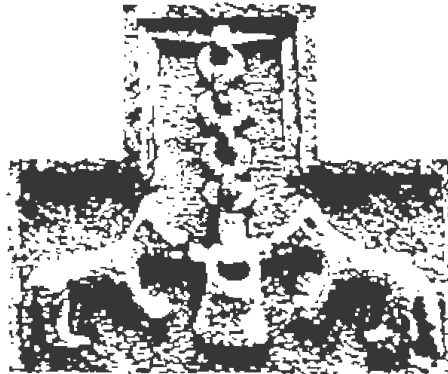


# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

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



LA VERDAD NOS HARÁ LIBRES

**“KRISPY KREME, LAS FRANQUICIAS  
Y LA DIETA BAJA EN CARBOHIDRATOS”**

**ESTUDIO DE CASO**

Que para obtener el grado de:

**MAESTRA EN ADMINISTRACION**

Presenta:

**SOFÍA GONZÁLEZ MÉNDEZ**

DIRECTOR: Mtro. Ramiro Martínez Gutiérrez

LECTOR 1: Mtra. Roció Gutiérrez Fernández

LECTOR 2: Mtra. María Caridad Mendoza Barrón

México, D.F.

2012

## Índice

1.	<i>Empresa</i>	3
1.1	<i>Generalidades</i>	3
1.2	<i>Antecedentes</i>	4
	1.2.1 <i>Historia de la Empresa</i>	5
1.3	<i>Principales Subsidiarias</i>	12
1.4	<i>Receta Original</i>	13
1.5	<i>Modelo de Negocio</i>	14
	1.5.1 <i>Cadena de Suministros</i>	15
	1.5.2 <i>Canales de Distribución</i>	17
1.6	<i>Productos</i>	18
	1.6.1 <i>Análisis del Producto</i>	19
1.7	<i>Segmento de Mercado</i>	23
1.8	<i>Comercialización</i>	23
	1.8.1 <i>Publicidad</i>	24
	1.8.2 <i>Promoción</i>	25
1.9	<i>Proceso de Manufacturación</i>	27
1.10	<i>Principales Competidores</i>	29
1.11	<i>Aspecto Humano</i>	32
1.12	<i>Alianzas Comerciales</i>	33
1.13	<i>Tipos de Franquicias</i>	38
2.	<i>Análisis de la Información</i>	39
2.1	<i>Análisis FODA</i>	39
2.2	<i>Estados Financieros</i>	43
2.3	<i>Análisis de los Estados Financieros</i>	45
2.4	<i>Análisis de las Tiendas Totales de la Compañía</i>	49
2.5	<i>Análisis del Aspecto Humano</i>	54

3.	<i>Definición del Problema</i>	55
4.	<i>Planteamiento de Estrategias de Solución</i>	57
5.	<i>Elección de la Mejor Estrategia de Solución</i>	59
6.	<i>Conclusiones</i>	63
	<i>Bibliografía y Cibergrafía</i>	65



## 1. Empresa



### *Krispy Kreme Doughnuts, Inc.*

#### 1.1 Generalidades

Dirección:  
370 Knollwood St., Suite 500  
Winston-Salem, North Carolina 27103  
U.S.A.

CEO: James H. Morgan  
Teléfono: (336) 725-2981  
Teléfono gratuito: 800-457-4779  
Fax: (336) 733-3791  
<http://www.krispykreme.com>

Estadísticas:  
Empresa Pública  
Fundada: 1937  
Empleados: 3.913  
Ventas: \$362.0 Millones de Dólares (Enero - 2011)  
Crecimiento por Año: 4.5%  
Ingresos Netos: \$7.6 Millones de Dólares  
Bolsas de Valores: Nueva York  
Símbolo de cotización: KKD  
NAIC: 722213 Snack y Bebidas sin alcohol; 311.811 Panaderías al por menor;  
311.812 panaderías comerciales; 533.110 arrendadores de activos  
intangibles no financieros (excepto obras con derechos de autor)

Perspectivas de la empresa:

**Filosofía Estratégica:**

Tener un producto siempre fresco, tener las donas recién salidas del horno. Hacer del hecho de comprar una dona, una "experiencia vivencial".

"Todos los productos que fabricamos en nuestras tiendas tendrán un sabor y calidad que son insuperables. El punto de partida en la calidad del producto es el control de la calidad y frescura de los ingredientes. Vamos a estar bien preparados para ejecutar las iniciativas de crecimiento cuando se convierten en necesarias. Consideramos la calidad, servicio e innovación como claves para crear y mantener una ventaja competitiva. Consideramos a nuestra empresa como un conjunto de capacidades, no sólo un producto o marca. Consideramos nuestro crecimiento y éxito como empresa, como resultado natural del crecimiento y el éxito de nuestro pueblo".

## 1.2 Antecedentes

1933: Vernon Carver Rudolph y su tío compran una tienda de donas en Paducah, Kentucky, de un chef francés de Nueva Orleans que había desarrollado una receta secreta para donas fermentadas con levadura. El activo fijo, activo intangible, el nombre de Krispy Kreme y los derechos de la receta.

1935: Los socios mudaron la operación a Nashville, Tennessee, su objetivo inicial es la venta de donas al por mayor para tiendas de abarrotes.

1937: Rudolph deja Nashville para abrir su propia tienda de donas en Winston-Salem, Carolina del Norte, llamado Krispy Kreme Doughnuts. Después de la primera tienda se concentra en vender al por mayor, la nueva estrategia pronto comienza operaciones al por menor en respuesta a la demanda del público.

Finales de 1950: Hay 29 tiendas de Krispy Kreme en 12 estados.

1954: Vernon Rudolph se asocia con Mike Harding.

1973: Rudolph, fundador de la compañía, muere.

1974: Harding se convierte en el Director General, a la muerte de Rudolph.

1976: Beatrice Foods Company compra Krispy Kreme.

Con esta compra se cambió la receta y se modificaron los logotipos a una apariencia más moderna.

Los cambios no gustaron a los clientes y el negocio quebró.

1982: Grupo de inversionistas liderado por José A. McAleer, compra Krispy Kreme totalmente apalancada, en una compra de 22 millones de dólares.

Reinstauraron la receta original y los logos y letreros originales.

Hubo buenos ingresos pero únicamente para pagar la deuda, no para expandirse.

Se apoya de la concesión de franquicias a tiendas "asociadas" y en la venta de donas de marca privada.

1990: Dirigida por Scott Livengood, experimentan cautelosamente la expansión.

1995: Primera tienda fuera del sur se abre en Indianápolis.

1996: La primera Krispy Kreme de Nueva York, hace su debut.

1996: Se pone en marcha una nueva estrategia para reposicionar a la compañía, cambiando la estrategia de panadería mayorista a una estrategia de detallista especializada. Se agrandaron los tamaños de las donas y establecieron que el tamaño de las tiendas serían de 222 a 390 m<sup>2</sup> las más adecuadas.

1999: Primera tienda de la Costa Oeste se abre en La Habra, California.

2000: Se toma la decisión de convertir el negocio en una compañía de capital social, es decir, en una empresa pública. Se convirtió en Krispy Kreme Doughnuts, Inc. y dejó de pagar dividendos a los accionistas; hoy día, todas las ganancias se invierten en el crecimiento del negocio.

Con 141 tiendas en 27 estados, la empresa comienza a cotizar como Krispy Kreme Doughnuts, Inc., con una recaudación neta de \$ 63 millones en el NASDAQ.

2001: Krispy Kreme se desplaza a la Bolsa de Nueva York, la primera tienda fuera de los Estados Unidos abre cerca de Toronto, Canadá.

2003: Montana Mills Bread Co., Inc. es adquirida por unos \$ 40 millones en acciones.

2002-2004: Se internacionaliza en Corea, Australia, El Reino Unido y continuó en China, Dubai, Filipinas, Kuwait y Japón.

### **1.2.1 Historia de la Empresa**

Krispy Kreme Doughnuts, Inc. hace lo que algunos afirman, "no es uno de los aspectos más destacados de la vida en este planeta": Donas Fermentadas con Levadura. Dulce y esponjosa, la Dona Glaseada Original ha ganado muchos seguidores entusiastas en todo el sur de los Estados Unidos y más allá, una vez que la expansión fuera del Sur comenzó a mediados de la década de 1990. A

finales de 2003, la compañía operaba más de 300 tiendas de donas en 42 estados, Ontario, Canadá; Sydney, Australia y el Reino Unido. Se estaban produciendo 7,5 millones de donas por día, sumando 2,7 millones de dólares al año. Las tiendas de la compañía venden más que donas, ya que ofrecen bocadillos, pasteles de frutas, panes de canela, y las bebidas, incluyendo café y bebidas heladas. Además de las ventas a los clientes que entran en sus tiendas o el uso de su servicio en automóvil, Krispy Kreme también utiliza sus outlets como fábricas que, adicionalmente distribuye donas frescas a la venta en las tiendas de conveniencia y supermercados. La compañía también es propietaria de Montana Mills Bread Co., Inc., operador de alrededor de dos docenas de tiendas de pan de lujo, situado en el noreste de Estados Unidos y del medio oeste.

### Dulce éxito en la década de 1930.

En algún momento antes de la Gran Depresión, un chef francés de Nueva Orleans llamado Joe LeBeau desarrolló la receta de las donas fermentadas con levadura - posiblemente el primero de su tipo en los Estados Unidos - que más tarde formaría la base del imperio de Krispy Kreme. Finalmente LeBeau estableció una tienda de donas en Paducah, Kentucky, que vendió en 1933, junto con la receta secreta (se especula que contienen vainilla y harina de papa).

Vernon Rudolph y su tío fueron los compradores. Trasladaron la operación a Nashville, Tennessee, en 1935 y, a través de miembros de la familia, abrieron tiendas en Charleston, West Virginia, y Atlanta, Georgia. Estas tiendas venden sus productos al por mayor para tiendas de abarrotes.

Rudolph decidió actuar por su cuenta. Él trajo con él dos hombres, un poco de equipo, y la receta secreta y finalmente se estableció en pleno auge de Winston-Salem, Carolina del Norte. Carecía de capital, pero fue capaz de alquilar un edificio y obtener los ingredientes por medio de crédito. Las primeras rosquillas de esta nueva tienda - llamada Krispy Kreme Doughnuts - se hicieron el 13 de julio de 1937. Tal fue su éxito que los clientes ansiosos pronto empezaron a pedir donas calientes directamente en la tienda de donas, iniciando el comercio minorista de la compañía. Con cinco centavos compraban dos donas, y la docena costaba un cuarto de dólar. La compañía estableció su sede nacional en Winston-Salem en 1941.

### Estandarización durante la Guerra Fría.

Krispy Kreme puso en marcha un programa de expansión en 1946 que incluyó producir la mezcla en la planta central en Winston-Salem, para garantizar la consistencia. En 1948 se inauguró la planta, que también produjo equipos para las tiendas, y trasladó su sede a Ivy Avenue. Durante la mecanización de 1950, puso fin a las donas cortadas a mano ya que la empresa poco a poco automatizó todo el proceso. A finales de la década, había 29 tiendas Krispy Kreme en 12 estados, cada una tenía la capacidad para producir 500 docenas de rosquillas por hora a través de máquinas especializadas.

La decoración distintiva de Krispy Kreme se estandarizó en 1960. Las tiendas

(que por entonces poblaban 12 estados) fueron protegidos por un techo verde y el exterior de ladrillo glaseado rojo. En el interior, una ventana de visión general, mostraba donas en la producción, siendo la primera encarnación del "teatro de hacer donas", pieza central de sus tiendas. En 1962 la empresa comenzó a utilizar la presión del aire para formar rosquillas casi perfectamente simétricas. Ese mismo año, Krispy Kreme abrió dos nuevas fábricas en Charlotte, Carolina del Norte, y una en Richmond, Virginia.

Fundador de la compañía, Vernon Rudolph murió en 1973. En 1974 la cadena contaba con 94 tiendas y 25 franquicias.

Beatrice Foods Company compró Krispy Kreme dos años más tarde. Beatrice, de acuerdo con Krispy Kreme, impuso un plan de beneficios a corto plazo a expensas de la calidad, incluso cambiando la fórmula tradicional. Para maximizar las ventas, algunas tiendas comenzaron a vender sándwiches. El desarrollo de capital desapareció, ahogando los planes a largo plazo de la empresa, y la compañía dejó de vender franquicias. Sin embargo, la empresa creció a 116 tiendas en 1980.

Después de que Krispy Kreme fue comprada por Beatrice, el crecimiento desapareció para ayudar a pagar las deudas de alrededor de cinco veces el patrimonio de la empresa. José A. McAleer, encabezó el grupo de inversionistas que compró la compañía en 1982 en una compra ventajosa de 22 millones de dólares. McAleer había sido una de las franquicias más exitosas de la cadena. Después de preparar a su hijo, Mac, para el puesto de consejero delegado, Joseph McAleer, padre, se retiró en 1988. Otro hijo, Jack, se desempeñó como vicepresidente de ventas y marketing. Scott Livengood, un nativo de Winston-Salem, que se había sumado a la empresa durante los años de Beatrice, se desempeñó como presidente.

Poco después, la investigación de mercado convenció a la compañía de que la empresa debía centrarse en el mercado minorista, en particular donas calientes. La compañía reintrodujo el signo rojo brillante: "Hot Doughnuts Now" ("Donas Calientes Ahora") encendido cuando hay donas nuevas listas (la mayor parte del día) y garantizar una respuesta casi Pavloviana. La compañía trató de expandirse con tiendas de servicio en automóvil "Express", que eran menos costosas de construir que las tiendas tradicionales (que cuestan alrededor de \$ 1 millón de dólares en la apertura), pero los clientes perdían la experiencia de estar y comer en sus salas, aparte de la falta de espacio para llevar a cabo sus operaciones para venta al por mayor.

La expansión en el norte, en la mitad de 1990.

En 1995, Krispy Kreme trasladó su sede corporativa y 230 empleados al 370 de Knollwood Street, en Winston-Salem. La sede también alberga la Universidad de Donas, un centro de formación. Nueva gestión de talento se ha dictado a principios de los 1990s para preparar a la cadena, para su intento más ambicioso de expansión. Jack y Mac McAleer y Scott Livengood conservan las primeras posiciones de Krispy Kreme, pero otros conservadores hombres de negocios, de Winston-Salem fueron traídos para asesorar a la empresa. Para aprovechar su



crecimiento, Krispy Kreme se basaría en gran medida de la Franquicia: sólo 100 de 500 nuevas tiendas serían propiedad de la compañía. Su primera incursión en territorio del norte era una tienda en Indianápolis. La apertura, que detuvo el tráfico por varias cuadras, era una señal de lo que vendría.

El hombre que introduciría Krispy Kreme a Nueva York, Mel Lev, un fabricante de ropa, descubrió las donas durante su visita a amigos y parientes en Jackson, Mississippi. "¿Por qué necesitamos cuatro docenas de donas? fueron sus palabras, antes de cambiar el rumbo de su carrera. En junio de 1996 Lev abrió la primera tienda en Manhattan, en el 265 West de la calle 23, cerca del histórico Hotel Chelsea.

La empresa fue nombrada Harem, no en referencia a la decadencia de sus productos, sino por las iniciales de la familia. La familia planeaba abrir al menos 30 tiendas en Nueva York y Nueva Jersey.

La recepción fue superlativa. En la columna de estilo del New York Times Magazine, el humorista sureño Roy Blount Jr., dijo: "Cuando las Krispy Kreme están calientes, son para las otras donas, lo que los ángeles son a la gente". Él se había apresurado a la apertura de la tienda y comió cinco Donas Glaseadas Originales. Nueva York es la capital de la industria editorial, muchas odas de otros sureños desplazados, se han publicado como los mejores bocadillos de la ciudad. La televisión también llamó la moda: Rosie O'Donnell tuvo su propia máquina de rosquilla instalado en su talk show, con cinta transportadora y un letrero de "Hot Doughnuts Now". La fallecida actriz Jessica Tandy, ya había visto las donas que tuvieron su momento en la pantalla grande, en películas como "Paseando a Miss Daisy" y "Tomates Verdes Fritos".

La introducción de la compañía a Nueva York, refleja la sensación causada por la primera máquina de rosquillas del mundo, dada a conocer por Adolfo Levitt en Harlem en 1921. Lev abriría la segunda de las tiendas de Nueva York, en Harlem, frente al Teatro Apolo. No todo el mundo estaba encantado con las nuevas tiendas, algunos vecinos se quejaron de humos de freidora, que dio lugar a Lev en incurrir en multas municipales de monitores ambientales.

Propiedad del grupo británico Allied-Lyons plc (más tarde conocida como Allied Domecq PLC), Dunkin Donuts, con 115 tiendas en Nueva York, había liderado el mercado durante años y había comprado recientemente su más cercana competencia, Mr. Donut, una cadena de la costa oeste. También vende una amplia gama de sándwiches, sopas y panecillos; las donas representaban sólo la mitad de las ventas de la cadena. Sin embargo, partidarios de Krispy Kreme, creen que la singularidad de la levadura, garantizan su éxito.

Louisville, Kentucky, había tenido la tienda más al norte. "Dulces Tradiciones LLC", una asociación de expatriados canadienses, Eric Siguenza y nativo de Chicago, Ken Marino, anunciaron planes para abrir cinco tiendas en San Luis a finales de la década.

En 1996, Krispy Kreme presentó su mezcla patentada, titulada "America's Cup Coffee." Un año y medio de intensas investigaciones (con la asistencia de 1.200 clientes) precedió a la introducción. "Los estadounidenses beben más café y cada

vez tienen más conocimientos sobre el café," explicó Jack McAleer. Los granos de café fueron vendidos también en bolsa.

Las tiendas de conveniencia venden una variedad de repostería Krispy Kreme; sirven elementos tales como pasteles de frutas, rollos de canela y Krispy Knibbles. En 1995 la compañía puso a prueba un concepto de co-branding con los supermercados Kroger, en el que las donas se envían frescas todos los días y se colocan en la sección de panadería, en vez de los estantes de pan. Las tiendas Krispy Kreme ofrecían 20 variedades de donas, principalmente "La Glaseada Original". Algunas tiendas ofrecían bagels comercializados como prueba. Se dio la reactivación de un concepto probado en los días de Beatrice, las ventas de sándwiches suministrados por una fuente externa. La empresa puso un nuevo énfasis en las ventas al menudeo en 1989, ya que sólo representaban una cuarta parte de las ventas.

La expansión continuó con la apertura de nuevas tiendas Krispy Kreme en Omaha, Nebraska, Las Vegas, Nevada, y el área de Kansas City. A finales de 1997 había 130 tiendas en 17 estados, casi la mitad de las cuales fueron franquicias de puntos de venta. Ese año, la Institución Smithsonian confirmó el lugar de Krispy Kreme en el panteón culinario americano por honrarlo en su 60 aniversario. Los artefactos de la compañía, han sido aportados al Museo Smithsonian de Historia Americana.

Sorprendentemente, la exitosa expansión de Krispy Kreme en nuevos mercados se logró del todo, sin un presupuesto de publicidad en medios tradicionales. La empresa descubrió que podía conseguir una publicidad más eficaz por casi nada, enviando sus rosquillas a domicilio. A partir de ese momento, su publicidad fue obtenida por la "publicidad de boca en boca", que ha demostrado ser suficientemente eficaz para mantener el culto del status de la marca identificado por su imagen también.

Durante los dos últimos años de la década, la cadena entró en varios mercados más grandes, incluyendo Houston, Dallas y Chicago. Tal vez lo más importante, la primera tienda de la Costa Oeste abrió sus puertas en La Habra, California, cerca de Los Ángeles, en enero de 1999. La compañía anunció planes para abrir más de 40 puntos de venta de franquicias en el sur de California durante un período de cuatro a seis años. Krispy Kreme terminó la década con 144 tiendas (86 franquicias) en 27 estados, lo que hace más de tres millones de donas al día y 1,3 millones de dólares al año. Los ingresos alcanzaron 220.2 millones dólares para el año fiscal que terminó en enero de 2000, un aumento del 40 por ciento sobre la cifra de dos años antes. Livengood fue nombrado consejero delegado en 1998 y al año siguiente se convirtió en presidente.

A principios de 2000 se aventuró en territorio extranjero.

Aprovechando su creciente estatus de culto para financiar una mayor expansión y la remodelación y reubicación de algunas unidades más antiguas, la compañía salió a bolsa como Krispy Kreme Doughnuts, Inc., el 5 de abril de 2000. La oferta de 3,45 millones de acciones tuvo un precio de 21 dólares por

acción, generando ingresos netos de \$ 63 millones. En este primer día de cotización, las acciones subieron 76 por ciento, terminando en 37 dólares por acción, lo que coloca la capitalización bursátil de la compañía en cerca de US \$ 462 millones. Con el estallido de la burbuja bursátil de la tecnología en esta época, Krispy Kreme se convirtió en una de las mejores compañías de alrededor, y otras 10.400.000 acciones fueron vendidas en una oferta secundaria en febrero de 2001. Unos meses más tarde, las cotizaciones de la compañía fueron trasladadas a la más prestigiosa Bolsa de Nueva York.

Krispy Kreme conformó una cadena de suministro de integración vertical en la elaboración de las rosquillas, produciendo sus propias mezclas y fabricando sus donas con maquinaria propia. Se tomó la decisión de vender al mayoreo y al menudeo su producto terminado. Así mismo, durante la década de 2000, la empresa comenzó a adoptar un modelo de integración vertical de su oferta de bebidas. En febrero de 2001 la compañía adquirió Digital Java, Inc., una pequeña compañía cafetera con sede en Chicago y micro tostadora de café de primera calidad y productor de una amplia línea de bebidas a base de café y algunas que no son a base de café. Los activos y la operación de la empresa adquirida se trasladaron posteriormente a una planta completamente nueva de café tostado, construida en Winston-Salem. Durante 2002 y 2003, Krispy Kreme se inició en el despliegue de un programa de nuevas bebidas con café por goteo, expreso y bebidas congeladas. El objetivo general era aumentar la cantidad de ventas que se derivan de las bebidas del 10 por ciento a alrededor del 20 por ciento en todo 2008.

Otra nueva iniciativa, fue el lanzamiento a finales de 2001, de un concepto nuevo llamado "donas y café." Estas tiendas dirigidas a proporcionar a los clientes la experiencia de la dona caliente, que habían llegado a esperar de Krispy Kreme, pero en pequeñas localidades, como en una zona de comidas en un centro comercial, en un centro de la ciudad, tan pequeños como 900 metros cuadrados o en un aeropuerto. Estos puntos contaban con una nueva máquina llamada "Máquina de Aros Calientes", que tenía donas cocidas pero sin esmaltar y que se habían preparado en una de las tiendas-fábrica. Krispy Kreme ha analizado cada una de sus tiendas estándar para ser una "fábrica de rosquillas", las cuales deberían tener una capacidad que oscila de entre 4.000 y 10.000 docenas de donas por día. A principios de 2003 había cinco de estos puntos de venta, que también ofrecían una completa línea de café y otras bebidas. Durante el año 2003 Krispy Kreme comenzó a experimentar a través de sus tiendas-satélite, que no hacían sus propias rosquillas en absoluto, sino más bien, se suministran con frescas - pero en frío - rosquillas de una tienda de fábrica cercana. Otro experimento en puntos de venta, fue el ubicar tiendas dentro de tiendas de autoservicio como Wal-Mart Stores, Supercenters Inc., etc.

Para finales del 2003, su expansión llegaba a poseer tiendas en 42 estados, incluyendo sus primeros establecimientos en Nueva Inglaterra.

Entre los propietarios de las nuevas franquicias de Krispy Kreme, figuran dos famosos: el cantante Jimmy Buffett adquirió los derechos para construir puntos

de venta en Palm Beach County, Florida, en 2000, y Hank Aaron, el beisbolista bateador de home-runs de todos los tiempos, llegó a un acuerdo a mediados de 2002 para comenzar a abrir franquicias en el West End de Atlanta, Georgia. La expansión fuera de los Estados Unidos comenzó así, con la apertura de salidas, primero a extranjeros cerca de Toronto, Canadá, en diciembre de 2001. A través de una "joint venture" o estrategia comercial, con un grupo de franquicia, la empresa planeaba abrir 32 tiendas en el este de Canadá durante un periodo de seis años. Krispy Kreme se aventuró en un territorio dominado por una cadena propiedad de Wendy's International, Inc. llamada Tim Hortons, nombre de un jugador de hockey, en Ontario, Canadá. A la vez, esta representaba la oportunidad de Tim Hortons para su expansión en el mercado de los EE.UU. En junio de 2002, se unió en otra "joint venture" para abrir 30 tiendas Krispy Kreme en un periodo de cinco años en Australia y Nueva Zelanda. Ese mismo año, otra empresa mixta se formó con dos grupos de colaboración, uno de los cuales incluye al legendario personaje de la televisión Dick Clark, para abrir 25 tiendas en el Reino Unido y la República de Irlanda.

A principios de 2003 Krispy Kreme adquirió Montana Mills Bread Co., Inc. por US \$ 40 millones en acciones. Fundada en 1996 y con sede en Rochester, Nueva York, Montana Mills operaba cerca de dos decenas de panaderías de lujo en el Noreste y Medio Este, que se inspiran en las panaderías tipo Antiguo Barrio, de moda. Ellos ofrecen cerca de 100 variedades de pan, galletas y bollos, así como sándwiches, sopas, ensaladas y cafés especiales. Las dos cadenas tenían algunas semejanzas notables, en particular de Montana Mills el "teatro de la panificación" concepto, que era similar al teatro de rosquillas de Krispy Kreme. Los trabajadores de Montana Mills cosechaban su propio trigo cada día, y los panaderos trabajaban a la vista de los clientes, mezclando y amasando la masa en tablas grandes y colocando a continuación, los panes en hornos enormes que también eran visibles a los clientes. Por supuesto, Montana Mills, tuvo una etapa mucho más temprana de desarrollo que Krispy Kreme. Ejecutivos dijeron que tomaría un par de años para perfeccionar el concepto antes de comenzar a expandirse aún más.

En el año fiscal 2003, los ingresos alcanzaron los 491,5 millones de dólares, mientras que las ventas de todo el sistema llegaron a 778,6 millones de dólares, un salto del 28 por ciento respecto al año anterior. Los ingresos netos de ese año ascendieron a US \$ 39,1 millones, hasta 51,6 por ciento con respecto al nivel de 2002. Las ventas de todo el sistema se espera que supere la marca de \$ 1 mil millones durante el año fiscal 2004, un año en el que la empresa planea abrir 77 nuevas tiendas, la mayoría de ellas, en franquicias. Krispy Kreme todavía tenía muchas oportunidades de expansión en los Estados Unidos, a través de sus formatos tradicionales y sus conceptos experimentales, así como en la venta al por mayor para tiendas de conveniencia y supermercados, además del gran potencial de crecimiento en el extranjero.

En mayo de 2004, a través de Grupo AXO con sede en Carolina del Norte, llega a México, con el compromiso de abrir 20 tiendas para 2010. No se habían cumplido los 3 años de operaciones y la firma ya contaba con 25 establecimientos en el territorio nacional. Se encuentran tiendas en el D.F., así como en Puebla y Cuernavaca. Próximamente en Querétaro, Monterrey Guadalajara y en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (para el 2011, éstas eran ya una realidad). Grupo AXO es una compañía mexicana que tiene la autorización para manejar marcas de ropa, de diseñadores, de belleza, tales como Emporio Armani, Etro, Marc Jacobs, Coach, Thomas Pink, Brook Brothers, Rapsodia, Benetton, Guess, Tomy hilfiger, Sephora y Payless entre otros. Grupo AXO busca a Krispy Kreme como la primera marca de alimentos.

Otros mercados en cuestión de expansión incluyen a Japón, Corea del Sur y España.

### 1.3 Principales Subsidiarias



<i><b>Principales Subsidiarias</b></i>
Krispy Kreme Doughnut Corporation
Krispy Kreme Distributing Company, Inc.
Krispy Kreme Coffee Company, LLC
Krispy Kreme Mobile Store Company
HD Capital Corporation
HDN Development Corporation
Montana Mills Bread Co., Inc.
Panhandle Doughnuts, LLC
Oliver Acquisition Corp.
Krispy Kreme International Ltd. (Suiza)
Hot Doughnuts Now International Ltd. (Suiza)
Krispy Kreme Europe Limited (Reino Unido)

## 1.4 Receta Original

El producto principal de Krispy Kreme es la "Dona Glaseada de azúcar caliente".

"Dona Caliente Glaseada"

*Ingredientes para la Dona:*

- 2 1/4 cucharadas de Levadura
- 1 1/2 cucharadas de azúcar granulada
- 3/4 de taza de agua caliente (100°C)
- 1 3/4 de taza de harina para todo uso
- 1/2 cucharada de sal
- 1 yema de huevo
- 1 cucharada de leche sin grasa
- 1/4 cucharada de extracto de vainilla

*Ingredientes para el Glaseado:*

- 1 3/4 de taza más 2 cucharadas de azúcar en polvo (glass)
- 1/4 taza de agua hirviendo
- 6 a 12 tazas de manteca vegetal (como lo requiere la freidora)

Elaboración:

Disolver la levadura y el azúcar en agua caliente. Deje reposar la solución durante 5 minutos o hasta que se convierta en espuma en la parte superior. Asegúrese de que el agua no esté demasiado caliente, o puede matar la levadura. Combine la harina y la sal en un tazón grande con una batidora eléctrica. Añadir solución de levadura, yema de huevo, la leche y el extracto de vainilla y mezclar bien con una batidora eléctrica durante 30 segundos o hasta que todos los ingredientes se combinen.

Forma la masa en una bola, a continuación, dejar reposar en un recipiente cubierto, en un lugar cálido durante aproximadamente una hora, o hasta que la masa doble su tamaño.

Gire suavemente la masa hasta que esté cerca de 1/2" de espesor sobre una superficie enharinada. Use una tapa bien enharinada de una botella de refresco de plástico (alrededor de 1 1/8-pulgada de diámetro) para cortar los agujeros. También puede utilizar un cortador de donas de 3 pulgadas, si usted tiene uno. Colocar las donas en un par de bandejas para hornear ligeramente enharinadas, cubrir con papel plástico y dejar que repose durante una hora en un lugar cálido. Después de una hora, la dona se habrá duplicado en tamaño.

Mientras quedan el resto de las donas, hacer el esmalte mediante la combinación de azúcar y el agua hirviendo. Batir hasta que quede un suave esmalte, luego cubra con papel plástico hasta que esté listo para usarlo.

A medida que aumentan las donas, el calor de la manteca vegetal en la freidora también, a 190° C.

Cuando las donas se han duplicado en tamaño, transferir cuidadosamente 2-3 rosquillas a la vez, a la manteca. Usted debe levantar las donas con mucho cuidado o se derrumbarán y no saldrán suaves como las reales. Freír las donas por 1 1/2 a 2 minutos por lado, luego trasladarlas a una rejilla para enfriar.

Después de un minuto en la bandeja de enfriamiento, unte el esmalte generosamente sobre la parte superior de cada dona. Si se prefiere, se puede cubrir con esmalte toda la superficie de cada rosquilla. También puede reciclar el esmalte que cae a través de la rejilla.

Deje las donas frescas durante unos minutos, y estarán listas para comer.

La historia de las donas data de la época en que los inmigrantes daneses trajeron sus típicos "pastelillos fritos" a Norteamérica. Los pastelillos tenían centro de nuez, por lo que los primeros norteamericanos combinaron la palabra dough (masa), con la palabra nut (nuez), creando el término doughnut y de ahí la palabra Dona.

La creación del hoyo en el centro de la dona es atribuida al joven Hanson Gregory, quien en 1847 sugirió a su madre que hiciera un hoyo en el centro de sus pastelillos de nuez, asegurándose así que la parte interna del pastelillo quedara bien cocinada.

Las donas de Krispy Kreme son preparadas a partir de masa modelada con presión de aire para formar el círculo perfecto de la dona. El célebre "hoyo" de dona no existe en la preparación de Krispy Kreme

## **1.5 Modelo de Negocio**

El Modelo de Negocio de Krispy Kreme consiste en generar ingresos a través de 3 segmentos de negocios:

- 1) Ventas en tiendas propiedad de la compañía.
- 2) Ventas en Tiendas Franquicia: Locales e internacionales.  
Regalías de tiendas franquiciadas y cuotas de franquicia por apertura de nuevas tiendas.

Sistema de Franquicias:

- Asociados.- Consiste en conceder una franquicia local a un asociado del negocio que reporte las ganancias al franquiciante. Pagan un 3% por las ventas en los puntos de venta con la marca y un 1% por las ventas mayoristas o fuera de tienda o sin marca. Los ingresos por regalías dependen del nivel de ventas de los franquiciatarios. Algunos asociados también contribuyen con el 1% de todas las ventas para relaciones públicas de la compañía y para fondos de publicidad, los cuales son referidos como fondos de marca.
  - Desarrolladores de área.- son aquellos que pueden vender los productos Krispy Kreme en un radio de una milla de sus tiendas. Pagan una regalía del 4.5% de las ventas. Adicional a esto, pagan un 1% para el fondo de la marca.
  - Franquicias recientes.- son refranquiciamientos y pagan lo mismo que las anteriores.
- 3) Ventas por medio de la cadena de suministro.- Consiste en producir la masa para preparar donas y en armar y manufacturar el equipo para la elaboración de donas que se necesitarán tanto en las tiendas propiedad de la compañía como en las tiendas franquicia. Adicionalmente, venden otros ingredientes, empaques y suministros, principalmente a las tiendas propiedad de la compañía y a las franquicias locales.

### 1.5.1 Cadena de Suministros

La Cadena de Suministros Krispy Kreme es de integración vertical, produce la mezcla para donas y fabrica el equipo para la elaboración de las donas, que todas las tiendas requieren para vender. Además, opera un centro de distribución que provee a las tiendas Krispy Kreme con suministros para las áreas críticas del negocio.

La Cadena de Suministros Krispy Kreme genera ingresos por las ventas de mezclas para donas, suministros, ingredientes y equipos 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, controlando los procesos críticos de producción y distribución, y con las compras colectivas de ciertos materiales.

Krispy Kreme INC controlaba todo el proceso de la producción de sus donas, asegurando así una calidad y estándares de producción para todos sus consumidores. Fabricaba desde los insumos para la elaboración de la dona como son las masas, hasta las máquinas con las que las elaboraría.



La Cadena de Suministros cuenta con 4 unidades de negocio:

a) Fabricación de Mezcla.

Desde sus instalaciones en Winston-Salem, Carolina del Norte, producen todas las mezclas de las donas que las franquicias 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 con uno de los más altos estándares de calidad, en cuyo proceso se incluyen:

- Recepción de camiones de envíos regulares con sus ingredientes principales
- Prueba de cada envío de los ingredientes principales
- Prueba de cada uno de los lotes de mezclas

b) Equipo.

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.

c) Programa de Bebidas.

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.



d) Centros de distribución.

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 café, jugos, señalizaciones, estantería, uniformes y demás.

### 1.5.2 Canales de Distribución

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

Las Tiendas propiedad de la compañía y sus franquicias venden sus productos a través de 2 canales de distribución:

Ventas en los locales (On-premises sales):

Las ventas en los locales consisten en ventas a consumidores que visitan sus "tiendas fábrica" y "tiendas satélite", incluyendo ventas a través de las ventanillas de "drive-through" (servicio en auto) y ventas con descuentos a organizaciones de la comunidad cuya finalidad es recaudar fondos. Cada tienda-fábrica ofrece al menos 15 ó más de sus 20 variedades de donas. También venden bebidas, incluyendo 4 líneas distintas de café, incluyendo las empaquetadas y bebidas de la fuente de sodas.

D O U G H N U T S<sup>®</sup>



Ventas fuera de los locales (Off-premises sales):

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. Las donas se muestran y re-venden en charolas y cajas en sus mostradores. Estos canales de ventas han sido diseñados para generar incrementos en ventas, en la penetración del mercado y la conciencia de la marca, la conveniencia a los consumidores y optimizar el uso de la capacidad de producción de sus tiendas. A través de su Sistema de Entrega

Directa (Direct Delivery System) entregan a los clientes locales las donas frescas, empaquetadas y no empaquetadas. Esta forma de distribución está generalmente limitada a tiendas en los Estados Unidos. Sólo una minoría en las ventas es a tiendas de franquicias internacionales.

Los repartidores en sus rutas tienen la capacidad de “levantar” pedidos, así como de entregar 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, implementando un sistema de pago y facturación electrónica con muchos de sus clientes directos.



## 1.6 Productos

Los principales productos que Krispy Kreme hace y ofrece a sus clientes son:

- Más de 20 variedades de donas, incluyendo la Original Glaseada de Azúcar. Cuentan con donas de formas no tradicionales y donas empaquetadas tipo “snack” y donas para distribución en tiendas de conveniencia.
- La introducción de nuevos sabores y productos en el menú: harinas de avena, yogurt bajo en calorías, granola y jugos.



- Café elaborado por expertos. Se selecciona una mezcla única de café expreso premium para complementar las donas. El café expreso es una rica mezcla de café tostado oscuro de África, Centroamérica y los cafés de América del Sur. Las variedades de café son; café expreso, americano, café latte, mocha, filtro, chocolate caliente, cappuccino. Más allá del café, se ofrece una línea completa de bebidas que incluyen bebidas frías, jugos, refrescos, leches, aguas y bebidas de máquina. Así mismo, se incluyen bebidas basadas en expreso y heladas.

### 1.6.1 Análisis del Producto

#### Información Nutricional

Ingredientes:

- 100% de manteca vegetal. El nivel de grasas trans en las donas es inferior al .5%

- Alcohol. - No hay alcohol en el producto acabado
- Vegetariana.- Las donas son aptas para vegetarianos
- Halal.- A pesar de que utilizan un sabor que contiene alcohol etílico en el .2%, éste se pierde durante el proceso de cocción.
- Contienen otros ingredientes principales como azúcar y harina.
- También contienen trigo, salvado, germen, gluten, almidón, huevo y productos lácteos. Pueden contener dióxido de azufre, antioxidante, colorante, aromatizante, y conservantes. Todos los monoglicéridos, diglicéridos y las enzimas son de origen vegetal. La lecitina que se utiliza es a base de soya.


A continuación se presentan dos tablas con la información nutricional de los principales productos.



Krispy Kreme, las Franquicias y la dieta baja en carbohidratos.

Tabla 1


Nutritional Information  
Updated December 1, 2010

	Serving Size (g, oz)	Servings Per Container	Calories	Calories from Fat	Total Fat (g)	Saturated Fat (g)	Trans Fat (g)	Cholesterol (mg)	Sodium (mg)	Total Carbohydrates (g)	Dietary Fiber (g)	Sugars (g)	Protein	% Daily Values					
														Vitamin A	Vitamin C	Calcium	Iron	Potassium	Vitamin D
<b>Doughnuts</b>																			
Apple Fritter	87g	1	210	130	14	7	0	5	110	18	1	4	3	0	2	8	8	0	0
Baseball Doughnut	68g	1	290	150	17	8	0	0	125	33	<1	16	4	0	2	4	6	0	0
Caramel Kreme Crunch	96g	1	390	180	20	10	0	5	170	50	<1	30	4	0	2	6	6	0	0
Chocolate Iced Cake	71g	1	280	140	15	7	0	20	320	34	<1	19	3	0	0	2	8	0	0
Chocolate Iced Custard Filled	89g	1	310	160	17	8	0	0	150	36	<1	19	4	0	2	4	6	0	0
Chocolate Iced Glazed	64g	1	240	100	11	5	0	5	95	33	<1	21	2	0	2	6	4	0	0
Chocolate Iced Glazed Cruller	70g	1	260	110	12	5	0	15	260	38	<1	25	2	0	0	2	6	0	0
Chocolate Iced Glazed Football Stamp	72g	1	290	150	17	8	0	0	125	31	<1	15	4	0	2	4	6	0	0
Chocolate Iced Glazed Hearts w/Strawberry Kreme Filling and Red Drizzle	93g	1	360	190	20	10	0	0	150	43	<1	25	4	0	2	4	6	0	0
Chocolate Iced Kreme Filling	89g	1	360	190	21	10	0	0	140	40	<1	23	4	0	2	4	6	0	0
Chocolate Iced Kreme Filling Web (Halloween)	100g	1	400	180	20	10	0	0	140	51	<1	34	4	0	2	4	6	0	0
Chocolate Iced Glazed with Sprinkles	72g	1	270	100	11	5	0	5	95	41	<1	27	2	0	2	6	4	0	0
Chocolate Iced Raspberry Filled	89g	1	310	150	17	8	0	0	125	36	<1	19	4	0	2	4	6	0	0
Cinnamon Apple Filled	81g	1	290	150	16	8	0	5	150	33	<1	14	3	0	2	10	6	0	0
Cinnamon Bun	67g	1	260	150	16	8	0	5	125	28	<1	13	3	0	2	10	6	0	0
Cinnamon Twist	59g	1	240	140	15	7	0	5	130	23	<1	7	3	0	2	8	6	0	0
Doughnut Hole Glazed Blueberry Cake = 4 Holes	51g	1	190	80	8	4	0	15	210	26	<1	16	2	0	0	2	6	0	0
Doughnut Hole Glazed Cake = 4 holes	51g	1	200	90	10	4.5	0	15	220	26	<1	16	2	0	0	2	6	0	0
Doughnut Hole Glazed Chocolate Cake = 4 Holes	51g	1	190	80	9	4.5	0	15	200	25	1	15	2	0	0	2	6	0	0
Doughnut Hole Original Glazed = 4 Holes	54g	1	200	100	11	4.5	0	0	90	26	0	15	2	0	0	6	4	0	0
Doughnut Hole Pumpkin Spice = 4 Holes	51g	1	210	90	10	4.5	0	15	240	29	0	17	2	0	0	4	6	0	0
Dulce de Leche	75g	1	300	160	18	9	0	5	160	31	<1	14	3	0	2	10	6	0	0
Éclair - Chocolate Iced Banana Filled w/Yellow Drizzle	99g	1	290	120	13	6	0	0	90	41	<1	27	3	0	2	4	4	0	0
Éclair - Chocolate Iced Chocolate Filled w/Chocolate Drizzle	99g	1	290	150	16	7	0	0	120	39	2	23	4	0	2	4	6	0	0

Krispy Kreme, las Franquicias y la dieta baja en carbohidratos.

Tabla 2

Nutritional Information  
Updated December 1, 2010

	Serving Size (g, oz)	Servings Per Container	Calories	Calories from Fat	Total Fat (g)	Saturated Fat (g)	Trans Fat (g)	Cholesterol (mg)	Sodium (mg)	Total Carbohydrates (g)	Dietary Fiber (g)	Sugars (g)	Protein	% Daily Values					
														Vitamin A	Vitamin C	Calcium	Iron	Potassium	Vitamin D
Eclair - White Iced Strawberries & Kreme Filling w/Pink Drizzle	99g	1	330	150	16	8	0	5	110	43	<1	29	3	0	2	4	4	0	0
Glazed Blueberry Cake	80g	1	300	130	14	7	0	20	230	42	<1	28	2	0	0	2	8	0	0
Glazed Chocolate Cake	80g	1	300	130	15	7	0	20	230	41	2	26	3	0	0	2	10	0	0
Glazed Cinnamon	53g	1	200	100	11	4.5	0	0	90	25	<1	13	2	0	2	4	4	0	0
Glazed Cruller	56g	1	220	100	12	5	0	15	260	27	<1	15	2	0	0	2	6	0	0
Glazed Kreme Filling	84g	1	340	180	20	10	0	5	140	38	<1	22	3	0	2	8	6	0	0
Glazed Lemon Filled	85g	1	290	140	16	8	0	5	135	35	<1	17	3	0	2	8	6	0	0
Glazed Raspberry Filled	84g	1	290	140	16	8	0	5	125	36	<1	20	3	0	2	8	6	0	0
Glazed Sour Cream	80g	1	310	130	14	7	0	20	250	43	<1	27	2	0	0	2	8	0	0
Jack o' Lantern	74g	1	280	120	13	6	0	0	110	38	<1	24	3	0	2	4	6	0	0
Maple Iced Glazed	64g	1	230	100	11	5	0	0	90	32	<1	20	2	0	2	4	4	0	0
Mini Chocolate Iced Glazed	30g	1	110	50	5	2.5	0	0	45	16	0	10	1	0	0	2	2	0	0
Mini Chocolate Iced with Sprinkles	35g	1	130	50	5	2.5	0	0	45	20	0	13	1	0	0	2	2	0	0
Mini Original Glazed	23g	1	90	45	5	2.5	0	0	40	10	0	5	1	0	0	2	2	0	0
New York Cheesecake	96g	1	350	190	21	10	0	10	200	36	<1	17	4	2	2	6	8	0	0
Original Glazed	49g	1	190	100	11	5	0	0	90	21	0	10	2	0	2	4	4	0	0
Powdered Blueberry Filled	84g	1	300	150	17	8	0	0	135	34	<1	14	4	0	2	4	6	0	0
Powdered Cake	54g	1	220	100	11	5	0	15	240	27	0	14	2	0	0	2	6	0	0
Powdered Strawberry Filled	81g	1	290	150	16	8	0	5	135	33	<1	13	3	0	2	8	6	0	0
Pumpkin Spice	81g	1	300	130	14	7	0	20	240	42	<1	27	2	0	0	2	8	0	0
Pumpkin, Football, Egg Shape Iced & Stamped	70g	1	280	150	17	8	0	5	120	29	<1	12	3	3	3	3	3	0	0
Sugar	46g	1	190	100	11	5	0	0	85	20	0	9	2	0	2	4	4	0	0
Tennis Ball	73g	1	290	150	17	8	0	0	125	32	<1	16	4	0	2	4	6	0	0
Traditional Cake	57g	1	190	110	12	6	0	15	260	19	0	7	2	0	0	2	6	0	0
White Iced Egg with Easter Sprinkles	74g	1	340	160	18	8	0	0	120	41	<1	20	4	0	2	4	6	0	0
White Iced Glazed Hearts	81g	1	320	160	17	8	0	0	120	38	<1	20	3	0	2	4	6	0	0
White Iced Glazed Snowman + Stamp	66g	1	280	150	17	8	0	5	120	29	<1	12	3	0	2	8	6	0	0
White Iced Heart w/Valentine Sprinkles	69g	1	300	150	16	8	0	0	115	35	<1	19	3	0	2	4	3	0	0

## 1.7 Segmento de Mercado

Krispy Kreme no tiene un segmento de mercado específico. Su segmentación de mercado se ubica en un mercado masivo con una mezcla de marketing estandarizada. Va dirigido a todo tipo de personas, de todo nivel económico.

KK aplicó las variables demográficas para atraer a las familias. Su factor más importante es la experiencia que posee como empresa, mantenerse posicionado en la mente de los consumidores de todo el mundo y estar relacionado con las emociones.

Su imagen de marca se basa en su estilo tradicional, así como, en sus donas calientes recién horneadas.

Sus productos son productos perfectamente diferenciados mediante la marca, presentación, publicidad, distribución, calidad, etc.

Un factor muy importante para Krispy Kreme es la satisfacción del cliente. Se busca hacer del hecho de comprar una dona, "una experiencia vivencial".

## 1.8 Comercialización

Las familias mexicanas llevan pan de dulce al menos una vez a la semana y las donas son una opción. Se comercializan con la mayor frescura posible, ya que la vigencia no excede las 12 horas en anaquel.

El formato de tienda se clasifica en 2: Tiendas de Fábrica y Tiendas Satélite.

- 1.- La tienda-fábrica tradicional tiene una capacidad de producción de 4 mil a más de 10 mil docenas de donas diariamente. Las "comisarias" son tiendas-fábrica con la mayor capacidad de producción, y son instalaciones productoras utilizadas principalmente para servir a los clientes de Tiendas Fuera de los Locales (Off-premises) y como complemento a las tiendas-fábrica que venden a Tiendas en los Locales (On-premises) a nivel internacional.

Son tiendas grandes, como las que se tienen en Interlomas y en Santa Fe. En ellas se encuentran los llamados teatros-fábrica para que los clientes puedan ver el proceso de fabricación de las donas. (Espacio de 2,000 metros).



- 2.- Las tienda-satélite son mucho más pequeñas que las tiendas-fábrica tradicionales. Consisten en tres formatos básicamente en las “hot-shops” (tienda caliente), “fresh-shops” (tienda fresca) y en los kioscos. El concepto túnel, donde se realiza la última parte del proceso de fabricación, es decir, el glaseado, achocolatado y azucarado, se maneja en las tiendas caliente, donde permite a los clientes vivir la experiencia de la dona caliente durante el día. Estas se manejan en plazas comerciales, tiendas de autoservicio y sitios donde la disponibilidad es reducida. (espacio de 90 a 100 m<sup>2</sup>)

La tienda fresca y el Kiosco, no cuentan con el equipo para el calentado de donas. Bajo estos formatos, normalmente se venden donas frescas y bebidas, pero las donas son suministradas por las tiendas-fábrica más cercanas, además de que requieren menos espacio (espacios no mayores a 24 m<sup>2</sup>)

### 1.8.1 Publicidad

Experiencia en la tienda.- Cada vez que se enciende el anuncio de “Glaseada de Azúcar Caliente Original Ahora”, que se encuentra fuera de las tiendas, es una señal de que las donas están recién hechas. Este anuncio es un impulso generador de compras y un contribuyente integral de la marca.

Teatro fabricante de donas.- Las tiendas fábrica muestran, como en un teatro, el proceso de elaboración de las donas. Teatros diseñados para producir una experiencia multi-sensorial a los clientes y establecer la identidad de la marca. Su objetivo, es brindarles a los clientes una experiencia entretenida, y reforzar el compromiso hacia la calidad y la frescura.

Ocasionalmente utilizan insertos en periódicos, correo directo, radio, televisión y promoción de ventas para construir una conciencia de marca.

Como parte del marketing local al abrirse nuevas tiendas, era común repartir donas en eventos públicos.

La compañía ha gastado muy poco en publicidad para introducir su producto en nuevos mercados, en lugar de esto, se apoyaba en la publicidad de medios locales, regalando el producto y como recomendación de boca en boca.

### 1.8.2 Promoción

La mayoría de las tiendas de Krispy Kreme maneja diferentes promociones. Algunas de éstas consisten en regalar productos, casi siempre son las donas, por un consumo determinado y descuentos.

El día del amor y la amistad Krispy Kreme lanza sus donas San Valentín para celebrar a los amigos y enamorados. Estas donas tienen forma de corazón y están decoradas a mano con chocolate blanco y oscuro, rellenas de crema pastelera, fresas con crema, crema blanca y chocolate.

En la compra de donas por docena, glaseadas y surtidas, hay un precio más bajo.

Las siguientes son algunas de las promociones de temporada que KK ha lanzado:



**México, D.F.-** Krispy Kreme México lanza su dona **Teletón – Bicentenario**. Una dona con una presentación muy mexicana cubierta con glaseado de colores verde, blanco y rojo, y relleno cremoso de limón. La venta de esta dona tendrá un propósito filantrópico: apoyar al Teletón 2010.



**México, D.F.-** Varias compañías aprovechan esta temporada en la que se presenta una mayor incidencia mercadológica y el consumo se incrementa, tal como ocurre con el 14 de febrero, mejor conocido como el *Día del amor y la amistad*. Cientos de productos de edición especial son colocados en el mercado para conmemorar este día en particular y, por ello, Krispy Kreme no quiso quedarse atrás y lanza sus **donas San Valentín** para celebrar a los amigos y enamorados.



**México, D.F.-** Como parte de una estrategia de expansión de productos, la marca Krispy Kreme, pone a disposición de sus clientes la nueva línea integral, formada por las donas glaseada y de amaranto, que van perfectamente acompañadas por el agua botánica *Naturalia*, con sus sabores de Té Verde con Mora Acai y Té Verde con Arándano.



**México, D.F.-** Krispy Kreme creó una edición especial para la fiesta del mundial: una dona en forma de balón, cubierta y rellena de chocolate, espolvoreada de canela, así una dona alternativa: la tricolor con chispas muy mexicanas: verde, blanco y rojo, las cuales estuvieron disponibles hasta el 11 de julio del 2010 en todas las tiendas Krispy Kreme.



**México, D.F.-** Con la finalidad de festejar a las madres de familia, Krispy Kreme lanza la edición limitada *Dona para mamá*, que tiene forma de corazón, relleno frutal de fresas con crema, cubierta de chocolate café y adornada con lazos de chocolate color rosa.



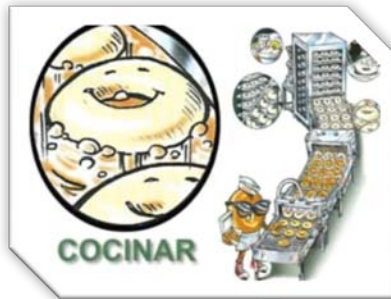
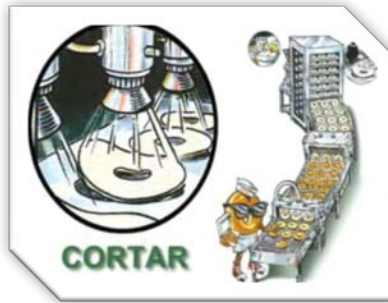
**México, D.F.-** Para celebrar Navidad, Krispy Kreme presentó la línea de donas con motivos navideños que estuvo disponible hasta el 6 de enero de 2009.

### 1.9 Proceso de Manufacturación

Por lo que se refiere a la elaboración de las donas, al completarse el esponjado, se hacen pasar por una banda transportadora, donde se les fríe de un lado y del otro, se dejan escurrir y secar y se inspeccionan. Las donas destinadas al glaseado se dirigen a una cascada de cobertura de azúcar caliente; las demás a otra área de la sección del horneado para rellenarlas y/o enfriarlas.

Las donas se elaboran en máquinas diseñadas por la propia empresa junto con la receta secreta.





DOUGHNUTS®



## 1.10 Principales Competidores



### Winchell's Donut

Verne Winchell fundó en 1948, esta empresa, con cerca de 600 unidades en 10 estados al Oeste del río Mississippi y franquicias internacionales en Guam, Nueva Zelanda, Corea del Sur, Egipto y Arabia Saudita. Para combatir la entrada de Krispy Kreme en este mercado, lanzó un programa piloto llamado *"Caliente y Reciente"* en siete tiendas del sur de California. Éste consistía en exhibir donas frescas, glaseadas que se cambiaban cada 20 minutos y con un foco rojo en la vitrina que anunciaba que un nuevo lote estaba listo y exhibiéndose. El menú incluía 20 variedades de donas, 14 sabores de muffins, cuernitos, baggels, pasteles rellenos de crema, tartas, y buñuelos. Tiene tres variedades de cafés selectos hechos con grano mezcla arábica 100%, cappuccinos, calientes y fríos, refrescos, leche y jugos. En el 2000 inició una fuerte campaña de expansión en Estados Unidos, reclutando franquicias de comida rápida y agregando kioscos de Winchell's en aeropuertos y lugares públicos, teniendo éxito en ciudades como las Vegas y California. Una segunda estrategia fue la de incorporar el chocolate Hershey's en algunos de sus productos y la tercera, fue una línea ligth de donas. Su meta es triplicar las ventas en cinco años.



### Dunkin' Donuts

Es la mayor cadena de café y panadería en el mundo. Con ventas diarias de 6.4 millones de donas y 1.8 millones de tazas de café, propiedad de Allied Domecq PLC, este mismo grupo además es propietario de los helados Baskin-Robbins, sándwiches, ToGo's Eateries y un surtido de

bebidas alcohólicas. A nivel mundial cuenta con 5,200 puntos de venta y tan solo en Estados Unidos tiene 3,600 puntos, con un crecimiento de ventas del 7%. Hace un fuerte énfasis en el café y la conveniencia de la tienda, son más una tienda de destino, la mitad de sus ventas son de café sin donas. Su menú incluye unas cincuenta variedades de donas, muffins, bollos, sándwiches de queso crema. Su contenido nutritivo fluctúa entre las 200 y las 340 calorías, entre 8 – 19 gramos de grasa, 1.5 – 6 gramos de grasa saturada y 9 – 31 gramos de azúcar, sus bollos de canela tienen 540 calorías, 15 gramos de grasa, 4 gramos de grasa saturada y 13 gramos de azúcar. La glaseada original de Krispy Kreme tiene 210 calorías, 12 gramos de grasa, 4 gramos de grasa saturada y 13 gramos de azúcar, el artículo equivalente de Dunkin' Donuts tiene 180 calorías, 8 gramos de grasa, 1.5 gramos de grasa saturada y 6 gramos de azúcar. Sin embargo los consumidores clasifican a la dona de Krispy Kreme como más ligera y con mejor sabor. La empresa se ha defendido con éxito contra cadenas como Starbucks y otras cadenas de donas agregando siempre nuevos productos al menú, e intensificando la importancia de la conveniencia que ellos tienen. Además de abrir tiendas en sociedad con su cadena de sándwiches y de helados.



#### Tim Hortons

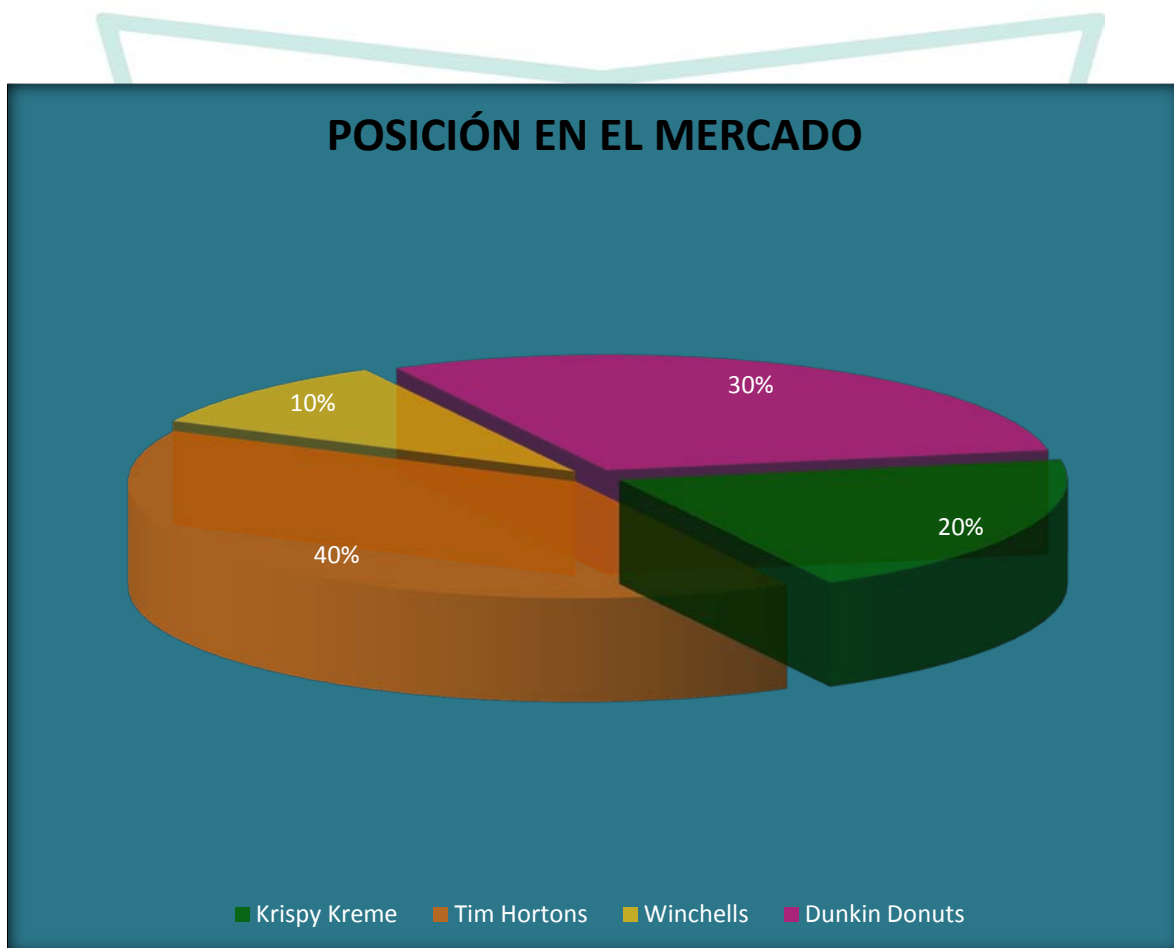
Una subsidiaria de Wendy's Internacional, una de las más grandes cadenas de café y pan recién hecho, con más de 1,900 tiendas en Canadá y una base constante de crecimiento de 120 ubicaciones en mercados de Estados Unidos. En Canadá, ésta cadena es considerada un icono, la

cadena recibió el nombre por un jugador de jockey canadiense reconocido como un héroe nacional. La estrategia de compañía, consiste en ser parte de la vida de sus clientes, cada día y en cada vida. La imagen que muestra hacia sus clientes es la de ser un lugar de reunión en el vecindario, "un hogar lejos del hogar". Su mayor ventaja competitiva es ser una de las cadenas más grandes y con un producto muy popular en la región. La mayoría de las tiendas eran franquicias y se especializaban en café y pan fresco, una de las estrategias más recientes de la

compañía fue la introducción de un menú de almuerzo consistente en ensaladas y sándwiches deli, además del menú existente y de su tradicional café, que es uno de los mayores atractivos de la empresa. La ubicación de sus tiendas era desde unidades completas de Tim Hortons con Wendy's hasta kioscos en aeropuertos, universidades, hospitales, autopistas y centros comerciales. En 1995 abre su tienda 1000 y en el 2000 la número 2000, fue nombrada empresa del año en 2000.

La empresa no veía una amenaza en Krispy Kreme, de acuerdo con los analistas del mercado los canadienses eran los mejores en el campo de las donas, ya que Canadá es el país con más tiendas de donas per cápita.

### Posición de Krispy Kreme respecto a sus competidores.





### **1.11 Aspecto Humano**

En el 2011, Krispy Kreme cuenta con 3,700 empleados en total, de los cuales 190 son empleados de sus oficinas corporativas y administrativas y 140 son empleados en sus centros de fabricación y distribución.

Las tiendas Krispy Kreme tienen 3,370 empleados. Del total de su fuerza de ventas, 2,640 son empleados de tiempo completo, incluyendo 450 gerentes y administradores y 320 gerentes y supervisores de tienda.

No cuentan con un sindicato o contrato colectivo aunque han experimentado iniciativas ocasionales para llevarlo a cabo. Krispy Kreme en su Informe Anual 2011 considera que las relaciones con sus empleados son buenas.

Krispy Kreme cuenta con un Vicepresidente Senior y Gerente General para las operaciones en Estados Unidos. Junto con Oficiales Corporativos responsables de las operaciones de almacén, son responsables de la interacción corporativa con los Directores de Operación por divisiones y Gerentes de tienda. Cada Director de División es responsable de un área geográfica específica y de comunicar a los gerentes y personal de las tiendas todo lo relacionado a auditorías, mantener comunicación semanal vía telefónica o por correo electrónico y realizar visitas sorpresas y programadas a las tiendas.

Se ofrece un programa integral de entrenamiento que cubre las habilidades críticas requeridas para operar una tienda Krispy Kreme y otro para todas las posiciones de la tienda. El programa de entrenamiento gerencial incluye instrucción en salón, módulos de entrenamiento por computadora y entrenamiento en tienda.

El personal varía dependiendo del tamaño de la tienda, volumen del negocio y número de canales de venta. Dependiendo del número de canales a los que sirvan las tiendas, cuentan con empleados entrenados para ventas en el local, procesamiento, producción, contabilidad, sanidad y distribución. Los empleados por hora y el personal de entrega son entrenados por la gerencia de la tienda local a través de experiencias prácticas y manuales de entrenamiento.

## 1.12 Alianzas Comerciales



### **VOLARIS Y KRISPY KREME EMPRENDE EL VUELO**

México D.F. 12 de Noviembre de 2007. Volaris y Krispy Kreme celebran durante una conferencia de prensa a 38 mil pies de altura, su nueva alianza estratégica con la que persiguen crear un hito en la manera de realizar negocios en México. Ambas empresas se unen para ofrecer a los clientes de Volaris la clásica Dona Glaseada Original durante sus vuelos matutinos. Asimismo, en esta primera etapa, en la terminal virtual de Volaris en Santa Fe, Ciudad de México y en el aeropuerto de Puebla existe un kiosco Krispy Kreme donde los pasajeros pueden adquirir donas en sus diferentes presentaciones.

Además, como resultado de esta sociedad, surca los cielos de México la imagen de Krispy Kreme en el exterior de la aeronave matrícula XA-VOA de Volaris. Este Airbus 319 es el primer avión comercial en el país con publicidad en su fuselaje, convirtiendo al avión en un medio de comunicación al portar en sus costados el logotipo de Krispy Kreme, como muestra de una nueva manera de hacer publicidad por parte de la aerolínea de alta eficiencia de México.

El objetivo de Krispy Kreme es llegar a más personas en distintos lugares de la República Mexicana, beneficiando directamente a los clientes de Volaris, quienes disfrutarán del sabor y calidad de las donas.

Volaris servirá donas Krispy Kreme como parte de su snack de desayuno en 18 vuelos diarios que salen del aeropuerto de Toluca en horarios a partir de las 6:50 a.m. hasta las 11:00 a.m.

“Estamos muy contentos por esta alianza y con la posibilidad de ofrecer mejor atención y productos a nuestros Clientes que así lo demandan, somos una empresa que revolucionó el mercado de la aero transportación y con esta iniciativa continuamos haciéndolo. Brindamos la mejor experiencia al viajar con nosotros y por esa razón queremos darles un alimento rico y divertido como lo son las donas

Krispy Kreme” apuntó Enrique Beltranena, Director General de Volaris.

### **KRISPY KREME Y LIVERPOOL PRESENTAN DOS PRODUCTOS DELICIOSOS**

**Ciudad de México, 5 de agosto 2010.** La empresa que prepara las donas más deliciosas del mundo, Krispy Kreme, lanza al mercado dos nuevos productos, los cuales, para afianzar aún más su unión con su socio comercial Liverpool van a ser comercializados exclusivamente en sus tiendas.



La dona con un suave sabor a fresa y coco, acompañada de un refrescante frozen con sabor fresa colada, son las novedades que estas empresas ofrecen, y con esto buscan hacer las delicias de sus clientes. Cabe hacer mención que ambos productos están elaborados a base de ingredientes cien por ciento naturales.

Para hacer el lanzamiento de este par de delicias, ambas empresas convocaron a sus clientes a un concurso en el que, la persona que llegara a la sucursal de Krispy Kreme en Liverpool Polanco, con una mayor cantidad de amigos, iba a resultar el ganador de una dotación de donas, así como ser los elegidos primeros catadores que probarían los nuevos sabores.

“Nuestros clientes podrán disfrutar del combo Fresa Colada a un precio de \$39.00 pesos. Además, en su primera compra de cualquier frozen o café, recibirán la nueva dona Fresa Colada de cortesías. Y en visitas posteriores podrán acumular stickers para obtener una bolsa ecológica o taza con la nueva imagen de Krispy Kreme y Liverpool”, concluyó el director general de la marca.

La fresa está considerada como el antioxidante por excelencia gracias a que es rica en vitamina C, E y betacaroteno. Por su parte el coco es benéfico para el sistema digestivo gracias a su alto índice de fibra. También contiene magnesio, que forma parte de huesos y dientes además de ayudar al buen funcionamiento del sistema nervioso, muscular e inmunológico.

Actualmente Krispy Kreme cuenta con 12 tiendas en conjunto con Liverpool ubicadas en: Atizapán, Centro, Coapa, Insurgentes, Perisur, Polanco, Satélite, Cuernavaca, Metepec, Angelópolis (Puebla), Pachuca, Querétaro.

### **KRISPY KREME EN ALIANZA CON NESTLÉ PRESENTA EL FESTIVAL DEL CHOCOLATE**



**Ciudad de México, 12 de junio 2011.** Krispy Kreme anunció su alianza con chocolates Nestlé, esto para la creación de tres nuevas donas que seguramente serán la tentación de muchos, pues es lo que la marca llama “El festival del chocolate Krispy Kreme” a través del cual también se ofrecerán actividades y promociones especiales.

La primera, se trata de una dona glaseada espolvoreada de un chocolate que tiene más de 70 años uniendo a las familias mexicanas: chocolate Abuelita. Otra creación es la dona cubierta con Crunch, el chocolate con leche y arroz, también de la marca. Y finalmente, Krispy Kreme presenta la dona rellena de chocolate, icing blanco y topping de chocolate Almon Ris, caramelo hojaldrado con cobertura sabor a chocolate y trocitos de cacahuete, un producto que ya es conocido por generaciones.

Con esta alianza, la compañía fundada en 1937 en Carolina del Norte, se plantea el objetivo de ofrecer a todos los clientes el valor agregado de encontrar en un solo producto, la calidad de dos marcas valiosas en el mercado mexicano.

A la par de este lanzamiento, Krispy Kreme realizará varias promociones y actividades para que sus clientes disfruten de su festival.

En la compra de cualquier dona de la marca, más cualquier bebida Nestlé más 5 pesos, los clientes recibirán un porta donas para poder llevarlas a donde quieran.

### **KRISPY KREME EN ALIANZA CON PUNTA DEL CIELO**



Hace ya algunos años que nos sedujo el dulce glaseado de las donas Krispy Kreme. Pero, en medio de este éxito, había algo con lo que los mexicanos no estábamos tan de acuerdo, y ese algo era, nada más y nada menos que su café.

Compañero idílico de la dona, el café que ofrecía no era el adecuado para nuestros paladares, nativos y herederos de una de las mejores regiones cafetaleras del mundo, así que, para darnos gusto, los directivos se pusieron en acción y buscaron el café indicado encontrando en Punta del Cielo el lugar ideal.

Orgullosamente mexicana, esta productora de café se ha preocupado, desde sus inicios, por exaltar, posicionar y difundir la pasión por nuestro café. Su control de calidad es impactante y sus innovadores métodos de selección los están llevando cada vez más alto. Los colores, aromas, notas, tuestes, incluso la labor de almacenamiento cuida hasta el último detalle. Todo lo anterior no dejó ninguna duda en Krispy Kreme: cambiar el café de la franquicia por el mexicano producido por esta compañía, era lo correcto.

Claro, el cambio no sería cualquier cosa, para dar el paso Punta del Cielo tuvo que crear, a base de semanas de prueba y error, un café personalizado, cuyo sabor se complementara al máximo con la dona glaseada. Los resultados fueron positivos, pero Pablo González Cid, director y fundador de Café Punta del Cielo, confiesa: "al principio sentimos miedo, pues Krispy Kreme es una empresa líder a nivel internacional, pero nuestro compromiso con el café de altura y la confianza que nos dieron, nos llevaron a conseguir un producto que satisficiera a su clientela. Agradecemos el hecho de haber apreciado el café mexicano".

### **KRISPY KREME EN ALIANZA CON BANAMEX**



donas glaseadas.

Al comprar una docena de donas variadas utilizando la tarjeta de crédito o débito Banamex, en las tiendas participantes, se recibe media docena de donas glaseadas. Si el pago se realiza con la tarjeta de puntos premia, se recibe gratis una docena de

### **KRISPY KREME EN ALIANZA CON TELEFONICA MOVISTAR**



Al marcar \* club desde un teléfono movistar, se obtiene un código y al presentarlo en una tienda, se recibe un precio especial. En el mes del padre o de la madre trae una foto familiar y por cada hijo que tengas, Krispy Kreme te regala una dona.



### 1.13 Tipos de Franquicias

#### I. Asociados

Son tiendas que tienen atributos similares a los de las tiendas de la compañía en el sureste. Este grupo de tiendas se concentran en hacer crecer las ventas de las tiendas establecidas más que en abrir tiendas nuevas. En el acuerdo de licencia de franquicia asociado, los asociados tienen los derechos exclusivos de abrir nuevas tiendas en sus zonas geográficas, pero no están obligados a desarrollar nuevas tiendas. No se pueden conceder nuevas franquicias en las zonas geográficas de los asociados mientras dure el acuerdo de la licencia. Tampoco se puede vender ningún producto Krispy Kreme en dichas zonas geográficas.

#### II. Desarrolladores de área

Tienen los derechos exclusivos de vender los productos propios de la marca KK en un radio de una milla de sus tiendas y fuera de sus locales, con cuentas con las que han trabajado en los últimos 12 meses.

Este tipo de licencias tienen un vencimiento de 15 años. Pagan el 4.5% de las ventas y contribuyen con el 1% de las ventas para el fondo de la marca. En el 2011 la compañía redujo este porcentaje de las ventas al 1.75%.

#### III. Franquicias recientes

Se ha diseñado un nuevo acuerdo de franquicia con respecto a las 44 tiendas en los E.U.. Estos nuevos acuerdos son resultados de franquicias anteriores que por diversos motivos fueron re franquiciadas.

El acuerdo en éstas, es que se abran un número específico de tiendas en una zona geográfica exclusiva en periodos de tiempo determinados, que usualmente serían de 5 años o menos. Tiene un término de duración de 15 años posiblemente renovable. No se contemplan ventas fuera de la tienda. El acuerdo permite a la compañía vender productos propios de KK en zonas cercanas a las tiendas franquiciadas.

Pagan las mismas regalías y fondo de marca que los que pagan los desarrolladores de área.

## 2. Análisis de la Información

Para llevar a cabo un análisis confiable y veraz de una empresa, es necesario primero conocer a fondo a la compañía, determinando sus fortalezas y debilidades; así como el entorno que lo rodea, obteniendo así sus oportunidades y amenazas que lo afectan.

A continuación se muestra el Análisis Foda de Krispy Kreme:

### 2.1 Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Propietaria de la receta original.</li> <li>✓ Producto de calidad en sabor y diferenciación.</li> <li>✓ Conocimiento y experiencia del negocio.</li> <li>✓ Enfocados en la búsqueda continua de satisfacción del cliente.</li> <li>✓ Enfocados en generar una experiencia vivencial, más que un producto alimenticio.</li> <li>✓ Sistema de franquicias integrado con maquinaria y producto.</li> <li>✓ Marca posicionada en el mercado internacional.</li> <li>✓ Control total y adecuado de la cadena de suministro.</li> <li>✓ Lealtad de los clientes.</li> <li>✓ Elabora la mezcla para las donas y el equipo para su elaboración, con lo cual asegura la estandarización de la producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuenta con un solo producto fuerte.</li> <li>✓ Aún no es conocida en muchos países.</li> <li>✓ No tiene cobertura en todo Estados Unidos.</li> <li>✓ Poca inversión en publicidad en los medios de comunicación masivos, lo que provoca perder posicionamiento en el mercado.</li> <li>✓ Debilidad financiera comparada con sus principales competidores.</li> <li>✓ Controles administrativos poco eficientes.</li> <li>✓ Procesos internos inadecuados para el correcto manejo financiero.</li> <li>✓ Malos manejos financieros.</li> <li>✓ Precios poco competitivos.</li> <li>✓ Pocos productos light.</li> <li>✓ Continuos cambios de personal en los puestos claves.</li> <li>✓ Poco interés en el manejo de las franquicias.</li> </ul>



## Krispy Kreme, las Franquicias y la dieta baja en carbohidratos.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En un mundo globalizado como en el que vivimos, es permisible impulsar el crecimiento de la marca, ampliando los horizontes de expansión.</li> <li>✓ El mercado de comida rápida va en aumento debido a la aceleración del ritmo de vida actual.</li> <li>✓ Mayor conciencia en el valor nutricional de los alimentos.</li> <li>✓ Creciente desarrollo de tecnología en materia de publicidad.</li> <li>✓ Nuevas formas de publicidad de alto impacto.</li> <li>✓ Aparición de redes sociales.</li> <li>✓ Nuevas tendencias de consumo.</li> <li>✓ La aparición y existencia de más empresas dispuestas a establecer alianzas.</li> <li>✓ Crecimiento demográfico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tendencia a alimentos bajos en carbohidratos.</li> <li>✓ Crisis económica mundial.</li> <li>✓ Fortalecimiento de empresas con productos similares.</li> <li>✓ Inestabilidad en el tipo cambiario del peso mexicano frente al dólar.</li> <li>✓ Competencia muy fuerte y con experiencia en diversificación.</li> <li>✓ Altos índices de obesidad tanto en los Estados Unidos como en todo el mundo, lo cual puede contraer las ventas, por el alto nivel de carbohidratos.</li> <li>✓ Incremento en el precio de los ingredientes principales de la fórmula de las donas.</li> <li>✓ Diferencias culturales en los mercados internacionales.</li> <li>✓ Aparición de nuevos competidores fuertes en el ramo</li> </ul>

## Recomendaciones del análisis FODA

De acuerdo a sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas mostradas, podemos hacer las siguientes recomendaciones a fin de alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado de las donas;

- Es necesario buscar la diversificación de sus productos. No es recomendable continuar con un solo producto fuerte. Sería bueno introducir nuevos productos que llamen la atención de los consumidores. Darles muchas más opciones de compra. Ampliar el menú de productos.
- El mercado americano representa un importante porcentaje de las ventas globales, aún y cuando no se tiene cobertura en todo el país. Se debe poner más atención en este mercado para utilizar la fortaleza de la lealtad de sus clientes y aumentar sus ventas, ampliando el número de tiendas locales de la compañía, en todo el territorio estadounidense.
- Llevar a cabo estudios de mercado más profundos para conocer los requerimientos y preferencias de los consumidores a nivel mundial y así impulsar su crecimiento ampliando los horizontes de expansión en países en los que aún no tienen presencia.
- Aprovechar al máximo los medios de comunicación masiva para un mayor alcance publicitario. La aparición de redes sociales tales como Facebook y twitter permiten acercarse cada día más al consumidor final. Aunque ya existe una página de Krispy Kreme, es recomendable utilizarla al máximo como un medio de publicidad masivo.  
La recomendación de boca en boca es adecuada, sin embargo, existen muchos otros medios que se pueden utilizar para poder darse a conocer a nivel global de manera más eficaz. Tener campañas de publicidad más agresivas en la radio, televisión y prensa escrita, para darse a conocer más ampliamente y evitar que los nuevos competidores “fuertes”, los saquen del mercado. Estar más presentes en el pensamiento de los consumidores.
- Buscar más y mejores alianzas con empresas fuertes, que tengan una estructura financiera sólida, para así aprovechar sus capacidades en beneficio de la empresa. Incluso, pueden hacer alianzas que les permita aprovechar una publicidad compartida para lograr un incremento en sus ventas.

- Aprovechar los avances tecnológicos para la creación e implementación de software que les permitan llevar a cabo un mejor manejo de los procesos administrativos de sus principales áreas funcionales de la empresa. Crear procesos administrativos bien definidos. Esto eliminará los errores en la presentación de la información financiera proporcionada a las diferentes dependencias, accionistas y público en general.
- Creando los procesos administrativos eficientes se logrará un mejor manejo financiero, tanto de la información como de los recursos.
- Para lograr la expansión en el mercado mundial se puede poner la mirada en los mercados emergentes que tanto se han desarrollado.
- Poner más atención en el desempeño y manejo de las franquicias. No se tiene un adecuado control y supervisión de ellas. Debido a que el número de franquicias va en aumento, es necesario establecer los lineamientos de desempeño de ellas, ya que representan un porcentaje importante de los ingresos totales de la compañía.
- Crear productos que satisfagan las necesidades actuales de los consumidores. El cambio en las nuevas tendencias de consumo dirigidas a una mayor conciencia en el valor nutricional de los alimentos, debe impulsar a la empresa al desarrollo de más productos bajos en carbohidratos.
- Implementar procesos de selección y reclutamiento de personal adecuados. Los constantes cambios en los puestos claves de la empresa solo debilitan la estructura organizacional provocando inestabilidad y una mala toma de decisiones. Determinar los perfiles de cada uno de los puestos. Desarrollar el potencial humano interno de la empresa, antes que contratar personal externo, incrementando así la lealtad de los empleados hacia la empresa.

Además de conocer a detalle las características de la empresa para poder analizarla, también es necesario conocerla a profundidad en sus finanzas. Cómo se encuentran las cifras arrojadas en los estados financieros en comparación con ella misma en años anteriores y frente al mercado en el que participa.

## 2.2 Estados Financieros

<b>KRISPY KREME DOUGHNUTS, INC. BALANCE CONSOLIDADO</b>	<b>Enero 31,2011</b>		<b>Enero 31,2010</b>		<b>Febrero 01,2009</b>	
(Expresado en miles de dólares)						
<b>ACTIVO</b>						
<i>ACTIVO CIRCULANTE</i>						
Efectivo y equivalente al efectivo	21,970.00	13%	20,215.00	12%	35,538.00	18%
Cuentas por Cobrar	20,261.00	12%	17,839.00	11%	19,229.00	10%
Cuentas por Cobrar de Franquicias	586.00	0%	524.00	0%	1,019.00	1%
Inventarios	14,635.00	9%	14,321.00	9%	15,587.00	8%
Impuestos Diferidos					106.00	0%
Otros Activos Corrientes	5,970.00	4%	6,324.00	4%	4,327.00	2%
<b>Total de Activo Circulante</b>	<b>63,422.00</b>	<b>37%</b>	<b>59,223.00</b>	<b>36%</b>	<b>75,806.00</b>	<b>39%</b>
						0%
Inmuebles y Equipo	71,163.00	42%	72,986.00	44%	85,075.00	44%
Inversiones en Franquicias	1,663.00	1%	781.00	0%	1,187.00	1%
Buena Voluntad y otros activos intangibles	23,776.00	14%	23,816.00	14%	23,856.00	12%
Otros Activos	9,902.00	6%	8,470.00	5%	9,002.00	5%
	106,504.00		106,053.00		119,120.00	
<b>Total de Activo</b>	<b>169,926.00</b>	<b>100%</b>	<b>165,276.00</b>	<b>100%</b>	<b>194,926.00</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVO Y CAPITAL</b>						
<i>PASIVO CIRCULANTE</i>						
Pasivo a Corto Plazo	2,513.00	1%	762.00	0%	1,413.00	1%
Cuentas por Pagar	9,954.00	6%	6,708.00	4%	8,981.00	5%
Pasivo Acumulado	28,379.00	17%	30,203.00	18%	29,222.00	15%
<b>Total de Pasivo Circulante</b>	<b>40,846.00</b>	<b>24%</b>	<b>37,673.00</b>	<b>23%</b>	<b>39,616.00</b>	<b>20%</b>
<i>PASIVO LARGO PLAZO</i>						
Pasivo a largo plazo	32,874.00	19%	42,685.00	26%	73,454.00	38%
Impuestos Diferidos					106.00	0%
Otras obligaciones a largo plazo	19,778.00	12%	22,151.00	13%	23,995.00	12%
<b>Total de Pasivo a Largo Plazo</b>	<b>52,652.00</b>	<b>31%</b>	<b>64,836.00</b>	<b>39%</b>	<b>97,555.00</b>	<b>50%</b>
<i>CAPITAL</i>						
Acciones comunes, sin valor nominal	370,808.00	218%	366,237.00	222%	361,801.00	186%
Pérdidas Acumuladas	(294,380.00)	-173%	(303,470.00)	-184%	(304,046.00)	-156%
<b>Total de Capital</b>	<b>76,428.00</b>	<b>45%</b>	<b>62,767.00</b>	<b>38%</b>	<b>57,755.00</b>	<b>30%</b>
<b>Total de Pasivo y Capital</b>	<b>169,926.00</b>	<b>100%</b>	<b>165,276.00</b>	<b>100%</b>	<b>194,926.00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Archivo SEC (securities Exchange commission) de la compañía

## Krispy Kreme, las Franquicias y la dieta baja en carbohidratos.

<b>KRISPY KREME DOUGHNUTS, INC. ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>ene-30 2011</b>	<b>ene-31 2010</b>	<b>feb-01 2009</b>	<b>feb-03 2008</b>	<b>ene-28 2007</b>
(Expresado en miles de dólares)					
INGRESOS TOTALES	\$361,955.00	\$346,520.00	\$385,522.00	\$430,370.00	\$461,195.00
Gastos de Operación:					
Gastos Directos de Operación	\$313,475.00	\$297,859.00	\$348,044.00	\$381,026.00	\$391,242.00
Gastos Generales y Administrativos	\$21,870.00	\$22,793.00	\$23,460.00	\$26,355.00	\$48,913.00
Gastos de Depreciación	\$7,389.00	\$8,191.00	\$8,709.00	\$18,433.00	\$21,046.00
Gastos de Terminación de arrendamientos	\$4,066.00	\$5,903.00	\$548.00	\$62,073.00	\$12,519.00
Liquidación de Litigio				(\$14,930.00)	\$15,972.00
	<u>\$346,800.00</u>	<u>\$334,746.00</u>	<u>\$380,761.00</u>	<u>\$472,957.00</u>	<u>\$489,692.00</u>
Utilidad de Operación (pérdidas)	\$15,155.00	\$11,774.00	\$4,761.00	(\$42,587.00)	(\$28,497.00)
Ingresos por Intereses	\$207.00	\$93.00	\$331.00	\$1,422.00	\$1,627.00
Gastos por intereses	(\$6,359.00)	(\$10,685.00)	(\$10,679.00)	(\$9,796.00)	(\$20,334.00)
Pérdida de Refinanciación de la Deuda	(\$1,022.00)			(\$9,622.00)	
Pérdidas por Franquicia	\$547.00	(\$488.00)	(\$786.00)	(\$933.00)	(\$842.00)
Otros gastos o productos no operativos netos	\$329.00	(\$276.00)	\$2,815.00	(\$3,211.00)	\$7,021.00
	<u>(\$6,298.00)</u>	<u>(\$11,356.00)</u>	<u>(\$8,319.00)</u>	<u>(\$22,140.00)</u>	<u>(\$12,528.00)</u>
Ganancia (pérdida) antes de impuestos	\$8,857.00	\$418.00	(\$3,558.00)	(\$64,727.00)	(\$41,025.00)
Provisión de impuestos	\$1,258.00	\$575.00	\$503.00	\$2,324.00	\$1,211.00
Utilidad Neta (pérdida)	<u>\$7,599.00</u>	<u>(\$157.00)</u>	<u>(\$4,061.00)</u>	<u>(\$67,051.00)</u>	<u>(\$42,236.00)</u>

Fuente: Archivo SEC (securities Exchange commission) de la compañía

### 2.3 Análisis de los Estados Financieros





	2011		2010		2009	
Análisis de Liquidez						
Liquidez:	$\frac{63,422.00}{40,846.00}$	1.55	$\frac{59,223.00}{37,673.00}$	1.57	$\frac{75,806.00}{39,616.00}$	1.91
Prueba del Ácido:	$\frac{48,787.00}{40,846.00}$	1.19	$\frac{44,902.00}{37,673.00}$	1.19	$\frac{60,219.00}{39,616.00}$	1.52
Análisis de la Estructura Financiera						
Apalancamiento:	$\frac{93,498.00}{76,428.00}$	1.22	$\frac{102,509.00}{62,767.00}$	1.63	$\frac{137,171.00}{57,755.00}$	2.38
Razón de Deuda:	$\frac{93,498.00}{169,926.00}$	0.55	$\frac{102,509.00}{165,276.00}$	0.62	$\frac{137,171.00}{194,926.00}$	0.70

- Liquidez:** Nos muestra que la empresa tiene una liquidez aceptable, es decir, tiene la capacidad suficiente para hacerle frente a sus obligaciones financieras a corto plazo, aunque no lo suficiente. Su grado de liquidez actual es de 1.55 y lo recomendable es que dicho grado sea de por lo menos 2. Además que de acuerdo al comparativo con los años anteriores va disminuyendo año tras año. Así mismo, nos muestra la eficiencia en el uso de sus activos circulantes.
- El indicador del grado de endeudamiento de la empresa en relación con su activo o patrimonio actual es de 1.22 y .55 respectivamente. Es un indicador aceptable ya que van disminuyendo sus deudas totales y por lo tanto aumentando los recursos propios. El porcentaje comparativo año tras año va disminuyendo lo que resulta positivo para la empresa. El riesgo para los accionistas de financiarse con dinero de terceros es menor. Quiere decir que se está manejando adecuadamente la utilización de la deuda para aumentar la rentabilidad esperada del capital propio.
- El capital contable de la empresa va en aumento año con año ya que se decidió no pagar dividendos a los accionistas para reinvertirlos en la empresa.

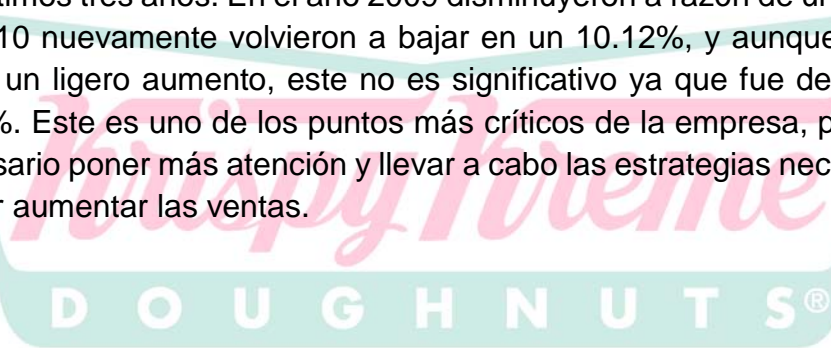
	2011	2010	2009	2008	2007
Capital de Trabajo	22,576.00	21,550.00	36,190.00	32,862.00	-3,052.00
Total de Activos	169,926.00	165,276.00	194,926.00	202,351.00	349,492.00
	3%	-15%	-4%	-42%	-15%
	-51%				

- La reducción en el valor del activo ha sido considerable, ya que pasó de 349,492 a 169,926 lo que significa una reducción del 51% con respecto al año de 2007. Año tras año va disminuyendo de acuerdo a los porcentajes mostrados. Esta reducción se pudiera entender debido al alto crecimiento de las tiendas de franquicias, especialmente fuera de los Estados Unidos y con respecto a la disminución en el número de tiendas propias.
- El capital de trabajo expresa la parte del activo circulante que se comporta como activo no circulante, es decir, que a pesar de que su contenido va rotando, representa un margen de error en cuanto a solvencia constante en la empresa. Si en un momento determinado se tuviesen que devolver todas las deudas a corto plazo (Pasivo a corto plazo) que ha acumulado la empresa, el Capital de Trabajo es lo que quedaría del activo circulante. Por lo tanto, según este punto de vista, cuanto mayor sea el Capital de trabajo de una empresa menos riesgo habrá de que caiga en insolvencia. En este caso se observa que salvo por el año de 2007, año en que contrajeron litigios importantes contra la empresa, el capital de trabajo durante los años de 2008 a 2011 ha sido positivo, lo que refleja que hay una situación positiva para el pago de obligaciones a corto plazo.

Como se muestra en el balance consolidado, la empresa ha tenido pérdidas considerables en los últimos años. Estas pérdidas se deben a varios factores que incluyen los siguientes puntos:

	2011	DIF.	2010	DIF.	2009	DIF.
INGRESOS TOTALES	\$361,955.00 	4.45%	\$346,520.00 	-10.12%	\$385,522.00	-10.42%
GASTOS TOTALES	\$346,800.00 	-3.60%	\$334,746.00 	12.09%	\$380,761.00	19.49%

- La disminución de los ingresos se ha manifestado de manera gradual durante los últimos tres años. En el año 2009 disminuyeron a razón de un 10.42%, en el 2010 nuevamente volvieron a bajar en un 10.12%, y aunque en el 2011 hubo un ligero aumento, este no es significativo ya que fue de tan solo un 4.45%. Este es uno de los puntos más críticos de la empresa, por lo que es necesario poner más atención y llevar a cabo las estrategias necesarias para poder aumentar las ventas.





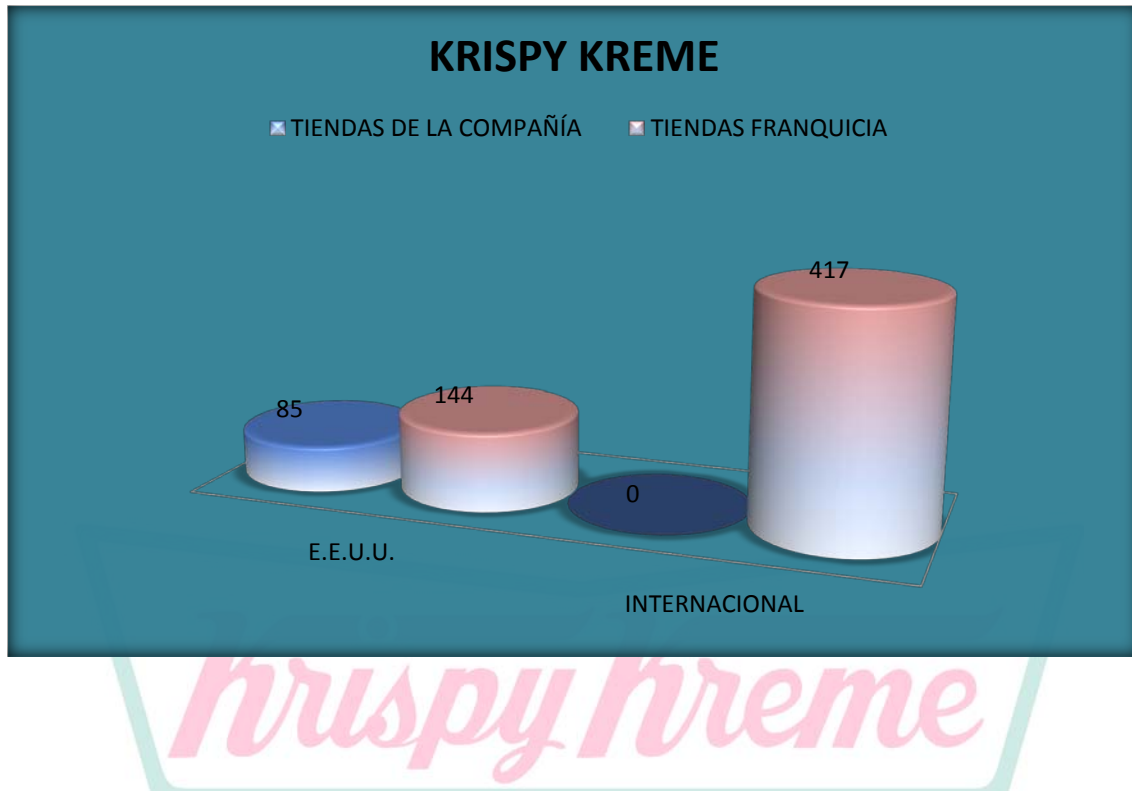
Análisis del estado de resultados de los años 2009, 2010 y 2011 por porcentos integrales.

<b>KRISPY KREME DOUGHNUTS, INC. ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>ene-30 2011</b>		<b>ene-31 2010</b>		<b>feb-01 2009</b>	
(Expresado en miles de dólares)						
INGRESOS TOTALES	\$361,955.00	100%	\$346,520.00	100%	\$385,522.00	100%
Gastos de Operación:						
Gastos Directos de Operación	\$313,475.00		\$297,859.00		\$348,044.00	
Gastos Generales y Administrativos	\$21,870.00		\$22,793.00		\$23,460.00	
Gastos de Depreciación	\$7,389.00		\$8,191.00		\$8,709.00	
Gastos de Terminación de arrendamientos	\$4,066.00		\$5,903.00		\$548.00	
Liquidación de Litigio						
	<u>\$346,800.00</u>	96%	<u>\$334,746.00</u>	97%	<u>\$380,761.00</u>	99%
Utilidad de Operación (pérdidas)	\$15,155.00	4%	\$11,774.00	3%	\$4,761.00	1%
Ingresos por Intereses	\$207.00		\$93.00		\$331.00	
Gastos por intereses	(\$6,359.00)		(\$10,685.00)		(\$10,679.00)	
Pérdida de Refinanciación de la Deuda	(\$1,022.00)					
Pérdidas por Franquicia	\$547.00		(\$488.00)		(\$786.00)	
Otros gastos o productos no operativos netos	\$329.00		(\$276.00)		\$2,815.00	
	<u>(\$6,298.00)</u>	-2%	<u>(\$11,356.00)</u>	-3%	<u>(\$8,319.00)</u>	-2%
Ganancia (pérdida) antes de impuestos	\$8,857.00	2%	\$418.00	0%	(\$3,558.00)	-1%
Provisión de impuestos	\$1,258.00	0%	\$575.00	0%	\$503.00	0%
Utilidad Neta (pérdida)	<u>\$7,599.00</u>	2%	<u>(\$157.00)</u>	0%	<u>(\$4,061.00)</u>	-1%

Fuente: Archivo SEC (securities Exchange commission) de la compañía

- En este análisis se muestra que el porcentaje de los gastos totales año con año representa un 99, 97 y 96% del total de los ingresos obtenidos, lo que significa que casi igualan al monto total de las ventas. Es un porcentaje de gastos muy alto. Los gastos operativos casi igualan el monto de los ingresos totales, lo cual significa que se está gastando lo mismo de lo que se está ingresando.
- Sin embargo, y a pesar de lo anterior, los gastos totales de operación van disminuyendo año tras año. Esto se ve reflejado en la tabla que se muestra más arriba junto con el análisis de los ingresos totales y en la que nos indica que en el 2009 y 2010 los gastos se redujeron y en el 2011 sólo aumentaron un pequeño porcentaje. Esto es positivo para la empresa.

## 2.4 Análisis de las Tiendas Totales de la Compañía



	Locales			Internacionales			Totales		
	2011	2010	2009	2011	2010	2009	2011	2010	2009
<b>Tiendas Propiedad de la Compañía</b>	85	83	93	0	0	0	85	83	93
<b>Tiendas Franquicias</b>	144	141	132	417	358	298	561	499	430
<b>Totales</b>	229	224	225	417	358	298	646	582	523

2011 De las 646 tiendas, 277 son Tiendas Fábrica y 369 son Tiendas Satélites.  
 2010 De las 582 tiendas, 268 son Tiendas Fábrica y 314 son Tiendas Satélites.  
 2009 De las 523 tiendas, 281 son Tiendas Fábrica y 242 son Tiendas Satélites.

Fuente: Archivo SEC (securities Exchange commission) de la compañía

- En el 2011, las 229 Tiendas Locales se encontraban operando en 37 estados de la unión Americana y las 417 Tiendas Franquicias Internacionales, se encontraban operando en 20 diferentes países alrededor del mundo.

Aumento o disminución de las Tiendas de la Compañía por año									
	2011	2010	Totales		2008	2007			
<b>Tiendas Propiedad de la Compañía</b>	85	2	83	-10	93	-12	105	-8	113
<b>Tiendas Franquicias</b>	561	62	499	69	430	86	344	62	282
<b>Totales</b>	646	64	582	59	523	74	449	54	395

Fuente: Archivo SEC (securities Exchange commission) de la compañía

- Como se observa en el cuadro anterior, el aumento en el número de tiendas totales por año le ha repercutido en las cifras de los estados financieros; el resultado en la disminución de las ventas al aumentar significativamente las tiendas de franquicia año con año y la disminución de las tiendas propias, lo que aunque representa un ingreso adicional en los ingresos por regalías, claramente se puede deducir que ha sido en detrimento de los ingresos propios de la empresa.
- El porcentaje de disminución de las tiendas de la compañía que pasó de 113 en el año 2007 a 85 en el 2011 es del 24.78%
- De igual manera el aumento en el número de tiendas de franquicia que pasó de 282 en el año 2007 a 561 en 2011, representa el 198%.

<b>Análisis del número de tiendas por ubicación y por propietarios</b>					
	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>
<b>POR PROPIETARIO</b>					
Tiendas Propiedad de la Compañía	85	83	93	105	113
Tiendas Franquicias	561	499	430	344	282
<b>Totales</b>	<b>646</b>	<b>582</b>	<b>523</b>	<b>449</b>	<b>395</b>
% de Tiendas Propias	13%	14%	18%	23%	29%
<b>POR UBICACIÓN</b>					
<b>Nacionales</b>					
Tiendas Propiedad de la Compañía	85	83	93	100	107
Tiendas Franquicias	144	141	132	145	165
<b>Totales Nacionales</b>	<b>229</b>	<b>224</b>	<b>225</b>	<b>245</b>	<b>272</b>
<b>Internacionales</b>					
Tiendas Propiedad de la Compañía	0	0	0	5	6
Tiendas Franquicias	417	358	298	199	117
<b>Totales Internacionales</b>	<b>417</b>	<b>358</b>	<b>298</b>	<b>204</b>	<b>123</b>
<b>Totales</b>	<b>646</b>	<b>582</b>	<b>523</b>	<b>449</b>	<b>395</b>

Fuente: Archivo SEC (securities Exchange commission) de la compañía

Como podemos observar la estrategia de la compañía ha sido crecer a través de sus franquiciatarios que tan solo del año 2007 al 2011 han aumentado en un 198% el número de tiendas y de las tiendas de la compañía han disminuido un 24.78% en el mismo periodo.

Lo anterior representa una reducción de las ventas de la empresa, ya que las empresas propiedad de la compañía son las que representan el mayor porcentaje de las ventas totales como se observa en el siguiente cuadro.

En el caso de la presencia internacional de las tiendas de la empresa, todas las tiendas son operadas por franquiciatarios ya que no se tiene ninguna tienda propiedad de la empresa.

<b>Análisis de las Ventas por segmento de negocios</b>			
(Expresado en miles de dólares)			
	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Tiendas Propiedad de la Compañía	245,841.00	246,373.00	265,890.00
Tiendas Franquicias Nacionales	8,527.00	7,807.00	8,042.00
Tiendas Franquicias Internacionales	18,282.00	15,907.00	17,495.00
Cadena de Suministro	89,305.00	76,433.00	94,095.00
<b>Totales</b>	<b>361,955.00</b>	<b>346,520.00</b>	<b>385,522.00</b>
% de Tiendas Propias	67.9%	71.1%	69.0%
% de Tiendas Franquicias Nacionales	2.4%	2.3%	2.1%
% de Tiendas Franquicias Internacionales	5.1%	4.6%	4.5%
% de Cadena de Suministro	24.7%	22.1%	24.4%
	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Archivo SEC (securities Exchange commission) de la compañía

<b>Análisis de las Ventas por zona geográfica</b>			
(Expresado en miles de dólares)			
	<b>2011</b>	<b>Totales 2010</b>	<b>2009</b>
<b>Estados Unidos</b>	324,934.00	314,528.00	333,599.00
<b>Canadá</b>	5,864.00	4,231.00	14,513.00
<b>Asia</b>	18,542.00	15,469.00	18,927.00
<b>Medio Oriente</b>	9,152.00	8,852.00	10,477.00
<b>Europa</b>	3,463.00	3,440.00	8,006.00
<b>Ventas Totales</b>	<b>361,955.00</b>	<b>346,520.00</b>	<b>385,522.00</b>
<b>% de Ventas fuera de los E.U.</b>	10.23%	9.23%	13.47%

Fuente: Archivo SEC (securities Exchange commission) de la compañía

Se puede observar en el cuadro anterior, que aunque las ventas fuera de los E.U. han aumentado en los últimos tres años y siendo actualmente un 10.23% de aumento en el 2011, este porcentaje no es significativo comparado con las ventas

domésticas, lo cual nos indica que la expansión internacional no ha sido del todo exitosa para los accionistas de la compañía.

Un factor importante para que no se dé la expansión internacional adecuada es que no se hacen estudios de mercado adecuados que permitan conocer el comportamiento de los consumidores en las diferentes regiones y únicamente se ha tomado la decisión de abrir más tiendas dependiendo de la densidad demográfica del país. En algunas ocasiones muchas tiendas cierran en el mismo año en el que se abrieron.

<b>Localización de las Tiendas Franquicia Internacional</b>				
<b>País</b>	<b>Año de Apertura</b>	<b>Tiendas totales</b>		
		<b>2011</b>	<b>2010</b>	
Australia	2004	29	54	
Bahrain (país árabe)	2009	9	8	
Canadá	2002	5	5	
China	2010	1	1	
República Dominicana	2011	1	0	
Indonesia	2007	9	8	
Japón	2007	21	12	
Kuwait	2007	28	27	
Líbano	2009	11	9	
Malasia	2010	5	4	
México	2004	58	46	
Filipinas	2007	21	16	
Puerto Rico	2009	4	3	
Qatar	2008	6	6	
Arabia Saudita	2008	83	59	
Corea del Sur	2005	41	36	
Tailandia	2011	2	0	
Turquía	2010	13	2	
Emiratos Árabes	2008	24	22	
Reino Unido	2004	46	40	
<b>Total</b>		<b>417</b>	<b>358</b>	
Aumento de tiendas		16%		

Fuente: Archivo SEC (securities Exchange commission) de la compañía

## 2.5 Análisis del Aspecto Humano

	2011	2010	2009
Total de empleados	3700	3570	3860
Empleados en oficinas corporativas y administrativas	190	190	180
Centros de fabricación y distribución	140	150	150
Vendedores en tiendas	3370	3230	3530
Fuerza de ventas de tiempo completo	2640	2460	2700
Gerentes y administrativos	450	460	540
Gerentes y supervisores de tienda	320	330	350

Fuente: Archivo SEC (securities Exchange commission) de la compañía

En base a este cuadro podemos observar que el número de empleados es muy estable, no hay grandes variaciones en el comparativo de los últimos tres años. Sin embargo hemos detectado que existe mucha rotación en los puestos claves. Incluso muchos de los problemas en los procesos administrativos, es provocado por el elevado movimiento del personal. Con todos los recursos que se utilizan en los empleados, tales como, la capacitación, no debería existir tanta rotación del personal en ninguno de los niveles. Esto nos indica que quizás no se están llevando adecuadamente los procesos de selección del personal y esto genera pérdida de tiempo y sobretodo de recursos.

### 3. Definición del problema

En base al análisis realizado, a continuación se mencionan diferentes factores que han afectado directamente el adecuado manejo de las operaciones de la empresa:

- 1) En su afán por continuar con una estrategia de crecimiento ambicioso, hacía traspies en el departamento de finanzas. Los números mostrados en los estados financieros parecían poco creíbles. Existían sospechas de cifras maquilladas y operaciones contables no registradas o registradas inadecuadamente. Hubo malos manejos en las “readquisiciones de las franquicias”. Se reportaban ganancias cuando en realidad existían pérdidas. Los ingresos mostraban considerables aumentos en sus cifras, que no eran reales. De la contabilidad dudosa y la falta de información adecuada, Krispy Kreme pudo haber pagado precios inflados por algunas de las franquicias que compró.

Todo lo anterior, originó varias demandas legales inclusive por los mismos accionistas, representando miles de dólares desembolsados para la defensa de estos juicios.

- 2) Los inadecuados o nulos procesos administrativos internos que se llevaban a cabo en cada una de las áreas operativas de la empresa.

Cuando KK era una empresa privada de rápido crecimiento, era fácil ocultar deficiencias en la gestión y el control operativo. Pero estas debilidades fueron aumentadas por las presiones de los mercados públicos, especialmente cuando la estrategia de crecimiento de la compañía empezó a llegar.

- 3) No se tiene una estructura organizacional sólida. Se han tenido diversos cambios en sus principales ejecutivos. Por poner un ejemplo, de 2000 a 2004 se emplearon 3 Directores de Operaciones diferentes, algunos de ellos sin las capacidades y experiencia necesarias. En el 2006 cuatro ejecutivos diferentes ocuparon la posición de Director de Operaciones Internacionales, lo que ha motivado en una estrategia fallida de expansión y que se ha



reflejado en el cierre de muchas franquicias en diferentes países.

- 4) Debido a que es una empresa pública, todas las demandas legales en las que se ha visto envuelta, le ha acarreado una publicidad negativa ante los consumidores, lo que se ve reflejado en la preferencia de sus seguidores más asiduos, en la disminución de las ventas, en el cierre de franquicias y obviamente en la relación directa con sus franquiciatarios.
- 5) Krispy Kreme vio en el manejo de franquicias un medio muy importante para comercializar su producto y obtener ingresos más “fácilmente”. No requería de capital para inversión, obtenía ingresos por regalías y la responsabilidad operativa de la tienda quedaba en manos de los franquiciatarios.  
Sin embargo, el modelo de franquicia manejada por KK no era precisamente el modelo a seguir en el estándar de franquicia adecuada. Se tenía un “conflicto de objetivos” entre el franquiciador y el franquiciatario. Mientras que el franquiciador pretendía maximizar las ventas y así aumentar los pagos de regalías, el franquiciatario buscaba maximizar las ganancias.
- 6) Disminución en el volumen de ventas en los últimos tres años, lo que representa pérdidas netas en estos periodos. Este desplome en las ventas reflejan la disminución en operación de tiendas propiedad de la compañía y una disminución en los ingresos obtenidos por la cadena de suministro.
- 7) Aparición de nuevos y más grandes competidores. Empresas que tienen presencia internacional, con estructuras financieras sólidas y grandes corporaciones, tales como, Starbucks. Además de que los competidores existentes están en crecimiento y fortalecimiento, así como en plena diversificación de sus productos.
- 8) La popularidad de las dietas bajas en carbohidratos ha afectado a algunas compañías de alimentos al igual que a Krispy Kreme. Durante estos últimos años, ha habido un interés creciente de los consumidores sobre este tema, al grado de que se ha tenido un impacto negativo en varios alimentos hechos de harina, incluido el pan, los cereales y la pasta.

- 9) Las tiendas propiedad de la compañía han ido disminuyendo año tras año, lo que ha provocado una disminución considerable en el volumen de ventas. No se han abierto tiendas de la compañía a nivel internacional.
- 10) Apertura de tiendas franquicia doméstica e internacional sin la adecuada supervisión y reglamentación para un óptimo desempeño de ellas. Se están obteniendo pérdidas por franquicias.

#### **4. Planteamiento de estrategias de solución**

Después de llevar a cabo un análisis profundo de la compañía, así como del mercado en el que se encuentra y el entorno que la rodea, me atrevería a sugerir las siguientes recomendaciones para lograr maximizar las ventas y por lo tanto obtener un mayor crecimiento y competitividad de la empresa:

- Comercializar nuevos productos. Tener más opciones en su menú, tanto de alimentos como de bebidas. Introducir la venta de nuevos productos tales como, ensaladas, sándwiches, snacks, etc.
- En las alianzas con otras empresas, producir donas con el logotipo o la forma de la alianza. Así como se venden donas de temporada que cambian en cada fecha, como las de forma de corazón en el día del amor y la amistad, o las de forma de calabaza para Halloween, también elaborar las donas exclusivas para sus alianzas.
- Buscar una alianza estratégica con la empresa “Bimbo” que es una empresa muy fuerte en el ramo de las panaderías. Elaborar donas en forma del osito Bimbo.
- Mayor difusión en los medios masivos de comunicación como tv, radio y prensa escrita.
- Mayor difusión de las alianzas con las que se cuenta, así como de las promociones que ofrecen. Buscar más empresas para hacer Alianzas Estratégicas.
- Crear “paquetes” o “combos” para vender en todas sus tiendas, que contengan una dona y un café.

- Llevar a cabo la venta por medio de entregas a domicilio. Los consumidores buscan que se les facilite la obtención del producto. Si se establecen ventas por teléfono y de atención inmediata, las ventas aumentarán.
- Rediseñar las tiendas-fábrica. Que los lugares sean más cómodos, ponerle salas estilo launch, internet, zonas con luz tenue para poder pasar un rato agradable, platicando y comiendo.
- Las ventas en Estados Unidos siguen siendo el concepto principal de las ventas totales. Por lo tanto, buscar nuevamente el crecimiento de este mercado, abriendo más tiendas de la compañía en muchos más estados de la unión americana.
- Ampliar los horizontes internacionales. Abrir más tiendas propiedad de la compañía, no franquicias. Poner la mirada para este proyecto, en los mercados emergentes que se encuentran en pleno desarrollo, como mercado de expansión.
- Llevar a cabo estudios de mercado profundos para la apertura de nuevas tiendas o de franquicias. Determinar con ese estudio, cuales son los países más recomendables, de acuerdo a las preferencias de los consumidores, para llevar a cabo la expansión a nivel mundial.
- Crear productos que cumplan con las nuevas tendencias de consumo que van dirigidas a una mayor conciencia en el valor nutricional de los alimentos.
- Poner más atención en las franquicias. Tener mayor y mejores controles de supervisión de estas. Establecer contratos y convenios de licencias para tiendas franquicia, perfectamente elaborados, tanto para tiendas existentes como de nueva apertura.
- Retomar todas las recomendaciones hechas con la elaboración del análisis foda.

## 5. Elección de la mejor estrategia de solución

Considerando todas las recomendaciones anteriores, en mi opinión, las siguientes 3 estrategias seleccionadas, podrían darle un giro interesante a la obtención de los ingresos de la compañía.

Recordemos que los ingresos han ido disminuyendo año tras año, por lo tanto, se requiere que las ventas aumenten considerablemente ya que se han estado obteniendo pérdidas por esta situación.

- a) Abrir más tiendas de la compañía, tanto domésticas como internacionales. No se tiene ninguna tienda internacional, si se abrieran algunas, se generarían mayores ingresos, recordando que el rubro más importante en las ventas totales de la compañía son aquellas que se derivan de las tiendas propiedad de la compañía y no de franquicias. Además, no se dependería de terceras personas (franquiciadores) para un mayor crecimiento y obtención de utilidades.
- b) Llevar a cabo un mejor manejo de las franquicias, creando contratos de licencias perfectamente establecidos con los que se pueda tener un mejor control de estas. Unificar los criterios de intereses entre el franquiciador y el franquiciatario. Para esto, me gustaría ahondar más en el tema.

**Concepto de Franquicia.**- “Es un sistema de comercialización y distribución donde a un pequeño empresario (el franquiciatario) se le concede – a cambio de una contraprestación – el derecho a comercializar bienes y servicios de otro (el franquiciante) de acuerdo a ciertas condiciones y prácticas establecidas del franquiciante y con su asistencia”.

“Los acuerdos de franquicia son esencialmente licencias de derechos de propiedad industrial o intelectual relativos a marcas comerciales, signos distintivos o know-how, que pueden combinarse con obligaciones de suministro o compra de bienes”.

Lo dicho anteriormente, nos permite resumir de forma simple, que un franquiciador tiene el derecho de nombre o de marca registrada y le vende el derecho a un franquiciado; conociendo esto como licencia de producto.

En un sentido más amplio, “la franquicia” se ha convertido en un contrato elaborado al amparo del cual la persona a favor de quien se otorga (franquiciatario) se compromete a manejar un negocio o vender un producto o servicio con apego a los métodos y procedimientos que establezca el otorgante (franquiciante), y el otorgante se compromete a dar asistencia a la persona a

favor de quien se otorga la franquicia a través de publicidad, promoción y otros servicios de asesoría.

Krispy Kreme vio a las franquicias no como un medio de expansión y crecimiento, se concentró en ellas únicamente en los ingresos que obtendría por las regalías cobradas. Sin embargo, no le importó el objetivo que los franquiciados tendrían.

Franquiciador y franquiciado tenían un conflicto de intereses. Mientras al franquiciador le importaba maximizar las ventas y así aumentar los pagos por regalías, el franquiciado buscaba maximizar las ganancias. Es necesario unificar estos criterios para cumplir con los objetivos mutuos: obtención de utilidades.

Los ingresos por regalías aumentaron en un 15% pero los ingresos por ventas aumentaron solo una décima parte de un por ciento.

En los últimos años, las franquicias 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 como en el año fiscal 2008.

La misma Krispy Kreme 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 tiendas, tendrá un efecto adverso en los resultados de las operaciones y flujos de efectivo de Krispy Kreme.

Por todo lo anterior, se hace indispensable y urgente la elaboración de contratos de licencias que establezcan un compromiso entre las partes. Este tema de las franquicias es tan importante como ver la importancia de las ventas generadas por este concepto en el estado de resultados. Si el manejo de las franquicias se lleva a cabo adecuadamente, el efecto en las ventas, se verá reflejado de manera inmediata y positivamente en las finanzas de la compañía. Quizás se vuelva necesario también, hacer una revisión de los tipos de franquicias que actualmente se están manejando.

- c) Si Krispy Kreme quiere sobrevivir y prosperar de nuevo, entonces tendrán que considerar seriamente tratar de llegar al mercado de bajos carbohidratos en vez de rechazarlos.

En el año 2004, Krispy Kreme reportó su primera pérdida trimestral en ganancias, justificando que la popularidad de las dietas bajas en carbohidratos

había golpeado la demanda de sus rosquillas.

Desde entonces, este tema de los productos light, ha sido un gran factor en la mente del consumidor.

El concepto de la dieta baja en carbohidratos se ha puesto muy de moda en la última década.

Existen muchas vertientes diferentes de la dieta baja en carbohidratos. Todas, sin embargo, funcionan con base en la misma premisa: una disminución estricta en el consumo total de carbohidratos. Toda dieta que reduce tu consumo en calorías es efectiva para adelgazar. Las dietas bajas en carbohidratos o hidratos de carbono indirectamente reducen el consumo de calorías porque eliminan alimentos ricos en éstas como el pan blanco, azúcar, postres y todas las harinas.

Generalmente los nutricionistas recomiendan comer carbohidratos buenos como granos enteros, frutas y vegetales y dejar los carbohidratos del azúcar y la harina blanca para ocasiones especiales o eliminarlos.

En el caso de Krispy Kreme, no fue un tema fácil incursionar en el mundo de la dieta baja en calorías. Sin embargo, era necesario crear algún producto que pudiera competir en este mercado y satisfacer las necesidades de sus consumidores. Les tomó mucho tiempo entender que los productos bajos en carbohidratos generan millones de dólares en ganancias anualmente, o mejor dicho, en este caso, el no contar con un producto bajo en calorías los hacía perder millones de dólares en ingresos.

La nueva línea integral está elaborada con ingredientes 100% naturales, con el sabor y frescura de Krispy Kreme, que desde su llegada a México se ha quedado en el gusto de todos sus clientes.

La harina integral contiene vitamina B así como un alto porcentaje de fibra que favorece a una buena digestión. Además tiene antioxidantes y reduce el riesgo de tener padecimientos cardiovasculares.

Toda esta tendencia de consumir productos bajos en carbohidratos, llevó a Krispy Kreme a producir dos nuevos tipos de rosquillas:

- La dona glaseada original integral – excelente opción elaborada con harina integral....con todo el sabor y textura de su dona glaseada original.

- La dona glaseada original integral con amaranto - dona integral espolvoreada con una nutritiva y crujiente capa de amaranto tostado, 100% mexicano. Tiene un topping de este cereal aliado de la salud, ya que contiene una gran cantidad de proteínas y un alto contenido de fibra.



Estos productos son acompañados por el agua botánica Naturalia con sabores de Té verde con mora acai y Té verde con arándano, elaborados a base de jugo 100% natural.

- El té verde brinda al organismo una gran cantidad de beneficios, como lo son: protección contra enfermedades cardiovasculares, ayuda a controlar algunas alergias, favorece la salud dental y gracias a la gran cantidad de antioxidantes que contiene, es un aliado para retardar el envejecimiento de las células de nuestro cuerpo.
- La mora acai es rica en hierro, aminoácidos, fibra, vitaminas y minerales. Tiene propiedades antioxidantes, antibacteriales, antiinflamatorias y fortalece el sistema cardiovascular. Por su parte, el arándano contiene algunas de estas propiedades y además previene contra enfermedades de las vías urinarias.

Sin embargo, es necesario que Krispy Kreme siga desarrollando nuevos productos que satisfagan las nuevas necesidades de consumo. No se puede quedar únicamente con estos productos, tiene que seguir con la diversificación.

## 6. Conclusiones

Como pudimos observar a lo largo del presente trabajo, el sector de la comida rápida que es al que está enfocado la cadena Krispy Kreme no fue ajeno a las consecuencias negativas derivadas de la crisis económica reciente; no obstante lo anterior, se mantiene como una empresa interesante y atractiva para los inversionistas estadounidenses.

La productividad y rentabilidad de la empresa se mantiene en números aceptables de acuerdo a los estándares internacionales, sin embargo, es necesario trabajar en una reingeniería sobre los procesos administrativos y de producción y en el marketing de la empresa, aprovechando las oportunidades que tienen y las fortalezas con las que cuentan para disminuir sus debilidades.

Observamos que el mercado de las franquicias ha sido una buena opción para que Krispy Kreme incremente su presencia no sólo en los Estados Unidos de América sino en otros países, desafortunadamente la poca experiencia de sus ejecutivos –consecuencia de los constantes cambios de personal en puestos claves- no ha permitido mantener una estrategia definida y constante para aprovechar estos mercados. Esto ha repercutido en el cierre de un gran número de franquicias abiertas en años recientes, por lo que debemos cuestionarnos si el confiar totalmente en la comercialización del producto a través de franquicias ha sido la mejor opción para Krispy Kreme o si bien deben equilibrar su estrategia y continuar con la apertura de tiendas propias y manejar ambos conceptos, es decir, la apertura controlada de franquicias y la inversión en nuevas tiendas propias.

De conformidad con la información obtenida y estudiada, considero que es necesario que se lleven a cabo estudios de mercado más profundos no sólo en la Unión Americana si no en otros países para determinar la viabilidad de expandir el mercado ya sea bajo la figura de franquicias o bien mediante la inversión directa de apertura de tiendas propias. Aunado a lo anterior, es necesario revisar y reestructurar los contratos de franquicias, adecuándolos a los objetivos de la empresa pero sobre todo definiendo claramente cuales son los puntos de interés que desea controlar Krispy Kreme en sus franquiciatarios, más allá del ingreso mensual como pago de la franquicia.

El mantener una constante supervisión de las franquicias existentes, como un primer paso, permitirá a la empresa detectar las fallas que se están presentando y adoptar las medidas adecuadas para que la imagen de la marca no se deteriore frente a los consumidores. Debemos recordar que una franquicia no debe verse



únicamente como un negocio que opera "bien" y que reporta ingresos periódicos al franquiciante; es una extensión de éste, de su imagen, de su producto, por lo que las reglas deben ser claras y constantemente supervisadas.

Asimismo, debemos considerar las circunstancias actuales de los consumidores, es decir, vivimos en una época en la que el cuidado de la salud y de la alimentación es un tema importante para la gente y cada vez se preocupan más por verificar y controlar el contenido de calorías y carbohidratos de los alimentos que consume. En este orden de ideas, Krispy Kreme puede aprovechar el mercado e innovar en productos "light" sin que ello merme la calidad y sabor que caracteriza a sus productos. Es momento de que se invierta en la investigación y producción de alimentos que puedan resultar atractivos al sector de consumidores que cuida su alimentación y que por las mismas razones no es consumidor de los productos Krispy Kreme, debe aprovechar el vacío que existe en este mercado y ocuparlo, lo cual sin duda le reeditarán en un mejor posicionamiento de la marca y, consecuentemente, en mejores ingresos.



## Bibliografía y Cibergrafía

- *CFO Publishing Corporation 2009*
- *Contratos Mercantiles Atípicos, Arce Gargollo, Javier; Ed. Porrúa*
- *Contratos Mercantiles, Díaz Bravo, Arturo; Colección Textos Jurídicos Universitarios*
- *Krispy Kreme to Open Doughnut Franchises in Area, Baltimore Business Journal, Haire, Kevlin C., 1994*
- *Sugar Rush: Krispy Kreme Rises, Challenges Segment, Nation's Restaurant News, 2001*
- *The Hole Story: How Krispy Kreme Became the Hottest Brand in America, Serwer, Andy, Fortune, 2003*
- [www.grupoaxo.com](http://www.grupoaxo.com)
- [www.krispykreme.com](http://www.krispykreme.com)
- [www.money.cnn.com/magazines](http://www.money.cnn.com/magazines)
- [www.krispykreme.com.mx](http://www.krispykreme.com.mx)
- <http://phx.corporate-ir.net/External.File>
- <http://www.marketinguk.co.uk>
- [www.investor.krispykreme.com](http://www.investor.krispykreme.com)