

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



“KRISPY KREME: UN NEGOCIO REDONDO”

ESTUDIO DEL CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

P r e s e n t a

JOAQUIN CAZARES CHAVEZ

Director de Tesis: Mtro. Roberto A.Sánchez de la Vara

Revisores: Mtra. Ma. Del Rocío Moro López

Mtra. Ma. Caridad Mendoza Barrón

México, D.F.

2006

## INDICE

### KRISPY KREME UN NEGOCIO REDONDO (SATELITE)

INTRODUCCIÓN	5
CAPITULO I MARCO CONCEPTUAL	6
1.1 Investigación de mercado	6
1.2 Procesos de investigación	7
1.3 Tipos de información de Mercadotecnia	8
1.4 Concepto de franquicias	8
1.5 Franquiciante	10
1.6 Franquiciatario	10
1.7 Porque se otorgan Franquicias	11
1.8 Origen histórico y desarrollo de las franquicias	12
1.9 Panorama general de franquicias en el mundo	14
1.10 Ventajas del franquiciante	19
1.11 Desventajas del franquiciante	21
1.12 Ventajas del franquiciatario	22
1.13 Desventajas del franquiciatario	22
1.14 Situación de los sistemas de franquicias en la actualidad	23
1.15 Situación Actual de Krispy Kreme	23
CAPITULO II SÍNTESIS DE HECHOS RELEVANTES	26
2.1 Hechos relevantes en la Historia.	26
2.2 Hechos relevantes en el negocio.	28
2.3 Hechos relevantes de la Operación.	28

2.4 Hechos relevantes de la Industria	30
2.5 Hechos relevantes de la competencia: Dunkin Donuts	30
2.6 Hechos relevantes de la competencia: Winchells Donut House.	30
2.7 Hechos relevantes de la competencia: Tim Hortons.	31
2.8 Hechos relevantes de la competencia: La Mars	31
<b>CAPITULO III ANÁLISIS</b>	<b>32</b>
3.1 Surgimiento y desarrollo del sistema de franquicias en México.	32
3.2 Ley de transferencia de la Tecnología	33
3.3 Ley de fomento a la propiedad intelectual	35
3.4 Asociación Mexicana de franquicias a.c.	36
3.5 Diversos tipos de franquicias	40
3.6 Las franquicias más importantes de México	42
3.7 Krispy Kreme en México	44
3.8 Krispy Kreme en Ciudad Satélite	45
<b>CAPITULO IV DIAGNOSTICO ACTUAL DE LAS CUATRO "P" de KRISPY KREME</b>	
<b>SATÉLITE</b>	<b>46</b>
4.1 Plaza, definición y concepto.	46
4.2 Situación en el mercado Norteamericano	46
4.3 Perspectivas en el mercado Mexicano	46
4.4 Producto, definición y concepto	47
4.5 El Concepto KRISPY KREME	47
4.6 Precio y definición y concepto	47
4.7 Estrategias de precios	48
4.8 Publicidad, definición y concepto	49

4.9 Promociones de ventas	49
---------------------------	----

## CAPITULO V PROPUESTA DE ALTERNATIVAS POSIBLE PARA ACCIONES

FUTURTAR	50
5.1 Nuevos Productos ( Donas Light)	50
5.2 Nuevas Plazas. Expansión dentro del área	50
5.3 Publicidad	50
5.4 Alianzas estratégicas	51
5.5 Autoservicio	51
5.6 Servicio a Domicilio	52

## CAPITULO VI EVALUACION DE ALTERNATIVAS

6.1 Entrevista Gerente de Krispy Kreme Satélite	53
6.2 Retorno sobre la Inversión	54

## CAPITULO VII ELECCIÓN DE ALTERNATIVAS

7.1 Alianza Estratégica	55
-------------------------	----

## CAPITULO VIII FUNDAMENTO DE LA ALTERNATIVA

SELECCIONADA	56
8.1 Retorno sobre la inversión de una alianza estratégica	56

## CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA	58
--------------	----

## **INTRODUCCIÓN**

El objeto de este estudio será la Franquicia Krispy Kreme ubicada en Satélite y el impacto que podrá tener el negocio en el área metropolitana en un presente y futuro.

El estudio se realizó en base a: Información de Internet, estudios exploratorios, estudio descriptivo y finalmente toda la información se complementó con bibliografía.

La mercadotecnia es una actividad enfocada primordialmente a la satisfacción de las necesidades del consumidor por medio de un intercambio de bienes o de servicios y es por eso que se tomaron herramientas de la misma para este caso. Además es una pieza clave para la toma de decisiones en las empresas privadas y gubernamentales.

Las sucursales actuales de Krispy Kreme en Satélite e Interlomas, permitieron determinar los hábitos de consumo de sus clientes, tomando en cuenta factores sociales, económicos y demográficos de la zona.

Se realizaron estudios previos a la investigación (datos secundarios) para determinar con mayor exactitud el perfil del consumidor.

## 1.1 INVESTIGACION DE MERCADO

Es el diseño, obtención, y presentación sistemática de los datos y hallazgos relacionados con una situación específica de mercadotecnia.

También es un medio de información por la cual la gerencia esta enterada del mercado y las presiones competitivas y sirve como advertencia oportuna de situaciones cercanas.

Existen varios tipos de estudios como los siguientes:

OBSERVACIONAL

EXPLORATORIO

DESCRIPTIVOS

EXPERIMENTALES

La investigación de mercado es utilizada por diferentes grupos como por ejemplo:

-Fabricantes de productos

-Fabricantes de productos Industriales

-Editores

-Radiodifusoras

-Agencias de Publicidad

-Gobierno

Estos grupos requieren averiguar las necesidades y deseos del mercado meta para mejorar a la competencia y satisfacerlas antes que las compañías competidoras lo hagan.

Toda la investigación consiste en ayudar a la toma de decisiones, fijación de precios, diseño de producto, empaque, distribución, promoción, etc.

El diseño de investigación es un plan de acción para ayudar al investigador a reunir y analizar información juzgada pertinentemente al problema o decisión en cuestión.

Los estudios pueden calificarse en cuantitativos y cualitativos.

Para conocer mejor los tipos de estudios que existen se mencionaran algunos ejemplos:

**EXPLORATORIO:** Tiene por objetivo ayudar a que el investigador se familiarice con las situaciones, problemas, identifique las variables mas importantes, proponga cursos de acción, etc. o sea, su finalidad es obtener, con relativa rapidez ideas y conocimientos en una situación donde faltan ambas. Este tipo de estudio es flexible, intuitivo e informal. La creatividad y sentido común son importantes para el investigador.

El estudio exploratorio tiene dos enfoques:

- Encuesta sobre literatura: consiste en indagar datos disponibles.
- Encuesta a expertos: Consiste en obtener opiniones de gente con experiencia en el ramo que se esta investigando.

**DESCRIPTIVOS:** Tiene por objeto dar a conocer datos como edades, sexo, edo. civil, nivel-socioeconómico etc. y como su nombre lo dice describe a un grupo específico.

**CAUSALES:** Este estudio se basa en causa-efecto. Determina la relación de las variables. Por ejemplo el rebajar los precios para elevar las ventas, hacer publicidad para mejorar la actitud del público consumidor, modificar un diseño de empaque para hacerlo más atractivo etc.

**PREDICTIVOS:** Su finalidad es llegar a un pronostico o predicción de alguna medida de interés para el investigador.

## 1.2 PROSESOS DE INVESTIGACIÓN

- Plantación del estudio con estimación de tiempo y costo.
- Metodología.
- Definición del problema.

- Hipótesis o propuesta de investigación.
- Determinar Universo.
- Establecer las exigencias de información.
- Identificar fuentes de información.

### 1.3 TIPOS DE INFORMACION DE MERCADOTECNIA

DATOS PRIMARIOS: Las encuestas y experimentos constituyen la fuente principal de datos primarios. Estos datos tardan mucho tiempo y cuestan mucho dinero, aunque se trata de una fuente esencial nunca se debe explorar sin antes haber determinado que los datos secundarios no satisfacen por si mismo las necesidades de información.

En este caso de la investigación de KK fueron necesarios datos primarios y datos secundarios.

DATOS SECUNDARIOS: Los datos secundarios contienen información que ha sido recabada por alguien que no es el investigador. Por ejemplo las fuentes internas como datos de contabilidad, de ventas, de finanzas etc. son parte de los datos secundarios.

Otra fuente de información son las fuentes externas como por ejemplo:

- Organismos gubernamentales
- Fuentes publicadas
- Asociaciones Comerciales
- Servicios comerciales

### 1.4 CONCEPTO DE FRANQUICIAS

Actualmente, para ser dueño de un negocio propio, los propietarios tienen que enfrentar ciertas dificultades. Ser dueño de un negocio propio ha sido, por generaciones la meta de millones de personas en todo el mundo, y el sueño es la independencia económica.



Las franquicias representan una de las formas más eficaces y menos rigurosas para lograrlo, así como uno de los métodos más confiables para hacer negocios.

Se empezará por citar algunos conceptos de franquicias: "Una franquicia es un sistema de comercialización, un método para distribuir bienes y servicios a los consumidores"

Teóricamente, casi todo negocio podría acudir a un sistema de franquicias para comercializar sus productos o servicios.

"Se entenderá como un acuerdo de franquicia, aquel en el que el proveedor, además de conceder el uso o autorización de explotación de marcas o nombres comerciales al adquirente, transmitirá conocimientos técnicos o proporcione asistencia técnica"

Debido al auge que han tenido las franquicias en nuestro país, surgió la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C., que ha tenido la labor de difundir, durante estos tres últimos años información básica de las franquicias con el propósito de educar al mercado que puede convertirse en uno de los más importantes del mundo en unos cuantos años.

Entonces, una franquicia, constituye una gran alternativa de negocios y es aquella en el que el proveedor, además de conceder al adquirente el uso o autorización de explotación de marcas o nombres comerciales, le proporcione también asistencia técnica y conocimientos.

Para llevar a cabo un sistema de franquicias, se necesitan dos partes: la primera es la persona que otorga una franquicia y se le ha denominado por expertos en el ramo como "franquiciante", "franquiciador", mientras al que la adquiere o la compra se le denomina "franquiciatario", "franquiriente", "franquiciado", "franqueado" e incluso en términos alejados de la figura de la franquicia como "concesionario".

Pero para fines prácticos de este trabajo se llamará al que la otorga franquiciante, y al que la adquiere franquiciatario.

## 1.5 FRANQUICIANTE

Es una empresa establecida y probada que tiene un producto o un servicio, la tecnología para el desarrollo del producto; cuenta con un nombre comercial y una marca registrada, planes de desarrollo y mercado, tiene una imagen, desarrollo de nuevos productos; que tiene controlada la calidad, detección de los proveedores de insumos básicos; cuenta con todos los sistemas operativos y de administración suficientes; es decir, con todos estos elementos, busca expandir su negocio mediante nuevos empresarios, busca otorgar licencias de uso de marca de sus productos y comercios, así, como los sistemas a terceras personas independientes que cuentan con un capital para invertir y ser intermediarios en la expansión de la distribución.

## 1.6 FRANQUICIATARIO

Es una persona o grupo que tienen el interés de tener su propio negocio, cuentan con cierto capital para invertir, que disponen de tiempo para el trabajo y tienen cierto conocimiento del área en donde se quiere invertir; con el interés de invertir en un negocio nuevo pero con experiencia probada y compartiendo parte de las utilidades con aquellos que le permitieron ahorrar dinero en la investigación, en el desarrollo de una imagen corporativa y la búsqueda de mantenerla calidad y la imagen de los productos y servicios que se venden, y también respetar las políticas creciendo, promoción y publicidad.

Las franquicias se pueden dividir en dos categorías:

### I. FRANQUICIA DE PRODUCTO Y MARCA.

Abarca una relación de ventanitas entre un proveedor y un distribuidor, en la que el distribuidor (conocimiento) adquiere cierta identidad del proveedor" Por ejemplo los distribuidores de automóviles y camiones, embotelladores de refrescos y estaciones de gasolina.

## 2. FRANQUICIA COMO FORMATO DE NEGOCIO

Este tipo de franquicia se caracterizo no sólo por el producto y la marca, sino que también por el concepto total del negocio como son: manuales y procedimiento de operación, planes y estrategias de mercadotecnia, control de calidad y un proceso continuo de asistencia y guía. "Ejemplos de este tipo de franquicias son los restaurantes, despachos de consultoría, servicios de renta, servicios de bienes y raíces y muchos más.

La base y el éxito de una franquicia, se apoya en sistemas organizados que garantizan un aprovechamiento eficiente y productivo de los recursos como mayores niveles de calidad y así día con día crece con éxito ya que las economías a escala lo requieren para poder ser competitivos y esto las convierte en un importante factor de desarrollo ya que crean una fuente permanente de generación de empleos y un impulso en la capacitación de recursos humanos.

### 1.7 PORQUE SE OTORGAN FRANQUICIAS

Se otorgan franquicias ya que permite a las compañías ampliarse con rapidez, así como poder financiar una parte de ese crecimiento con dinero de terceros. Este sistema de mercadotecnia le da al propietario del negocio los recursos necesarios para crecer en un ritmo que de otra manera le sería imposible. Le ofrece a los empresarios pequeños y altos de capital la posibilidad de triunfar a nivel nacional, y, a las grandes, a desarrollar los mercados desatendidos, así como los internacionales. Es un camino al crecimiento y la expansión.

Por otro lado pocas son las pequeñas que pueden capitalizar los costos de construcción, inventario y mano de obra que implicaría una rápida expansión, y por medio de un sistema de franquicias estos costos los absorbería un tercero, permitiendo al franquiciante crecer. La labor de otorgar y manejar franquicias implica mucho esfuerzo y perseverancia y el factor principal, para tener éxito consiste en trabajar con mucha determinación, si el esfuerzo es mayor que los competidores, se tendrá la seguridad de triunfar en el negocio de las franquicias.

## 1.8 ORIGEN HISTÓRICO Y DESARROLLO DE LAS FRANQUICIAS

Para comprender mejor los orígenes de la franquicia, nos tendríamos que remontar a la época medieval donde la iglesia católica las otorgaba a oficiales que fungían como recolectores de impuestos, los cuales se quedaban con un porcentaje y entregaban el resto al Papa, en el siglo XVIII también los nobles ingleses las otorgaban a cambio de pagos o responsabilidades específicas. Existen antecedentes mucho más recientes, para el caso de franquicias de producto y marca en el siglo pasado.

I.M. Singer and Co. tuvo problemas para poder distribuir sus tan famosas máquinas de coser, ya que tenía reservas bajas de efectivo y su objetivo era distribuir sus máquinas a nivel nacional, aunado a que sus ventas todavía no eran buenas. Pero en 1851 y dado a lo innovador del producto, uno de sus representantes de ventas ubicado en otro estado de la Unión Americana que operaba bajo comisión logró vender dos máquinas y obtuvo una lista de personas interesadas en conocer el funcionamiento de la misma.

El hombre que se encontraba en el otro estado de la Unión Americana pidió más máquinas, pero la matriz no tenía capital para manufacturarlas; y los interesados al no poder ver el funcionamiento de éstas, no las compraban. A partir del incidente la compañía cambió la estructura básica del funcionamiento; comenzó a cobrarles a sus vendedores en vez de pagarles con lo cual eliminó su carga de asalariados y creó un esquema de concesionarios en Estados Unidos, resolviendo de esta forma el problema de ventas y distribución de Singer, así como el problema de flujo de efectivo.

El caso de la Singer ha servido de ejemplo en la actualidad para los elaborados sistemas de franquicias.

En la última década del siglo pasado una compañía automotriz la General Motors adoptó un sistema como el de las máquinas de coser de Singer, por no contar con recursos para abrir otros puntos, se vio obligada a otorgar concesiones y tuvo tanto éxito que es un sistema que se emplea hasta nuestros días.

Es importante mencionar a la industria petrolera, ya que en la actualidad es un pilar importante en la industria; hasta 1930 las compañías petroleras eran propietarias de la mayoría de las gasolineras, las que

operaban independientemente con autorización de éstas, empezaron a caer con una agresiva guerra de precios por lo que la Standard Oil Co., de Indiana optó por rentarlas a los administradores de las mismas; los nuevos concesionarios establecieron sus precios y generaron así sus propios ingresos.

Al igual que Singer, la Standard Oil Co., dejó de pagar salarios y prestaciones y comenzó a cobrar rentas de gasolineras que se manejaban más eficientemente y así repercutió en beneficio de las compañías petroleras de todo el mundo.

Otro ejemplo líder de franquicias que se puede mencionar es el de la Coca Cola; en 1886 tenía un concepto de fuente de sodas, en 1899, dos inversionistas pidieron al presidente de esta compañía les otorgara derechos para embotellar el refresco y distribuirlo en casi todo el país, cuando el presidente accedió, estos dos empresarios establecieron la primera embotelladora del mundo, se hicieron responsables al 100% del costo de las instalaciones y del manejo, recibieron el concentrado del producto y el apoyo publicitario. Al ver el impacto de la demanda, los dos empresarios franquiciaron los derechos del producto para diversas zonas geográficas que aparecían como revendedores del concentrado de Coca-Cola a los subfranquiciarios. En 1919 ya existían 1000 embotelladoras. Posteriormente siguieron otras como Pepsi Cola y Dr. Pepper.

Pero el verdadero auge surgió después de la segunda guerra mundial, consecuencia de factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos, y legales, los cuales crearon un ambiente propicio para la expansión de éstas. Las ganas de dejar atrás los días de guerra y depresión crearon un esquema de consumismo que provocó la compra generalizada de todo tipo de bienes.

Dentro de las industrias más beneficiadas destacan la de automóviles, al aumentar el número de autos se creó la necesidad de construir más carreteras y estacionamientos y, a su vez, la construcción de centros comerciales funcionales y con una nueva apariencia; tiendas, hoteles y restaurantes que parecían ser consecuencia de nuevas presiones y férreas competencias. En esta etapa la televisión fue un factor trascendental como un avance tecnológico para la publicidad. En el sistema de franquicias se encontró la clave para distribuir los productos y, a su vez, las resolvía los problemas de falta de capital, de control de

calidad y de controles administrativos. Lo que empezaba como un negocio pequeño, de pronto se convertía en una gran cadena de tiendas para comercialización de productos o servicios apoyado en una sólida infraestructura de publicidad, investigación de mercados y análisis financiero.

El siguiente ejemplo se mencionará por ser el pionero del mundo en el desarrollo del sistema de franquicias como formato de negocio.

### 1.9. PANORAMA GENERAL DE FRANQUICIAS EN EL MUNDO

Aunque Estados Unidos es el país en el que se han desarrollado las franquicias con más fuerza, es también mayor el número de países en el mundo que adoptan este sistema.

Las franquicias se empezaron a internacionalizar, a partir de la década de los sesenta; para 1971, habían ya 156 franquicias norteamericanas operando con 3365 unidades fuera de Estados Unidos. Catorce años más tarde esta cifra se había duplicado a 342 compañías, con más de nueve veces el número de unidades: 30 188. Gymboree en Australia, Canadá y Francia; etc. Y fuera de Estados Unidos está surgiendo toda una variedad de franquicias nativas: Tidy Car de Canadá, Home Tune L.T.D. de Gran Bretaña y Duskin Company de Japón que compiten con los mejores y más grandes concesionistas Norteamericanos en Estados Unidos y en el extranjero.

Del resultado de negocios exitosos en todo el mundo que ya exportan su concepto y fórmulas de éxito a nivel internacional, se han dado cada vez más claras y fáciles las condiciones para exportar una franquicia, principalmente por la creación de zonas de libre comercio y la interrelación de los países. Además se han ido uniformando las necesidades y los hábitos de los consumidores a nivel mundial y se han empezado a romper barreras tradicionales y los patrones del pasado, como ejemplo de esto se tiene la entrada de Kentucky Fried Chicken a China o la de McDonald's a la Unión Soviética.

ASOCIACION INTERNACIONAL DE FRANQUICIAS (I.F.A.)

La Asociación Internacional de Franquicias, ha sido la fuente de apoyo y de información más fuerte en materia de difusión de franquicias en su país de origen (Estados Unidos) y con proyección hacia el extranjero.

Fue fundada en 1960 por William Rosenburg, fundador de Dunkin Donuts ubicada en Washington, D.C. su más grande responsabilidad ha sido representar los intereses de las compañías de franquicias ante el congreso de Estados Unidos, para evitar se promulguen leyes que obstruyan el desarrollo y crecimiento de franquicias en este país. Cuenta con un mayor número de miembros a nivel mundial, la Asociación Internacional de Franquicias instituyó un programa de representantes significativos que sucedan en el área de franquicias.

Su código de ética representa un modelo de integridad al que todo franquiciador debe apearse; además ofrece también una variedad de servicios que no pueden encontrarse en ningún otro sitio como: ferias comerciales, publicaciones importantes, programas educativos y un grupo de profesionales en el ramo que ayudan a asesorar a sus miembros y a todo el público en general. Ayuda a que las leyes y reglamentos sobre franquicias, se mantengan dentro de los límites razonables y que su cumplimiento no provoque costos excesivos.

Esta asociación funciona también como un centro de reuniones donde los nuevos franquiciadores puedan aprender de los veteranos, y donde los principiantes obtienen información vital sobre la operación y el otorgamiento de franquicias.

Para entender el panorama mundial de las franquicias se mencionará cinco países en los cuales las franquicias han tenido gran desarrollo, a pesar de sus diferentes raíces culturales idioma y situaciones económicas.

## AUSTRALIA

Un gran número de franquicias Norte Americanas han penetrado al Mercado australiano, encabezado por las grandes cadenas de comida rápida como en México, desde principios de los sesenta, Kentucky Fried Chicken, McDonald's, Pizza Hut, Computerland, Midas Muffler y 7 Eleven.

Se cree que el mercado Australiano es uno de los más grandes del mundo y que seguirá teniendo un claro crecimiento, aunque casi no se tiene información precisa por lo que dificulta la medición exacta del crecimiento e importancia del mismo.

El gran incremento de franquicias se debió a la entrada de unas, sumadas a las franquicias locales que existían y creó un interés generalizado en contra con controles y legislaciones más específicas que protegieran los proyectos de franquicias.

Austria cuenta también con una Asociación de Franquicias fundada en 1983, además de que el medio financiero y bancario (Westpac Banking corp., banco líder, Australiano) ha apoyado con paquetes de financiamiento que después de varios estudios comprobó que es menor el nivel de riesgo que corren los que se involucran en este sistema.

## BRASIL

El surgimiento de franquicias en Brasil fue muy distinto a la de los demás países. Debido a los controles de divisas que restringieron la salida de dividendos y regalías, las franquicias extranjeras fueron desalentadas, por lo que Brasil empezó a desarrollar su propia tecnología.

A mediados de los años cincuenta Brasil ya contaba con tres franquiciantes que operaban como formato de marca y producto, y en la actualidad se cree que cuenta con 430 franquicias de las cuales son de origen extranjero sólo el 10%

Pero el verdadero surgimiento se desató a mediados de la década pasada y actualmente Brasil ocupa el octavo lugar en la economía mundial.

Las franquicias locales se desarrollaron no sólo en volumen, sino en calidad y tecnología, dándoles oportunidad de ingresar a mercados extranjeros como son Estados Unidos, Japón, Portugal y la Unión



Soviética entre otros. Las franquicias brasileñas tienen gran interés de penetrar en el mercado mexicano, por su afinidad de cultura e ideología y porque creen que será un punto estratégico de expansión hacia el mercado norteamericano.

En 1987, fue fundada en Sao Paulo, la Asociación Brasileña de Franquicias (A.B.F.), teniendo como principal objetivo mostrar las ventajas de un sistema de franquicias representando los intereses de sus miembros y manteniendo un intercambio constante de información, apoyado en un código de ética que garantiza la mayor seriedad y profesionalismo en sus operaciones.

Marcus Rizzo y Marcelo Cherto, son considerados como autoridades en el desarrollo de franquicias no solo en Brasil, sino en toda América Latina y, junto con el Instituto Brasileño de Franchising, han producido material educativo, seminarios a nivel avanzado que se imparten en materia de franquicias en Brasil.

## CANADA

Aunque Canadá con identidad propia como país, se presenta como una extensión del mercado norteamericano por su similitud de cultura e idioma, las franquicias estadounidenses han tenido una fuerte penetración, Aunque también las franquicias Japonesas y Europeas.

Las franquicias locales canadienses, han mostrado un gran desarrollo, como en el caso de Uniglobe Travel que tiene una fuerte tendencia a la exportación hacia Estados Unidos, Francia, Bélgica, Inglaterra, Austria, Nueva Zelanda, el Caribe, Japón y Singapur.

Apoyado por el congreso Canadiense y el Ministro de Industria y Comercio se proveen asesorías, seminarios y paquetes informativos a todos los negocios con capacidad de expansión, para impulsar la exportación de franquicias a otros mercados, y de esta forma poder balancear el déficit de pagos originados por el alto número de franquicias que funcionan; también los bancos Canadienses han participado proporcionándoles apoyo financiero para impulsarlos.

## COMUNIDAD ECONÓMICA EUROPEA

Alemania, Bélgica, Dinamarca, España, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda del Norte, Italia, Luxemburgo, Portugal, y Reino Unido; son los países que integran a la Comunidad Económica Europea.

Aunque exista la Federación Europea de Franquicias (F.E.F.) las mismas asociaciones locales prefieran ocupar mediante un esquema de auto regularización y esto crea problemas de medición y estadística que son producto de la falta de legislación y organización.

La Federación Europea de Franquicias agrupa las asociaciones nacionales de los países como Alemania, Bélgica, Dinamarca, Francia, Holanda, Italia, Noruega, Suecia, Suiza y Reino Unido. Teniendo como principal objetivo proveer a las asociaciones locales de franquicia de los países miembros, de mayor fuerza, así mismo al igual que Brasil ha establecido un código de ética y tiene acceso al comité de Liasón de la distribución (organismo para la distribución de productos en Europa) y al comité de comercio y distribución de la Comunidad Económica Europea.

Existe un claro crecimiento de franquicias en Europa tanto extranjeras como locales, tal es el caso de Benetton, que opera como formato de negocio con más de 200 negocios en Estados Unidos y otros en el resto del mundo. o Amarras (ropa casual) procedente de España; Ives Rocher, Phildar y Pronuptia de Francia' Portas de Alemania; Printaprint del Reino Unido.

Es importante destacar que las franquicias de comida rápida son las que han tenido mayor aceptación en estos países; se prevé un rápido crecimiento en la década de los noventa ya que se presentan como increíbles mercados potenciales, por su alto poder adquisitivo y por la intercomunicación casi perfecta que existe entre ellos.

## JAPÓN

En 1965 Japón contaba con siete franquicias y para 1982, tenía ya 408 de las cuales el 15% (62 franquicias) eran de Estados Unidos y vendían a través de 4990 tiendas; en 1987 existían no menos de 600 redes comerciales de clara denominación norteamericana. No fue un mercado difícil de penetrar a pesar de sus grandes diferencias culturales y de idioma. Como en otros países las de más rápida aceptación, fueron las de comida rápida y restaurantes, seguidos de venta de vehículos y de tiendas de menudeo en general.

Pero es evidente que precisamente por sus diferencias culturales, en algunos casos, como en de McDonald's, se tuvo que adaptar la carne de sus hamburguesas a los gustos del mercado, mediante la adición de cebolla rebanada; aunque cambiando este proceso con el tiempo, hasta llegar a la fórmula estándar que fue creada por los hermanos McDonald's.

Japón también cuenta con una Asociación Japonesa de Franquicias, fundada en 1972, y al igual que las demás asociaciones de franquicias, establece estándares éticos, centraliza la información referente a la industria y maneja la relación con el Ministerio de Comercio Internacional y con los organismos del gobierno Japonés.

Franquicia sin realizar un análisis serio de las ventajas y desventajas que esto implica supone un enorme riesgo, tanto para franquiciantes como para franquiciatarios; puede ser causa de quiebras, pleitos legales, daños y perjuicios a inversionistas de todos los niveles, por lo que a continuación se analizará las ventajas y desventajas de este sistema.

#### 1.10 VENTAJAS DEL FRANQUICIANTE

El otorgar franquicias permite a los negocios crecer con mayor rapidez que de cualquier otra manera al utilizar el dinero de los demás. Generalmente cuando se inicia algún negocio, no se cuenta ni con el capital para la expansión, ni con la forma de conseguirlo. Si se va creciendo con las utilidades que de el primer negocio para abrir un segundo resultaría un sistema demasiado lento. Pero, las cuotas iniciales de los primeros franquiciatarios, permiten acelerar el crecimiento y empezar a estar presentes en muchos

lugares. Además, este sistema brinda a las compañías las herramientas legítimas para el crecimiento y desarrollo del negocio.

Las cuotas iniciales generan ingresos que puedan regresarse a la matriz de la franquicia y emplearse para inversión, diversificación, publicidad, mercadotecnia, investigación y desarrollo de otras funciones que son esenciales para el éxito de los actuales mercados y porque, además generan su propio crecimiento.

Uno de los principales requisitos para el desarrollo de una franquicia es que la marca o nombre comercial que la distingue sea sólido ya que si no es así, no es concebible el desarrollo de una franquicia. Es por esto que cada vez que se otorga una franquicia se está fortaleciendo la marca. Porque el mensaje de más impacto que se le puede dar al consumidor es el decrecimiento, y a su vez, se transmite una imagen de mayor servicio y apoyo al cliente puesto que se le están acercando dichos productos o servicios. Se puede decir que de alguna manera refuerza la identidad y penetración de la marca relacionándola tanto con el producto como con el de venta.

Otra ventaja de franquiciar es que reduce los gastos publicitarios y se tiene mayor difusión. Generalmente la gente que no está implicada en la publicidad, no tiene idea de los altos costos que se tienen que pagar para lograr dar a conocer o proyectar una buena imagen en determinado producto o servicio. El hablar con claridad, en forma convincente y sobre todo con mucha frecuencia a través de un medio masivo. (llámese Radio, Televisión, Revistas, etc.) permite que los consumidores empiecen a reconocerlos, pero logra también que las compañías no puedan absorber estos gastos y no la utilicen aún siendo un punto clave para el desarrollo del producto o servicio.

La única forma de poder absorber estos gastos cuando no se es una compañía muy grande, es en equipo. Por ejemplo: Cada franquiciatario de McDonald's paga el 4% de sus ventas brutas para publicidad, la suma de estas pequeñas contribuciones produce campaña que al año exceden los 500 millones de dólares. Por lo tanto mientras más franquiciatarios existan, será menor el gasto de programas locales, regionales y nacionales de publicidad.

El franquiciar crea también una mayor eficiencia en la operación general del negocio. En la medida que se delega la operación diaria en las unidades o negocios franquiciados a un franquiciario que, además de contar con la capacitación y procedimientos adecuados, cuenta también con la motivación de ser su propio jefe y, los intereses de ambos son los mismos.

Franquiciar crea también una satisfacción personal, ya que las personas con visión que crea negocios exitosos y que además dan oportunidad a otros a través del otorgamiento de franquicias para seguir esta línea, merecen un reconocimiento que resulta satisfactorio.

### 1.11. DESVENTAJAS DEL FRANQUICIANTE

Las franquicias requieren de una gran inversión\_ superior a la que pueden aportar las personas para tener su propio negocio, cuando por poco menos de este dinero, al evitar el pago inicial, podrían realizar la apertura de un negocio. Además no existe mucha gente con capital suficiente que pueda comprar una franquicia.

Otra desventaja es la pérdida de control, Puede ocurrir que el franquiciario no tenga la capacidad suficiente para operar el negocio como el franquiciante por lo complejo de la operación y, por otro lado, si el franquiciario obtiene resultados satisfactorios en el nuevo establecimiento puede ser que orgulloso de su trabajo muestre resistencia a seguir los lineamientos actuales o nuevos. El franquiciante debe "sugerir, motivar y persuadir, no ordenar" , recordando que el franquiciario es el dueño y no un empleado.

Otra desventaja es la de conflictos y demandas. Este factor existe aunque no es muy común; la relación con el franquiciario es ideal hasta que el negocio falla causando reclamaciones de fraude, exposición falsa de entrenamiento inadecuado, etc.

El precio por defenderse ante tales acusaciones puede ser bastante considerable.

Existe otra desventaja y es la de no encontrar a la persona adecuada para franquiciar. Los franquiciarios exitosos son el punto más importante de las franquicias, pero éstos deben identificar a los candidatos potenciales para el éxito.

## 1.12. VENTAJAS DEL FRANQUICIATARIO

La ventaja de riesgo reducido. Presupone que se va operar un negocio que ha tenido éxito bajo sistemas y procedimientos probados; con una marca o nombre comercial, lo que se convierte en una gran ventaja para el franquiciatario ya que el negocio cuenta con una estructura profesional para apoyar a toda una organización inicial.

Otra ventaja es la de los sistemas. El franquiciatario recibe el manual de operaciones con todos los detalles y procedimientos y como deben llevarse a cabo los sistemas gerenciales y administrativos.

Una ventaja más para el franquiciatario es la de soporte motivacional. El éxito de uno depende del éxito del otro por lo que no recae toda la responsabilidad al franquiciatario en la toma de decisiones y garantiza la ayuda ante las dificultades que se presenten.

## 1.13 DESVENTAJAS DEL FRANQUICIATARIO

La primera desventaja es la poca independencia. El negocio se rige por un contrato que detalla la operación en la cual debe haber disciplina para llevar a cabo los procedimientos establecidos. El franquiciante efectúa visitas periódicas para evaluar el apego que se sigue a las normas fijadas en los manuales por lo que el franquiciatario no debe salirse de estas normas.

La desventaja de riesgo asociado. Puede ser cuando el franquiciatario se pueda enfrentar:

1. A un franquiciante nuevo que por tener poca experiencia cometa errores.
2. A un franquiciante no ético que el interés de éste sea hacer dinero rápido y fácil, engañado.
3. A un franquiciante incompetente que tiene poca habilidad comercial aunado a una falta de preparación técnica, esto produciría que el sistema no genere un nivel de ventas suficiente.  
para lograr un margen adecuado de utilidades.

#### 1.14 SITUACIÓN DE LOS SISTEMAS DE FRANQUICIAS EN LA ACTUALIDAD

Durante los últimos treinta años, las franquicias han abarcado todo tipo de producto y servicio imaginable. Las franquicias están encajando bien en la economía actual. La primera razón es que requieren de una capacitación mínima a diferencia de empresas industriales o de transformación, por ejemplo, la franquicia "I Can't Believe It's Yogurt", solo necesita seis días para formar a sus nuevos propietarios (los cortos períodos de capacitación permiten mantener bajo los costos de los franquiciantes y por otro lado a los franquiciatarios les da a ganar dinero más pronto). La segunda razón es que se requiere de inventarios limitados que permite mantener una inversión inicial razonable para los franquiciatarios con lo cual el franquiciador tiene menos problemas para vender sus franquicias.

Este sistema está teniendo un gran auge mundial, cada día son más el número de franquicias que penetran en otros países; alrededor de 3500 empresas en el mundo operan bajo este sistema, siendo el 90% de origen Norte Americano. De cada tres dólares gastados en bienes y servicios, uno se destina a las franquicias en Estados Unidos, y, se calcula que el 95% de las micro y pequeñas empresas, se afilian a este sistema por lo que en el año 2010 el 60% de las ventas totales de este país, responderá al concepto de franquicias.

#### 1.15 SITUACION ACTUAL DE KRISPY KREME DOUGHNUTS

KK fue fundada en 1937 en el Winston-Salem, Carolina del norte, Krispy Kreme es líder del mercado detallista de rosquillas de primera calidad, inclusive la Incluye firma de la Compañía la Original Caliente Barnizada. Krispy Kreme opera actualmente aproximadamente 400 tiendas en 45 estados de EE.UU., Australia, Canadá, México, la República de Corea del sur y el Reino Unido. Krispy Kreme se puede encontrar en Internet en <http://www.krispykreme.com>.

Informe corporativo.

Sede: Winston-Salem, Norte de Carolina .

EI NUMERO DE ROSQUILLAS PRODUJO DIARIO: 7,5 millones

NUMERO DE ROSQUILLAS PRODUCIDAS ANUALMENTE: 2,7 mil millones

TIENDAS EN OPERACION: 368

UBICACIONES: 45 estados,Alabama, Arizona, Arkansas, California, Colorado, Connecticut, Delaware, Florida, Georgia, Hawaii, Idaho, Illinois, Indiana, Iowa, Kansas, Kentucky, Louisiana, Maryland, Massachusetts, Michigan, Minnesota, Misisipí, Misuri, Montana, Nebraska, Nevada, Nueva Jersey, nuevo méxico, Nueva York, Carolina del norte, Dakota del norte, Ohio, Oklahoma, Oregon, Pennsylvania, la Rhode Island, al sur Virginia, Washington, Washington DC, Virginia Occidental, Wisconsin, Ontario, Canadá, Sydney, Australia, México, la República de Corea y el Reino Unido.

NUMERO DE EMPLEADOS: 3,913

Desde que Krispy Kreme fue fundado en 1937, ha crecido y ahora es el líder como minorista de especialidad calificado, produciendo más de 3 millones de donas al día y sobre 1,3 mil millones un año. Además tienen establecimientos de Krispy Kreme, en donde venden donas de calidad pero también lo hacen en supermercados, almacenes de conveniencia y otros distribuidores al por menor a través del país.. Se distinguen combinando ingredientes de la calidad, utilizando un proceso de producción verticalmente integrado y una experiencia del cliente que ve la elaboración ante sus ojos. Los estudio de mercados indica que la marca de Krispy Kreme se extiende a través de todos los grupos demográficos importantes, incluyendo elementos como edad e ingresos. Además de su gusto, calidad y simplicidad, las donas de Krispy Kreme tienen un precio justo. Muchos de los clientes compran donas por docena para su oficina, clubs y familia.

\* **MARCA FUERTE** la marca Krispy Kreme tiene varios elementos únicos que los han ayudado a crear un enlace especial con sus clientes. Las donas, que se hacen de una receta secreta que ha estado en su compañía desde 1937. Cuando están iluminados los anuncios de cada tienda de KK, es la señal a sus clientes que se está haciendo donas originales calientes. Krispy Kreme tiene confianza en las relaciones



locales fuertes de la comunidad. Sus operadores apoyan a sus comunidades locales con programas fundraising y el patrocinio de acontecimientos locales.

\* El **TEATRO DE DONAS** las tiendas están diseñadas especialmente para showcase: que es el proceso doughnutmaking y para proporcionar una experiencia multisensorial para los clientes. Las tienen áreas de cristal que permiten que los clientes miren las donas al momento que son hechas. Cada tienda puede producir de 2.400 a 6.000 docenas por día, que se venden dentro y fuera de las tiendas

\*El **POTENCIAL de CRECIMIENTO FUERTE** Krispy Kreme ha estado desde 1937, y parece que hoy que están en la infancia de su crecimiento. Abrirán tiendas en mercados con sobre 100.000 casas promedio y continuaran la extensión a través del país.

\*Un **CONCEPTO PROBADO** continuaran creciendo Krispy Kreme en el futuro atrayendo a socios experimentados.

\*El **PRODUCTO de ALTA CALIDAD** el sistema verticalmente integrado, automatizado se diseña para crear donas de alta calidad, de forma constante y de una manera eficiente. El control de calidad comienza en sus instalaciones, que produce las mezclas propiedad de Krispy Kreme -- hacen pruebas avanzadas de calidad y de laboratorio en todos los ingredientes dominantes. Fabrican también todo el equipo para el doughnutmaking

\* **MODELO FINANCIERO EQUILIBRADO** generan ventas e ingresos a partir de tres fuentes distintas: venta de sus propias tiendas, honorarios de la licencia y derechos y una cadena de fuente verticalmente integrada a la cual se refieren como operaciones de la ayuda. Su crecimiento en ventas ha sido conducido por sus nuevas aperturas de tiendas , así como el crecimiento de su system-wide.

## CAPITULO II      SÍNTESIS DE HECHOS RELEVANTES

### 2.1 Hechos relevantes en la Historia:

- 2001 crean un concepto y sus ventas están en ascenso.
- Analistas escépticos, por el buen comportamiento de las acciones a corto plazo, pero aseguran un fracaso al largo plazo. Para ellos los productos únicos fracasan.
- Acción promedio KK \$46-\$50 usd y su precio máximo histórico \$56 Usd.
- En 1933 Rudolph le compra a Le Beau activos fijos, intangibles, nombre y recetas secretas en New Orleáns.
- Rudolph se asocia y se va a Nashville TN.
- Se unen familiares y se extienden el numero de tiendas.
- 1937 Rudolph se sale del negocio familiar y se va a Carolina del norte. Ya que proyecta éxito en esa ciudad que esta prosperando. Sigue ahora con sus dos socios.
- Rudolph tenia fe en su producto y prosperó en 1937.
- A principio de los 50's Rudolph conoce a Harding y se une con el en el 54.
- Empiezan con 6 empleados.
- A fines de los 50's tenían 29 tiendas en 12 Estados de la unión Americana.
- Para 1960 estandarizan todas las tiendas.
- Harding era el de OPS y Rudolph mas orientado al marketing.
- 1958 Harding se convierte en presidente.
- 1973 Harding director general al morir Rudolph.
- 1976 Beatrice los compra y la hecha a perder con cambios.
- 1982 McAleer franquisiatario cabecilla compra junto con otros franquiciatarios la empresa a Beatrice y logran aumentar las ventas.
- La empresa se apalanca y por las altas tasas de interés no se expanden.

- Surge la estrategia de concesión de franquicias asociadas, en donde les permitían por 15 años hacer uso del sistema Krispy dentro de un territorio Geográfico. Ellos pagaban el 3% de las ventas dentro de las instalaciones y el 1% fuera de ellas.
- La estrategia les dio en 1989 117 millones y se mantuvo así año tras año durante 6 años.
- 1990 Livengood es presidente. Él era hecho en casa y graduado en Relaciones Ind. Tenía fe en el producto y en el crecimiento. Visionario.
- 1990 con tasas de interés bajas y casi toda la deuda saldada, se empiezan a expandir.
- Livengood se preocupa por las ventas estancadas y se da cuenta de la lealtad de los clientes, de que solo tienen presencia en el sur y de que tienen tiendas poco rentables.
- 1996 se opta por una nueva estrategia para reposicionar a la compañía, para pasar de ser una panadería mayorista a una detallista especializada. Lo que sería un back to the Basic.
- Se redefinen los tamaños de las tiendas.
- Se busca un perfil de desarrolladores de franquicias de 5 millones de dólares o 750000 por tienda, además deberían de contar con experiencia en el área. Ellos pagaban de 20 a 40 mil dólares por cada tienda que abrían y 4.5 % en regalías.
- 2000 tenían 13 desarrolladores con 33 tiendas y que se comprometían a abrir 130 más en 5 años o menos además tenían 161 tiendas propias.
- Proyección de ventas de 220 millones y utilidades por 6 millones.
- Abril 2000 vende sus acciones al público para remodelar tiendas, pagar deuda, etc.
- KK Empezó con 21 dólares por acción y subió rápidamente con el logo de Kreme.
- En 2000 fue la 2da OPI de mejor comportamiento con 301 millones en ventas y 14.7 millones en utilidades

## 2.2 Hechos relevantes en el negocio:

- Tienes 3 formas de hacer dinero: Ventas en tiendas propias, regalías de las franquicias y cuota de apertura de la franquicia, además venta de materia prima a KK.
- KK es atraído por las franquicias ya que se utilizaba poco capital, se tenía flujo de efectivo y las tiendas las manejaban gentes exitosas.
- La fabricación de insumos para la elaboración del producto y de las maquinas impacta a las ganancias.
- Las tiendas antiguas se remodelan y reubican a lugares de mayor densidad de población.
- Una estrategia era la de posicionar el producto para después venderlo en tiendas de conveniencia y supermercados.
- Poca publicidad en nuevos mercados y se usa en medios locales como radio, periódico y TV. y mucho referencia de boca a boca.
- En las aperturas se regalaban donas y mucha gente asistía y lo televisaban.
- KK en su estrategia de expansión utilizo la deuda a largo plazo, pero en 2000 con la 1ª op1 saldo su deuda por completo.
- Cuando se convirtió en una empresa de capital social detuvo el pago a los accionistas para ampliar la empresa.

## 2.3 Hechos relevantes de la Operación:

- Tenían 20 tipos de donas, de la cuales las que mas se venden son las originales glaseadas.
- Los franquiciatarios son felices por la lealtad y consumo de sus clientes.
- A principios de 2001 compra Digital Java para complementar el café con las donas. Para 200 las bebidas eran el 10% de las ventas de las cuales 5% era café.
- Implementan el Teatro de donas en las tiendas grandes para 50 personas y 125 empleados de tiempo completo.

- Había tiendas de 24 hrs.
- Existían fabricas para grandes volúmenes fuera de las instalaciones.
- Ventas: de instalaciones, café y bebidas, ventas externas de donas de marca, de etiqueta privada a supermercados, grupo de reunión de fondos (iglesias, escuelas etc) y tiendas de conveniencia.
- Tenían un sistema eficiente para entrega de donas calientes a detallistas del área.
- Los franquiciatarios eran creativos vendían en partidos de béisbol, por Internet y supermercados.
- El costo de una nueva tienda era de 1 a 2.5 millones de dólares, dependiendo del terreno. La elección se basaba en densidad de población, centros de empleo y otros creadores de trafico.
- KK esperaba 3 millones de dólares al año en su 1er año.
- Ventas record 369 mil dólares por semana y 1 millón de dólares en los 1os 22 días.
- KK proporcionaba todos los insumos y maquinas KKM&D.
- KK tenia planes para abrir una planta enorme en Illinois para suministrar mezcla y maquinas al medio oeste y este de USA y así reducir costos.
- 1999 crean un programa de capacitación multimedia y por Internet.
- En 2001 con 181 tiendas inician su programa de expansión con un target de un mercado de 100 000 hogares dado que les permitía múltiples ubicaciones de tiendas, construcción de la marca y operaciones múltiples.
- Se tenia un plan para zonas con menos de 100 000 hogares que eran rentables y atractivos.
- Sus fortalezas eran: fuerte nombre de la marca, producto diferenciado, capacidad de alto volumen, y su penetración de mercados. Lo cual les permitía ser lideres de cualquier mercado.
- En 2001 se busca ser una marca global
- En 2000 contratan a Henshall para desarrollar una estrategia de penetración global.

#### 2.4 Hechos relevantes de la Industria:

- 1999 2730 millones en ventas combinadas de todas las cadenas. De lo cual 2100 millones eran de Dunkin con 77%. Nadie mas tuvo ni siquiera el 10% de participación, solo había panificadoras indiferenciadas.
- Poco crecimiento en los últimos 5 años.
- El crecimiento de panificadoras dentro de los supermercados debilito el crecimiento de las cadenas de donas e incluso quebró varias.
- La empresa líder Dunkin 45% del mercado en 2000
- El mercado norteamericano es de 10,000 millones de donas al año. 3 docenas por cabeza.
- A pesar de los cuidados en la salud los americanos siguieron consumiendo donas ocasionalmente.
- Los propietarios de cadenas independiente no dieron mucha importancia a KK y aprovechan su publicidad para vender mas donas.

#### 2.5 Hechos relevantes de la competencia: Dunkin Donuts

- El dueño es también dueño de un imperio.
- En 2000 venden 2320 millones de dólares, 5200 tiendas en el mundo y 3600 puntos de venta en USA. En nueva Inglaterra 1200 tiendas,600 en Boston y KK quería abrir 16 tiendas.
- Hacia mas énfasis en el café conveniencia y comida vs. KK
- Se defendieron con precios bajos y variedad de productos.
- No hacen las donas en el mismo establecimiento.
- 2000 Abre tiendas 3 brand. Baskin-dunkin-togo.

#### 2.6 Hechos relevantes de la competencia: Winchells Donut House

- 600 tiendas en 10 estados del oeste y otras 110 en California

- Para atacar a KK introdujo un programa de caliente y reciente Warm's fresh tipo KK exhibían donas en aparador con cambios y un foco rojo que indicaba que las donas estaban fresca.
- Donas mas baratas que KK
- Vendían franquicias y tenia kioscos
- Tenia alianzas o manejo conjunto de marcas ei. Hershey
- Manejo producto Light
- Su meta era triplicar su ventas en 5 años

### 2.7 Hechos relevantes de la competencia: Tim Hortons

- Subsidiara de Wendys con éxito en USA y sobre todo en Canadá.
- Mayormente franquicias con venta de café y panadería pero incursionando en la comida deli.
- Su fuerte el café.
- Con 2000 tiendas en el 2000.
- No veían a KK como competencia.

### 2.8 Hechos relevantes de la competencia: La Mars

- Matriz en Kansas city, empezaron con éxito en esa ciudad y tras un gran éxito empezaron a vender franquicias en los 90s
- En 2001 tenia 29 tiendas en 22 ciudades con planes de 36 tiendas en Denver vs. 5 de KK.
- Planes de 500 tiendas en 2004
- Producto artesanal hechas a mano e incluían bebidas como café
- Se asocio con una cia de café
- Produce las mejores donas del país.

## CAPITULO III ANÁLISIS

### 3.1 SURGIMIENTO Y DESARROLLO DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS EN MÉXICO.

Pero vamos enseguida a analizar como fue el surgimiento de las franquicias en México:

A principio de la década de los ochenta se dieron los primeros casos de franquicias en México; pero las franquicias a principios de esta década no pudieron desarrollarse debido a la ley de transferencia y tecnología.

Los antecedentes de franquicias en México son muy recientes y es importante mencionar que el precursor de este sistema en nuestro país fue McDonald's. Cuando México vivía un momento de dificultad económica, el Licenciado Miguel de la Madrid Hurtado en 1982, asumía el cargo de la presidencia de la República Mexicana, se produjeron una serie de acontecimientos (como la nacionalización de la banca, se suspendió el pago de la deuda externa al registrar el Banco Central uno de los índices de reserva internacional más bajo de su historia reciente) que pusieron a la economía Mexicana al borde de un colapso. Y fue por esas fechas que McDonald's empezaba a sentar sus bases para poder penetrar en mercado Mexicano. Celebró los dos primeros contratos de franquicia, uno con Kahan que abriría la primera unidad en la Ciudad de México en noviembre de 1985, y otro con Diego Zorrilla que empezó a operar en la ciudad de Monterrey. Pero antes de lograr la apertura de dichos restaurantes, McDonald's tuvo que lograr obtener la aprobación y registros de sus contratos de franquicia que se presentaban en la historia de nuestro país. Para poder lograr este registro las autoridades impusieron una serie de compromisos interminables y además se tuvo que hacer que las autoridades entendieran lo que era una franquicia y las diferencias básicas del sistema con los que anteriormente existían.

Así fue como los proyectos posteriormente pudieron partir con una base más firme para el registro y la aprobación de este tipo de contratos.

A finales de 1987 entró a México Haward Johnson, TGI Friday's y Fuddruckers que junto con McDonald's marcarían el inicio de lo que unos años más tarde sería la explosión de las franquicias extranjeras en



México, En 1988 más tarde sería la explosión de las franquicias extranjeras en México. En 1988 llegaron a mercado mexicano un número limitado de franquicias, si la comparamos con las que llegaron para 1989 y 1990, dichas franquicias eran extranjeras y provenían de Estados Unidos en su mayoría.

Los casos de franquicias mexicanas en 1988 eran pocos, Grupo Mexicano de Franquicias, S.A. desarrollo Triónica, Videocentro y Dormimundo: ésta compañía fue auspiciada por Televisa. En grupo Quan, S.A., estaba integrada por Helados Holanda y Helados Bing; y Vips que se presentó como uno de los proyectos de franquicia más serios y de mayor potencial en cuanto al desarrollo que ha tenido nuestro país.

En 1989, con la administración del presidente Carlos Salinas de Gortari, empezó la desregularización total de la economía. Aunque en términos de franquicias no se produjeron cambios regulatorios o legislativos importantes en este año en el que las autoridades de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, tenía la consigna de resolver rápida y expeditamente el registro de los contratos de franquicia; sin embargo hasta Enero de 1990 se publicó el reglamento de transferencia de tecnología.

### 3.2 LEY DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

Para efectos de ley se considera a un contrato de franquicia como transferencia de tecnología. Esta ley fue creada dentro de un contexto político y económico distinto al que vive México.

El desarrollo de un país requiere de tecnología, pero para el gobierno la importación de tecnología incurría en abusos perjudiciales para los adquirentes, por el precio al que se pretendió resolver este problema mediante la ley de tecnología en la cual todos los contratos de tecnología que se realizaran en México tenían que quedar registrados y se sometían al escrutinio de la autoridad, prohibiendo aquellos que fueran lesivos para los intereses de los adquirentes y para la economía nacional.

Con este propósito se elaboró una lista de causas por las cuales no se podían registrar, que aparece en los artículos 15 y 16 de esta ley, y que a continuación se mencionarán:

1. Intervenga en la administración del negocio del licenciario;
2. Imponga limitaciones al licenciario en materia de investigación;

3. Establezca proveedores obligatorios para el licenciataria;
4. Limite o prohíba la exportación por parte del licenciataria;
5. prohíba al licenciataria el uso de tecnología complementaria;
6. Obligue al licenciataria vender a un solo cliente;
7. Tenga la atribución de designar el personal permanente del licenciataria;
8. Limite los volúmenes de producción del licenciataria;
9. Requiera confidencialmente más allá del término del contrato;
- 10 No garantice la calidad de la tecnología;
11. Transfiera tecnología disponible en el país;
12. Establezca contraprestaciones (regalías) desproporcionadas;
13. Establezca términos excesivos de vigencia.

Esta ley prácticamente protegía cualquier ventaja que pudiera tener el proveedor extranjero en la venta de su tecnología a una compañía Mexicana; por lo que los traficantes extranjeros no podían penetrar durante la vigencia de esta ley por:

- Era imposible pactar con un contrato un período de vigencia mayor a los 10 años.
- La dificultad de prever en el contrato la facultad o derecho del franquiciante para poder intervenir en la administración del negocio franquiciado.
- La preocupación de que la autoridad consideraba excesivo el monto a pagar regalías.
- La ineficaz protección para los sectores industriales y la confidencialidad por parte del franquiciario respecto a la información proporcionada a éste por el franquiciante.

Si se analizan las causas por las que no se puede llevar a cabo un contrato, se percibirá que con esta ley sería prácticamente imposible que existieran las franquicias en México. Aunque el Registro Nacional de Tránsito y Tecnología permitió un gran número de registros de contrato de franquicias, aunque el

legislador no estaba de acuerdo en que el proveedor de tecnología participara activamente en la actividad y administración del licenciataria como ocurre en un sistema de franquicias.

Esta ley forma parte del programa de privatización, por lo que ha hecho cambiar a otras leyes como: la de Aduanas, del Impuesto Sobre la Renta, la Ley Gral., de Salud, entre otras.

Esta ley indica que el franquiciante debe otorgar información suficientemente válida sobre su estabilidad y sus aspectos financieros, sin necesidad de que implique la responsabilidad de tener que registrar los contratos, esto es para que el franquiciatario pueda reconocer la posibilidad de un negocio.

Esta ley toma en cuenta los artículos del 136 al 142 y que a continuación se mencionarán.

### 3.3. LEY DE FOMENTO Y PROTECCIÓN A LA PROPIEDAD INTELECTUAL

ARTICULO 136. El titular de una marca registrada podrá conceder mediante convenios, licencias de uso a una o más personas, con relación a todos o algunos de sus productos o servicios a los que se aplique dicha marca. La licencia deberá ser inscrita en la Secretaría para que se pueda producir efectos en perjuicio de tercero.

ARTICULO 137. Para inscribir una licencia en la Secretaría bastará formular una solicitud correspondiente en los términos que fije el reglamento de esta Ley.

ARTICULO 138. La cancelación de la inscripción de una licencia procederá en los siguientes casos:

I. Cuando la soliciten conjuntamente el titular de la marca y el usuario al que se le haya concedido la licencia.

II. Por nulidad, caducidad o cancelación del registro de marca

III. Por orden judicial.

ARTICULO 139. Los productos que se vendan o los servicios que se presten por el usuario deberán ser de la misma calidad que los fabricados o prestados por el titular de la marca. Además esos productos o el establecimiento en donde se presten o contraten los servicios, deberán indicar el nombre del usuario y demás datos que prevenga el reglamento de esta Ley.

ARTICULO 140. El usuario al que se le haya concedido una licencia que se encuentre inscrita en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, salvo estipulaciones en el contrario, tendrán la facultad de ejercitar las acciones legales tendientes a impedir la falsificación, imitación, o uso ilegal de la marca como si fuera su propio titular.

ARTICULO 141. El uso de la marca por el usuario que tenga concedida licencia inscrita en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, se considerará como realizado por el titular de la marca.

ARTICULO 142. Existirá franquicia cuando con la licencia de uso de una marca se trasmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca tendiente a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que esta distinguen.

Quien conceda la franquicia deberá proporcionar a quien se la pretenda conceder, previamente a la celebración del convenio respectivo, la información relativa sobre el estado que guarda su empresa, en los términos que establezca el reglamento de esta ley.

Para la inscripción de la franquicia serán publicables las disposiciones de este capítulo.

"Con esto se puede entender que no es necesario registrar los contratos de franquicias ante la Secretaría, solamente bastará con que la marca esté registrada previamente para poder tener el derecho de otorgar licencia para su uso y explotación. Esto no implica que los contratos no tengan el contenido legal suficiente"

#### 3.4. ASOCIACIÓN MEXICANA DE FRANQUICIA, A.C.

En 1988, por el interés que ya empezaba a despertar en Estados Unidos el desarrollo de las franquicias en nuestro país, la Asociación Internacional de Franquicias (A.I.F.) con sede en Washington, D.C. designó como representante en México a Enrique González Calvillo, entre las responsabilidades que tenía era de monitorear los cambios que pudieran favorecer o perjudicar a las franquicias La Ley de Tecnología, siendo

ésta el mayor obstáculo para el desarrollo de las mismas, se le encomendó colaborar con las autoridades Mexicanas para adoptar disposiciones legales que fueran menos restrictivas y más adecuadas para su desarrollo.

El 16 de junio de 1988, se llevó a cabo la primera conferencia sobre franquicias en México. A cargo de la Cámara Americana de Comercio, en la Cd. de Guadalajara, teniendo como conferencistas a Jack Sheedy y Peter Holt, Director de Asuntos Internacionales de la A.I.F.; Adolfo Horn, el entonces presidente de Helados Bing, James Clement y Enrique González Calvillo, como representantes de la Asociación Internacional de Franquicias de Washington, acudieron casi 100 hombres de negocios lo que significaba un triunfo.

Después del rotundo éxito de las conferencias; en el año de 1988 se concibió la iniciativa de crear una Asociación Mexicana de Franquicias, A.C. La primera reunión se celebró el 10 de Noviembre en la University Club de la Cd. de México, a la que asistieron: el Sr. Guenthen Mauraher, Director de restaurantes Vips; el Sr. Luis Luna Neva director de Kentucky Fried Chicken; el Sr. Enrique González Calvillo como representante de la A.I.F. y de la firma González Calvillo y Asociados, S.C.; los Sr. Ramón Ruenes Galguerra y Rodrigo González Calvillo de City Bank; el Sr. Juan Huerdo de la Cámara de Artes Gráficas; el Sr. René Morato Fontana, director de franquicias Howard Johnson en México; el Sr. Alberto Romo Chávez, de la Cámara Americana de Comercio en Guadalajara, y el Sr. Roberto Miller y la Sra. Josefina Contreras de la sección comercial de la Embajada Norteamericana, quienes apoyaron con entusiasmo la iniciativa.

No se podía anticipar el resultado de esta reunión, pero por sorpresa de los presentes se desprendieron resultados sumamente concretos.

La A.M.F., A.C. quedó formalmente constituida en Febrero de 1989. Tendría como propósitos fundamentales el mejoramiento de las condiciones legales para propiciar un crecimiento sostenido y la difusión y promoción de las mismas en nuestro país. Esta creación fue un acontecimiento de gran importancia para el desarrollo de las franquicias en México y, la Asociación, ha organizado importantes eventos de difusión.

Con la participación de Conferencistas de Estados Unidos y México se efectuó la primera conferencia internacional de franquicias el 12 de Julio de 1989; y la primera feria de oportunidades de franquicias cuatro meses más tarde a la que acudieron más de 2000 empresarios, estudiantes y público en general.

La A.M.F., desde su formación tuvo contacto con la A.I.F. y a su vez con otras asociaciones que le mostraron su experiencia del desarrollo de franquicias en otros países, y la más interesante fue la de la Asociación Brasileña de Franquicias con sede en Sao Paulo, la cual cuenta con un número increíble de franquicias operadas y desarrolladas por brasileños y que su desarrollo tiene mucho parecido al futuro de franquicias en México.

A continuación enlisto tan solo algunas franquicias:

NOMBRE	GIRO
Alphagraphics	Fotocopiado
Arby's	Restaurantes
Athlete's Foot	Calzado Deportivo
Baskin Robbins	Helados
Bennetton	Ropa
Blockbuster	Renta de Videos
Burger King	Restaurante
Century 21	Bienes Raices
Chilli's	Restaurante
Church's	Pollo Frito
Computerland	Computadoras
Dairy Queen	Helados
Days Inn	Hoteles

Denny's	Restaurante
Domino's Pizza	Pizzas
Embassy Suites	Hoteles
Era	Bienes Raices
Floresheim	Calzado
Fuddruckers	Hamburguesas
Gymboree	Acondicionamiento fisico
Hard Rock Cafe	Restaurante
Holiday Inn	Hoteles
Howard Johnson	Hoteles
I can't Believe it's	Yogurt Yogurt
Jack In the Box	Restaurante
Kentucky F. Chicken	Pollo Frito
Kwik Kopy	Fotocopiado
McDonald's	Restaurante
Midas	Mofles
Oshman's	Ropa Deportiva
Pizza Hut	Pizzas
Porcao	Comida Brasileña
Seven Eleven	Autoservicio
Sign Express	Letreros
KK	Donas y Cafe
Super 8 Motels	Hoteles
TCBY	Yogurt
TGI Friday's	Restaurante

Thrifty Rent A Car Renta de Auto.

NOTA: Algunas de las franquicias que aparecen, ya existían como formato de producto y marca, o eran operadas como sucursales.

Así mismo se lanzaron franquicias Mexicanas como la Mansión, Club de Precios (desarrollada por Grupo Sidek, con sede en Guadalajara) y La Tablita.

### 3.5 DIVERSOS TIPOS DE FRANQUICIAS

Existen varios tipos de franquicias y son los siguientes:

#### UNITARIA O INDIVIDUAL

Se refiere a la franquicia que se otorga para un solo establecimiento específico.

#### REGIONAL

Se refiere a la franquicia que abarca una región determinada, y sea una colonia, ciudad, o una entidad federativa.

#### COINVERSION

Es más bien una consecuencia de la franquicia como formato de negocio, pero difiere con esa, en que los negocios independientes que ya se encuentran en operación adoptan el sistema de franquicias con formato de negocio.

#### MAESTRA

Es el mismo concepto de la franquicia regional, pero se refiere a un país determinado

#### MULTIFRANQUICIAS

Es el contrato en el cual se establece la obligación del franquiciatario para desarrollar un determinado número de franquicias individuales en una región y un periodo determinado.

El franquiciatario regional será a su vez franquiciante ya que podrá subfranquiciar franquicias unitarias dentro de la región sobre la cual es titular.



Las compañías franquicias estudian y analizan negocios que ya se encuentren funcionando y ver la posibilidad de que adopten el sistema de franquicias como franquiciatarios siempre y cuando se adhieran a las normas establecidas por el franquiciante.

Existe la posibilidad de que el franquiciante maestro otorgue franquicias regionales.

#### **ELEMENTOS PARA QUE UN NEGOCIO PUEDA SER FRANQUICIABLE.**

Para franquiciar un negocio primero que nada se debe analizar los recursos financieros personales para determinar si se encuentra con el capital necesario, no solo para la inversión, sino también para poder mantenerse hasta que el negocio produzca las primeras utilidades.

Después de todo, se debe tener en cuenta que al adquirir una franquicia no se tiene un horario fijo e implica muchas horas de trabajo, lo cual se debe considerar cómo va a afectar el estilo de vida y en particular, la relación con la familia.

Un negocio puede ser franquiciado cuando se cuente con los siguientes puntos:

#### **TAMAÑO Y TIEMPO DE OPERACIÓN**

Un negocio debe tener el tamaño suficiente para que produzca rendimientos atractivos para que de esta manera alguien se interese en invertir y operar el tiempo suficiente para producir un proyecto de futuro para el éxito.

#### **MERCADOTECNICO**

Que el concepto del negocio pueda ser comunicado y vendido efectivamente a otra persona.

#### **REDITUABILIDAD**

El negocio debe producir dinero de forma predecible y constante.

## SISTEMATIZACIÓN

Que todas las operaciones diarias se puedan describir en un manual de operaciones para que otra persona pueda ejecutarlas y

obtenerlos mismos resultados que se tienen en el negocio.

## RENTABILIDAD

Que el negocio obtenga una utilidad atractiva para el posible franquiciatario después de pagar la inversión inicial, los gastos de iniciación, el costo de la franquicia y las frutas regalías.

## ORIGINALIDAD

Que el negocio tenga una característica competitiva que lo distinga de la competencia.

### 3.6. LAS FRANQUICIAS MAS IMPORTANTES DE MÉXICO

Uno de los sistemas de comercialización más eficaces en los últimos años, ha sido el de las franquicias. En México a últimas fechas ha cobrado un auge inusitado, aunque hasta ahora la mayoría de las que existen son de origen extranjero, pero algunas empresas nacionales han empezado a hacer uso de este esquema.

A continuación se presentará un listado de las franquicias que ya operan en México

Acapulco Joe	Hertz
Alphagrapics	Holiday Inn
Arby's Internacional	Hotel Days Inn
Arces Industries	Hoteles Misión
Athlete's Foot	Howard Jonhson
Avis	Ibariki

Baby Gym	Juven's
Barrocos	Kentucky Fried Chicken
Baskin Robbins	Kwik Kopy
Bebe Express	La Ferre
Beefans	La Luna, S.A.
Beverly Hills	La Mansion
Burberry	La Tablita
Bye Bye	Laura Ashley
Century 21	Levi Strauss
Chazz	Manpower
Club de precios	Mexcel
Copiroyal	McDonald's
D'Bebe Juven's	Nintendo
Denny's	Opticas Devlyn
Dollar Rent a Car	Pizza Hut
Domino's Pizza	Profution System
Domit	Proyecto Bryck
Dormimundo	Radio Shack
El Pollo Loco	Restaurante Niza
Emyco	Roche Buvois
Embassy Suites	Rotular't
Grupo Anderson	Taco Inn
Gymboree	Thrifty Rent A Car
Helados Holanda	Trionica
Vips	

### 3.7 Krispy Kreme en México

En México, la compañía camina con paso firme: a principios de 2003 inauguró su primer local en el país y sus planes de expansión incluyen la apertura de 20 comercios más durante los próximos seis años. ¿Cuál será la estrategia para afianzar su crecimiento?

“El contrato que tenemos firmado con el corporativo establece el número de establecimientos que tendremos en México a mediano plazo, lo cual significa que por el momento no tenemos planes de otorgar franquicias. Primero queremos dar a conocer la marca y experimentar con el desarrollo de un concepto propio”, explica Arturo Berkstein, director general de Krispy Kreme México.

“En este mercado, el modelo de tiendas pequeñas es mucho más flexible que la tradicional tienda-fábrica que operamos en otras partes del mundo, pues los mexicanos aún no están muy familiarizados con la idea de entrar a un establecimiento y observar grandes maquinarias y hornos que elaboran todos los productos al cien por ciento”, según explica Arturo Berkstein.

Las dos tiendas que recientemente se inauguraron en el Distrito Federal (en Wal-Mart de Félix Cuevas y en Liverpool Polanco) no tienen más de 100 metros cuadrados, a diferencia de las tiendas de Interlomas (Estado de México) y Puebla, con grandes dimensiones y hornos tipo túnel que muestran el proceso de elaboración de las donas.

Lo que busca Krispy Kreme es crear sinergias con otras empresas. De acuerdo con el ejecutivo, productos prémium, como las donas, son un complemento perfecto para los clientes de Wal-Mart y Liverpool.

“La estrategia es unir marcas para satisfacer las necesidades de una clientela común –explica Berkstein–, y los resultados han sido bastante satisfactorios. Lo más importante es que hemos tropicalizado el concepto.”

La compañía también busca el desarrollo de proveedores nacionales, tanto para construir nuevos puntos de venta como para hacerse de los insumos que se utilizan en la fabricación de sus productos. Por ejemplo, fue una firma constructora mexicana la que se encargó de diseñar el proyecto arquitectónico de

cada una de las tiendas que hay en el país.

La capacidad de producción de estas sucursales es de 6,000 donas por hora en Interlomas; de 800 en Félix Cuevas y Polanco, y de 3,000 en Puebla

### 3.8 Krispy Kreme en Ciudad Satélite

Esta sucursal se inaugura el 26 de Julio de 2005. La sucursal Satélite, es la séptima localizada en el país, y en esta ocasión, fue inaugurada por el actor y conductor Ernesto Laguardia, en compañía de Arturo Berkstein, director general de la cadena Krispy Kreme en México.

## **CAPITULO IV      DIAGNOSTICO ACTUAL      DE LAS CUATRO "P" de KRISPY KREME SATELITE**

### 4.1 PLAZA, DEFINICIÓN, CONCEPTUAL.

DEFINICIÓN: Lugar donde converge la parte oferente de los consumidores. Una buena planeación, toma en cuenta la plaza, pues la situación geográfica, juega un papel determinante. Dentro de lo que es la plaza, también intervienen las actividades, que hacen que el producto llegue al público. La zona donde esta ubicada la tienda de Satélite es un lugar centrico y privilegiado que puede alcanzar gran parte de la zona incluyendo: Echegaray, La Florida, San Mateo, Naucalpan, etc.

### 4.2 SITUACIÓN EN EL MERCADO NORTEAMERICANO

Actualmente, las franquicias Krispy Kreme, gozan de un alto prestigio, dentro de la Unión Americana, pues compiten constantemente en un mano a mano, con franquicias, como: La Mars, Dunkin Donuts, Winchells Donut House, y Tim Hortons

### 4.3 PERSPECTIVAS, EN EL MERCADO MEXICANO

La oportunidad de éxito, dentro del mercado Mexicano, se observa bastante clara, pues éste, llega aquí, como un nuevo concepto de Donas algo no convencional, que además cuenta con las más altas normas de calidad, limpieza, y sobretodo un excelente servicio al cliente.

La introducción de este producto al mercado Mexicano, probablemente sea mas lenta de lo imaginado ya que la gente aún no conoce el concepto que Krispy Kreme ofrece, pero seguramente la calidad de este productos, influirá en que los clientes repita una compra .

#### 4.4 PRODUCTO, DEFINICIÓN CONCEPTUAL.

Se denomina producto, al artículo que puede ser ofrecido en el mercado, con fines de consumo con objeto de satisfacer alguna necesidad. En este caso las donas son el producto principal que vende Krispy Kreme y tienen mas de 20 sabores de donas. Adicionalmente también venden bebidas que van desde un café tradicional hasta un Chili frozen que es combinación de frutas frescas con chamoy .

#### 4.5 El Concepto KRISPY KREME

KK, son establecimientos donde se pueden saborear deliciosas donas .

Además cuenta con una gran variedad de sabores: mas de 20 :

Aparte de ofrecer una gran variedad en bebidas, KK, pone a nuestro alcance una deliciosa barra de bebidas para acompañar las donas.

Todo el servicio, es rápido, ya que se cuenta a la mano con todo lo necesario para atender al cliente, y que en un par de minutos pueda disfrutar de sus donas y café.

Con respecto al horario es de:

Lunes a Domingo:                    De 7:00 A.M. a 11 P.M.

#### 4.6 Precio definición Conceptual.

Se le puede denominar como precio a la cantidad de dinero que un consumidor, está dispuesto a pagar por obtener algún producto.

El precio es establecido por un parámetro de necesidades dentro del mercado, es decir, de donde va a surgir, la ley de la oferta y la demanda, y la competencia entre los integrantes del área.

La situación actual de nuestro país, exige un presupuesto y precios razonables, que capten la atención del público. Krispy Kreme tiene un precio justo por la calidad del producto que vende. De sus competidores las panificadoras son las que venden las donas a un menor precio y sus competidores como Starbucks y Dunkin tiene un precio muy parecido.

#### 4.7 Estrategias de precios

##### 1. Costo de la materia prima:

Esto se refiere, a que se debe hacer un balance general de lo gastado en ingredientes, para que el precio que se ofrezca al consumidor, nos reditúe ganancias.

##### 2. Competencia:

Los competidores del área se encuentran ya bastante bien establecidos, así que esto impide tener un precio muy alto en los productos, manejando como primera opción precios similares a los que maneja la competencia.

##### 3. Acerca de la calidad:

KK vende calidad pero no por esa razón el precio tendrá que ser excesivamente caro.



#### 4.8 Publicidad, definición y concepto

La publicidad, es una de las armas más utilizadas dentro de el lanzamiento de un nuevo producto al mercado, ya que por medio de ésta, daremos conocer al público, lo que se ofrece, los precios, las promociones, los servicios que se otorgan y la ubicación de nuestros establecimientos.

“La publicidad es la utilización de medios pagados por un vendedor con el fin de comunicar, y dar información persuasiva sobre los productos, servicios u organización de nuestra forma de operar.”

Actualmente te Krispy Kreme no ha lanzado ninguna campaña publicitaria, mas bien ha invitado artistas a la apertura de sus sucursales y cubierto los eventos con la prensa y medios locales

#### 4.9 Promociones de ventas

“Las promociones, se conocen como incentivos a corto plazo, que tienen por objetivo estimular la compra o venta de un producto o servicio.”

Las promociones, dan resultados favorables, cuando son manejables con propiedad y dirigidas al alcance de todo consumidor.

Actualmente KK tiene la promoción de 2 docenas por \$190 pesos.

## **CAPITULO V      PROPUESTA DE ALTERNATIVAS POSIBLES PARA ACCIONES FUTURAS**

Las propuestas que a continuación se mencionan, tienen la finalidad de fortalecer el negocio de la Franquicia Krispy Kreme ubicada en Ciudad Satélite, en un corto, mediano y largo plazo.

### 5.1 Nuevos Productos ( Donas Light)

La primera alternativa que propongo es la elaboración de donas Light, lo cual sería un producto que único en México. Estas donas pueden captar la atención del público en general y lograr un aumento de las ventas y así crear lealtad a la marca. Posiblemente el tener una alternativa extra en el menú de Krispy Kreme, como serían las donas Light, proveería una solución más saludable a los consumidores.

Actualmente las empresas deben de buscar productos innovadores que los diferencie de la competencia y los ponga como los líderes de mercado.

### 5.2 Nuevas Plazas. Expansión dentro del área

Una ventaja muy clara para Krispy Kreme es que el mercado de las donas no está saturado en el área de Satélite, más bien el mercado de donas en esta zona, está en un nivel de introducción ya que sus competidores más fuertes; como Serian Starbuck's o Dunkin Donuts no tienen más de 2 años en el mercado. Por otro lado la presencia de sus competidores en este territorio no es muy fuerte, solo hay 3 sucursales de Dunkin Donuts y 2 de Starbucks Café. Por lo que propongo que se aumenten el número de franquicias en Satélite. Esto creará una mayor presencia de la marca y además aumentará el consumo de donas y por lo tanto la venta de la misma.

### 5.3 Publicidad

La publicidad de Krispy Kreme es cero en Satélite. Solo las recomendaciones de boca a boca son las que comunican el excelente servicio y calidad de las donas de KK. Esto es excelente, pero no es suficiente

para acelerar el éxito de una franquicia y asegurar su permanencia y liderazgo. Mi propuesta es de utilizar espectaculares en lugares en donde se desconoce la apertura de KK, como sería en periférico a la altura de Toreo de sur a norte y otro enfrente de Mundo E de Norte a sur. Estos espectaculares le avisarían al público que ya existe una franquicia en la zona norte. Por otro lado si se utiliza la creatividad mucha gente que no conoce el concepto de KK puede llegar a comprar y hasta convertirse en un fanático de las donas KK. Otra alternativa es el promocionarse en la zona de oficinas de la zona ya que las donas son una buena opción para las juntas de trabajo.

#### 5.4 Alianzas estratégicas

Una forma de aumentar las ventas de cualquier negocio, es buscando alianzas con otras empresas.

Obviamente la alianza debe buscar ganancia para ambas partes. Un ejemplo sería que KK satélite busque aliarse con Cinopolis o Cinemex para que le permitieran tener un kiosco dentro de las instalaciones de sus cines en donde se vendan las donas, pagando a los cines un monto mensual.

Otra opción sería vender donas en los partidos de Fútbol Americano del área de Lomas Verdes en donde asisten un promedio de 5 mil personas usando la misma fórmula que con los cines.

Y por último buscar colocar Kioscos en centros comerciales como: Mundo E y Plaza Satélite.

#### 5.5 Servicio al Auto

El reducido espacio del local de Satélite, causa grandes filas dentro de la tienda, y debido a que las familias completas se bajan a comprar las donas, literalmente se llena el local, esto desanima a otros clientes a bajarse hacer la compra. Mi propuesta es que tengan un Servicio al Auto en donde los clientes puedan ordenar desde su auto para agilizar el proceso de compra. Esta alternativa permitirá a los clientes decidir entre bajarse a realizar su compra en la tienda o pasar rápidamente obtener el servicio desde su auto. Con esta alternativa se mejora la experiencia al cliente. Un ejemplo muy claro es McDonalds ya que ellos venden 48% en el Automac.

## 5.6 Servicio a Domicilio

El servicio a domicilio es algo que las franquicias de KK no han explorado, pero puede ser un factor que determine la lealtad de los clientes y un incremento considerable en sus ventas. Franquicias, como las que venden pizzas basan su negocio 100% en servicio a domicilio. Yo propongo que la franquicia de Satélite sea la primera franquicia que venda a domicilio y marque la pauta para las demás franquicias de México.

## CAPITULO VI EVALUACION DE ALTERNATIVAS

### 6.1 Entrevista Gerente de Krispy Kreme Satélite

El tener el punto de vista del gerente KK nos da una visión de la viabilidad de cada propuesta y de posible implementación:

- Nuevos Productos ( Donas Light)

Esta alternativa no es viable ya que todo los insumos y las recetas provienen de Estados Unidos y esto imposibilita al franquiciatario a lanzar un producto nuevo al mercado.

- Nuevas Plazas. Expansión dentro del área

El crecimiento dentro del área metropolitana ya esta incluida en los planes de KK pero solo en áreas como Ecatepec, Metepec etc. Se establecerán tiendas y dentro de Satélite se esta buscando alianzas con centros comerciales, que es otra de la alternativas que estoy proponiendo.

- Publicidad

Los planes de publicidad no están incluido para estas franquicias, ya que argumenta con no es rentable. Yo considero que al menos un espectacular debe ser usado en un lapso de 6 meses y medir el impacto en las ventas.

- Alianzas estratégicas

Estas alianzas comerciales ya se están dando actualmente por lo que esta alternativa se cancelara para cuestiones de este caso.

- Servicio al Auto

Para mi esta alternativa es la mejor ya que no solo da un mejor servicio al cliente sino que incrementaría las ventas en un 25% mínimo. La razón por la cual no escojo esta alternativa es que platicando con el gerente de KK satélite me comenta que el ayuntamiento de Naucalpan se opuso

grandemente para la apertura de esta tienda y que el solicitar permisos para hacer ajustes y poder brindar un servicio al auto es casi imposible, por lo que esta alternativa se descarta.

- Servicio a Domicilio

Esta estrategia de vender a domicilio es un gran oportunidad para: incrementar las ventas, crear lealtad, ser identificados por los clientes ,ayudar al posicionamiento de la marca y dar un excelente servicio al cliente. Ningún negocio de donas y café en el área vende a domicilio y esto seria un factor importantísimo de diferenciación.

## 6.2 Retorno sobre la Inversión

Para determinar las propuesta viables, usare la formula de rentabilidad

Rentabilidad =  $\frac{\text{Ventas} - \text{costo de ventas}}{\text{costo de ventas}} = X \text{ resultado} * 100 = X \% \text{ de rentabilidad.}$

Tomare las ventas posibles al mes como parámetro y de igual forma tomare el costo de la inversión por mes para determinar la rentabilidad de cada alternativa.

- Nuevos Productos ( Donas Light): no aplica por no ser viable.
- Nuevas Plazas. Expansión dentro del área. no aplica por ya estar contemplada en los planes actuales.
- Publicidad:  $12,000 - 50,000 / 50,000 = -0.76 \times 100 = -76\%$  **No es una alternativa rentable.**
- Alianzas estratégicas Expansión dentro del área. no aplica por ya estar contemplada en los planes
- Servicio al Auto no aplica por no ser viable.
- Servicio a domicilio  $15,000 - 3,880 / 3,800 = 2.95 \times 100 = 295 \%$

## **CAPITULO VII    ELECCIÓN DE ALTERNATIVAS**

### 7.1 Servicio a domicilio

La elección de esta alternativa se basa en que en la realidad KK esta perdiendo ventas al no tener la capacidad de atender a todos sus clientes dentro de su establecimiento. Por otro lado el gerente de la Sucursal Satélite esta de acuerdo que es factible y que daría un excelente servicio al cliente . Aunado a esto el retorno sobre la inversión muestra claramente que seria un proyecto altamente rentable.

## **CAPITULO VIII FUNDAMENTO DE LA ALTERNATIVA SELECCIONADA**

### 8.1 Retorno sobre la inversión de Servicio al Auto y entrevista con el Gerente de Krispy Kreme Sucursal Satélite.

La búsqueda de todo negocio es el obtener ganancias y satisfacer las necesidades de un mercado dentro de la sociedad. El hecho de que Krispy Kreme incluya un servicio a domicilio cubre esos 2 puntos. Por otro lado la evaluación de su rentabilidad conforme a la formula me da un buen parámetro para medir su efectividad y poder tomar mejor una decisión. Otro elemento de apoyo es la entrevista de campo para corroborar con la opinión de un experto ( que en este caso fue el Gerente de la Sucursal de satélite) para apoyar esta alternativa.

Siendo así, la alternativa de tener un servicio a domicilio es rentable, útil, de fácil implementación y sobre todo es posible. Por lo que yo sugiero fuertemente que se ejecute a la brevedad posible para que la Sucursal Satélite pueda obtener mayores ganancias y que la experiencia del cliente sea mas placentera.



## CONCLUSIONES

A través de este estudio pudimos observar los orígenes y desarrollo de la Franquicia

Krispy Kreme al igual que el éxito que tienen sus franquicias alrededor del mundo.

Siendo México un mercado al cual quieren penetrar con gran fuerza. Parte de la estrategia general de KK es de expandir su marca de forma local en los Estados Unidos y de forma Internacional y los planes que tienen en México son ambiciosos.

Por otro lado se analizó la situación de una de sus sucursales, que en este caso fue la de Satélite, y en donde me pude dar cuenta que hay áreas de mejora para el futuro de esta franquicia ubicada en la zona norte de la ciudad. Los pequeños cambios pueden traer grandes resultados y es por eso que la sugerencia es simple, rentable y de fácil implementación a corto plazo, pero los resultados pueden ser asombrosos en cuestión de ventas y rentabilidad.

## BIBLIOGRAFIA

- Arce Gargollo, J. El contrato de franquicia. México, D.F., Edit. Themis, 1990, 72 págs.
- Bentivogli, Sigilli, Estafania. Organización del Sistema de Restaurantes de Comida Rápida. Tesis para obtener el título de LAT, México, D.F., Universidad National Best Seller Corporation, 1987, 235 págs.
- Cervantes, Tezcucano, César. Manual de Operaciones Taco Inn. 77 págs.
- Friedlander J. Jr.
- Mark, P. Et Al Handbook Of Succesful Franchising, E.U. de Norteamerica, Liberty Hall Press, 1990, 515 págs.
- González, C. Enrique.
- González, C. Rodrigo. La Revolución de los 90's. Edit. Mc Graw Hill, México, 1992, 140 págs.
- Kleppner's, Otto. Publicidad. Edit. Prentice Hall, México, D.F., 1988, 706 págs.
- Kotler, Philip. Dirección de Mercadotecnia, Analisis, Planeación y Control. Edit. Diana, México, D.F., 1985, 867 págs.
- Kotler, Philip. Mercadotecnia. Edit. Prentice Hall, México, 1981, 76 págs.
- López, Altamirano, Alfredo.
- Osuna, Coronado, Manuel. Introducción a la Investigación de Mercados. Edit. Diana, México, D.F., 1976, 218 págs. Maza, Romero, V.
- Mercado, Gtz. María. La Influencia de los Slogans en T.V., para incrementar la identificación de un brandy. Tesis para obtener el título de LAE, México, D.F., Universidad del Valle de México, 1990, 262 págs.
- Mc Daniel, Carl Jr. Curso de Mercadotecnia. Edit. Harla, México, D.F., 2da. ed. 1986, 916 págs.
- Raab, S. Steven. Matusky, Gregory. Franquicias, Como Multiplicar su Negocio. Edit. Limusa, México, 1991, 330 págs.

Reyes, Díaz-Leal, E. Franquiando en México, Edit. Del Verbo Emprender, S.A. de C.V., México, 1991, 160 págs.

Stanton, J. William. Fundamentos de Mercadotecnia Edit. Mc Graw Hill, México, 4ta. ed., 1989, 732 págs