

**“UN NEGOCIO REDONDO”: EVALUACION DEL NEGOCIO
DE DONAS HISTORIA Y PERSPECTIVAS DE UNA EMPRESA**

UNIVERSIDAD IBEROAMERICA

“UN NEGOCIO REDONDO”

EVALUACION DEL NEGOCIO DE DONAS

HISTORIA Y PERSPECTIVAS DE UNA EMPRESA

ESTUDIO DE CASO

ELABORADO POR

ENRIQUE DIEGO ESCANDON VALENCIA

PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRO EN ADMINISTRACION

JURADO

MTRA. MARIA CECILIA ZAPATA HURTADO

MRTA. MARIA DEL ROCIO MORO LOPEZ

DR. SERGIO LEVIN KOSBERG

MTRO. ROBERTO SANCHEZ DE LA VARA

MTRO. JORGE SMEKE ZWAIMAN

INDICE DE TEMAS

CAPITULO 1 INTRODUCCION

| | |
|--------------------------------|---|
| 1.1 Objetivo | 4 |
| 1.2 Descripción de la compañía | 4 |

CAPITULO 2 LA EMPRESA

| | |
|--|----|
| 2.1 Historia de la compañía y hechos relevantes | 7 |
| 2.2 Personajes importantes en la historia de la compañía | 14 |
| 2.3 Modelo y estrategia de negocios | 15 |
| 2.4 Operación de la compañía | 16 |
| 2.4.1 Producto y calidad del producto | 16 |
| 2.4.2 Operación de tiendas | 19 |
| 2.4.3 Desempeño de nuevas tiendas | 20 |
| 2.4.4 Manufactura y distribución | 20 |
| 2.4.5 Capacitación | 21 |
| 2.4.6 Potencial de crecimiento | 21 |
| 2.5 Ambiente de negocios | 21 |
| 2.5.1 Tendencias del mercado | 23 |
| 2.6 Análisis del mercado de Krispy Kreme | 23 |
| 2.6.1 Segmentos | 23 |
| 2.6.2 Motivación de la compañía | 24 |
| 2.6.3 Análisis FODA | 25 |
| 2.6.4 Expectativas para 2005 | 25 |
| 2.7 Principales competidores para Krispy Kreme | 26 |
| 2.7.1 Dunkin' Donuts | 26 |
| 2.7.2 Winchell's Donut House | 27 |
| 2.7.3 Tim Horton's | 29 |
| 2.7.4 LaMar's Donuts | 30 |
| 2.7.5 Starbucks | 31 |

| | |
|---|----|
| CAPITULO 3 CONCLUSIONES | 33 |
| 3.1 Análisis de la empresa | |
| 3.1.1 Estrategia de crecimiento por franquicias | 33 |
| 3.1.2. Crecimiento fuera de Estados Unidos | 35 |
| 3.1.3 Competencia | 37 |
| 3.1.4 Innovación de producto | 39 |
| 3.1.5 Mercado accionario | 40 |
| Bibliografía | 42 |
| Anexo 1 | 47 |
| Indice de figuras | 58 |
| Indice de Anexos | 59 |

CAPITULO 1 INTRODUCCION

1.1 OBJETIVO:

Evaluar el crecimiento, desarrollo histórico y de negocios de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de donas a fin de efectuar recomendaciones acerca de su estrategia de expansión actual y futura con la evaluación de los riesgos involucrados en el desarrollo la misma. Para tal fin se selecciona la empresa denominada Krispy Kreme Doughnuts.

1.2 DESCRIPCION DE LA EMPRESA

Krispy Kreme Doughnuts es una empresa especializada en la producción y comercialización de Donas y café, la especialidad de la empresa es la “Dona Glaseada caliente”, además de contar con otras variedades como son donas cubiertas de chocolate, rellenas de jarabes de frutas, de canela, con chispas y otras variedades.

La empresa fue fundada en 1933 por Vernon Rudolph quien adquiere una tienda de donas, maquinaria para producirlas, la marca Krispy Kreme y los derechos de una receta secreta que aun se mantiene como la base del éxito de la empresa. Después de algunos cambios de ubicación la empresa se instala en 1937 en la ciudad de Winston–Salem, atraídos por el crecimiento del lugar como resultado del mercado del tabaco.

En un principio la empresa se dedico a la elaboración de donas para ser vendidas en tiendas de conveniencia y pequeños supermercados; sin embargo ante el reclamo de quienes pasaban afuera de la tienda y atraídos por el olor de las donas calientes, Vernon Rudolph y su socio deciden abrir un hueco en la pared y vender las donas al publico.

Durante los años 50’s la empresa tiene 29 locales en 12 estados del sur de Estados Unidos, para 1960 se estandariza la imagen de la compañía con locales de tabique rojo y techos de teja verde. En

1973 muere Rudolph Vernon, Mike Harding cofundador de la empresa se hace cargo de la misma, para ese tiempo las ventas eran de 58 millones de dólares.

Poco tiempo después Beatrice Foods compra Krispy Kreme cambiando la receta y la imagen de la compañía resultando en una disminución de ventas de la misma, siendo la empresa recomprada por un grupo de franquiciatarios en 1980 quienes regresan al logo y receta original.

Las ventas se recuperan y se alcanza un nivel de 117 millones anuales, sin embargo el crecimiento se estanca en ese nivel durante seis años.

En la década de los 90's y bajo la dirección de Scout Livengood se decide reposicionar la marca, cambiando de los canales mayoristas tradicionales hacia los canales minoristas, dada la gran conciencia de marca que tienen los consumidores, franquiciatarios y empresa; también se toma la decisión de crecer el número de tiendas y en distribución geográfica fuera del sureste de Estados Unidos y a otros países como Canadá.

Con esta estrategia en mente se rediseñan los locales dándoles su actual tamaño, la actual apariencia de techos verdes, mobiliario con mesas de color verde menta y recordando la imagen de los años 50's así como el gran ventanal que permitía a los clientes apreciar el proceso de fabricación de las donas.

Se inicia la oferta de franquicias a quienes mostraban tener experiencia en el negocio de los alimentos, tomando como requisitos mínimos estar familiarizados con el mercado local y la operación de unidades de alimentos, con el compromiso de abrir un número determinado de tiendas en su territorio, con un capital mínimo de 5 millones de dólares.

En el 2000 la compañía lanza una oferta pública inicial (OPI; inicial public offering) a fin de obtener fondos para su plan de expansión, en abril de 2000, se forma Krispy Kreme Doughnuts Inc. La OPI inicial de 3.45 millones se vendió a 21 dólares por acción, abriendo con el logo de KREM. A los

doce meses el precio accionario de la compañía excedía el cuádruple de lo inicial. Las acciones circularon en compraventa en la New York Stock Exchange en mayo de 2001 bajo el logo KKD. Actualmente Krispy Kreme opera más de 380 tiendas en 44 estados de Estados Unidos y 22 tiendas en cuatro países, con ventas de más de 600 millones de dólares anuales ^a.



^a: www.krisykreme.com

CAPITULO 2 LA EMPRESA

2.1 HISTORIA DE LA COMPAÑÍA Y HECHOS RELEVANTES

1933: Vernon Rudolph compra a Joe LeBeau en Paducah, Kentucky una tienda de donas; incluyendo el activo fijo de la compañía, activo intangible, nombre Krispy Kreme y los derechos de una receta secreta de donas esponjadas con levadura creada por LeBau en Nueva Orleans años atrás. Poco después Rudolph y su socio se mudan a Nashville, Tennessee, abren tiendas de donas en Charleston, Virginia del Oeste y en Atlanta, Georgia; producen, comercializan y entregan donas a las tiendas locales de comestibles.

1937: Junto con un Pontiac 1936, \$200 dólares, algo de equipo y la receta secreta Rudolph deja el negocio familiar de Nashville y establece la primera tienda de Krispy Kreme en Winston-Salem, Carolina del Norte. El junto con sus dos socios emplean sus últimos 25 dólares en la renta de un local en la acera frente al Salem Collage and Academy; ante la escasez de recursos económicos le dicen a su proveedor que le pagaran el material una vez que vendan su primer lote de donas. Así el 13 de julio de 1937 fabrican y entregan a los detallistas de la región su producto. Poco después abren una pequeña ventana en la pared de la tienda para vender donas calientes a los viandantes de Wiston–Salem, quienes atraídos por el olor pedían les vendieran donas al menudeo.

1950: Rudolph conoce a Mike Harding, un vendedor de leche en polvo de la región. En 1954 Mike Harding se une a la compañía y junto con seis empleados construyen un departamento de equipo y una planta para mezclar la masa de las donas. Bajo la idea de que controlando cada paso del proceso y con la capacidad para poder entregar las donas a los clientes tan pronto como salían del proceso de freído y glaseado de azúcar era la clave para el negocio. Para fines de los 50's Krispy Kreme tenía

29 tiendas en 12 estados del sur de Estados Unidos, cada tienda era capaz de producir 500 docenas por hora. Harding se convierte en presidente de la compañía en 1958.

1960: Se estandarizan todos los locales Krispy Kreme con un techo verde, exterior de ladrillo rojo vidriado, interior visible por un gran ventanal, una banda alta para transportación de las donas y bancos de barra, así nace la apariencia que posteriormente sería la marca registrada de Krispy Kreme. Harding se concentraba en la producción de donas y Rudolph en la búsqueda de nuevos locales y el financiamiento bancario para mantener la expansión del negocio a otras ciudades del sureste. En la figura 1 se muestra el actual logo de la empresa.

1970: En 1973 muere el director general Vernon Rudolph. Bajo la guía de Rudolph y Harding los ingresos de Krispy Kreme crecen de menos de un millón en 1954 a 58 millones de dólares hasta el retiro de Harding en 1974. Beatrice Foods compra Krispy Kreme y procede a cambiar la receta y modificar los logotipos de una grafía manuscrita a una imagen más moderna. Esto causa una reacción negativa en sus clientes y las ventas disminuyen considerablemente.



Figura 1. Logo de Krispy Kreme

1980: Dirigidos por Joseph McAleer, un grupo de franquiciatarios inician en 1982 la readquisición de Krispy Kreme, apalancándose con una fuerte deuda (LBO Leverage buyout). Los nuevos propietarios reinstauran la receta original, logos y el estilo manuscrito. Las ventas se recuperan

rápidamente, sin embargo dados los altos intereses de dos dígitos de la época les tomó años liquidar la LBO adquirida, dejando pocos recursos para la expansión del negocio. Buscando crecimiento en los ingresos la compañía concede franquicias a tiendas “asociadas”, en la apertura de unas cuantas tiendas nuevas propiedad de la firma (todas en el sureste de Estados Unidos) y en impulsar el volumen de los establecimientos con ventas fuera de las instalaciones. Estas tiendas asociadas operaban conforme a un acuerdo de licencia de 15 años que les permitía hacer uso del sistema Krispy Kreme en un territorio geográfico determinado de antemano. Se pagaban regalías de 3% de las ventas dentro de las instalaciones y 1% de todas las demás ventas bajo marca (supermercados, tiendas de conveniencia, organizaciones caritativas para recaudación de fondos y otros compradores mayoristas); no se pagaban regalías por las ventas de donas sin marca o de marca privada. Los ingresos corporativos ascendieron gradualmente hasta 117 millones de dólares en 1989, manteniéndose en ese nivel durante 6 años.

1990: Con gran parte de la deuda saldada y tasas de interés a la baja, la compañía estudia bajo gran cautela la expansión, dirigida por Scott Livengood, recién nombrado presidente y director general de operaciones. Livengood de 48 años ingresa a Krispy Kreme en 1978 en el departamento de relaciones humanas, tres años después de graduarse en relaciones industriales de la Universidad de Carolina del Norte y con un grado secundario de psicología. Con una firme creencia en el producto y el potencial de crecimiento de la compañía a largo plazo, ascendió en los niveles de la administración hasta convertirse en presidente y director general de operaciones en 1992, miembro de la mesa directiva en 1994, presidente y director ejecutivo en 1998 y presidente, director ejecutivo y presidente de la junta directiva en 1999.

Poco después de alcanzar la presidencia, Livengood ante el estancamiento de ventas y los reveses en la estrategia de la compañía determina que el modelo no funcionaba. Este estaba más dirigido para

venta a canales mayoristas y menos acerca de la marca. El junto con otros directores de la empresa analizan miles de las “anécdotas” de Krispy Kreme

enviadas por los clientes entusiastas durante años y llegan a conclusión que enfatizar la venta fuera de las instalaciones no originaba un adecuado aprovechamiento del entusiasmo y lealtad de los clientes por las donas Krispy Kreme. Su segunda desventaja era la limitación al sureste de Estados Unidos, con ello se maniataban los esfuerzos por apalancar los valores de la marca y su calidad para el resto del país. Los datos revelan que las tiendas de 650 metros cuadrados eran poco rentables a excepción de ubicaciones de muy alto nivel de ventas, así evalúan y determinan el tamaño de tienda adecuado usado actualmente.

A mediados de la década de los 90's, se tenían menos de 100 franquicias y tiendas propiedad de la compañía, las ventas corporativas estaban detenidas en la escala de 110 – 120 millones de dólares, la dirección determina cambiar de estrategia y expandirse fuera del sureste de Estados Unidos.

A partir de 1996 se inicia una estrategia de reposicionamiento de la compañía; se mueven de una panadería mayorista a una tienda detallista especializada en promover las ventas en puntos de venta detallista propios de la firma y bajo el tema de la “experiencia de la dona caliente” referida frecuentemente por los clientes de Krispy Kreme; se incrementa el tamaño de la dona. La segunda parte importante de la estrategia fue ampliar el número de tiendas en la nación por medio de franquicias de área y expendios propiedad de la compañía con tamaños de 222 a 390 metros cuadrados.

En el año de 1997 El museo Smithsonian coloca artículos de Krispy Kreme como parte de su exhibición de historia al considerarla parte de la historia de la nación.

Las franquicias se entregaban a quienes demostraban tener experiencia en el ramo de operación de unidades múltiples de alimentos, y familiarizados con el mercado local que iban a desarrollar, con

capacidades de capital y de organización para abrir un determinado número de tiendas en un territorio y periodo específico. El requisito mínimo de capital era de cinco millones de dólares ó 750,000 dólares por tienda. Los desarrolladores de área le pagaban a Krispy Kreme una cuota de 20,000 a 40,000 dólares por cada tienda que abrieran, un 4.5 % de cuota de regalías por ventas y un 1% de los ingresos para publicidad y relaciones publicas que es administrado por la compañía, además de esperar que los franquiciatarios se adhieran estrictamente a las altas normas de calidad y servicio de la compañía.

A principios del 2000, la compañía tenía firmados tratados con 13 desarrolladores de área con 33 tiendas y el compromiso de abrir otras 130 tiendas en cinco años o menos, además de tener 61 tiendas propias. Las ventas se proyectaban en 220 millones de dólares y utilidades de seis millones. Durante 1999 y 2000 la compañía preparo una oferta publica inicial (OPI; inicial public offering) para abril de 2000, Krispy Kreme Doughnut Corporation se fusiono para formar Krispy Kreme Doughnuts Inc., empleando el producto de la OPI para la remodelación, reubicación de la tiendas más antiguas propiedad de la empresa, pago de deuda, inversión en empresas de riesgo compartido en tiendas franquiciadas y ampliar la capacidad de la mezcla de donas.

La OPI inicial de 3.45 millones (en exceso a la oferta disponible) se firmo a \$21 dólares por acción, abriendo con el logo de KREM. A los doce meses el precio accionario de la compañía excedía el cuádruple de lo inicial. En marzo de 2001 a una división de 2 por 1, las acciones se comercializaron en la mitad baja de la decena 30 – 40 y ligeramente debajo de su alta máxima de todos los tiempos de 54.25 dólares en noviembre 2000. En 2001 reporto ventas de 301 millones de dólares y una utilidad de 14.7 millones. Las acciones circularon en compraventa en la New York Stock Exchange en mayo de 2001 bajo el logo KKD.

Con un agresivo plan de crecimiento de ventas por 220 millones de dólares y seis millones de

dólares de utilidades se determina como la meta para los primeros años después de su oferta pública. Ante la fuerte tendencia de alimentos sanos en mayo 2004 Krispy Kreme lanza una dona baja en azúcar, como respuesta al fenómeno de los productos ‘light’; sin embargo anuncia que no dejara de producir las tradicionales donas glaseadas.

Continuando con los planes de expansión de la compañía se abre la primera tienda fuera de Estados Unidos en Mississauga, Ontario, Canadá, posteriormente en Junio 2002 se adquieren los derechos de la primera franquicia fuera de América del Norte, en Australia y Nueva Zelanda, la entidad formada se llama Krispy Kreme Australia Pty Ltd, con el anuncio del desarrollo de 30 tiendas en los siguientes 5 años. En octubre 2003 Krispy Kreme abre su primera tienda en Europa, en Gran Bretaña, anunciando planes de abrir 24 más en ese país e Irlanda en los próximos 5 años, en agosto 2003, Krispy Kreme anuncia un acuerdo con Wal Mart para distribuir este producto en la zona de Ontario. Enero 2004 se abre la primera tienda en México, Krispy Kreme anuncia que abrirá 20 más en un lapso de seis años, la sociedad es con Grupo AXO, la nueva entidad se llama Krispy Kreme México S. de R.L. de C.V., KK mantiene un 30% del control de la empresa, se abre la primera tienda en Hawai y se anuncian los planes para abrir tiendas en Corea del Sur.

Después de un JV poco exitoso por parte de Krispy Kreme para desarrollar tiendas en el sur de California, en el cual Scoot Livengood tiene un 6% de la empresa, se adquiere la totalidad de la empresa denominada Golden Gate Doughnuts LLC, en Febrero de 2004.

Durante el presente año el máximo histórico de la acción ha sido 39.74 y el mínimo ha sido 17.58, en la figura 2 podemos observar el crecimiento de la acción desde su oferta inicial.



Figura 2. Comportamiento de las acciones de Krispy Kreme.

Krispy Kreme en números:

Estados cubiertos en Estados Unidos: 44

Países: 4

Donas producidas al día: 7.5 millones

Donas al año: 2.7 billones

Tiendas en Estados Unidos: 380

Tiendas fuera de Estados Unidos: 21

Fecha de OPI: Abril 5 2000

Bolsa de oferta de la OPI: NASDAQ

Símbolo de salida: KREM

Acciones iniciales y precio: 13, 800,000 a \$ 5.25 dólares

Bolsa actual: New York Stock Change

Fecha de salida en esta bolsa. Mayo 17 2001

Precio de una docena de donas en UK: \$ 11.60 dólares

Precio de una docena de donas en México: \$ 89.00 Pesos

Precio promedio de una docena en Estados Unidos: \$ 7.00 dólares



Otros datos interesantes acerca de las donas:

KK produce suficientes donas en una semana para hacer una línea de Nueva York a Los Angeles.

Una tienda típica de donas produce 3000 donas por hora, las tiendas más grandes producen 12,000 donas por hora

En un año se emplea el chocolate necesario como para llenar cinco albercas olímpicas.

Se tuestan 1.5 millones de libras de café al año equivalente a tres veces el peso de la estatua de la libertad.

La dona fue inventado en 1847 por un joven llamado Gregory Handson quien le sugirió a su madre hacer un hoyo en el centro de sus pasteles para verificar que estuvieran bien cocidos.

2.2 PERSONAJES IMPORTANTES EN LA HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

Joe LeBau

Creador de la receta original de Krispy Kreme, existe poca información acerca de este personaje, sin duda no supo explotar la receta en su momento o no veía un potencial en ella.

Vernon Rudolph

Compra la receta a Joe LeBau junto con los activos tangibles e intangibles de la empresa. Inicia la operación de la compañía. Sin duda percibió el potencial de la receta y visión actualizada hacia el mercado al ser sensible a cliente, tal como abrir la venta al público, la imagen de la compañía y mantener el éxito basado en el producto. En los últimos años de su trabajo dentro de Krispy Kreme se ocupo de expandir las tiendas buscando nuevas ubicaciones para nuevas tiendas. Muere en 1973. Podemos considerarlo el cerebro emprendedor de Krispy Kreme.

Mike Harding

Vendedor de leche en polvo, se une como socio a Krispy Kreme en 1954 a petición de Rudolph Vernon; se enfoco en las operaciones de la compañía, lo cual nos hace pensar que fue el quien

determino que controlar el proceso de manufactura de la masa para las donas asi como la maquinaria era clave para el éxito del negocio al mantener el control en la calidad; el cerebro técnico en la operación de Krispy Kreme. Fue director de la empresa desde 1958 y en 1973 a la muerte de Rudolph se convierte en presidente, se retira de la empresa en 1974 dejando ventas por 58 millones de dólares.

Joseph McAleer

Franquiciatario que encabezo la recompra de la compañía en 1982, el es el mejor ejemplo del efecto que la marca tiene en sus franquiciatarios y clientes al considerarla una leyenda que no podía perderse. Un hombre enamorado del producto y visionario a largo plazo del potencial del mismo dirigido al mercado.

Scott Livengood

Actual presidente de la compañía, cerebro de la actual expansión de la compañía. Graduado de relaciones industriales y con estudios de Psicología de la Universidad de Carolina del Norte; se une a Krispy Kreme en 1978 al departamento de relaciones humanas. Ascende por los diferentes peldaños de la compañía, se convierte en presidente y director general de operaciones en 1992, miembro de la mesa directiva en 1994, presidente y director ejecutivo en 1998 y presidente, director ejecutivo y presidente de la junta directiva en 1999. Su fuerte creencia en la compañía y en valor del producto decide darle un giro totalmente nuevo a las operación y dirige sus esfuerzos a crear lo que es actualmente Krispy Kreme, de nuevo al igual que todos los demás miembros importantes en la historia de la empresa demuestran su fe y fuerte credibilidad en el producto, asi como atención hacia el mercado.

2.3 MODELO Y ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

Los ingresos y ganancias provienen de tres fuentes:

- Ventas en tiendas propiedad de la compañía.
- Regalías de tiendas franquiciadas y cuotas de franquicia de apertura de nuevas tiendas.
- Venta de masa para preparar donas y de equipo de elaboración de donas, armado a pedido para tiendas franquiciadas.

La figura 3 muestra los ingresos, gastos de operación y beneficio operativo por segmento de negocios.

Krispy Kreme emplea el modelo de franquicias ya que minimiza las necesidades de capital y deja la operación en manos de franquiciatarios conocedores de la zona. La integración vertical de Krispy Kreme consiste en fabricar la masa para donas en plantas de la compañía ubicadas en Carolina del Norte e Illinois y fabricar el equipo empleado en la elaboración de las donas para ser usado en las tiendas. Antes de 1997 las tiendas eran diseñadas y construidas como panaderías mayoristas y ubicadas en áreas que facilitaban la operación de este tipo de tiendas. Las nuevas tiendas fueron diseñadas y construidas de acuerdo a la nueva estrategia de venta de donas en el local mismo y dirigidas al mercado minoristas. La inversión en publicidad hecha por Krispy Kreme era escasa y se aprovechaba de los medios locales, regalos y propaganda de boca en boca. Cada vez que se abría una nueva tienda los medios se encargaban de difundir la noticia como un gran evento y el público en general hacia grandes filas desde la noche anterior para probar las donas.

La estrategia inicial de expansión había sido financiada con deuda a largo plazo, sin embargo después de la OPI ya no fue necesario recurrir a este instrumento.

2.4 OPERACIONES DE LA COMPAÑÍA

2.4.1 Productos y calidad del producto

Ha la fecha el menú de Krispy Kreme es sencillo y compuesto por los siguientes platos y bebidas:

| | Años FISCALES | | | | |
|--|----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 |
| Ingreso por segmento de negocios | | | | | |
| Operaciones de tienda de la compañía | 113940 | 132826 | 145251 | 164230 | 213677 |
| Operaciones de franquicia | 1709 | 2285 | 3236 | 5529 | 9445 |
| Manufactura y distribución de KK | 16965 | 23632 | 32393 | 50484 | 77593 |
| TOTAL | 132614 | 158743 | 180880 | 220243 | 300715 |
| Gastos operativos por segmento de negocio (excluyendo depreciación y amortización) | | | | | |
| Operaciones de tienda de la compañía | 100655 | 117252 | 126961 | 142925 | 181470 |
| Operaciones de franquicia | 1575 | 2368 | 2761 | 4012 | 3642 |
| Manufactura y distribución de KK | 14428 | 20587 | 27913 | 43066 | 65578 |
| TOTAL | 116658 | 140207 | 157605 | 190003 | 250690 |
| Beneficio operativo por segmento de negocios (antes de depreciación y amortización) | | | | | |
| Operación de tiendas de la compañía | 13258 | 15574 | 18290 | 21305 | 32207 |
| Operaciones de franquicia | 134 | (83) | 505 | 1517 | 5803 |
| Manufactura y distribución de KK | 2537 | 3045 | 4480 | 7418 | 12015 |
| TOTAL | 15956 | 18536 | 23275 | 30240 | 50025 |
| Gastos generales y administrativos no asignados | (7630) | (10476) | (12020) | (16035) | (21305) |
| Gastos de depreciación y amortización | | | | | |
| Operación de tiendas de la compañía | - | 2339 | 2873 | 3059 | 4838 |
| Operaciones de franquicia | - | 100 | 57 | 72 | 72 |
| Manufactura y distribución de KK | - | 201 | 225 | 236 | 303 |
| Administración corporativa | - | 946 | 1123 | 1179 | 1244 |
| TOTAL | 3189 | 3586 | 4278 | 4546 | 6457 |

Figura 3 Desempeño de Krispy Kreme por segmento de negocios, años fiscales 1997 – 2001 (millones de dólares)

- Donas: El menú esta formado por cerca de 25 variedades de donas, la más vendida es la tradicional dona glaseada con azúcar, elaborada a partir de la receta original. La lista completa de donas se muestra en la figura 4. En el anexo A se muestra el contenido nutritivo de los

productos de la compañía. Sin duda el mayor atractivo de los productos de la empresa es un sabor único; ello de acuerdo a las miles de cartas y correos electrónicos que semanalmente recibe la compañía exaltando el producto. En el anexo B se muestran algunos de los comentarios de clientes.

- **Bebidas:** La empresa ha venido haciendo un considerable esfuerzo para mejorar la dimensión y oferta del café y las demás bebidas que se venden en sus instalaciones, poniéndolas mas de acuerdo a las donas. En 2001 Krispy Kreme adquirió a Digital Java Inc., una pequeña compañía cafetera de Chicago, la cual vendía y tostaba cafés de calidad Premium, además de comercializar una amplia línea de bebidas a base de café. De acuerdo a la dirección de la empresa la idea es consolidar la oferta de bebidas calientes ofreciendo bebidas de calidad al igual que los alimentos. En el 2000 las ventas de bebidas representaban el 10% del total por tienda, el café representaba la mitad de las ventas y la otra mitad era leche, jugos y agua embotellada.

-
- | | | |
|--|---|--|
| • Original Glazed (original glaseada) | • Chocolate Iced Custard Filler (Fría de chocolate rellena de flan) | • Powdered Cake (De pastel espolvoreada) |
| • Chocolate Iced (Fría de chocolate) | • Rasberry Filled (Rellena de Frambuesa) | • Glazed Devil´s Food (Bocado del diablo glaseada) |
| • Chocolate Iced with Sprinkles (Fría de chocolate con chispas) | • Lemon Filled (Rellena de Limón) | • Chocolate Iced Cruller (De churro fría de chocolate) |
| • Maple Iced (Fría con jarabe de maple) | • Cinnamon Apple Filled (Rellena de manzana con canela) | • Cinnamon Bun (Bollo de canela) |
| • Chocolate Iced Creme Filled (Fría de chocolate rellena de crema) | • Powdered Blueberry Filled (Rellena de arandanos y espolvoreada) | • Glazed Blueberry (De arandanos glaseada) |
| • Glazed Creme Filled (Glaseada rellena de crema) | • Chocolate Iced Cake (De pastel fría de chocolate) | • Glazed Sour Cream (De crema agria glaseada) |
| • Tradicional Cake (Pastel tradicional) | • Glazed Cruller (Churro glaseada) | |
-

Figura 4 Variedades de donas Krispy Kreme

2.4.2 Operación de tienda

Las tiendas eran diseñadas de acuerdo a los mismos criterios; tamaño estándar entre 222 y 390 metros cuadrados, un gran ventanal llamado “teatro de donas” de 12 metros desde donde los clientes podrían ver el proceso de elaboración de las donas, venta de donas para automovilistas, mesas y sillas para unas 50 personas; además de mantener los colores corporativos verde menta y tabique amarillo en paredes, sillas y otros accesorios usados dentro de la tienda, recordando los años cincuenta. Cada tienda tenía unos 125 empleados. Gran parte de las ventas en tienda se efectúan por la mañana y el resto por la tarde y noche. La venta de donas fuera de la tienda se efectúa de las 6:00 pm a las 6:00 am.

El proceso de producción de un lote de donas toma cerca de 1 hora. Los ingredientes se mezclan para hacer la masa, se enrollan y se cortan. Las donas entran en una maquina de 4 metros de alto donde giran durante 33 minutos a un contenido alto de humedad y calor (52°C) para que se esponjen. Se pasan a través de una banda transportadora a la freidora donde se fríen primero por un lado y después por el otro, se dejan escurrir, secar y se recubren con azúcar en el caso de la glaseada. El anexo C muestra varias imágenes de este proceso.

Cada tienda cuenta con un letrero neón rojo que indica cuando esta listo un lote de donas calientes. Los precios de estas donas varían un poco de estado a estado en Estados Unidos; así en California se vendían a \$ 0.70 dólares dona individual y \$ 4.99 dólares la docena. En México este precio esta en \$ 9.00 pesos individual y \$ 89.00 pesos la docena.

Los ingresos de las tiendas generalmente provienen de lo siguientes rubros:

- Ventas de donas en instalaciones
- Venta de café y otras bebidas

- Ventas externas de donas de marca y de etiqueta privada.

El sistema de entrega es eficiente ya que los conductores de los camiones tienen la facultad de levantar pedidos en las tiendas en las cuales venden las donas ya sea en anaqueles propios o con la imagen de Krispy Kreme.

El costo de abrir una nueva tienda va de los 2.5 millones de dólares o más dependiendo del terreno y tamaño del local. La elección del lugar se basa en indicadores demográficos, como son población, centros de empleo diurnos y nocturnos, así como otros generadores de comercio detallista

2.4.3 Desempeño de nuevas tiendas:

En el 2000 las tiendas en nuevos mercados promediaban 234,000 dólares de ventas en la primer semana, con más de 50,000 visitantes y con cerca de 23,500 operaciones. Las ventas en las siguientes semanas promediaban 93,400 dólares. En mercados existentes

las ventas promediaban 150,000 dólares con unos 30,000 visitantes. Las ventas en tiendas nuevas se moderaban con el tiempo, sin embargo la empresa espera que las ventas anuales promedien 3 millones de dólares en el primer año de operación, en la figura 5 se muestra la economía estimada por tienda.

| | |
|---|--------------|
| Ingresos por tienda | \$ 3,600,000 |
| Flujo de efectivo (después de gastos operativos) | 960,000 |
| Margen de flujo de efectivo | 27 % |
| Inversión de Capital contable del propietario para construir una tienda | \$ 1,050,000 |
| Beneficio del flujo de efectivo sobre inversión de capital contable | 91% |

Figura 5 Operación de unidades individuales de Krispy Kreme

2.4.4 Manufactura y distribución

La compañía proporciona toda la mezcla para las donas y el equipo usado para su elaboración, de esta manera aseguran la calidad del producto y su elaboración de acuerdo a la receta original,

además de generar ventas y utilidades a la compañía. Las ventas de la división Krispy Kreme Manufacturing & Distribution superaron el ingreso operativo en 374%. Los controles de calidad de los materiales eran rigurosamente controlados por los laboratorios de Winston – Salem.

2.4.5 Capacitación

Desde 1999 Krispy Kreme había invertido recursos en capacitación, creando así un currículo de capacitación multimedia. El programa se completa con enseñanza en aula, módulos de capacitación por video, computadora y adiestramiento en tiendas. Cada tienda tiene acceso a la capacitación en el intranet de la compañía, de modo que los empleados pueden inscribirse y capacitarse desde su casa, siendo los resultados analizados por el franquiciatario y la corporación.

2.4.6 Potencial de crecimiento

En 2001 Krispy Kreme tenía 181 tiendas, y la dirección creía que estaban en la infancia de su crecimiento, el plan consistía en expandirse a mercados con más de 100,000 hogares, y como un plan secundario aquellos con una densidad menor.

En mayo 2001 la compañía dejó de recibir solicitudes para franquicias en Estados Unidos, ya que el mercado lo consideraban cubierto, pero sigue recibiendo solicitudes para mercados internacionales ya que consideran que el producto puede ser bien recibido. Con este fin contratan a Donald Henshall como presidente de desarrollo internacional, se había desempeñado como director administrativo de desarrollo de nuevos negocios con Overland Group; su labor era la de perfeccionar la estrategia global de la compañía.

2.5 AMBIENTE DE NEGOCIOS

El mercado de alimentos en Estados Unidos representa 354 billones de dólares, con más de 815,000 establecimientos para consumir algún tipo de alimento y bebida.

La industria de donas en Estados Unidos es un mercado de 4,700 millones de dólares en 1999. Se estima que el consumo de donas es de 10,000 millones de donas al año, más de tres docenas por cabeza, no se aprecia efecto por el furor que la atención a la salud existe actualmente y que hubiera causado algún impacto en las ventas de estos productos. Existen 29,866 panaderías en Estados Unidos, siendo los productos de panadería los más vendidos con un 56.2 %, las donas con un 24.6% y los baggles 9.9% ^b.

La empresa dominante del mercado es Dunkin' Donuts con ventas mundiales en el 2,000 de 2,320 millones de dólares, 5,200 puntos de venta y 45% de participación de mercado en Estados Unidos en base a ventas en dólares. De acuerdo con una agencia de investigación de mercado especialista en análisis de mercados de alimentos la venta de donas en Estados Unidos eran de 2,730 millones de dólares en 1999 de los cuales 2,100 millones de dólares eran de Dunkin' Donuts o sea una participación del mercado del 77%. Ninguna cadena había tenido una participación mayor al 10%, la mayoría de los competidores son pequeñas panificadoras familiares.

Además de la competencia de estas pequeñas panificadoras existen los departamentos de pan de las grandes cadenas de supermercados, esto limita grandemente el desarrollo del mercado, ello por la comodidad que resulta de comprar las donas junto con el resto de los víveres. Las pequeñas tiendas de donas suelen tener clientes devotos en sus localidades, los cuales no les agrada hacer viajes de un par de kilómetros para comprar sus donas. De acuerdo con los propietarios de pequeñas tiendas de donas las grandes cadenas no representan fuerte competencia ya que el mercado es lo suficientemente grande como para sostenerlos.

Para el 2001 la peor estimación consideraba que el mercado estaba en cerca de los 5,000 millones (Doughnut Statistics and Trends 2001). Krispy Kreme tenía el 12% de este mercado y aun mucho espacio para crecer, de acuerdo con el reporte citado Dunkin' Donuts tenía un 54% y Tim Horton's

un 29%.

2.5.1 Tendencias del mercado.

Se muestra una fuerte tendencia al incremento en las ventas de los productos de panadería, esto se aprecia con el incremento en Estados Unidos de tiendas de donas, y en los supermercados ofreciendo mayor variedad de estos productos. Esta tendencia también se nota en Europa y en países como Japón, donde existe una cadena de donas con 11,000 tiendas llamada Mr. Doughnut.

2.6 ANALISIS DEL MERCADO DE KRISPY KREME

El mercado de las donas tiene un fuerte atractivo para las compañías que quieren entrar en el, para Krispy Kreme ha representado un fuerte atractivo que quiere capitalizar para un segmento de mercado muy específico, en contra de un mercado de masas. Se debe considerar que Krispy Kreme no lo es todo en el mundo de las donas, existen otros, de hecho el mercado de la compañía no son las donas, es la satisfacción del cliente a través de un producto, de una experiencia única cuando visitan la tienda, la cual es ya diferente de la competencia. En ella los clientes pueden ver como se elaboran las donas, sirviéndose frescas y calientes, el letrero de neon que anuncia que las donas están listas es solo parte de esta estrategia de satisfacción.

2.6.1 Segmentos:

Dentro del mercado de Krispy Kreme podemos identificar cinco segmentos, cada uno de ellos con rasgos similares entre sí que es el gusto por donas:

1. Sociales: Son los clientes que visitan la tienda no necesariamente por el producto, los atrae la atmósfera, lo ven como un lugar para relajarse, estar un rato y reunirse con los amigos, es un grupo que puede ser atraído fácilmente por otros productos sustitutos como son las tiendas de café y salones de the.

2. De antojo: Aquellos que ocasionalmente tienen un antojo. No son un cliente regular, pero pueden visitar ocasionalmente la tienda, están enfocados en el producto para satisfacer su antojo y es la única razón para visitarla, están dispuestos a pagar un poco más por el producto ya que son conscientes de la calidad del mismo.
3. Seguidores: Compran y visitan las tiendas por la curiosidad que los medios, la publicidad y el público en general dicen acerca de las donas de Krispy Kreme; van para satisfacer su curiosidad y verificar la veracidad de lo que escuchan; pueden convertirse fácilmente en clientes habituales cuando sus expectativas son superadas por el producto.
4. Buscadores de precios: Son clientes que solo están buscando ofertas y tratos a su favor, visitan la tienda cuando se anuncia un descuento especial o paquetes promocionales tales como “más barato por docena”. Generalmente no son conscientes de la calidad del producto, ni de la experiencia generada.
5. Caliente y listo: Es el grupo más interesante, no acostumbran a desviarse de su ruta y buscar tener la conveniencia de los productos cerca de su área de acción; sin embargo y en contraparte una vez que detectan alguna conveniencia en el producto que están adquiriendo, tal como cercanía de su trabajo y sabor, precio y servicio adecuado, etc., se vuelven clientes regulares; este es el segmento más interesante.

2.6.2 Motivaciones de la compañía

Ante cualquier otra cosa debe pensarse que la estrategia primordial de Krispy Kreme es la de expandirse, crecer en territorios cubiertos a fin de poder satisfacer a más clientes potenciales y a nuevos mercados. La compañía tiene una base de clientes establecida y lista para comprar, de ahí

b AIB Solutions for the Food Industry, www.aiboline.org, Doughnuts statistic and trends, June 08, 2004

que ya es tiempo de la expansión. La empresa requiere buscar las necesidades no satisfechas y desconocidas de los clientes para continuar con éxito su estrategia con la base de clientes existentes y los clientes potenciales.

2.6.3 Análisis FODA

En el siguiente diagrama podemos analizar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene Krispy Kreme en su entorno competitivo:

| | |
|---|---|
| <p style="text-align: center;">FUERZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Celebridades reconocen y apoyan la marca. • Compañía honesta y con figura de tradición. • Donas frescas producidas diariamente. • Valores desde su fundación en 1937. • Su teatro de donas. • Sabor único. • Responsabilidad con la comunidad. • Servicio al auto. • Capacidad financiera (limitada pero existente). • Integración vertical. | <p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menú para comidas o cenas. • Alto contenido de calorías. • Grandes filas durante la mañana. • Reconocimiento del nombre fuera de ciertas regiones. • Nula publicidad. • Imagen desgastada para el mercado más joven. |
| <p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado hacia donde crecer. • Alta posibilidad de poner más tiendas. • Ganar reconocimiento social y de marca. | <p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poner el producto en manos de nuevos clientes. • Tener más conciencia de la competencia. • Alternativas más sanas. • Locales sustitutos como puntos de reunión social (Starbucks). |

Figura 6 análisis FODA de Krispy Kreme

2.6.4 Expectativas para 2005.

De acuerdo con los analistas de la empresa y las diferentes bolsas las expectativas de la empresa para el siguiente periodo son ganancias por acción del orden de \$1.04 a \$1.06 dólares, un

incremento en ventas del 20 – 25%, con un crecimiento de tiendas de 1 dígito. En el reporte de ventas estimadas para el 2005 estas serán del orden de \$ 797.8 millones de dólares. Este año terminaran con la apertura de 100 tiendas que representa un 17% más de lo esperado.

2.7 PRINCIPALES COMPETIDORES DE KRISPY KREME

2.7.1 Dunkin' Donuts

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 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.


| | |
|--|--|
| <p style="text-align: center;">FUERZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • La cadena más grande de donas y café en el mundo. • Café de alta calidad. • Expansión desde 1950. • Gran conocimiento de marca nacional y mundial. • Menos grasa. • Surtido de cafés y accesorios para café. • Mayor expansión mundial. • Variedad en el menú. • Tienda en línea para café y accesorios para café. • Paquetes de regalo. • Reconocimiento de logo. | <p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poca frescura. • Baja lealtad de clientes. • Atmósfera antigua, obsoleta en sus puntos de venta. <div style="text-align: center;">  </div> |
| <p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuar siendo el número 1. • Presupuesto de publicidad alto. • El antojo sano. | <p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilidad para ser imitado por otros. • Dona para las masas. |

Figura 7 análisis FODA de Dunkin' Donuts

La ventaja competitiva que mantiene esta compañía son sus altos niveles de ventas, durante el año fiscal 2002 (septiembre) sus ventas fueron de \$ 2,700 millones de dólares en Estados Unidos, \$ 300 millones fuera de Estados Unidos, además tiene política de rellenado de tazas de café, más puntos de venta y más publicidad.

2.7.2 Winchell's Donut House

Esta compañía fue fundada en 1948 por Verne Winchell, con cerca de 600 unidades en 10 estados al oeste del Mississippi y franquicias internacionales en Guam, Nueva Zelanda, Corea del Sur, Egipto

y Arabia Saudita. Tiene 110 restaurantes en el sur de California. Para combatir la entrada de Krispy Kreme en este mercado lanzo un programa piloto llamado caliente y reciente en siete tiendas del sur de California. Este 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. En mayo 2001 la docena Winchell de 14 donas se vendía a \$ 5.99 dólares y la doble docena de 28 donas a \$ 9.99 dólares. El menú incluía 20 variedades de donas, 14 sabores de muffins, cuernitos, baggels, pasteles rellenos de crema, tartas, garras de oso y buñuelos. Tiene tres variedades de cafés selectos hechos con grano arábica 100%, capuchinos, caliente y frío, refrescos, leche y jugos.

En el 2000 inicio una fuerte campaña de expansión en Estados Unidos, reclutando franquicias de comida rápida y agregando quioscos de Winchell's en aeropuertos y lugares públicos, teniendo existo en ciudades como las Vegas, California y otras más. Una segunda estrategia fue la de incorporar el chocolate Hersey's en algunos de sus productos y la tercera fue una línea ligth de donas. La meta es triplicar las ventas en cinco años.

| | |
|--|---|
| FUERZAS | DEBILIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> • Expansión mundial. • Asociaciones con marcas reconocidas. • Donas sanas. • Docena Winchell's más grande y barata. | <ul style="list-style-type: none"> • Producto poco diferenciado. • Poco reconocimiento de marca. • Café. |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> • La dona de conveniencia. | <ul style="list-style-type: none"> • Ser reconocido solo como una comida rápida más. |

Figura 8 análisis FODA de Winchell's



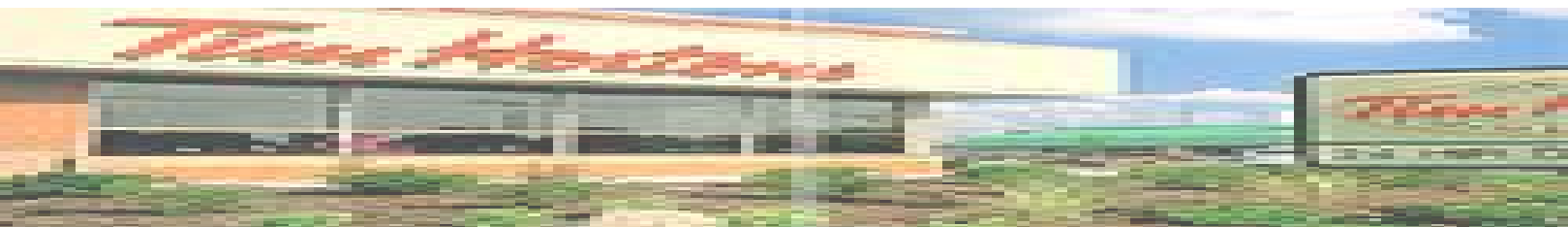
2.7.3 Tim Hortons

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 esta cadena es considerada un icono, la cadena recibió el nombre por un jugador de jockey canadiense reconocido como un héroe nacional.

La estrategia de la 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 era uno de los mayores atractivos de la empresa. La ubicación de sus tiendas era desde unidades completas de Tim Hortons con Wendy's hasta quioscos 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 por capita.



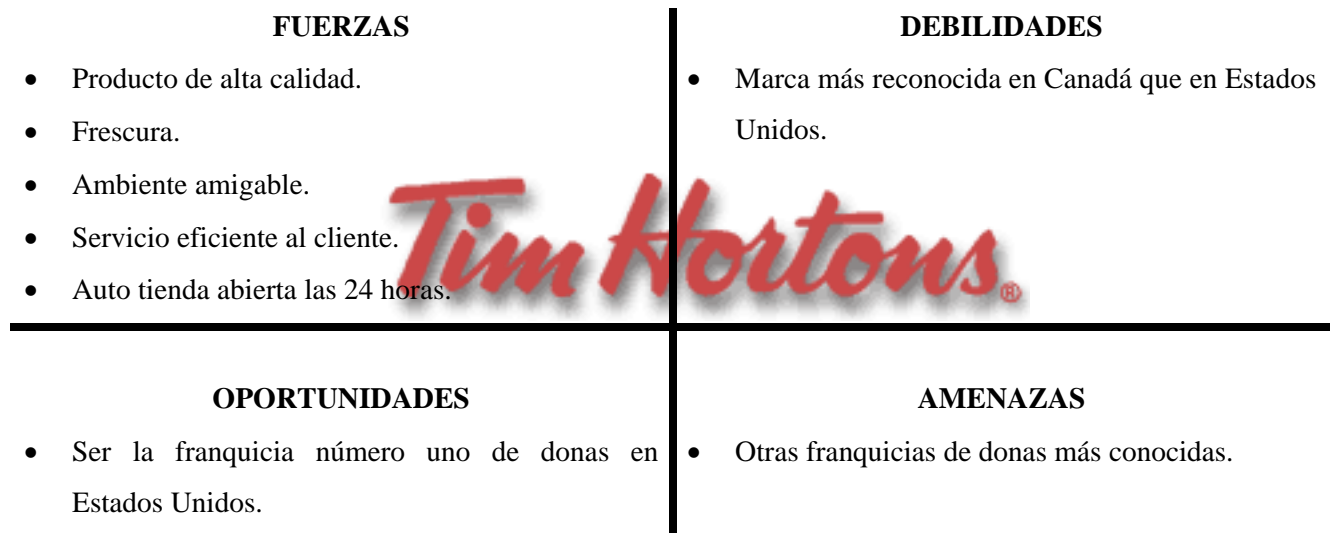


Figura 9 análisis FODA de Tim Hortons

LaMar's Donuts

Con matriz en Kansas City, esta pequeña cadena de propiedad privada con tiendas en Kansas, Missouri, Nebraska, Nevada, Nueva Jersey y Alabama. La primer tienda fue abierta en 1960 y se convirtió rápidamente en una institución en la ciudad, las colas se formaban desde las 6:00 am y a la hora del cierre se habían vendido unas 110,000 donas. Basados en el éxito los propietarios comienzan a franquisiatar la tienda en 1990.

Se presentaron cientos de solicitudes de franquicias para Kansas City y decidieron expandirse a otras ciudades. En 1997 Franchise Consortium International compra el interés mayoritario y renombra la compañía como LaMar's Donuts International e inicia su estrategia de crecimiento internacional para el 2008. Planea 35 tiendas en Denver para el 2006, A mediados de 2001 existian 29 ubicaciones en 22 ciudades y planes para 500 al final de 2004. Las tiendas están ubicadas en rutas de tráfico vecinal.

La receta es secreta y su calidad es artesanal, hechas a mano diariamente con ingredientes naturales y sin conservadores, las donas del día anterior son donadas a los necesitados. Además de 20

variedades de donas el menú incluye una amplia selección de café gracias a su asociación con Dazbog Coffe company, quien ha desarrollado una línea exclusiva para LaMar's, con granos seleccionados de Costa Rica.

El lema de la empresa es “simplemente una dona mejor” aquellos que la han probado se quedan pasmados ante su sabor y dicen “Dios mío es la mejor dona que he probado en mi vida”. En una encuesta realizada por la revista Gourmet la calificaron como la mejor dona. En el anexo D se muestra el contenido nutricional de estas donas.



Figura 10 análisis FODA de LaMar's Donuts

2.7.5 Starbucks

Con más de 5,000 tiendas en Estados Unidos y 1,500 en otros países esta empresa ha cambiado el concepto de los locales para tomar café. Las ganancias de esta empresa son cerca del 24% de ventas con un impresionante 3.3 millones de ventas y con ganancias por acción de \$ 0.55 dólares ^c.

La imagen que esta compañía quiere dar al mundo es la de ser “la marca más reconocida en el mundo”, aplicando una estrategia de altos estándares de excelencia en la compra, tostado, preparación y entrega de su café al cliente. Mantiene un fuerte compromiso con el desarrollo social

sustentable, ecológico y un modelo económico adecuado a este compromiso durante la producción de su café.

Los planes de crecimiento son muy agresivos con 20% en ventas con 1,200 tiendas más, hasta completar 10,000 en el 2005. Es considerada por Fortune magazine como una de las 10 marcas más admiradas de Estados Unidos ^d.

La ventaja competitiva de Starbucks es su gran menú de café y alimentos, en una agradable atmósfera además de un gran involucramiento con la sociedad a través de la fundación Starbucks, Starbucks Grant for Giving y las noches de poesía (en algunas localidades).


| FUERZAS | DEBILIDADES |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Una de las 10 más reconocidas empresas de acuerdo a Fortune. • Café de alta calidad. • Marca estable. • Accesorios relacionados al café. • Tienda en línea. • Logo de gran reconocimiento. • Entrega de café. • Catalogo de la compañía. • Expansión global. • Compromiso ambiental. • Promociones. • Tarjeta Starbucks. • Ubicaciones. | <ul style="list-style-type: none"> • No esta en mercados rurales. • Sin servicio al auto. • No hay donas. • Menú limitado. • Poco esfuerzo de anuncios limita la Tarjeta Starbucks. <div data-bbox="868 1228 1494 1417" style="text-align: center;">  <p>The image shows the Starbucks logo, which is a green circular emblem with a white mermaid (Siren) in the center. The words "STARBUCKS" and "COFFEE" are written around the perimeter of the circle. To the right of the logo is a vertical line followed by the text "STARBUCKS.CO". Below these elements is a horizontal grey bar.</p> </div> |
| | AMENAZAS |
| <p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clientes primerizos usando la tarjeta de regalo Starbucks. • Volverse la marca más reconocida en el mundo. | <ul style="list-style-type: none"> • Poco importancia a los clientes no frecuentes. • Precios. |

Figura 11 análisis FODA de Starbucks

CAPITULO 3 CONCLUSIONES

3.1 ANALISIS DE LA EMPRESA

Al analizar los datos mostrados en este documento podemos realizar una serie de recomendaciones y acciones posibles para esta compañía en particular en áreas específicas. Siempre manteniendo la ventaja competitiva que tiene la compañía y que es pilar de Krispy Kreme; “La experiencia de la dona caliente”.

3.1.1 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO POR FRANQUICIAS

Las franquicias llevan riesgos asociados a la operación; el riesgo financiero, relación franquiciatario y franquiciador y mantener la imagen y la calidad de producto.

Krispy Kreme ha crecido a lo largo de su historia por medio del otorgamiento de franquicias, en la figura 12 podemos apreciar la distribución de tiendas existente hasta el año 2001, se observa un crecimiento en las el numero de tiendas franquiciadas de 30% para el periodo 2000 – 2001. El crecimiento por medio de franquicias ha sido clave en el éxito de la estrategia de crecimiento para Krispy Kreme; sin embargo existen franquicias en las cuales la compañía ha tomado la decisión de asociarse con el franquiciatario para compartir los riesgos financieros de la operación; como ejemplos podemos citar la operación de México donde Krispy Kreme tiene el 30% de propiedad de la empresa formada.

c www.starbucks.com

d *Fortune Magazine*

| DISTRIBUCION DE FRANQUICIAS KRISPY KREME | | | | | | | |
|---|-------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| | <i>1995</i> | <i>1996</i> | <i>1997</i> | <i>1998</i> | <i>1999</i> | <i>2000</i> | <i>2001</i> |
| Propiedad de la compañía | 48 | 53 | 61 | 58 | 61 | 58 | 63 |
| Franquiciadas | 40 | 42 | 55 | 62 | 70 | 86 | 111 |
| TOTAL | 88 | 95 | 116 | 120 | 131 | 143 | 174 |
| Propiedad de la compañía | | 10.42% | 15.09% | -4.92% | 5.17% | -4.92% | 10.42% |
| Franquiciadas | | 5.00% | 30.95% | 12.73% | 12.90% | 22.86% | 29.07% |
| TOTAL | | 7.95% | 22.11% | 3.45% | 9.17% | 9.92% | 20.83% |

Figura 12 Distribución y crecimiento de tiendas Krispy Kreme

Este tipos de asociaciones representa fuertes riesgos financieros para Krispy Kreme ya que se han dado casos en los cuales se ha recurrido a la recompra de las franquicias, podemos citar el caso del sur de California, Idaho, Montana y Pensacola por mencionar algunos, estas recompras junto con el financiamiento en el cual ha recurrido la empresa para hacer frente al crecimiento, de acuerdo a las hojas de balance de la empresa; las cuales se muestran en el anexo E ^e podemos observar un incremento en los pasivos de la empresa en el periodo 2002 – 2003 del 102% y para el periodo de 2003 – 2004 del 51.85%, mientras que los incrementos en ventas para el mismo periodo son del 24.64% y del 35.39%. Si bien los resultados en ventas son espectaculares los riesgos financieros asumidos son altos.

Con una política de expansión como esta mantenerla con esas garantías puede significar una grieta financiera para la empresa. Este riesgo se incrementa con la adquisición de franquicias por parte de miembros de la organización como es el caso de Phill Waugh vicepresidente de desarrollo de franquicias. En estos casos la empresa ha asumido parte del financiamiento de estas tiendas y su crecimiento.

e Se muestran los estados financieros proporcionados por la empresa y los proporcionados por Arthur A. Thompson

Debe continuarse con el esquema de franquicias pero limitando el financiamiento que entreguen a estas franquicias; el financiamiento de estas debe ser externo, esto es por parte de los franquiciatarios; por ejemplo obteniéndolo de fuentes bancarias. Además de realizar una fuerte evaluación de a quien se le entrega la franquicia, hasta el momento ha funcionado muy bien el entregar y comprobar que el adquiriente de los derechos tenga experiencia en el manejo de servicios de alimentos y que conozca bien el área y mercado en el cual se piensa instalar la tienda, esta política es una garantía del éxito operativo de la tienda y del crecimiento de la franquicia.

Un punto más que existe de riesgo en el crecimiento de franquicias es mantener la relación de negocio entre el franquiciatario y la compañía. Si bien las historias que se cuentan acerca de la fidelidad de la marca, su impacto y reconocimiento en la cultura americana es un garante de que los franquiciatarios defenderán el mantener lo que ellos consideran un “icono” en el negocio de las donas en Estados Unidos, además de la capacitación y sistemas que tiene la empresa para medir y mantener la actualización en los franquiciatarios y empleados externos de la compañía.

3.1.2 CRECIMIENTO FUERA DE ESTADOS UNIDOS

Como ya fue explicado el crecimiento dentro de Estados Unidos se ve garantizado, sin embargo el crecimiento fuera del país es un riesgo; ya que la marca carece de una fuerza como la que tiene en su país de origen, podemos resumir estos riesgos de la siguiente manera:

- Debilidad de la marca en mercados foráneos. La marca no es muy conocida fuera de Estados Unidos, y si bien los medios de comunicación se encargan de difundir la apertura de nuevas tiendas como un gran evento y de esta manera hacer que durante las primeras semanas el éxito de la tienda sea grande, no ayudan a garantizar que lo sea siempre. Es necesario posicionar a la marca en los mercados extranjeros a donde desea entrar.
- Diferencias Culturales. Una parte importante de la internacionalización de un producto es

buscar de que manera encaja en la cultura del mercado meta; existen muchas historias de excelentes productos que han fracasado al entrar a nuevos mercados por no prestar atención a las sutiles diferencias en la cultura; así vemos que en Estados Unidos el tomar una dona en el desayuno es común; pero en Europa se prefiere un cuernito con mermelada y un sabor menos dulce y para las reuniones de la oficina colocar galletas y the en vez de una surtida charola de donas azucaradas y café. En México por ejemplo existe una muy arraigada tradición para el pan dulce típico y que se toma más en la cena junto con un café con leche. Es prioritario realizar un fuerte estudio de la cultura alimentaria del mercado meta y adaptar la manera en la cual el producto empatara en las costumbres y tradiciones. No debe pensarse en cambiar las características del producto ya que estas son parte del éxito del mismo; “la experiencia de la dona caliente” sin duda es pilar de la compañía, pero esta experiencia debe de adaptarse al nuevo mercado. La política de internacionalización es adecuada, pero debe acompañarse con un fuerte estudio del mercado meta en el cual se consideren las diferencias culturales, distribución de los ingresos de la población, mercado meta al cual quiere dirigirse el producto, ubicación de las tiendas, precios de venta, promoción, etc., siendo en este análisis muy cuidadoso para no perder la orientación del producto, ni la estrategia competitiva que se tiene.

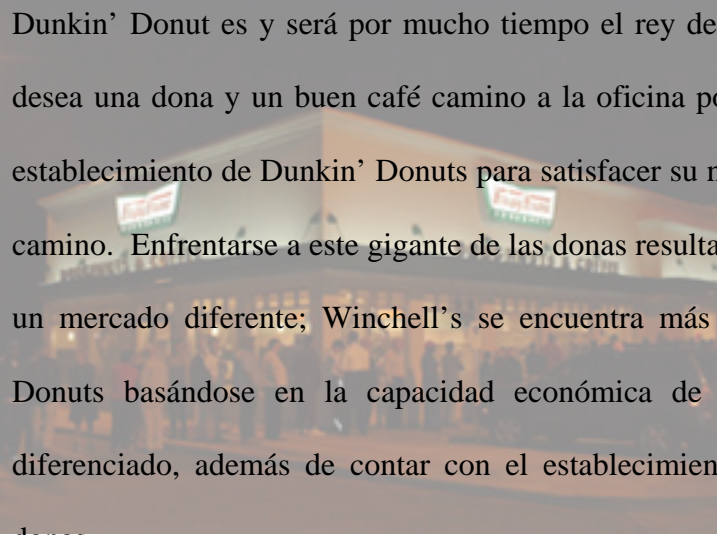
- Promoción y publicidad. Como ya se ha dicho en paginas anteriores Krispy Kreme tiene una baja inversión en publicidad y se aprovecha fuertemente de los medios de comunicación locales cada vez que abre una tienda, ya que estos se encargan de
- generar niveles de expectación muy altos en el publico; acompañando la nota de apertura de la nueva tienda con paginas plagadas de historias relacionadas a gente haciendo largas filas desde la noche anterior para ser los primeros en entrar, consumidores extasiados por el sabor y sensaciones que el comer una dona Krispy Kreme glaseada les origino; historias de otros

franquiciatarios y fotos que soporten esto. Llegado el día de la apertura de la tienda se invitan personajes residentes de la localidad a que prueben las donas; tal es el caso de la invitación de Nicole Kidman, Jack Nicholson, Tom Cruise y otros artistas a tomarse fotos consumiendo donas glaseadas. Esta misma estrategia debe mantenerse en la apertura de tiendas fuera fronteras con personajes locales, además de una fuerte campaña de promoción y publicidad en donde se haga énfasis en “la experiencia de la dona caliente”, recordando siempre dirigir esta publicidad al mercado y los consumidores de la región. La publicidad de alimentos debe ser muy específica para los mercados meta.

- Operaciones: Actualmente Krispy Kreme se encarga de surtir el equipo la materia prima usada en la preparación de las donas, sin embargo cuando se plantea un crecimiento tan agresivo y especialmente un crecimiento a grandes distancias, se presentan problemas asociados al transporte de las materias primas; ¿con dos plantas ubicadas en Estados Unidos es suficiente para cubrir mercados como el de Australia, Europa y muy pronto Asia?, ¿transportar masa, chocolate, azúcar glass, jarabes y mermeladas en distancias de miles de kilómetros en viajes que pueden durar días enteros, garantizara la frescura de los materiales? ¿cómo se ven afectados los costos del producto con incrementos en costos de flete, refrigeración, impuestos e inventarios? Como una respuesta a estas preguntas sugerimos la instalación de nuevas plantas de mezclado de ingredientes para la masa en sitios estratégicos cercanos a los mercados foráneos, con una evaluación de los ingredientes locales para validar si pueden ser empleados en la producción de las donas.

3.1.3 COMPETENCIA

Al evaluar los competidores existentes para Krispy Kreme debe de considerarse mantener la empresa dentro de un nicho específico de mercado.



Dunkin' Donut es y será por mucho tiempo el rey de las tiendas de conveniencia de donas, quien desea una dona y un buen café camino a la oficina por la mañana seguramente se detendrá en los establecimiento de Dunkin' Donuts para satisfacer su necesidad y seguramente encontrara uno en su camino. Enfrentarse a este gigante de las donas resultara en derrota; es el mismo producto pero para un mercado diferente; Winchell's se encuentra más en posibilidad de competir contra Dunkin' Donuts basándose en la capacidad económica de la empresa y en tener un producto poco diferenciado, además de contar con el establecimiento de pequeños quioscos para venta de sus donas.

LaMar's tiene un producto que sin duda podría competir en calidad e historias de compañía familiar con las de Krispy Kreme, este sin duda es uno de los grandes competidores contra los que hay que enfrentarse explotando la ventaja que se tiene en la producción de las donas, mientras LaMar's produce las donas de manera más artesanal limitando así su capacidad de producción Krispy Kreme puede hacerlo más rápido y en mayores cantidades garantizando capacidad de surtir el mercado; el otro gran competidor al cual se enfrenta la compañía es Starbucks, que aunque no tiene venta de donas en sus locales si mantiene la idea de generar una experiencia en el cliente que visita sus tiendas para tomar un café de calidad y tener una animada charla con los amigos; en este punto las tiendas de Krispy Kreme mantienen una desventaja grande; ya que mientras la imagen de Starbucks es de una tienda moderna, cómoda y confortable donde se puede estar cómodamente, las tiendas Krispy Kreme recuerdan una película de los años 50's; aquí seria necesario actualizar la imagen de los locales de Krispy Kreme a fin de actualizarlos y adaptarlos a lo que el mercado quiere en un local en el cual desea tomar un café y una pastelillo o tal vez una dona y charlar con los amigos. Respecto a Tim Hortons la competencia se dará solo en los mercados de Canadá tomando en cuenta el fuerte reconocimiento que tiene la marca en ese país al ser considerada un icono y el hecho de que

es el país con mayor consumo de donas y tiendas per capita del mundo; sin duda en la arena del mercado de Estados Unidos lleva fuerte ventaja Krispy Kreme.

Además existe la competencia de las panaderías locales, panaderías de las grandes cadenas de supermercados, cadenas de pan, tiendas de conveniencia y cafeterías, ante un mercado tan polarizado en numero y tipo de competidores la empresa debe enfocarse en lo que sabe hacer muy bien y ha sido la clave de su crecimiento; generar una experiencia al visitar la tienda y saborear una dona calienten el cliente; Krispy Kreme no esta en el negocio de las donas esta en el negocio de experiencias y basa su estrategia de crecimiento en ello; atacar y ganar el nicho de mercado que quiere satisfacer su antojo de una dona de calidad fresca y caliente en un lugar donde puede disfrutar el producto, llevarlo a casa para la cena o tener una charola de donas en la oficinas.

La batalla de las donas de conveniencia se perderá ante gigantes del mercado como Dunkin' Donuts, pero la competencia en donas de calidad y "la experiencia de la dona caliente" el ganador es Krispy Kreme.

3.1.4 INNOVACION DE PRODUCTO

Ha la fecha la más popular sigue siendo la dona glaseada, sin embargo el mercado viene empujando por nuevos productos que pueden ser sumados a la línea existe de la compañía, siempre dentro de las donas y productos similares y relacionados.

Crear nuevas variedades de rellenos de donas de acuerdo a los gustos locales; donas recubiertas con nuevos dulces o azucares de sabores, etc., lo que el mercado dicte, siempre en atención al consumidor. Como ejemplo tenemos la tendencia a consumir alimentos sanos y a la cual ha respondido la compañía con la fabricación de la dona baja en azúcar, el uso de productos naturales 100% y de origen vegetal en un 98% (solo el huevo es de origen animal).

Estas nuevas variedades de donas pueden ser vendidas de forma regular y algunas de forma

temporal de acuerdo a la estación del año, fiestas locales, gustos locales y variaciones del mercado. En este punto la compañía debe ser cuidadosa con la selección de los ingredientes y congruentes con la ética que ha venido manejando de ingredientes naturales. La selección de los nuevos productos será conducida por la corporación con los departamentos de marketing, investigación y desarrollo, producción, los franquiciatarios que son el contacto y oídos de la compañía hacia el mercado y muy importante siempre dictados por el mercado.

3.1.5 MERCADO ACCIONARIO

El boom generado por las acciones de Krispy Kreme sin duda ha sido espectacular y le ha dado a la empresa fondos suficientes para crecer, pero no puede considerarse que este comportamiento se mantendrá siempre. Los últimos escándalos suscitados en el mercado de valores de Estados Unidos han tornado más cautelosas a las empresas respecto a sus manejos financieros; recordemos el caso Enron que llevo a la quiebra y encarcelamiento de varios de los altos ejecutivos de la empresa.

En el caso particular de KKD (símbolo de pizarra de Krispy Kreme) su boom se debió sin duda a la expectativa causada por la empresa y en fechas recientes por su agresiva estrategia de crecimiento, el papel ha entregado ganancias por acción muy elevadas y topes máximos de cotización muy altos. En el 2002 la ganancia por acción fue de \$ 0.45 dólares y para el 2004 esta es de \$ 0.95 dólares, no por algo es la segunda acción más vendida en el mercado accionario de Nueva York. Sin duda la acción tendera a estabilizarse en algún momento, ya que si comparamos la compañía contra otras del medio vemos que se encuentra por debajo del promedio industrial en cuanto a capital y ventas, pero superior en cuanto a ganancias crecimiento y salud financiera (anexo F).

Recientemente se ha desato una demanda de algunos accionistas al considerar que Krispy Kreme proporciono información falsa para subir el precio de las acciones, a la fecha el caso esta siendo llevado en las cortes judiciales de los Estados Unidos, y no se tiene más información del caso. Por

temas como este es indispensable que la empresa sea cuidadosa respecto a las estrategias de crecimiento que lleva y no se deje arrastra por el furor de crecer orgánicamente y conquistar el mundo de las donas.



BIBLIOGRAFIA

1. AIB Solutions for the Food Industry, www.aiboline.org, Doughnuts statistic and trends, June 20, 2004
2. American Institute of Baking Magazine June 2004
3. Barker, Robert; (October 30, 2000), A dozen hot questions. Business Week
4. Bisoux, T. (2003, May/June) The Sweet taste of Success. From www.bized.com
5. Cario, Ricky (August 4, 2002) Selling like hot cakes. Time Magazine Europe
6. CNN Money; The hole nine yards; Craig, Michael; June 6 2004
7. Fox News.Com, Krispy Kreme to launch low sugar doughnut; May 26 2004
8. KKD. Krispy Kreme Doughnuts Inc. Historical prices, from www.siliconinvestor.com
9. Krispy Kreme Doughnut Inc. Winston-Salem, North Carolina; Courtney Fox, Michigan University; March 2004
10. Krispy Kreme Doughnuts (July 17, 2004) from www.forbes.com
11. Morning Star.com; Krispy Kreme Doughnut KKD Snapshot
12. Munarriz, Rick, (April 22, 2003), Krispy Kreme vs. Starbucks. The Motley Fool from www.fool.com
13. Reuters MSN Money; Krispy Kreme Doughnuts Key Developments; May 2004
14. Reuters MSN Money; Krispy Kreme Doughnuts Reiterates FY 2005 EPS Guidance; cuts back new store openings; Mayo 25, 2005
15. Reuters MSN Money; Krispy Kreme Doughnuts Lowers Q1 and FY 2005 PS Guidance; May 07, 2004
16. Reuters MSN Money; Krispy Kreme Doughnuts Confirms fiscal 2005 EPS Guidance; March 10, 2004

17. Reuters MSN Money; Krispy Kreme Doughnuts reiterates Q4 and FY 2004 EPS Guidance; Issues FY 2005 Outlook, February 17, 2004
18. Reuters MSN Money; Krispy Kreme Doughnuts Acquires remaining interest in northern California Market, February 4; 2004
19. Reuters MSN Money; Krispy Kreme Doughnuts Opens first store in Hawaii, January 27, 2004
20. Reuters MSN Money; Krispy Kreme Doughnuts Opens first store in Mexico, January 20, 2004
21. Reuters MSN Money; Krispy Kreme Doughnuts Announces new CFO, December 23, 2004
22. Reuters MSN Money; Krispy Kreme Doughnuts Issues Q\$ and fiscal 2004 guidance; sees fiscal 2004 EPS above analysts November 21, 2003
23. Reuters MSN Money; Krispy Kreme Doughnuts Opening first Store in British Columbia, November 5; 2003
24. Reuters MSN Money; Krispy Kreme Doughnuts Opening first store in Idaho, October 7; 2003
25. Reuters MSN Money; Krispy Kreme Doughnuts To acquire Michigan Market, September 22; 2004
26. Reuters MSN Money; Krispy Kreme Doughnuts To test factory store in N.C. Wal-Mart store –DJ, September 10; 2003
27. Reuters MSN Money; Krispy Kreme Doughnuts Launches partnership with Wal-Mart Canada, August 25; 2003
28. Reuters MSN Money; Krispy Kreme Doughnuts Raises FY 2004 EPS guidance; issues Q3 and Q4 EPS guidance, August 21; 2003

29. Reuters MSN Money; Krispy Kreme Doughnuts Open first UK store in Harrods – Central London, August 5; 2003
30. Reuters MSN Money; Krispy Kreme Doughnuts Inc, Awards development rights in Mexico, May 12; 2003
31. Reuters MSN Money; Krispy Kreme Doughnuts Inc, Announces CFO changes, April 9; 2003
32. Reuters MSN Money; Krispy Kreme Doughnuts Inc, Confirms fiscal year 2004 guidance; issues fiscal year 2004 quarterly guidance, March 18, 2003
33. Reuters MSN Money; Krispy Kreme Doughnuts Inc, Acquires Kansas Market, February 19, 2004
34. Reuters MSN Money; Krispy Kreme Doughnuts Inc, To acquire Montana Mills, Inc; January 24, 2003
35. Reuters MSN Money; Krispy Kreme Doughnuts Inc, Comments on Q\$ same store sales guidance; confirms FY 2003 guidance; issues FY 2004 guidance above analysts' estimates; February 14, 2003
36. Reuters MSN Money; Krispy Kreme Doughnuts Inc, Raises FY 2003 EPS guidance; issues Q4 guidance in line with analysts' expectations; November 22, 2002
37. Reuters MSN Money; Krispy Kreme Doughnuts Inc, Acquires Pensacola and Destin markets; November 21, 2002
38. Reuters MSN Money; Krispy Kreme Doughnuts Inc, FY 2003 EPS guidance will exceed analysts' expectations; issues Q3, Q4 guidance; August 29, 2002
39. Reuters MSN Money; Krispy Kreme Doughnuts Inc, To increase ownership in Wisconsin, Minnesota and Colorado Franchises, August 28, 2002

40. Reuters MSN Money; Krispy Kreme Doughnuts Inc, To open in San Antonio; July 31, 2002
41. REUTERS MSN Money; Krispy Kreme Doughnuts Inc, Announces opening of first Krispy Kreme store in Palm Beach Country, July 23, 2002
42. REUTERS MSN Money; Krispy Kreme Doughnuts Inc, Acquires Toledo market, confirm Q2, FY 2003 guidance, June 25, 2002
43. REUTERS MSN Money; Krispy Kreme Doughnuts Inc, Awards development rights to Australia and New Zealand, June 5, 2002
44. REUTERS MSN Money; Krispy Kreme Doughnuts Inc, Issues Q2, Q3, Q4 guidance; raises FY 2003 guidance, May 23, 2002
45. REUTERS MSN Money; Krispy Kreme Doughnuts Inc, Awards franchise to Greensboro, NC Community development corporation, May 22, 2002
46. REUTERS MSN Money; Krispy Kreme Doughnuts Inc, Announces expansion into five new markets, May 6, 2002
47. REUTERS MSN Money; Krispy Kreme Doughnuts Inc, Coming to west Palm Beach, April 23, 2002
48. REUTERS MSN Money; Krispy Kreme Doughnuts Inc, Announces South Florida partnership, 15 April 2002
49. REUTERS MSN Money; Stater Bros. Announces further expansion of partnership with Krispy Kreme Doughnuts, Inc – DJ, April 12, 2002
50. REUTERS MSN Money; Krispy Kreme Doughnuts Inc, Raises FY 2003 guidance; announces expansion plans, March 8, 2002
51. Roman, Monica; (June 9, 2003), Fat and Happy. Business Week
52. Think Locally, eat Globally. (August 23, 2001), ABC News from www.abcnews.com

53. Standard & Poor's Stock Reports (August 30, 2003)
54. Summary of Krispy Kreme Doughnuts Inc; Yahoo Finance, July 2004
55. www.krispykreme.com
56. www.starbucks.com
57. www.winchells.com
58. www.wendys-invest.com
59. www.dunkindonuts.com
60. www.franchiseconsortium.com

HOJAS DE ANEXOS

ANEXO A Contenido nutricional de variedades selectas de donas Krispy Kreme

| Producto | calorías | calorías de grasa | Gramos | % de valores diarios * | Gramos | % de valores diarios * | Colesterol mg | Sodio mg | Gramos | % de valores diarios * | Azúcares gramos |
|---------------------------|----------|-------------------|--------|------------------------|--------|------------------------|---------------|----------|--------|------------------------|-----------------|
| Original Glazed | 210 | 110 | 12 | 19 | 4 | 19 | <5 | 65 | 22 | 7 | 13 |
| Fudge Iced Glazed | 280 | 130 | 14 | 22 | 4 | 22 | <5 | 75 | 36 | 12 | 22 |
| Maple Iced Glazed | 200 | 80 | 9 | 14 | 2.5 | 13 | 0 | 100 | 28 | 9 | 18 |
| Powdered Blueberry Filled | 270 | 110 | 13 | 20 | 4 | 20 | <5 | 170 | 33 | 11 | 40 |
| Fudge Iced Creme Filled | 340 | 160 | 18 | 28 | 5 | 25 | <5 | 160 | 39 | 13 | 22 |
| Glazed Creme Filled | 350 | 120 | 20 | 31 | 5 | 25 | <5 | 135 | 39 | 13 | 24 |
| Traditional Cake | 200 | 100 | 11 | 17 | 3 | 14 | 15 | 280 | 22 | 7 | 7 |
| Glazed Cruller | 250 | 140 | 16 | 25 | 4 | 20 | 5 | 190 | 24 | 8 | 15 |
| Cinnamon Bun | 220 | 100 | 11 | 17 | 3 | 15 | 0 | 160 | 26 | 9 | 7 |
| Glazed Devil's Food | 390 | 220 | 24 | 37 | 5 | 25 | <5 | 250 | 41 | 14 | 30 |

- Basado en una dieta de 2000 calorías

Fuente: www.krispykreme.com, 3 de mayo de 2001

“Me comí una y literalmente hizo que me brotaran las lagrimas. No bromeo”

OH Dios, esto es inquietante. Yo ni siquiera tenía hambre, pero ahora tengo que llevarme dos docenas”

“Nos levantamos a las tres de la mañana. Les dije que llegaría tarde al trabajo. Iba a ir a la gran apertura.”

“Se le derriten en la boca. Verdaderamente.”

“Krispy Kreme Rocas.”

“Es caliente; buena y caliente. Como debe estar una dona.”

“La dona es magnífica. Un toque de genio.”

“Me encantan las donas, pero éstas son diferentes. Es terrible para su peso, porque cuando se come sólo una, siente que apenas la probó. Quiere más. Es como las palomitas.”

“Cuando las muerdo es como si moridera una nube azucarada. Es realmente divertido darle una a alguien que nunca la ha probado. La muerden y simplemente lanzan una exclamación.”

Comentarios de Franquiciatarios

“Krispy Kreme es un negocio de ‘bienestar’ al mismo tiempo que un negocio de donas. Los clientes vienen a tener una experiencia que los hace sentirse bien; disfrutan de nuestras donas y del tiempo que pasan en nuestras tiendas viendo como se hacen las donas.”

“No estamos tanto vendiendo donas como creando una experiencia. La ventana para ver al área de producción es un teatro del que nuestros clientes nunca se cansan. Es grato ver como se hacen las donas y más grato comerlas cuando salen calientes de la línea.”

“Los clientes del sur de California han respondido con entusiasmo a Krispy Kreme. Muchos de nuestros seguidores vieron por primera vez a Krispy Kreme no por una experiencia previa de sabor, sino más bien por el ‘revuelo’ en torno a la marca. Eran más las referencias verbales y la publicidad lo que los traía a probar nuestras donas. Una vez que las probaban se convertían en fanáticos leales que corrían la voz de que Krispy Kreme es algo especial... Atestiguamos esa emoción cada día, en especial cuando estamos lejos de la tienda. Pero vestimos un sombrero o una playera con el logo de Krispy Kreme. Cuando la gente ve el logo, aparece la gran sonrisa y siempre nos preguntan: ‘¿Cuándo van abrir una en nuestro barrio?’ La gran cantidad de publicidad local, combinada con la asombrosa conciencia de la marca de todo Estados Unidos nos ha ayudado a dar a conocer a la comunidad nuestro compromiso de apoyo a obras de caridad locales. Nuestro programa de reunión de fondos, junto con el donativo de producto a escuelas, iglesias y otras organizaciones caritativas ha demostrado nuestro deseo real de retribuir. Este compromiso también influye en nuestros empleados, que comprenden de inmediato el valor de apoyar a los necesitados y a otras causas dignas en

nuestros barrios.”

“Después de tantos años de tener en propiedad y de operar múltiples negocios de franquicia, nunca habíamos podido complacer – hasta ahora con Krispy Kreme – a tan amplia gama de clientes en la comunidad. Cuando abrimos nuestras puertas, es como cuando vuelve un viejo amigo; nos dan la bienvenida con los brazos abiertos. Con toda franqueza, en mi experiencia, no hemos visto nada como la información de relaciones públicas de Krispy Kreme; de verdad es algo sin precedente.”

“Casualmente pensamos que éste es un producto que tiene lo que sólo puede describir un sabor único en su clase. Son en extremo ligeras en peso y textura. Tienen un espolvoreado de azúcar increíble. Cuando prueba una de las donas calientes originales tal como salen de la línea, no hay nada como eso.”



ANEXO C Imágenes del proceso de fabricación de donas Krispy Kreme



Donas glaseadas lista para su venta



Proceso de esponjado



Proceso de freído de las donas



Glaseado de las donas



Empacado de las donas

ANEXO D Contenido nutricional de productos de donas seleccionados de LaMar's, 2001

| Producto | calorías | calorías de grasa | Total de grasas | Grasa saturada | Colesterol | Sodio | Carbohidratos | Azúcar |
|---|----------|-------------------|-----------------|----------------|------------|---------|---------------|--------|
| Ray's Original Glazed Donut (Glaseada original de Ray) | 220 | 90 | 10 g | 2.5 g | 0 mg | 260 mg | 31 g | 13 g |
| Chocolate Iced LaMar's Bar (Fría de chocolate sin relleno) | 540 | 200 | 22 g | 6 g | 0 mg | 440 mg | 81 g | 49 g |
| Cinnamon Twist (Trenza de canela) | 770 | 240 | 26 g | 7 g | 0 mg | 1190 mg | 120 g | 32 g |
| Old Fashioned sour cream Donut (Dona Antigua de crema agria) | 420 | 160 | 18 g | 4.5 g | 15 mg | 380 mg | 60 g | 40 g |
| Cherry Filled Bizmark (Rellena de cereza) | 550 | 170 | 19 g | 5 g | 0 mg | 560 mg | 88 g | 45 g |
| Apple Fritter (Buñuelo de manzana) | 650 | 230 | 26 g | 7 g | 0 mg | 1020 mg | 91 g | 13 g |
| Cinnamon Roll (rollo de canela) | 690 | 220 | 25 g | 6 g | 0 mg | 1020 mg | 106 g | 30 g |
| Raisin Nut Cinnamon Roll (Rollo de canela con nueces y pasas) | 850 | 240 | 27 g | 6 g | 0 mg | 1020 mg | 137 g | 62 g |
| Chocolate Iced LaMar's Bar (barra de chocolate rellena de merengue) | 810 | 320 | 35 g | 9 g | 0 mg | 460 mg | 120 g | 85 g |
| Ray's Chocolate glazed Donut (Glaseada de chocolate) | 290 | 100 | 11 g | 3 g | 0 mg | 260 mg | 44 g | 25 g |
| White Iced Cake Donut (Dona de pastel blanco helado) | 320 | 160 | 17 g | 4.5 g | 0 mg | 320 mg | 38 g | 23 g |

- Basado en una dieta de 2000 calorías

Anexo E Resumen del desempeño financiero y operativo de Krispy Kreme años fiscales 1995 – 2001 (cantidades en dólares en miles, excepto por acción)

| Estado de datos de operaciones | FINES DE AÑOS FISCALES | | | | | | |
|---|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 |
| Total de Ingresos | 114986 | 118550 | 132614 | 158743 | 180880 | 220243 | 300715 |
| Gastos de operación | 98587 | 104717 | 116658 | 140207 | 159941 | 190003 | 250690 |
| Gastos generales y administrativos | 7578 | 6804 | 7630 | 9530 | 10897 | 14856 | 20061 |
| Gastos de depreciación y amortización | 2764 | 2799 | 3189 | 3586 | 4278 | 4546 | 6457 |
| Provisión para reestructuración | - | 3000 | - | - | 9466 | - | - |
| Renta (ingreso, pérdida) por operaciones | 6057 | 1230 | 5137 | 5420 | (3702) | 10838 | 23507 |
| Gastos de interés, netos y otros | (1291) | 930 | 1091 | 895 | 1577 | 1232 | 276 |
| Renta antes de impuestos | 7348 | 300 | 4046 | 4525 | (5279) | 9606 | 23783 |
| Provisión (beneficio) para impuestos sobre la renta | 2731 | 120 | 1619 | 1811 | (2112) | 3650 | 9058 |
| Renta (pérdida) neta | 4617 | 180 | 2427 | 2714 | (3167) | 5956 | 14725 |
| Renta (pérdida) neta por acción | | | | | | | |
| Básica | 0.32 | 0.01 | 0.17 | 0.19 | (0.19) | 0.32 | 0.60 |
| Diluida | 0.32 | 0.01 | 0.17 | 0.19 | (0.19) | 0.30 | 0.55 |
| Acciones usadas en calculo de la renta (pérdida) por acción | | | | | | | |
| Básica | 14568 | 14568 | 14568 | 14568 | 16498 | 18680 | 24592 |
| Diluida | 14568 | 14568 | 14568 | 14568 | 16498 | 19640 | 26828 |
| Dividendos en efectivo declarados por acción común | 0.08 | 0.08 | 0.08 | 0.08 | 0.08 | - | - |
| Datos de operación | | | | | | | |
| Ventas del sistema | 146715 | 151693 | 167592 | 203439 | 240316 | 318854 | 448129 |
| Numero de tiendas al final del periodo | | | | | | | |
| Propiedad de la compañía | 48 | 53 | 61 | 58 | 61 | 58 | 63 |
| Franquicias | 40 | 42 | 55 | 62 | 70 | 86 | 111 |
| Total del sistema | 88 | 95 | 116 | 120 | 131 | 144 | 174 |
| Incremento en tiendas comparables | | | | | | | |
| Propiedad de la compañía | - | - | - | 11.5 | 11.1 | 12 | 22.9 |
| Franquicias | - | - | - | 12.7 | 9.7 | 14.1 | 17.1 |
| Ventas promedio semanales por tienda | | | | | | | |
| Propiedad de la compañía | 45 | 39 | 39 | 42 | 47 | 54 | 69 |

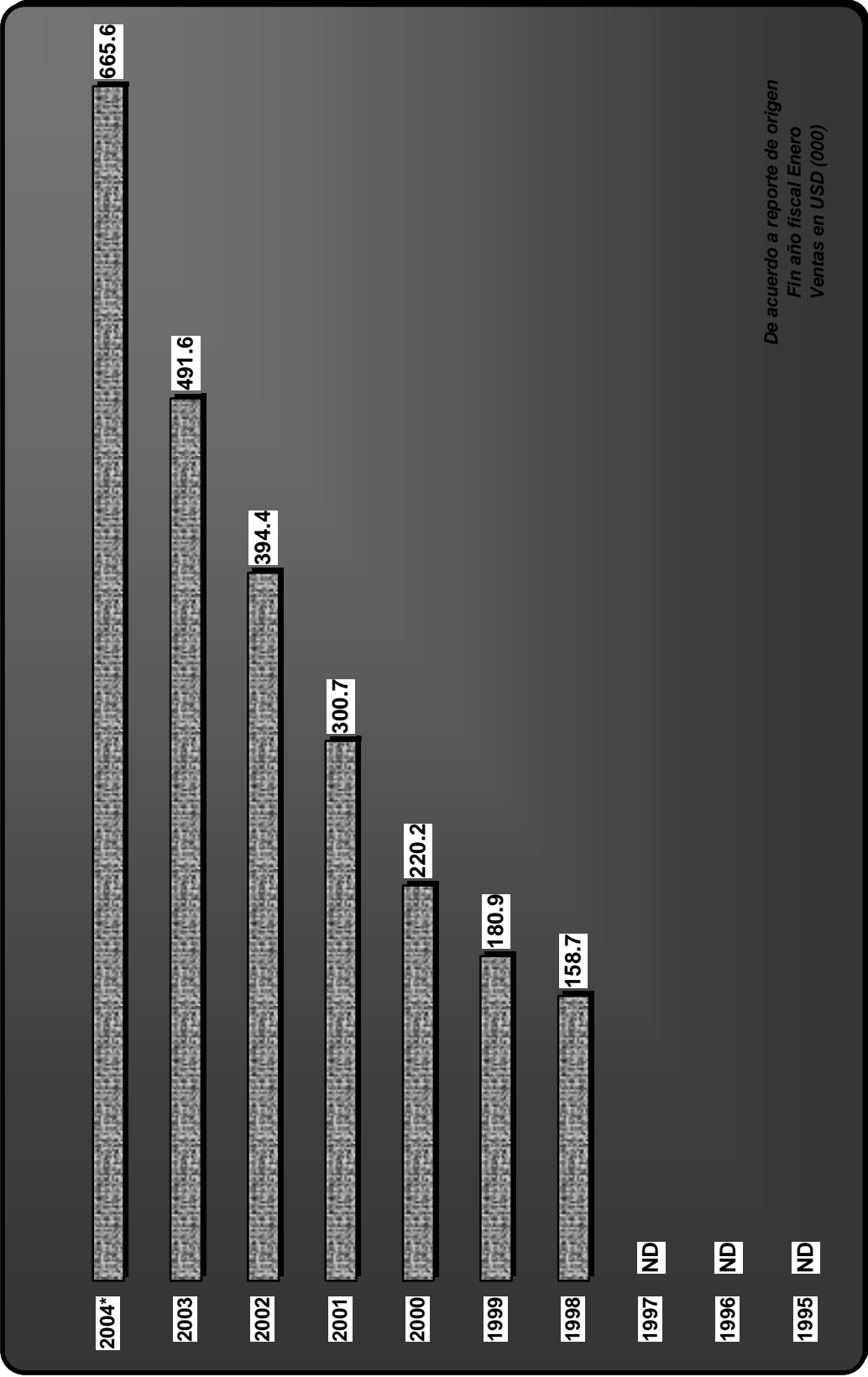
| | 22 | 23 | 22 | 23 | 22 | 23 | 28 | 38 | 43 |
|---|-------|-------|--------|--------|---------|---------|---------|--------|-------|
| Franquicias | | | | | | | | | |
| Datos de hoja de balance | | | | | | | | | |
| Activo circulante | - | - | - | - | - | - | 33780 | 41038 | 67611 |
| Obligaciones actuales y a corto plazo | - | - | - | - | - | - | 25672 | 29586 | 38168 |
| Capital de operación | 7730 | 5742 | 10148 | 9151 | 8108 | 11452 | 29443 | 171493 | |
| Total de activo | 67257 | 72888 | 78005 | 81463 | 93312 | 104958 | 171493 | | |
| Deuda a largo plazo, incluidos vencimientos actuales | 12533 | 18311 | 20187 | 20870 | 21020 | 22902 | - | | |
| Total de capital contable de los accionistas | 35817 | 35033 | 36516 | 38265 | 42247 | 47755 | 125679 | | |
| Datos de flujo de efectivo | | | | | | | | | |
| Efectivo neto provisto por actividades de operación | - | - | 2652 | 7126 | 11682 | 8890 | 30576 | | |
| Compra de propiedad u equipo | - | - | (9592) | (6708) | (12376) | (11335) | (25655) | | |
| Producto de la liquidación de propiedad y equipo | - | - | 5430 | 1740 | - | - | 1419 | | |
| Efectivo neto usado para actividades de inversión | - | - | (3426) | (5896) | (11827) | (11826) | (67288) | | |
| Ganancias netas de prestamos a largo plazo | - | - | 1876 | 683 | 150 | 1682 | (19357) | | |
| Ganancia de oferta de acciones | - | - | - | - | 4619 | - | 65637 | | |
| Dividendos en efectivo pagados | - | - | (1159) | (1173) | (1180) | (1518) | (7005) | | |
| Efectivo neto provisto por (usado para) actividades de financiamiento | - | - | 759 | (456) | 1525 | (84) | 40555 | | |
| Efectivo y equivalentes de efectivo al final del año | - | - | 2158 | 2933 | 4313 | 3183 | 7026 | | |

**BALANCE DE LA
COMPAÑÍA**

| ACTIVOS \$ MIL | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004* |
|-----------------------------------|----------|----------|----------|----------|---------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Activo circulante | 0 | 0 | 0 | 0 | 33.78 | 3.2 | 7 | 21.9 | 32.2 | 21 |
| Inversiones corto plazo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 18.1 | 15.3 | 23 | 0 |
| Acciones | 0 | 0 | 0 | 0 | 13.8 | 18 | 19.9 | 26.9 | 34.4 | 45.4 |
| Inventario | 0 | 0 | 0 | 0 | 9.9 | 10 | 12 | 16.2 | 24.4 | 28.9 |
| Otros activos | 0 | 0 | 0 | 0 | 5.8 | 9.9 | 10.6 | 21.5 | 27.2 | 43.4 |
| Subtotal Activo circulante | 0 | 0 | 0 | 0 | 63.28 | 41.1 | 67.6 | 101.8 | 141.2 | 138.7 |
| Net PP&E | 0 | 0 | 0 | 0 | 53.6 | 60.6 | 78.3 | 112.6 | 202.6 | 284.7 |
| Intangibles | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 16.6 | 48.7 | 207.7 |
| Otros activos largo plazo | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 3.3 | 25.5 | 24.4 | 18.1 | 29.6 |
| TOTAL ACTIVOS | 0 | 0 | 0 | 0 | 122.88 | 105 | 171.4 | 255.4 | 410.6 | 660.7 |
| PASIVOS | | | | | | | | | | |
| Acciones Pagables | 0 | 0 | 0 | 0 | 11.5 | 13.1 | 14.7 | 12.1 | 14.1 | 19.1 |
| Deudas corto plazo | 0 | 0 | 0 | 0 | 2.4 | 2.4 | 3.5 | 13.7 | 15.6 | 11 |
| Impuestos por pagar | 0 | 0 | 0 | 0 | 1.2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pasivos por venir | 0 | 0 | 0 | 0 | 8.8 | 14.1 | 19.9 | 26.7 | 21 | 23.4 |
| otros pasivo corto plazo | 0 | 0 | 0 | 0 | 1.5 | 0 | 0 | 0 | 9.1 | 0 |
| Subtotal pasivos | 0 | 0 | 0 | 0 | 25.4 | 29.6 | 38.1 | 52.5 | 59.8 | 53.5 |
| Pasivo largo plazo | 0 | 0 | 0 | 0 | 18.6 | 20.5 | 0 | 3.9 | 57.2 | 135.1 |
| Otros pasivos largo plazo | 0 | 0 | 0 | 0 | 7.1 | 7.1 | 7.6 | 11.3 | 20.3 | 19.9 |
| TOTAL PASIVO | 0 | 0 | 0 | 0 | 51.1 | 57.2 | 45.7 | 67.7 | 137.3 | 208.5 |
| CAPITAL | 0 | 0 | 0 | 0 | 42.3 | 47.8 | 125.7 | 187.7 | 273.4 | 452.2 |
| TOTAL PASIVOS Y CAPITAL | 0 | 0 | 0 | 0 | 93.4 | 105 | 171.4 | 255.4 | 410.7 | 660.7 |

* Datos al 17/07/04

Ventas de Krispy Kreme



Anexo F Comparación de Krispy Kreme contra otras industrias.

| COMPARACION CONTRA EMPRESAS SIMILARES | | | | | | |
|---------------------------------------|------------------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|---------------------|--|
| | Capital de Mercado \$ MIL | Sales 2004 \$ MIL | Grado crecimiento | Grado de ganancias | Salud financiera | |
| KRISPY KREME DOUGHNUT | 1,055 | 666 | A+ | A | B | |
| Promedio de la industria | 1,397 | 1,221 | C | C+ | C+ | |
| McDonald's | 35,150 | 17,741 | B+ | B | A- | |
| Starbucks | 18,298 | 4,640 | A+ | A | A+ | |
| Yum Brands | 11,281 | 8,548 | B- | A | B | |
| Aramark | 5,270 | 9,905 | A+ | B+ | B- | |
| Sodexho Alliance SA ADR | 4,500 | 12,406 | | | | |
| Wendy's International | 4,204 | 3,290 | A+ | A | A | |
| Brinker International | 3,459 | 3,566 | A+ | A | B+ | |
| Darden Restaurants | 3,437 | 4,872 | B | A | B | |
| Outback Steakhouse | 3,160 | 2,909 | A+ | A | A | |
| Cheesecake Factory | 2,181 | 822 | A+ | A | A | |
| Applebee's International | 2,085 | 1,029 | A- | A+ | A | |
| Ruby Tuesday | 1,965 | 1,013 | B | A | B | |
| CBRL Group | 1,589 | 2,354 | B | B+ | B+ | |
| Sonic | 1,359 | 488 | B+ | A+ | A- | |
| CEC Entertainment | 1,301 | 677 | | | | |
| Jack in the Box | 1,128 | 2,169 | B- | A- | B- | |
| PF Chang's China Bistro | 1,080 | 597 | A | A | A- | |
| Panera Bread Company | 1,052 | 385 | A | A- | A | |
| Bob Evans Farms | 973 | 1,150 | C | A | A- | |
| Domino's Pizza | 910 | 1,340 | | | | |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Logo de Krispy Kreme | 8 |
| Figura 2. Comportamiento de la acción de Krispy Kreme | 13 |
| Figura 3. Desempeño de Krispy Kreme por segmento de negocios | 17 |
| Figura 4. Variedad de donas | 18 |
| Figura 5. Operación de unidades individuales de Krispy Kreme | 20 |
| Figura 6. Análisis FODA de Krispy Kreme | 25 |
| Figura 7. Análisis FODA de Dunkin' Donuts | 27 |
| Figura 8. Análisis FODA de Winchell's | 28 |
| Figura 9. Análisis FODA de Tim Horton's | 30 |
| Figura 10. Análisis FODA de LaMar's Donuts | 31 |
| Figura 11. Análisis FODA de Starbucks | 32 |
| Figura 12. Distribución de tiendas Krispy Kreme | 34 |

INDICE DE ANEXOS

| | | |
|---------|--|----|
| Anexo A | Contenido nutritivo de una dona glaseada Krispy Kreme | 48 |
| Anexo B | Comentarios de clientes y franquiciatarios de Krispy Kreme | 49 |
| Anexo C | Imágenes de operación de una tienda Krispy Kreme | 51 |
| Anexo D | Contenido nutritivo de una selección LaMar's | 52 |
| Anexo E | Estados financieros de Krispy Kreme | 53 |
| Anexo F | Comparación entre empresas del mismo ramo | 57 |