativa y la estrategia son exigencias para conseguir un rendimiento superior, que después de todo es la meta primordial de cualquier empresa. Pero cada uno funciona diferente.

“La eficacia operativa (OE) es hacer las actividades que hace la competencia de una manera mejor que ella. Por otro lado, el posicionamiento estratégico significa realizar actividades diferentes a las de los rivales, o realizar actividades similares de manera diferente”<sup>12</sup>

La estrategia competitiva tiene que ver con ser diferente. Significa escoger un conjunto diferente de actividades para ofrecer una mezcla inimitable de valor.

Krispy Kreme había logrado tener esa diferenciación con su concepto de donas calientes en el momento. Ellos describen el posicionamiento estratégico en función de la percepción de sus clientes, “*Experiencia de la dona caliente*”, pero la esencia de la estrategia reside en las actividades realizadas de forma distinta, o actividades diferentes a la competencia para lograr esta percepción del consumidor y lograr es éxito sobre las replicas que la

---

<sup>11</sup> Nota técnica IPADE. ¿Que es estrategia?

<sup>12</sup> Nota técnica IPADE. ¿Que es estrategia?

competencia ha realizado de ese concepto. De otra manera, la estrategia no es sino un eslogan de comercialización que no resistirá a la competencia.

La posición estratégica se puede manifestar de tres formas distintas:

- “Posicionamiento basado en la variedad, porque se logra mediante la selección de variedades de productos o servicios, más que por la elección de segmentos de clientes, es redituable cuando se puede producir de la mejor manera ciertos productos o servicios, empleando conjuntos característicos de actividades.
- Posicionamiento basado en las necesidades: se genera cuando hay diversos clientes con necesidades diferentes, pero que pueden ser satisfechas de forma óptima mediante un grupo de actividades realizadas para ese objetivo.
- Posicionamiento basado en el acceso: que se da cuando tenemos varios clientes con necesidades similares, pero la configuración de actividades para llegar a ellos es diferente.”<sup>13</sup>

Una posición estratégica sostenible, exige renuncias y compromisos. La elección de una posición imitable no garantiza contar con una ventaja sostenible. Una posición valiosa atraerá la imitación de los rivales, de dos maneras posibles.

Un competidor puede reposicionarse para igualar el rendimiento del mejor. Otra opción que es mucho más común es el injerto. “El injertador pretende igualar los beneficios de una

---

<sup>13</sup> Nota técnica IPADE. ¿Que es estrategia?

posición existente. Injerta nuevas características, servicios o tecnologías a las actividades que ya realiza”<sup>14</sup>

Pero una posición estratégica no es sostenible a menos que se asuman los *trade offs* que hay que pagar por acceder a otras posiciones estratégicas. Los *trade offs* tiene lugar cuando las actividades son incompatibles, “trade off, significa: más de una cosa requiere menos de otra”<sup>15</sup>

“Tener una ventaja competitiva es como tener una pistola en una pelea de cuchillos”<sup>16</sup>

Una ventaja competitiva para ser sustentable debe cumplir con 4 características importantes:

- Debe ser apreciada y valiosa para el consumidor
- Difícil de imitar
- Debo tener capacidad de organización para capturar valor
- Debe ser diferente, raro.

Las ventajas lo son sólo de forma temporal. Las compañías exitosas son las que, de forma permanente, reconstruyen sus ventajas competitivas, apoyándose en las anteriores.

---

<sup>14</sup> Michel E. Porter. What is Strategy? Harvard Business Review.

<sup>15</sup> Nota técnica IPADE. ¿Que es estrategia?

<sup>16</sup> Philip Kotler, Los 80 conceptos esenciales de Marketing.

Las empresas pueden crear sus ventajas competitivas de diferentes formas. Pueden ser superiores en calidad, velocidad, seguridad, diseño, fiabilidad y todo ello con un menor costo. “Es muy frecuente que la ventaja competitiva sea una combinación única de estrategias, a que una sola estrategia proporcione la superioridad. Una compañía superior será aquélla que haya incorporado varias ventajas competitivas que se refuerzan alrededor de una idea básica. Las ventajas competitivas son relativas, no absolutas.”<sup>17</sup>

“La ventaja competitiva crece a partir de sistema integrado de actividades. La adecuación entre actividades reduce considerable el costo o aumenta la diferenciación”<sup>18</sup> La adecuación estratégica entre muchas actividades es fundamental no sólo por la ventaja competitiva, sino también para sostener esa ventaja. Es más difícil para un rival igualar un conjunto de actividades relacionadas entre sí, que actividades aisladas.

---

<sup>17</sup> Philip Kotler, Los 80 conceptos esenciales de Marketing.

<sup>18</sup> Nota técnica IPADE. ¿Que es estrategia?

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS / DIAGNÓSTICO**

Krispy Kreme es una empresa que produce y comercializa donas caracterizadas por su ligereza, que se derriten en la boca y que se adquieren en el punto de venta calientes, a diferencia de sus competidores, siendo éste el elemento de diferenciación y ventaja competitiva principal.

Las ventas se han encontrado en constante ascenso alcanzando actualmente un poco mas de 3.5 millones de donas al día y un demandante modelo de negocio que les exigía un crecimiento anual del 20% de ingresos en dividendos por acción.

“La acción de la empresa se estaba vendiendo entre 46 y 50 dólares, habiendo llegado hasta 54 dólares.”<sup>1</sup>

Otra de las claves del éxito de la empresa y ventaja competitiva ha sido su receta secreta adquirida junto con los activos iniciales de la empresa y la marca. Esta receta fue puesta en predicamento durante algún tiempo por los cambios hechos por Beatrice Foods al comprar Krispy Kreme. Dicha modificación, como se mencionó anteriormente fue contraproducente.

---

<sup>1</sup> Arthur A Thompson. Krispy Kreme Doughnuts, Inc. Caso para análisis

Afortunadamente en una operación de recompra del negocio por franquiciatarios vía LBO, reinstaurando la receta original y los logotipos originales que también habían sido cambiados. La recuperación de Krispy Kreme con el retorno a lo original, nos da una muestra de la identidad de la marca con el consumidor y de la ventaja competitiva de la receta secreta.

Esta recompra apalancada trajo consigo “una deuda cuyos intereses de dos dígitos impedían el crecimiento de la empresa por los pocos recursos disponibles, teniendo que buscar esquemas como los de tiendas asociadas, que operaban bajo una licencia de 15 años, que permitía el uso del sistema Krispy Kreme dentro de un territorio geográfico específico y pagaban regalías del 3% de las ventas dentro de las instalaciones y 1% de todas las demás ventas bajo la marca.”<sup>2</sup>

Otra clave del éxito de la empresa es el canal de distribución elegido, que hasta cierto punto fue descubierto de forma accidental, dado que inicialmente se distribuía a detallistas de comestibles, pero la gente se detenía a preguntar si se les podía vender producto caliente directamente de la tienda, generando con esto muchos pedidos al grado de tener que abrir una ventanilla para atenderlos. Lo exitoso está en haber atacado agresivamente el canal cambiando totalmente su estrategia de negocio descubriendo que el valor creado y entregado estaba en la diferenciación de producto caliente.

---

<sup>2</sup> Arthur A Thompson. Crisis Kreme Doughnuts, Inc. Caso para análisis.

Encontramos una empresa que ha resultado ser hasta ahora exitosa, donde su modelo de negocio consiste en generar ingresos provenientes de tres fuentes principales:

- “Ventas en tiendas propiedad de la compañía, cuyo crecimiento ha sido en base endeudamiento a largo plazo vía bancos.
- Regalías sobre venta y cuotas de apertura de tiendas franquiciadas, donde la inversión y el riesgo lo corren los franquiciatarios, siendo este negocio el más rentable con un EBITDA de 61% contra los otros dos negocios del 15%, el de mayor crecimiento y proyección futura.
- Venta de masa y equipo para preparar donas, con una integración vertical que les permitía asegurar la calidad de sus productos.”<sup>3</sup>

Migraron acertadamente su estrategia de panadería mayorista a detallista especializado que promovía el producto en el punto de venta. Utilizaron posteriormente como fuente de financiamiento una IPO, que además de servirles para pagar su deuda de largo plazo, fue utilizada para nuevas inversiones para ampliar capacidad y soportar el crecimiento orgánico.

A pesar de la opinión de algunos analistas, el valor de la acción ha dado rendimiento espectaculares y sus ingresos y las utilidades se han triplicado del 95 al 2001.

---

<sup>3</sup> Arthur A Thompson. Krispy Kreme Doughnuts, Inc. Caso para análisis.

“Reconocieron su ventaja competitiva y principal elemento diferenciador en el concepto de “*Experiencia de la dona caliente*”, que después de la adquisición del 76 había sido cambiada, regresando al concepto posteriormente en forma correcta.”<sup>4</sup> La adquisición de la empresa por parte de Beatrice Foods, muestra que el Emprendedor es exitoso generando ideas, aprovechando oportunidades y arrancando la empresa, sin embargo, no siempre es el mejor en liderar el crecimiento, consolidación e institucionalización de la misma.

---

<sup>4</sup> Arthur A Thompson. Krispy Kreme Doughnuts, Inc. Caso para análisis.



## CAPÍTULO III

### PRINCIPALES PROBLEMAS

A pesar de reconocer el éxito de la empresa como fue brevemente descrito en los párrafos anteriores, considero que existen problemas potenciales que enfrentará en un futuro cercano.

1. Los conceptos mono-producto, no son sustentables en el largo plazo, en donde la saturación del mercado, los cambios en los hábitos de consumo o la presencia de nuevas propuestas de la competencia, los puede sacar del mercado, y no tienen amparo en otro tipo de productos.
2. Lo mismo sucede con la “*fórmula secreta*”, que hasta ahora ha sido exitosa y ha sido en gran medida una de sus ventajas competitivas, no es garantía de sustentabilidad.
3. Existe un mal enfoque estratégico en el manejo de la Marca, dado que no se ha sabido explotar el valor y prestigio que se tiene. Hasta ahora ha sido desperdiciada. El hecho de tener un prestigio ganado ha sido sobre la base de la calidad del producto mismo y a la difusión de ello por consumidores de boca en boca.
4. Hay una progresiva inversión en activos fijos con propósitos de seguirse integrando verticalmente, cuando los resultados financieros muestran que el mejor negocio es el de las franquicias que presentan una utilidad de operación muy superior al de los

otros negocios. El riesgo de esto es que al ser una empresa mono – producto, una caída en ventas le representa la desocupación de activos y reducción de la rentabilidad.

5. No se está cumpliendo en las cuotas establecidas por la administración a los franquiciatarios de ventas máximas de 50,000 dólares por semana, buscando disponibilidad de asientos y buen servicio, en donde es idóneo buscar incremento de venta, lo riesgoso es poner en peligro el servicio a los clientes.
6. Considero que están subestimando a la competencia de donas de la panadería dentro del supermercado, dado que a fin de cuentas es un producto de antojo o impulso. Incluso ellos mismo establecen sus tiendas en zonas de mucho tráfico de gente, como lo es el supermercado. Muy pocos hacen planes para ir a comprar donas y desplazarse un cierto número de kilómetros para buscarlas. En un escenario peor, ¿qué tal si las donas del autoservicio, además de gran disponibilidad y comodidad, resultan ser muy buenas?
7. Es importante considerar las tiendas de otras marcas cuya oferta de productos similar vs. las cuales solo tiene ubicación como ventaja frente al consumidor.
8. Finalmente y quizá de los problemas potenciales más importantes, es el hecho de que su principal ventaja competitiva y elemento diferenciador que es “*la experiencia de la dona caliente*”, no es sustentable y fácilmente copiable, como lo ha demostrado Winchell’s en el sur de California.

## CAPÍTULO IV

### ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

- Krispy Kreme debe diluir el riesgo de su estrategia mono-producto, diversificándose a otro tipo de conceptos de consumo como lo ha hecho su competencia. Tiene la experiencia, los contactos y las relaciones de los franquiciatarios, en donde ambas partes han sido exitosas, pudiendo realizarse una serie de sinergias interesantes dada la experiencia acumulada en éste tipo de operaciones. Por parte de KK, no asume el riesgo de inversiones costosas de activos, recibiendo regalías y cuotas de apertura.
- Para lo anterior requerirá de estudios de mercado especializados, que le ayude a decidir sobre que tipo de productos deben inclinarse, de tal suerte que repliquen el mismo modelo de negocio que hasta ahora les ha dado éxito.
- Es importante tomar en cuenta las tendencias nuevas de consumo de producto, en donde va en crecimiento los mercados con enfoque nutritivo y saludable, a pesar de ello Krispy Kreme fue una empresa con mayor crecimiento durante 2003, por lo tanto no debe sustituir su oferta de productos sino ampliarla con alimentos que satisfagan ese nicho de consumidores en crecimiento.
- La oferta de productos dentro la línea “saludable” ofrecerá una variedad más amplia que permitirá que los productos de KK sean adquiridos en el momento que se busca algo indulgente o para aminorar la “culpa”, esta cultura se esta crecimiento sobre

todo en países de Europa donde piensa Krispy Kreme empieza a desarrollar franquicias.

- En la parte de comunicación es importante reforzar el mensaje de “*la experiencia de la dona caliente*” ya que es un concepto que se asocia con la parte sensorial del consumidor que permite un balance entre la exteriorización de las personas que exige el mundo actual y la introspección hacia la exaltación de los sentidos, permitiendo un equilibrio en el ser humano.
- Los nuevos conceptos de productos de consumo, pudiendo ser sandwiches premium, bagels, galletería fina, pasteles, bocadillos, ensaladas o cualquiera que sea el concepto, deberán nacer con elementos diferenciados de sus competidores. Nunca deberá pretenderse sacar copias de los competidores en ataque directo, evitando a toda costa una guerra de precios. Es importante recordar que se enfrentan a un gigante en el caso de Dunkin´Donuts.
- Debe continuar su crecimiento vía franquicias, donde evidentemente hay mayor rentabilidad, además de buscar crecer con el mismo modelo en otros países y saliendo de las fronteras Estados Unidos. Algo que deberá hacerse es estudiar a aquellos países donde está presente Dunkin´Donuts, evaluando la saturación de sus establecimientos y el potencial de mercado, donde pudiera seguir vigente su elemento diferenciador y ventaja competitiva.

- Considero que dada la competencia y la posibilidad de que sea copiado y replicado su elemento diferenciador, se pudieran caer en una guerra de precios, que hasta ahora pudiera ser sustentable en el corto plazo dados los resultados de rentabilidad, por lo que deberán detener el esquema de integración vertical que los hace menos flexibles y a la larga sacarlos de mercado.
- Aún siendo 7.5 veces más pequeños que Dunkin´Donuts, de lo que se puede estar seguro es de la rentabilidad de Krispy Kreme, desconociendo la situación financiera de la competencia. El hecho es que siempre será más importante ser rentable que ser grande, demostrado por la forma como ha sido valorada KK por el mercado accionario. Esta valoración también estará puesta en predicamento si no se conservan y mejoran los niveles de rentabilidad.

Krispy Kreme muestra una mezcla de Posicionamiento basado en variedad, ya que puede producir de la mejor manera las donas bajo el sistema operativo desarrollado para ello y complementa su posicionamiento basado en las necesidades ya que llega a diferentes grupos de clientes cuyas necesidades son satisfechas con el mismo tipo de actividades.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES

Krispy Kreme es una empresa que se ha consolidado como exitosa, donde su modelo de negocio consiste en generar ingresos provenientes tres fuentes principales, las franquicias, venta de masa y maquinaria y venta tiendas.

Ha desarrollado su crecimiento a base de un concepto de producto único como su producto de éxito, el cual no es sustentable, ya el cambio de hábitos de consumo y amplitud en la cartera de productos de la competencia pueden hacer de esta característica de Krispy Kreme una desventaja, al igual que la “fórmula secreta” y la “*experiencia de la dona caliente*”, las cuales pueden ser copiadas o mejoradas por la competencia.

Krispy Kreme debe diluir el riesgo de su estrategia mono-producto, diversificando su cartera de productos a fin de ser más competitivo. Una manera de hacer exitosa su estrategia es consolidar sus relaciones con los franquiciatarios, desarrollar este sistema de negocio que le ha funcionado y ha hecho que su operación sea rentable.

## CAPÍTULO VI

### BIBLIOGRAFÍA

1. Arthur A. Thomposon. Krispy Kreme Doughnuts, Inc. The University of Alabama.
2. George Steiner. Planeación Estratégica. Ed. CECSA, 1983 México D.F. México.
3. Nota Técnica. ¿Qué es estrategia? IPADE, 2004.
4. Nota Técnica Ventaja competitiva IPADE, 2004.
5. Philip Kotler, Los 80 conceptos esenciales de marketing. Ed. Pearson - Prentice Hall, 2003, Madrid, España.
6. Stephen P. Robbins, Coulter Mary, Administración. Ed. Pearson – Prentice Hall, 5ta ed. 1996 México D.F. México.
7. [www.donkondonuts.com](http://www.donkondonuts.com) Julio 2004.
8. [www.krispykreme.com](http://www.krispykreme.com), Agosto 2004.
9. [www.timhortons.com](http://www.timhortons.com), Julio 2004
10. [www.winchells.com](http://www.winchells.com). Diciembre 2003