

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

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



“MÁS QUE UN CASO DE ESTUDIO, EL CASO KRISPY
KREME DOUGHNUTS, INC.”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

JOSE LUIS PEREZ GONZALEZ

Director de tesis: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara

Lector 1: Mtra. Ma. Del Rocío Gutiérrez Fernández

Lector 2: Mtro. Gil Armando Sánchez Soto

Contenido

INTRODUCCIÓN	2
SÍNTESIS DE HECHOS RELEVANTES	4
Historia.....	4
Cronograma de hechos relevantes.....	5
ANÁLISIS DEL CASO	9
Krispy Kreme hoy	9
Diagnostico	10
Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	11
La rivalidad entre los competidores	12
Poder de negociación de los proveedores.....	13
Poder de negociación de los compradores	14
Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	15
Krispy Kreme en la Industria	16
ANALISIS DE LOS HECHOS Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	17
Mercado.....	17
Desempeño financiero de las franquicias	19
MODELO DE NEGOCIOS	20
El modelo actual de negocios de Krispy Kreme	24
Diagnostico de la situación de Krispy Kreme	29
Análisis FODA.....	31
CONCLUSIONES	33
RECOMENDACIONES	34
En el entorno económico:.....	34
Análisis de mercado y expectativas de clientes:	35
Campañas de Publicidad	35
Propuesta de nuevo Modelo de Negocios	36
Expansión.....	37

INTRODUCCIÓN

Los diferentes factores y variables que existen en el macro-entorno del caso de Krispy Kreme, dificultaron su actuar, sin embargo, a mi parecer, fueron más los factores que sino bien pudieron controlar, al menos si detectar y establecer programas e iniciativas para mitigar los impactos negativos que pudieran impactar a la empresa, en pocas palabras, adaptarse rápidamente al cambio.

Hoy en día las acciones de Krispy Kreme fluctúan entre 3 y 4 dólares, una gran diferencia respecto al 3 de noviembre del 2000, que sus acciones superaban los 50 dólares, en los últimos meses KRISPY KREME ha pedido prórroga a los bancos para renegociar sus deudas, de hecho por la manera en que la empresa contabiliza sus bienes ha sido comparada con el escándalo de ENRON lo que le ha costado la caída de sus acciones en la bolsa de Nueva York (NYSE).

Sin embargo la compañía en México camina con paso firme inaugurando nuevos locales y con un plan de crecimiento para más puntos de venta.

A lo largo de este trabajo me centraré en 3 puntos que considero claves en las decisiones de la estrategia de la compañía.

1. **Estrategia inicial (“la escasez”)**, fue una estrategia que le dio a Krispy Kreme una publicidad de boca en boca inigualable, pues todo mundo desea lo que no tiene, pero en cuanto lo tienes, sino hay un diferenciador se pierde. Sumado a esto las exitosas campañas de relaciones públicas y la publicidad en la inauguración de cada sucursal.
2. **Ser innovador y proactivo con los gustos del consumidor**, para vender es necesario realizar estudios de mercado, saber cómo es tu consumidor, sus hábitos, sus gustos, tendencias, etc. para estar siempre un paso adelante con alternativas que nos permita conservar su lealtad.
3. **Expansión**, de la empresa a través de franquicias donde si no se tiene un control adecuado puede afectar el desarrollo de una empresa.

SÍNTESIS DE HECHOS RELEVANTES

Historia

Vernon Rudolph invirtió sus ahorros para comprar una pequeña panadería en Kentucky, el gran atractivo de la panadería era una receta de donas esponjadas y glaseadas de un cocinero francés, sin embargo la visión de Rudolph era convertir esa pequeña panadería un negocio rentable.



Probó suerte en otros mercados y en 1937 fundó la primer tienda con el nombre de Krispy Kreme Doughnuts su especialidad eran las donas glaseadas esponjadas y calientes.

A través de diferentes cambios ese pequeño negocio se convirtió en una franquicia con más de 350 puntos de ventas y con presencia en varios países, a continuación a través de un cronograma menciono los hechos más relevantes.

Cronograma de hechos relevantes

	<ul style="list-style-type: none">• Joe LeBeau establece compañía de donas con el nombre de Krispy Kreme y crea una receta secreta para su elaboración
1933	<ul style="list-style-type: none">• Vernon Rudolph compró a Joe LeBeau (chef francés de pasteles) la compañía Krispy Kreme y los derechos de la receta
1934	<ul style="list-style-type: none">• Vernon Rudolph y socios establecen operaciones en Nashville, Tennessee, abriendo tiendas en Charleston, Virginia del Oeste y Atlanta, Georgia
1937	<ul style="list-style-type: none">• Vernon Rudolph deja el negocio familiar, estableciendo la primera tienda de donas Krispy Kreme en Winston-Salem, Carolina del Norte
1937	<ul style="list-style-type: none">• Producción de las primeras donas en la nueva tienda de Winston-Salem.
1954	<ul style="list-style-type: none">• Mike Harding vendedor de leche en polvo a panaderías se asocia a la empresa
1959	<ul style="list-style-type: none">• Krispy Kreme integraba 29 tiendas en 12 estados y cada tienda era capaz de producir 500 docenas de donas por hora
1958	<ul style="list-style-type: none">• Mike Harding ocupa el puesto de presidente de la compañía
1960	<ul style="list-style-type: none">• Estandarización de establecimientos Krispy Kreme, (techo verde, exterior de ladrillo rojo vidriado, interior visible por ventanal, banda alta de transportación para la producción de las donas y bancos de barra)
1973	<ul style="list-style-type: none">• Fallece Vernon Rudolph• Mike Harding se convierte en director general de Krispy Kreme

1976	<ul style="list-style-type: none"> • Beatrice Foods compra Krispy Kreme • Realizan cambios en la receta y modificaciones a logotipos.
1982	<ul style="list-style-type: none"> • A través de una operación de re-adquisición por medio de apalancamiento, compran la compañía un grupo de franquiciatarios, encabezado por Joseph McAleer.
1989	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos ascienden a 117 millones de dólares.
1992	<ul style="list-style-type: none"> • Scott Livengood se convierte en Presidente y Director general de operaciones
1996	<ul style="list-style-type: none"> • Inicia nueva estrategia de panadería mayorista a tienda detallista y potenciando la experiencia de “la dona caliente” • Empieza expansión de tiendas a través de franquicias
1997	<ul style="list-style-type: none"> • Sobrepasan por 357% las ventas de la unidad de manufactura y distribución de Krispy Kreme (KK & Krispy Kreme Manufacturing and Distribution)
1999	<ul style="list-style-type: none"> • Scott Livengood se convierte en Director Ejecutivo y Presidente de la Junta Directiva • Invierte en tecnologías de capacitación a empleados
2000	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresa en la New York Stock Exchange, convirtiéndose en una compañía de capital social, • Es la segunda OPI (inital public offering) de mejor comportamiento de las ofertas de EUA

	<ul style="list-style-type: none"> • Donald Henshall ocupa el puesto de Presidente de Desarrollo Internacional
2001	<ul style="list-style-type: none"> • Se abre en Canadá la primer tienda internacional
2002	<ul style="list-style-type: none"> • Se adquieren los derechos de la primera franquicia fuera de América del Norte, en Australia y Nueva Zelanda
2003	<ul style="list-style-type: none"> • Se inaugura la primer tienda en Europa, (Gran Bretaña), anunciando planes de abrir 24 más en ese país e Irlanda en los siguientes 5 años
2003	<ul style="list-style-type: none"> • Anuncia acuerdo con Wal Mart para distribuir las donas en la zona de Ontario
2004	<ul style="list-style-type: none"> • A través de Grupo Axo, llega Krispy Kreme a México con el compromiso de abrir 20 tiendas para 2010
2004	<ul style="list-style-type: none"> • Se lanza una dona baja en azúcar, como respuesta al fenómeno de los productos ‘ligh’
2005	<ul style="list-style-type: none"> • Livengood fue reemplazado como presidente por el especialista en reestructuraciones Stephen Cooper.
2006	<ul style="list-style-type: none"> • Se empiezan campañas de publicidad en radio y televisión
2007	<ul style="list-style-type: none"> • Se comienza a vender la dona de trigo entero en un intento de apelar a la consciencia de salud. La dona tiene veinte calorías menos que la glaseada original y contiene más fibra.

2008	<ul style="list-style-type: none">• La Food and Drug Administration de EE.UU., en sus directrices, permitió que las empresas redondearan a 0g en su etiqueta de información nutricional. Krispy Kreme se benefició de este vacío normativo en su campaña de publicidad, tratando de vender sus rosquillas como "libre de grasas transgénicas" y de tener "0 gramos de grasas transgénicas"
2009	<ul style="list-style-type: none">• Krispy Kreme inaugura tienda en Guadalajara

http://www.mexiconews.com.mx/articulos_h/38079.html

ANÁLISIS DEL CASO

Krispy Kreme hoy

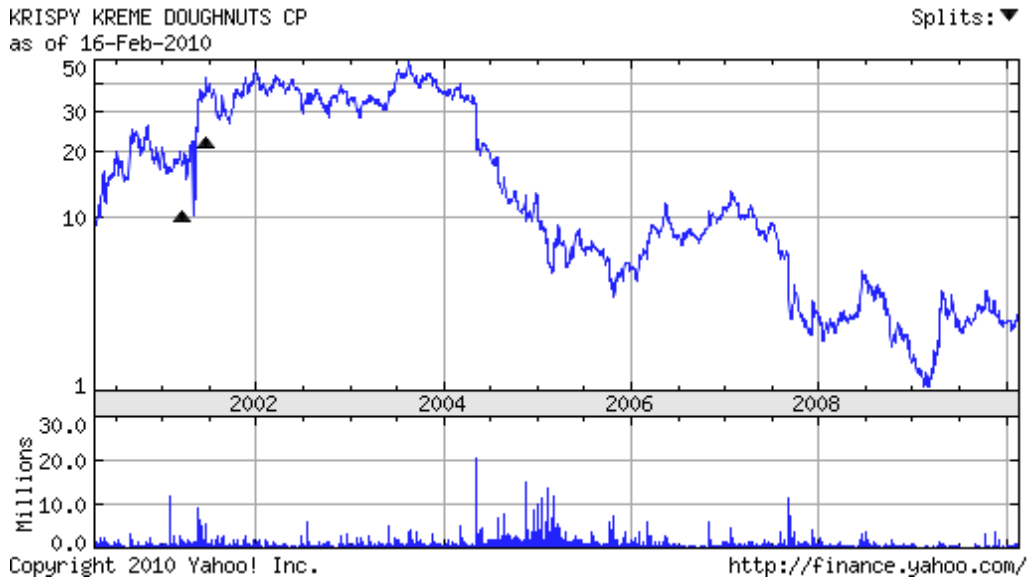
Al cierre de 2009 Krispy Kreme es una de las marca líder en venta minorista y mayorista de donas de gran calidad ofreciendo a sus clientes desde 1937 la “experiencia de la dona caliente”. Su producto principal es la “glaseada de azúcar caliente original” y cuenta con más de 20 variedades de donas, mismas que producen, venden y distribuyen, además de ofrecer a sus clientes cafés y otras bebidas.

Con 3,860 empleados, Krispy Kreme cuenta con 523 puntos de venta (hasta Diciembre 2009) y presencia en más de 40 países como Estados Unidos (37 Estados), Australia, Canadá, Hong Kong, Indonesia, Japón, Kuwait, México, Filipinas, Qatar, Arabia Saudita, Corea del Sur, Emiratos Árabes Unidos y Reino Unido. De esos 523 puntos de venta 93 son propias y 430 franquicias. 177 son “tiendas-fábrica” y 172 “tiendas-satélites”. La capacidad de producción diaria de una tienda-fábrica, era de 4 mil a 10 mil docenas de donas en promedio, hasta febrero de 2008.¹

En abril del 2000 se convirtieron en empresa pública alcanzando precios por acción por más de \$50 dólares y con un crecimiento acelerado de sus puntos de venta. Sin embargo, hasta el cierre del 2009, el valor más bajo que ha alcanzado es de \$1.68 dólares, además de que Krispy Kreme ha sufrido pérdidas netas de \$135.8, \$42.2 y \$67.1 millones de dólares en 2006, 2007 y 2008, respectivamente.

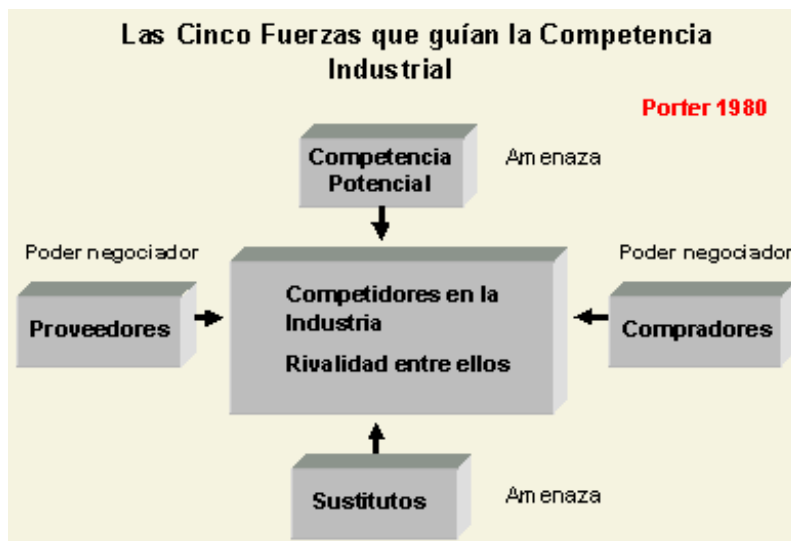
Comportamiento de la acción de Krispy Kreme: (NYSE: KKD)

¹ <http://investor.krispykreme.com/overview.cfm?pagesect=factsheet>



Diagnostico

De acuerdo al análisis Michael E. *Porter* existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la Krispy Kreme debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:



Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Existen ciertas barreras de entrada a nuevos competidores incluyendo las relaciones con proveedores, grandes cantidades de capital de inversión y desarrollo de marca, todos estos factores muy protegidos por las compañías que actualmente se encuentran en el medio. Pequeños negocios pueden comenzar rápida y fácilmente, pero la entrada de competencia en gran escala necesitaría de grandes cantidades de capital de inversión para competir con empresas del tamaño de Krispy Kreme.

Las compañías de esta industria han desarrollado identidad de marca con los clientes y no-clientes, representando así una amenaza de entrada para estas relativamente pequeñas. Aunque nuevas compañías podrían entrar ofreciendo mejores precios y nuevos productos, lo que significaría una amenaza a las empresas más grandes y por lo tanto más rígidas por tener una estructura de precios bien establecidos. Otra amenaza de la industria son las marcas grandes y ya establecidas que no necesariamente se encuentren dentro del negocio de la comida rápida, una cadena de restaurantes o supermercados grande puede decidir que está dejando ir a un importante sector e inventar una competencia directa para Krispy Kreme.

La rivalidad entre los competidores

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

En el caso de KRISPY KREME sus principales competidores incluyen distribuidores minoristas de donas y “snacks” que se venden en tiendas de conveniencia, supermercados, restaurantes y tiendas minoristas. Compiten principalmente con Dunkin’Donuts, así como Tim Hortons y regional y localmente con las tiendas y distribuidores de donas, así como panaderías o pastelerías locales. Dunkin’Donuts y Tim Hortons han tenido un crecimiento de recursos financieros importante y se están expandiendo a otras regiones geográficas, incluyendo áreas en donde tienen una presencia en tiendas significativa. Krispy Kreme también compite con otros distribuidores minoristas que venden galletas y helados.

Compiten en términos de calidad del alimento, concepto, conveniencia, ubicación, servicio al cliente y valor, frecuencia de entregas.



Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

Krispy Kreme, en particular, se ha integrado verticalmente en la producción de donas y café a través de “joint ventures” y adquisiciones, de esta forma mantiene un mayor control de los proveedores, debido a que al manejar los insumos para todas las franquicias otorga un poder de negociación de compra.

Poder de negociación de los compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados y el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual pagar un costo muy bajo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

Aunque la dona no es un artículo popular en las panaderías de los supermercados, a muchos consumidores les resulta más cómodo llevarlas al hacer sus compras regulares en supermercados, que detenerse o hacer un viaje especial para comprar donas en una panadería local. No obstante, los aficionados a las donas tendían a pasar por alto las donas de la abacería y preferir la frescura, calidad y variedad ofrecida por las tiendas especializadas en donas.

Su perfil no distingue edad ni género, sin embargo por el precio y ubicación de los puntos de venta el nivel socioeconómico es de alto a medio-bajo. No representan amenaza significativa, debido a que se encuentran atomizados.

Los clientes (franquicias) deben comprar directamente a la corporación lo que garantiza un cierto nivel de ventas, su poder de negociación es limitado debido a que al pertenecer a una franquicia se encuentran alineados a las directrices de la empresa.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

En el caso de Krispy Kreme, la amenaza de productos sustitutos en la industria es muy alta debido a la enorme variedad de opciones que pueden ser inventadas y vendidas. Mientras que Krispy Kreme alardea que su sabor es “el mejor”, los consumidores están prefiriendo otro tipo de productos como “smoothies” (cafés helados de diferentes sabores) y estos pueden ser una amenaza para Krispy Kreme.

Krispy Kreme en la Industria

Krispy Kreme ha logrado a través de varias décadas de operación una fuerte identidad de marca entre sus clientes. En algún momento, la meta de Krispy Kreme fue llevar su producto más allá de las fronteras de Carolina del Norte hacia todo Estados Unidos y la administración general lo logró exitosamente, forjando una compañía fuerte dentro de una industria altamente competitiva. Ahora Krispy Kreme tiene como meta llevar su producto más allá de todas las fronteras y llegar a todo el mundo, aunque en algunos países ha sido muy bueno su desarrollo es una meta muy ambiciosa y difícil de cumplir sin una innovación radical.



ANALISIS DE LOS HECHOS Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Mercado

La industria de la comida rápida es muy popular en la clase media norteamericana por que llena las necesidades que conlleva una vida más acelerada. Muchas compañías han tenido éxito al lograr la lealtad del cliente e identificación de marca. Sin embargo es un mercado difícil, porque hay mucha competencia y se tiene que estar en constante cambio y marcando diferenciadores para continuar con la lealtad de los clientes.



La industria de las donas en Estados Unidos fue un mercado de 4,700 millones de dólares en 1998 y 1999. Se estima que los estadounidenses consumían 10 mil millones de donas al año, justamente arriba de tres docenas por cabeza. Sin embargo la nueva tendencia al consumo de productos más saludables y el cuidado de la salud empezaba a permear en los Estados Unidos, lo que redujo mucho las ventas, los analistas de la industria y funcionarios de la empresa se mantenían optimistas al considerar que las donas eran una indulgencia permisible y que la tendencia del mercado seguiría en crecimiento.

Sin embargo los presagios eran erróneos. En un mercado que se reduce, muchos alimentos tradicionales han librado una guerra de precios en un intento de mantener sus ventas, pero esto, mas el aumento de los costos de las materias primas, en particular para los panaderos, ha apretado los márgenes operativos. Algunas empresas han respondido con el lanzamiento de nuevos productos, que juegan en la demanda de los consumidores para la salud. Krispy Kreme podría explorar este mercado.

N° de tiendas reportadas en el informe anual

	Domestic	International	Total
Company Stores	93	—	93
Franchise Stores	132	298	430
Total	<u>225</u>	<u>298</u>	<u>523</u>
	2009	2008	2007
By Owner:			
Company Stores	93	105	113
Franchise Stores	430	344	282
Total Systemwide	<u>523</u>	<u>449</u>	<u>395</u>
By Type:			
Factory Stores			
Company	83	97	108
Franchise	198	198	188
Total Factory Stores	281	295	296
Satellites			
Company	10	8	5
Franchise	232	146	94
Total Satellites	<u>242</u>	<u>154</u>	<u>99</u>
Total Systemwide	<u>523</u>	<u>449</u>	<u>395</u>
By Location:			
Domestic Stores			
Company	93	100	107
Franchise	132	145	165
Total Domestic Stores	225	245	272
International Stores:			
Company	—	5	6
Franchise	298	199	117
Total International Stores	<u>298</u>	<u>204</u>	<u>123</u>
Total Systemwide	<u>523</u>	<u>449</u>	<u>395</u>

Annual report Krispy Kreme Doughnuts Inc. - KKD

Desempeño financiero de las franquicias.

En los últimos años, las franquicias domésticas han cerrado un gran número de tiendas en un esfuerzo por mejorar su desempeño financiero. La mayoría han experimentado presiones financieras que en algunos casos se volvió intolerable en el año fiscal 2009. El 22 de Agosto del 2007, Great Circle, la franquicia operadora en el sur de California aplicó bajo el Capítulo 11 del Código de Bancarrota de los Estados Unidos. Al hacerlo, operaba 11 franquicias.

El 04 de Septiembre del mismo año, Sweet Traditions, la franquicia operadora al noreste de Illinois y este de Missouri solicitó lo mismo. Hasta ese momento, operando 23 franquicias. El 07 de Febrero del 2008, la corte autorizó a Sweet Traditions vender sus bienes, incluyendo 20 tiendas Krispy Kreme, a Hot Light Brands, LLC, un afiliado de Allied Capital Corporation. Krispy Kreme aceptó la venta y reasignación de franquicias, que continuará operando las 20 tiendas.

La empresa cree que las franquicias cerrarán más tiendas en el futuro y podría ser un número significativo. Dado que las ganancias por regalías y la Cadena de Suministros está directamente relacionada con las ventas de las franquicias; el cierre de varias tendrá un efecto adverso en los resultados de las operaciones y flujos de efectivo de Krispy Kreme.

MODELO DE NEGOCIOS

Un modelo de negocios, es el mecanismo por el cual una empresa trata de generar ingresos y beneficios. Es un resumen de cómo una compañía planea servir a sus clientes.

El modelo de negocios de Krispy Kreme fue a través del crecimiento de



unidades y geográfico, lo cual significaba invertir y darle más importancia al canal minorista (“retail”) sobre el mayorista (“wholesale channel”).

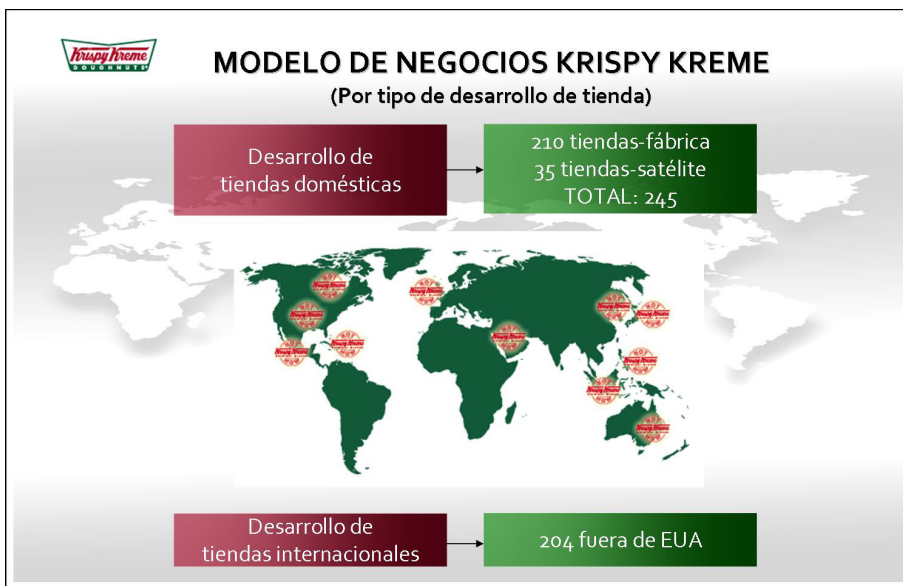
El punto principal de reconstruir las tiendas era que, aunque la gente que pasaba podría ver las donas hechas, podían apreciar sólo la parte final del proceso. La noción de McAleer Jr., era colocar los equipos justo a la mitad de la tienda y poner una ventana en donde se pudiera apreciar el proceso completo.

Tradicionalmente, la etapa más complicada del proceso de elaboración de la dona era muy temprano, antes de que los camiones salieran a repartir las donas a las tiendas. Un cliente con suerte alcanzaba la “experiencia de la dona caliente”. El nuevo modelo arregló eso: cambiaron los horarios para producir las donas cuando los clientes más las solicitaban en la tienda. La mitad de sus ventas son en la mañana, la otra mitad en la tarde y noche. Así que crearon una política para establecer que las donas glaseadas se

harían entre las 6 am y las 11 am y excepcionalmente si así lo requería la operación (dependiendo del flujo de clientes). Algunas tiendas actualmente abren las 24 horas.

De acuerdo a Livengood, toda la planeación se realiza enfocándose en que las donas calientes y frescas son un enlace emocional crítico entre Krispy Kreme y sus clientes.

Cuando los consumidores hablaban o escribían a la compañía sobre sus experiencias con Krispy Kreme, frecuentemente se centraban en lo maravilloso de las donas calientes y recién hechas. En la mente de sus clientes, esa es la esencia de la marca Krispy Kreme.



Las principales estrategias

- La experiencia de la dona caliente.
- Recomendación de boca en boca.
- Establecen iniciativas de aperturas de tienda, con la finalidad de hacer mucho ruido. En ocasiones hacen transmisiones directas en televisión para atraer clientes y que conozcan la nueva ubicación.
- Los teatros-fábricas para que los clientes puedan ver el proceso de fabricación de las donas.
- Distribución en kioskos a través de tiendas de conveniencia supermercados.
- Ofrecen tamaño más pequeños y aprovechan la materia prima, ofreciendo nuevos productos como “los hoyos de la dona”.
- Algunas tiendas ofrecen el servicio “para llevar”
- Participar en eventos para recaudación de fondos.
- Ocasionalmente utilizan insertos en periódicos, correo directo, radio, televisión y promoción de ventas para construir una conciencia de marca.

Ventajas competitivas

- La fortaleza de su marca.
- La experiencia del sabor.
- La frescura de las donas.
- El concepto que utiliza Krispy Kreme no de planta, unidades o tiendas en el más estricto sentido, sino les llama “pequeñas fábricas con salidas minoristas”.
- Estandarización de sus procesos.
- Ofrecer productos especializados.
- El proceso de elaboración.
- Algunas tiendas abren las 24 horas.
- La ubicación de algunas tiendas.

El modelo actual de negocios de Krispy Kreme

Actualmente podemos resumir el modelo que utilizan en 3 ejes principales:

- 1) **Ventas en Tiendas Propiedad de la Compañía**
- 2) **Regalías y cuotas de franquicias (“*Franchises*”)**
- 3) **Cadena de Suministros o Manufactura y Distribución de KRISPY KREME (“*KRISPY KREME Supply Chain*”).**

1) Tiendas Propiedad de la Compañía:

La principal fuente de ingresos de sus tiendas es la producción y distribución de donas. Muchas de sus tiendas son minoristas y productoras de donas y, como resultado, pueden vender productos a través de múltiples canales.

- **Ventas en los locales (“*On-premises sales*”).** Las ventas en los locales consisten en ventas a consumidores que visitan sus fábricas y “tiendas satélite”, incluyendo ventas a través de las ventanillas de “*drive-through*” y descuentos en ventas a organizaciones de la comunidad cuya finalidad es recaudación de fondos. Cada tienda-fábrica ofrece al menos 15 ó más de sus 20 variedades de donas, incluyendo la “Glaseada de Azúcar Caliente Original”. También venden bebidas, incluyendo 4 líneas distintas de cafés incluyendo las empaquetadas y bebidas de la fuente de sodas. La mayoría de las ventas fuera de Estados Unidos son a través de las ventas en los locales.
- **Ventas fuera de los locales (“*Off-premises sales*”).** Han desarrollado múltiples canales de ventas fuera de las tiendas. Estas consisten en ventas de donas frescas con la marca Krispy Kreme a una variedad de consumidores minoristas, como

tiendas de conveniencia, comercios masivos y otros servicios de comida y cuentas institucionales. Las donas son vendidas en charolas y en cajas en mostradores. Estos canales de ventas son diseñados para generar incrementos en ventas, incrementar la penetración de mercado y la conciencia de marca, la conveniencia al consumidor y optimizar el uso de la capacidad de producción de sus tiendas. A través de su Sistema de Entrega Directa (*Direct Delivery System, "DSD"*), entregan en los locales donas frescas, empaquetadas y no empaquetadas.

Los repartidores en sus rutas tienen la capacidad tanto de levantar pedidos como de entregar los productos directamente en las instalaciones de los consumidores minoristas, en donde son comercializados normalmente con los anuncios de Krispy Kreme. También han desarrollado una cuenta nacional de relaciones e implementado sistemas para pago y facturación electrónica con muchos de sus clientes *DSD*.

2) Franquicias:

A través de este segmento, Krispy Kreme genera ingresos a través de las cuotas y regalías de las franquicias. Las franquicias venden donas y otros productos a través de los mismos canales mencionados en "Tiendas Propiedad de la Compañía" y como resultado obtienen los ingresos de las ventas en los locales y fuera de los locales que son vendidas a sus franquiciados.

3) Cadena de Suministros (“*KRISPY KREME Supply Chain*”)

La Cadena de Suministros produce mezclas de donas y fabrica el equipo para elaborar las donas, que todas las tiendas requieren para vender. Además, la Cadena de Suministros opera en dos centros de distribución que provienen de las Tiendas Propiedad de Krispy Kreme con suministros para las áreas críticas del negocio. La Cadena de Suministros Krispy Kreme genera ingresos en ventas de mezcla de donas, suministros, ingredientes y equipo para franquicias y brinda soporte tanto a las Tiendas Propiedad de la Compañía como a las Franquicias, a través del conocimiento del producto, habilidades técnicas, control de la producción crítica, de los procesos de distribución y del poder colectivo de compra.

La Cadena de Suministros cuenta a su vez con 4 unidades de negocio:

1. Fabricación de Mezcla (*“Mix manufacturing”*). Desde sus instalaciones en Winston-Salem, Carolina del Norte, producen todas las mezclas de las donas que los franquiciados solicitan. Para ciertas franquicias internacionales, producen un concentrado que es enviado para ser combinado con otros ingredientes de fuentes locales conforme a términos especificados en el contrato con los fabricantes. Controlan la producción de este componente para asegurar las expectativas de calidad de sus productos. Sus mezclas son producidas conforme a los más altos estándares de calidad, que incluyen:
 - Recepción de camiones de envíos regulares con sus principales ingredientes
 - Pruebas de cada envío de los ingredientes principales y
 - Pruebas de cada lote de mezclas
2. Equipo (*“Equipment”*). Fabrican el equipo que produce las donas que los franquiciados necesitan para comprar. Su equipo, conforme a sus procedimientos estandarizados, produce donas consistentemente uniformes y de calidad. De acuerdo a su Informe Anual 2009, la fabricación de su propio equipo les ha permitido contar con muchas ventajas, incluyendo: flexibilidad para fabricar distintos modelos y una eficiencia continua.

3. Programa de Bebidas (*“Beverage Program”*). Ofrecen a sus consumidores bebidas compradas a terceras partes. Han implementado en la mayoría de sus tiendas un “Programa de Bebidas”, incluyendo cafés para beber, una línea completa de cafés expreso incluyendo saborizantes (ambos para bebidas de café y otras bebidas frías y empaquetadas) y la fuente de sodas.
4. Centros de distribución (*“Distribution Centers”*). operados en Winston-Salem, Carolina del Norte y Los Ángeles, California. Tienen la capacidad de proveer sus tiendas domésticas y algunas tiendas internacionales con suministros clave, incluyendo mezclas, productos congelados y rellenos, otros ingredientes como cafés, jugos, señalización, mostradores, uniformes y otros.

Diagnostico de la situación de Krispy Kreme

Krispy Kreme compite con varias compañías de servicios de comida rápida, que han establecido precios agresivos y una amplia gama de productos en el mercado.

Muchos competidores han crecido financieramente, lo cual les ha permitido reaccionar ante cambios de precios, marketing y el rápido servicio de la industria restaurantera lo que ha intensificado la expansión de sus operaciones.

En un mercado que se reduce, muchos alimentos tradicionales han librado una guerra de precios en un intento de mantener sus ventas, pero esto, mas el aumento de los costos de las materias primas, en particular para los panaderos, ha apretado los márgenes operativos. Algunas empresas han respondido con el lanzamiento de nuevos productos, que juegan en la demanda de los consumidores para la salud, la conveniencia y la indulgencia.

La estructura de KRISPY KREME es demasiado compleja para lo que realmente requieren, en su informe 2008, mencionan que no están seguros de que sea la ideal y eso se refleja en sus cifras, además de que causa confusión en la gente y complica la operación, debiendo estar concentrados en la esencia del negocio: la atención de sus clientes y la calidad de sus productos.

Sus principales retos son:

- Enfrentar de manera rentable y competitiva el entorno económico global,
- El actual modelo de negocios y estrategia
- Ser una tienda especializada
- Cambios en los estilos de vida y más personas preocupadas por la nutrición
- Reposicionamiento de la marca
- Aceptación del modelo tradicional a nivel local.

Análisis FODA

Fortalezas:

- Amplia presencia establecida
- Todos los residentes tienen conciencia de la oferta del producto y la mayoría conocen por lo menos una ubicación
- Eficiencia operacional a nivel tienda
- Compra de ingredientes para dona y equipo operativo para las tiendas
- Buena ubicación y staff gerencial
- Incremento de costos para competidores

Debilidades:

- Considerados como el McDonald's de las donas
- Considerados como donas no saludables
- Competidores de nicho, especialmente cadenas de distribución minorista locales, dispuestas a ofrecer nuevas opciones para clientes insatisfechos
- Falta de un conocimiento adecuado de las características de los clientes (factores demográficos, perfiles de comportamiento) pueden llevar al eventual deterioro de la marca.
- No hay anuncios masivos, 100% de confianza en su reputación.
- La competencia ofrece variedad de productos y bebidas premium
- Apertura de nuevas sucursales pero sin enfocarse en el incremento del desempeño de las tiendas actuales.

Oportunidades:

- Alta posibilidad de crecimiento internacional (mercados emergentes)
- Incremento de la consciencia social sobre la ventaja competitiva de la responsabilidad social empresarial (aprovechar la ventaja de la imagen social que han desarrollado)
- Incremento de tendencia de productos más sanos (búsqueda de nuevos productos)

Amenazas:

- Incremento de competencia en cadenas grandes y pequeñas, la participación de mercado de KRISPY KREME comparte ligeras erosiones en mercados altamente competitivos
- Aceptación de la clientela en aperturas de tiendas nuevas
- Resistencia de los clientes al monitoreo de compra
- La promoción directa puede causar conflicto con la cultura de compra de donas.

CONCLUSIONES

Las exitosas campañas de publicidad inicial y las relaciones públicas de KRISPY KREME sumado a la estrategia de la escasez del producto, fue lo que le dio a la empresa una publicidad de boca en boca inigualable, pues todo mundo desea lo que no tiene, pero en cuanto lo tiene, sino hay un diferenciador se pierde al consumidor.

La publicidad que ha llevado KRISPY KREME a lograr su éxito, no se dará abasto con la estrategia de expansión que pretende seguir la empresa. En el análisis FODA realizado menciona que KRISPY KREME ha sido comparado como el McDonald's de las donas. Pero cualquiera puede preparar una hamburguesa mejor que las de McDonald's, pero nadie más a podido crear un sistema que logre vender miles de millones de hamburguesas como lo han hecho. KRISPY KREME tiene un excelente producto, no cualquiera puede lograr hacer una dona con el mismo sabor y textura, sin embargo no ha podido crear la mercadotecnia que ha logrado McDonald's.

Otra variable es considerar el cambio en los hábitos de consumo, las tendencias de los mercados y la creciente competencia, son determinantes para buscar cambios inmediatos e estratégicos para volver a retomar la rentabilidad y crecimiento que tuvo en sus inicios.

En la parte contable, al ser una empresa pública tiene la obligación de dar respuesta a sus accionistas e inversionistas, siempre buscando la mejora continua en sus prácticas contables, que le den transparencia a sus decisiones y estados de resultado. Al mostrar incongruencias en sus cifras ha mermado la credibilidad por su imagen.

RECOMENDACIONES

En el entorno económico:

Debido a las malas prácticas contables que ha tenido esta empresa, una propuesta es establecer controles internos que no requieren mucha inversión como realizar auditorías periódicas, exhaustiva y análisis de costos real para cada unidad con el fin de determinar si la empresa si está trabajando bajo un déficit o una utilidad y no resulte una falsa utilidad como las proyectadas en los años 2004 y 2005, porque daña el prestigio y la imagen de la empresa ante accionistas y con la importancia del apalancamiento en su estrategia, es vital la transparencia sin considerar las consecuencias que incluso podrían tener multas millonarias por el concepto de mala contabilidad.

Esta recomendación no requiere inversión monetaria ni ningún cambio drástico para la empresa, solamente una inversión en tiempo y en personal altamente capacitado para evitar estos problemas.

Análisis de mercado y expectativas de clientes:

Es necesario para ser innovador y proactivo con los gustos del consumidor para ello, tienen que realizar estudios de mercado, saber cómo es el consumidor, cuáles son sus expectativas y deseos, sus hábitos de consumo, sus gustos generales, tendencias del mercado, nivel de aceptación hacia los productos existentes y la innovación de nuevos productos para estar siempre un paso adelante con alternativas que nos permita conservar su lealtad:

- Alimentos más buscados por los consumidores
- Alimentos bajos en calorías
- Sopas y ensaladas
- Bebidas más buscadas
- Impulsar en su mercado o no, bebidas premium

Campañas de Publicidad

Sumar a la forma tradicional de hacer publicidad de boca en boca, nuevas campañas publicitarias más agresivas para demostrar que la empresa se encuentra en cambio y de vuelta. Invertir en una agencia publicitaria para dar a conocer los cambios que se realizan a favor de los consumidores. Con los resultados de las expectativas y gustos de clientes innovar nuevos productos y difundirlos a través de campañas publicitarias.

Promover campañas dirigidas a la familia, ofreciendo un lugar de sana convivencia familiar.

Propuesta de nuevo Modelo de Negocios

“La experiencia de la dona caliente” más “la experiencia KRISPY KREME “

La propuesta de “la experiencia de la dona caliente” va enfocada al producto, pero establecer una estrategia para crear una experiencia dirigida al producto y al punto de venta, fortalecerá la relación con el cliente, la propuesta es crear un entorno agradable, que invite a los consumidores a experimentar un lugar donde no solo disfruten de la experiencia de la dona caliente, sino también estar dentro de una zona de confort un claro ejemplo es la estrategia de Starbucks, esta propuesta sumada al original producto, incrementará las ventas.

La propuesta va dirigida a aquellas tiendas que tengan el espacio adecuado y dentro de zonas geográficas que lo permitan. En las tiendas que después de un análisis de venta vs infraestructura resulten no rentables, la propuesta es seguir solamente con “la experiencia de la dona caliente”, disminuyendo el tamaño y los gastos operativos para enfocarse más al producto para llevar pero que no demerite la calidad del producto. También incluye considerar la creación de paquetes donde se entregue las donas recién hechas junto con otros productos

Expansión

Como primer paso implementar controles para estandarizar la inversión inicial y la capacidad instalada de las nuevas tiendas Krispy Kreme, si la marca ha llegado a un volumen de saturación o está cercano a alcanzarlo, no conviene poner grandes sumas de dinero en una tienda que en unos cuantos años se verá disminuidas sus ventas.

Desarrollar un plan de crecimiento exponencial en franquicias de menor tamaño y menor inversión, buscando puntos de ventas en supermercados, plazas, centros comerciales, etc. teniendo una presencia exhaustiva complementando la experiencia de la dona con la facilidad de acceso al producto en pocas palabras estar en el momento y lugar adecuado.

Bibliografía:

Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Michael E. Porter

Krispy Kreme Doughnuts, Inc., caso 8, Arthur A. Thompson, "The University of Alabama"

Marketing Management, Kotler P., Keller K., 12va. edición, 2006, Prentice Hall,

La quinta disciplina en la práctica, Peter Senge, Edit Granica

Cibergrafía:

<http://investor.krispykreme.com/overview.cfm?pagesect=factsheet>

<http://smu.edu/center/discourse/CourtneyFox2.htm>

<http://investor.krispykreme.com/overview.cfm?pagesect=student>

<http://www.rimag.com/article/CA6520175.html>

http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_negocio

http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_escalas

<http://www.foodqualitynews.com/Public-Concerns/Krispy-Kreme-running-out-of-ideas, 2004>

www.dunkindonuts.com

www.winchells.com

www.timhortons.com

http://mx.finance.yahoo.com/q/ta?s=KRISPY_KREMED