

Estrategias de posicionamiento internacional de Krispy Kreme y consolidación en los mercados existentes.

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



**“ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL DE KRISPY
KREME Y CONSOLIDACION EN LOS MERCADOS EXISTENTES”**

ESTUDIO DE CASO

Para obtener el grado de:

MAESTRO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a :

MAURICIO DELEZE MEDINA

Director:

Mtro. ROBERTO SANCHEZ DE LA VARA

Lectores:

Mtro. JORGE SMEKE SWAIMAN

Mtra. ROCIO GUTIERREZ FERNANDEZ

...a Yahoo!

INDICE

INDICE	1
INTRODUCCION	3
SÍNTESIS DE HECHOS RELEVANTES	5
ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO	8
Competencia	8
El poder de negociación de los Clientes	9
Rivalidad existente en el mercado de la comida rápida	9
Poder de negociación de proveedores	10
La amenaza de productos sustitutos	10
Amenaza de nuevos competidores	11
Krispy Kreme en la Industria	11
Estrategia Competitiva	12
Comportamiento de las Franquicias	12
Mercadotecnia y valor de marca	14
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN QUE PRESENTA LA EMPRESA DESCRITA	16
PROPUESTA DE ALTERNATIVAS POSIBLES PARA ACCIONES FUTURAS	19
EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS PROPUESTAS MEDIANTE LA APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS CUALITATIVAS Y CUANTITATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES	21
Reducción de costos	21
Expansión a otros mercados	22
Productos sustitutos	24

COMPROMISO DE ELECCIÓN DE UNA O VARIAS DE LAS ALTERNATIVAS

PROPUESTAS	27
CONCLUSIONES	30
BIBLIOGRAFÍA	32
ANEXOS	35

INTRODUCCION

En 1933 Vernon Rudolph invirtió todos sus ahorros para comprar una pequeña panadería en Kentucky. El gran atractivo de la panadería era únicamente una excelente receta de un cocinero francés para preparar donas esponjadas de azúcar. Sin embargo, Rudolph tenía en mente que convertiría esta pequeña panadería en un negocio rentable.

Lo primero que hizo fue probar suerte en otros mercados. Llegó a Winston-Salem, Carolina del Norte, donde en 1937 fundó la primera tienda con el nombre de Krispy Kreme Doughnuts. Su especialidad eran las donas glaseadas, calientes y recién horneadas.

Poco a poco, ese pequeño expendio se convirtió en una cadena de franquicias con más de 350 puntos de venta en Estados Unidos, Canadá, Australia, Inglaterra y recientemente en México. El crecimiento fue quizá exagerado. En los últimos años Krispy Kreme ha pedido a los bancos una prórroga para renegociar sus deudas. De hecho, recientemente se ha desatado un escándalo con la manera en la que Krispy Kreme contabiliza sus bienes, cosa que le ha costado en meses recientes la comparación con ENRON y la caída de sus acciones en la bolsa de Nueva York (NYSE). De este fenómeno se hablara mas adelante.

En México, la compañía camina con paso firme: a principios de 2003 inauguró su primer local en el país y sus planes de expansión incluyen la apertura de 20 comercios más durante los próximos seis años, el último de estos fue abierto en Mayo de 2006.

En últimas fechas, Krispy Kreme se ha convertido en una marca que muchas personas buscan. En gran parte, esto se debe a las exitosas campañas de relaciones públicas, principalmente por la recolección de fondos para organizaciones no lucrativas, una manera de promocionarse y hacerse de una buena imagen así como ganar un poco de dinero y deshacerse del producto que no es fresco.

El caso Krispy Kreme Doughnuts Inc. muestra la historia y el crecimiento de la compañía desde sus inicios y la estrategia que han seguido sus directivos para hacerla crecer, pero también muestra parte de sus debilidades y oportunidades.

SÍNTESIS DE HECHOS RELEVANTES

- Krispy Kreme nace cuando un inversionista compra una tienda de donas. Su principal activo fue uno intangible: una receta de donas esponjadas con levadura.
- El negocio de las donas Krispy Kreme pronto salió del establecimiento para venderse en locales detallistas, éste fue el primer paso hacia la expansión. La venta a detallistas y la receta de las donas le dieron a Krispy Kreme la oportunidad de darse a conocer en el mercado.
- Con un nuevo socio, Krispy Kreme comenzó a construir un departamento de maquinaria y una planta para mezclar masa para donas. Este fue el principio de la integración vertical de la compañía, ya que con esto tenían el control del proceso y la calidad de las donas.
- En 1960 decidieron estandarizar los establecimientos Krispy Kreme con la misma imagen: techo verde, y ladrillos rojos, lo cual les otorgo un toque de folclor así como una apariencia muy vistosa y una imagen totalmente diferenciada. También decidieron hacer una banda de transportación donde las donas eran llevadas a sus diferentes procesos a la vista de los clientes, lo cual también les ayudo para la diferenciación.
- En 1976 Beatrice Foods compro Krispy Kreme e hizo cambios en la apariencia de los establecimientos y modifico la receta original, el mercado reaccionó negativamente y el negocio declinó.

- En 1982 unos franquiciatarios compraron Krispy Kreme a Beatrice Foods y rápidamente reinstalaron la receta, la imagen y logos originales, a lo cual el mercado reaccionó positivamente. Rápidamente buscaron el crecimiento del negocio.

- La expansión del negocio fue impulsada mediante abrir establecimientos a tiendas asociadas (bajo un esquema de regalías y dentro de un territorio geográfico previamente especificado), establecimientos propiedad de Krispy Kreme y la venta de donas fuera de los establecimientos, ya fuera a tiendas de conveniencia, supermercados, mayoristas y organizaciones caritativas que vendían las donas para reunión de fondos.

- A partir de 1996 Krispy Kreme comenzó una estrategia que se basó mas en los establecimientos y menos en la venta a mayoristas, que sentían se había estancado. Esta estrategia se basaba en dar importancia a la venta dentro de las tiendas Krispy Kreme y agrandar el tamaño de las donas. También iniciaron una estrategia de expansión a lo largo y ancho de la Unión Americana, ya que su expansión había sido exclusivamente en el sureste del país, mediante establecimientos franquiciados (a franquiciatarios ya experimentados en el negocio de alimentos y familiarizados en un área geográfica específica) y estandarizaron también el tamaño de las tiendas.

- En el año 2000 Krispy Kreme se convirtió en una compañía de capital social y comenzó a circular en el NYSE a partir de 2001.

- La empresa Krispy Kreme genera ingresos de tres maneras: ingresos por ventas de tiendas propias, venta de materia prima para hacer las donas y otros productos (como café) e ingresos de pago de regalías de tiendas franquiciadas.

- Las tiendas generan ingresos a su vez de tres maneras: venta de donas en instalaciones, ventas de café y otras bebidas y ventas externas de donas de marca etiquetadas para supermercados y tiendas de conveniencia y grupos de reunión de fondos de caridad.

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

Competencia

El mercado de la comida rápida se colocó en el siglo XX dentro de los negocios más proliferantes de la Unión Americana. La facilidad de comer algo rápido por bajo precio causó que la cultura occidental cambiara por completo. Las cafeterías también cambiaron mucho, la originalidad en las recetas y en los conceptos básicos fueron un detonante para que este negocio se convirtiera en una industria multimillonaria.

La especialidad de la industria de la comida rápida es muy popular en la clase media norteamericana. Muchas compañías han existido por décadas, estableciendo lealtad del cliente e identificación de marca. Esta industria llena una de las siguientes necesidades de los clientes: la necesidad de una comida sin tiempo de espera o la necesidad de un bocadillo de buen sabor. Muchas compañías tienen dificultades en convertirse rápidamente en exitosas porque la industria esta llena de grandes corporaciones bien establecidas. Los consumidores valoran tener la facilidad de comer fuera de casa, ya sea en un restaurante de servicio total o uno de comida rápida.

Krispy Kreme junto con Dunkin' Donuts lideran el negocio de las "cafeterías de donas" en Norteamérica y libran hoy una batalla por el apetito de los consumidores americanos. La idea de comer una golosina que satisface el paladar al mismo tiempo que el hambre se debe de soportar con estrategias inteligentes para captar el mercado y tener el mayor retorno sobre inversión de sus accionistas, porque al final de todo, es un negocio.

Krispy Kreme en particular ha extendido sus fronteras significativamente, de una pequeña tienda en el estado de Carolina del Norte en 1937 a varios centenares de tiendas a lo largo y ancho de los Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Australia, Corea y ahora México. Krispy Kreme provee el equipo, los servicios y las materias primas a los franquiciatarios y donas a los clientes finales de la misma manera como lo hace McDonalds y YUM! (Yum es la operadora de KFC y Pizza Hut).

El poder de negociación de los Clientes

Los clientes no muestran una amenaza significativa para Krispy Kreme porque son muchos y están muy atomizados. Las franquicias de Krispy Kreme deben comprar directamente de la corporación, lo que garantiza un cierto nivel de ventas o un mercado cautivo. Como compradores, los franquiciatarios tienen todavía un poder de negociación limitado porque están atados a sus negocios por las grandes inversiones. Otro factor significativo es el valor del producto para el cliente.

Mientras que la comida es necesaria para la vida humana, los productos ofrecidos por Krispy Kreme no son básicos como tal y son consumidos únicamente por antojo. Sin embargo, el enorme crecimiento de la industria sugiere que la comida rápida está siendo cada vez más indispensable para la sociedad que lo jamás ha sido.

Rivalidad existente en el mercado de la comida rápida

Las empresas pequeñas y grandes compiten ferozmente por posicionamiento de mercado en la industria. Por lo tanto, el valor percibido de los productos es crucial para

el desempeño de la compañía. No hay barreras de salida significativas en este tipo de industria, sin embargo, el que una compañía salga de la competencia no es factible para la mayoría de ellas debido a la enorme plataforma de franquicias de que esta compuesta y el desperdicio que representaría el abandonar años de trabajo en desarrollar competencias únicas.

Poder de negociación de proveedores

La industria tiene una enorme gama de proveedores de materias primas. A partir de esto, algunas compañías han establecido relaciones con algunos proveedores, en particular minimizando el poder de negociación de éstos. Algunas compañías en esta industria se han integrado verticalmente para eliminar cualquier amenaza de sus proveedores.

Krispy Kreme, en particular, se ha integrado verticalmente en la producción de donas y café a través de “joint ventures” y adquisiciones para intentar controlar a sus proveedores y al mismo tiempo mantener un nivel deseado de calidad.

La amenaza de productos sustitutos

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

Amenaza de nuevos competidores

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

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

Krispy Kreme en la Industria

Krispy Kreme ha logrado a través de varias décadas de operación una fuerte identidad de marca entre sus clientes. En algún momento, la meta de Krispy Kreme fue llevar su producto mas allá de las fronteras de Carolina del Norte hacia todo Estados Unidos y la administración general lo logró exitosamente, forjando una compañía fuerte dentro de

una industria altamente competitiva. Ahora Krispy Kreme tiene como meta llevar su producto mas allá de todas las fronteras y llegar a todo el mundo, cosa que se antoja un poco fascinante, pero el camino es largo y hasta hoy, en los países que ha entrado, ha sido exitosa.

Estrategia Competitiva

Krispy Kreme integra verticalmente sus operaciones a través de las franquicias. La compañía vende equipo a nuevos franquiciatarios, equipo mas grande a franquiciatarios que crecen, también vende ingredientes, masa premezclada, café molido para la fabricación de sus cafés y café tostado en grano para vender a los clientes mediante sus franquicias. Krispy Kreme ha adoptado una estrategia de marca que incorpora un alto nivel de publicidad en pequeñas poblaciones, basándose en una marca muy reconocida y una plataforma de clientes leales. La marca Krispy Kreme ha sido crucial para el éxito de la compañía en el mercado americano, y ahora que están explorando nuevos mercados alrededor del mundo, la marca es reconocida por algunos sin tener que hacer publicidad. Es considerada por muchos como una novedad que las donas se comercialicen como “calientes y frescas” llegando al lado nostálgico de algunas personas.

Krispy Kreme vende sus productos tanto en tiendas Krispy Kreme como en tiendas de conveniencia donde sus productos han ganado una gran parte del mercado. La gran variedad de mas de 20 donas, las ideas experimentales dentro de las variedades del mercado (como pies de limón y crema, por ejemplo) y las innovaciones ha mantenido a los clientes interesados en Krispy Kreme.

Una estrategia global favorecerá a Krispy Kreme puesto que el mercado de los Estados Unidos se ha vuelto increíblemente competido.

Comportamiento de las Franquicias

Desde Mayo de 2004, Krispy Kreme ha cerrado una serie de franquicias (aunque originalmente no se tenía contemplado el concepto) para minimizar bajas de ganancias. La dirección de Krispy Kreme decidió retirar su inversión de la última adquisición de la compañía: Montana Mills Bread Company, que fue comprada en el año 2003. Krispy Kreme esta considerando también cerrar una planta de manufactura y distribución de 4.6 millones de dólares en Ohio, debido a sobre inventarios y ganancias reducidas. La dirección de la compañía ha anunciado sus planes de cambiar el enfoque de crecimiento a través de apertura de nuevas tiendas y franquicias, a reducir costos en las operaciones existentes. Esto es muy bueno para la compañía porque les ayuda a enfocarse y poner mas atención a las tiendas y franquicias existentes llevándolas a un nivel de operación optimo.

Sin embargo, no obstante la estrategia de reestructuración de Krispy Kreme, algunos accionistas han presentado denuncias y hasta demandas contra la compañía acusándolos de ser extremadamente agresivos y poco informativos en su contabilidad (algo muy grave en la bolsa estadounidense), especialmente en la recompra de franquicias que tuvo lugar en el 2004. Los accionistas se sintieron defraudados cuando se enteraron de que una de las franquicias que se recompararon era una muy grande de California y que

pertenecía a la ex esposa del director general, lo cual sugiere que hubo un conflicto de intereses no relacionados a negocios.

Otro revés que sufrió la compañía, fue cuando la reconocida revista Forbes publicó en Septiembre de 2005 un artículo en el que dos investigadores de la editorial descubrieron anomalías en la contabilidad de Krispy Kreme. Al igual que Enron, Krispy Kreme había estado ingresando en los estados de resultados activos no adquiridos aun. Los franquiciatarios se quejaron también de que terminando el año de 2003 y 2004 recibían grandes cantidades de materia prima para donas (suministrada por la corporación exclusivamente) para llegar a los volúmenes de venta esperados en el año.

Mercadotecnia y valor de marca

El valor relacionado a la marca Krispy Kreme es la estrategia mas acertada de la compañía, muy pocas marcas de comida han logrado esto. Como estrategia de mercadotecnia, la publicidad boca en boca ha funcionado excelentemente desde hace años para Krispy Kreme, sin embargo, es posible que tal promoción se vea ahogada por la cantidad de información. Posiblemente, la mayor amenaza para Krispy Kreme sea la consciencia del consumidor respecto a la comida saludable. Con alrededor de 240 calorías en cada dona, las donas de Krispy Kreme son una de las golosinas menos saludables que alguien pueda comer. Como resultado, la dulzura de las donas Krispy Kreme se ha “amargado” para las personas que tienen consciencia de la comida saludable. Ese, por cierto, ha sido el pretexto de las bajas ventas en los últimos años de la corporación Krispy Kreme.

La estrategia de marca de Krispy Kreme es difícil de replicar, no solo por que su receta es imposible de duplicar, sino también porque Krispy Kreme ha sido reconocida por su naturaleza innovadora hacia las variantes de sabores en sus donas, lo que requiere de mucha creatividad. Aun imitando estos diferentes e innovadores sabores, los competidores de Krispy Kreme tendrían que luchar mucho para lograr exactamente el mismo sabor y consistencia.

En años recientes, Dunkin' Donuts se ha posicionado exitosamente en Estados Unidos como el “desayuno de cada mañana”, lo cual es un excelente logro, especialmente en el mercado de la comida rápida y no únicamente de las donas porque no ha podido concebir “solo las mejores donas” como lo hace Krispy Kreme.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN QUE PRESENTA LA EMPRESA DESCRITA

El caso Krispy Kreme describe a una empresa, como muchos casos de estudio, casi perfecta que no tiene un solo defecto ni una sola debilidad. Sin embargo, Krispy Kreme tiene debilidades en su producto gracias a la exagerada invasión de productos poco sanos en el último siglo y gracias a los medios que han hecho conciencia en la mente del consumidor. Krispy Kreme tiene hoy en día debilidades también en su manejo y su operación motivado por la avaricia de los actuales directores.

Krispy Kreme ha llegado a lo que podemos denominar como una “masa crítica” en los Estados Unidos, que es por encima del punto de equilibrio ideal. Algunas franquicias han cerrado y también algunos centros de distribución y aun mas, una enorme planta de manufactura y distribución en Ohio por malos resultados. Esto no significa en ninguna forma que Krispy Kreme va camino a la bancarrota ni mucho menos, simplemente que en su mercado ha llegado o esta llegando a un punto de saturación.

El crecimiento de Krispy Kreme fue tan grande que aún los analistas financieros de la NYSE consideraron irreal el valor de las acciones de la compañía; el furor y el exagerado fanatismo por las donas de Krispy Kreme han pasado y la dirección necesita tomar medidas al respecto.

La mesa directiva de Krispy Kreme ha culpado a la conciencia de la salud como la causa de los “malos” resultados de la compañía en los últimos años, sin embargo, Krispy Kreme es un producto innovador que satisface el antojo durante un corto tiempo, pero no puede alimentar a una persona todos los días. Es cierto que Krispy Kreme tiene

“solo las mejores donas” pero sus donas no son mas que un antojo. Krispy Kreme no tiene una alternativa dentro de sus tiendas que pueda sustituir una comida como el desayuno, por lo menos no durante mucho tiempo.

El mercado norteamericano esta saturado de alternativas de comida y de “antojos” y Krispy Kreme ha llegado al punto en donde no puede crecer al mismo ritmo continuando con las mismas estrategias. Las franquicias de Krispy Kreme siguen siendo atractivas para los franquiciatarios, pero no tanto como lo eran hace unos años cuando la euforia de Krispy Kreme era tan grande que había que hacer cola durante muchas horas para conseguir donas recién horneadas.

El caso plantea algunos ejemplos en los cuales las franquicias (o locales propios de la compañía) tuvieron que hacer un gran establecimiento para poder satisfacer la enorme demanda de las famosas donas. Estos enormes locales ya no tienen la espeluznante demanda que tenían hace unos años y el espacio utilizado es espacio perdido. El caso de Krispy Kreme nos hace pensar un poco en la llegada de McDonald's a México, donde la expectativa creada fue muy grande y la demanda, por consiguiente, fue enorme. McDonald's Perisur, después McDonald's Polanco eran muy grandes en tamaño, porque la demanda era grande, McDonald's Satélite (el 3er establecimiento de la Republica Mexicana) fue en su momento el mas grande del mundo. Hoy se utiliza menos de la mitad del establecimiento, lo cual repercute en costos grandes para el mismo, de hecho, McDonald's Polanco ha disminuido su área de comida y estacionamiento a menos de la mitad. Al igual que Krispy Kreme en los Estados Unidos, esto no significa el declive y bancarrota de McDonald's en México,

simplemente que la demanda llego a un punto de saturación y necesita ahora encontrar su propio punto de equilibrio.

PROPUESTA DE ALTERNATIVAS POSIBLES PARA ACCIONES FUTURAS

Krispy Kreme tiene grandes retos por delante si desea continuar creciendo. En el punto anterior se plantea que el mercado norteamericano ha llegado a un punto de saturación dentro del cual no podrá seguir creciendo al mismo ritmo con la misma estrategia.

Para poder seguir teniendo los increíbles resultados que ha tenido Krispy Kreme a lo largo de los años se necesitan tomar ciertas medidas.

Una de ellas es la reducción de costos. Las tiendas de Krispy Kreme son exageradamente grandes, y la operación es muy costosa. Para ser una tienda de donas, las tiendas de Krispy Kreme tienen mas espacio que un restaurante de comida rápida (mas grande que el establecimiento promedio de un McDonald's, Burger King o Wendy's), gran parte de este espacio esta dedicado a la producción de las donas de manera que el cliente pueda ver la línea de producción. El equipo necesario para hacer que las donas pasen a través de una línea de producción elevada de acero inoxidable es realmente costoso y esto se verá reflejado en los resultados de la empresa.

Los costos podrían ser minimizados a lo largo de la cadena de suministro, pero con esto se debería ser muy cuidadoso, ya que es parte de la estrategia central de Krispy Kreme el mantenerse como únicos proveedores de la materia prima para hacer donas y café, y se tienen únicamente dos centros de producción de harina en el mundo (ambos en Estados Unidos). Por lo tanto, llevar la materia prima desde el centro de producción hasta las tiendas es extremadamente costoso. Krispy Kreme podría hacer más centros de

producción de harina y otras materias primas estratégicamente colocadas en puntos cercanos a la densidad de tiendas Krispy Kreme.

Otra estrategia un poco más atrevida se basa en una de las debilidades detectadas en el análisis del objeto de estudio. Krispy Kreme tiene únicamente dos categorías de productos: donas y café, dentro de la categoría de café se encuentran todas las bebidas como café, moka, frozen blends (hielo frappé, leche y jarabe de sabores) y leche (también mezclado con jarabe de sabores). Krispy Kreme no tiene una opción para comer algo que no sea un antojo, es decir, no existe la opción para comer algo consistente o saludable. La organización ha sido muy criticada al respecto, en años recientes se ha notado una tendencia en la sociedad estadounidense de regresar a lo saludable, a la comida “low fat” y a las opciones naturales. Lo único que ha hecho Krispy Kreme al respecto es ofrecer algunas de sus bebidas bajas en calorías.

El negocio de Krispy Kreme ha sido hasta hoy exclusivo de las personas que buscan un antojo o un “premio”, sin embargo están dejando ir un gran segmento del mercado que esta buscando un alimento sin sentirse culpable.

Otra alternativa de crecimiento es la globalización. El mercado estadounidense es muy grande, pero el mundo entero es aun más grande. Hasta hace muy poco tiempo, Krispy Kreme no había salido de las fronteras norteamericanas (con excepción de Canadá que es considerada en las organizaciones como “igual” que Estados Unidos). Hace un par de años Krispy Kreme se aventuró a salir de sus fronteras gracias a la presión que ejercían en ellos algunos franquiciatarios internacionales en el Reino Unido, Australia y México, sin embargo la estrategia no ha sido la mas indicada para el crecimiento esperado.

EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS PROPUESTAS MEDIANTE LA APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS CUALITATIVAS Y CUANTITATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Reducción de costos

Como ya es costumbre, la reducción de costos es la primera estrategia a la que se recurre en las empresas cuando los resultados no son tan buenos como se esperan. Desgraciadamente esta estrategia tiende a ser peligrosa. Cuando las empresas están decididas a reducir sus costos, éstas tienden a cometer errores que costarán más caros al final. Por decirlo de alguna manera, en lugar de quitar la grasa le quitan las piernas porque es más rápido y más obvio, sin embargo no se dan cuenta que las piernas las necesitan para avanzar (por muy tonto que parezca). Con el objetivo de mostrar mejores resultados en el corto plazo se eliminan los planes de capacitación y entrenamiento, con lo cual, lo que no se gasta en capacitación se termina pagando con costos más elevados, producto de menores niveles de productividad y calidad. En cuanto a las reestructuraciones de personal, sin un debido análisis y metodología, terminan no sólo perdiendo en muchos casos personal muy valioso en cuanto a experiencia, capacidades intelectuales y habilidades técnicas, sino además, producto de la desmoralización en el resto del personal sumados a una mayor carga de trabajo disminuye tanto los niveles de calidad como los de productividad. Apuntar a la reducción de gastos de publicidad no hace más que abrirles el camino a los competidores y perder posicionamiento en el mercado.

En el caso de Krispy Kreme la reducción de costos se refiere a disminuir la exageración. El caso se refiere con mucho orgullo a las franquicias gigantescas y a los enormes gastos de instalación de nuevos equipos que seguramente no se necesitan. Krispy Kreme podría regular el tamaño máximo de los establecimientos y el gasto total de los equipos que, aunque son un insumo importante para la empresa, estos insumos se hacen una vez nada más. En cambio si las tiendas Krispy Kreme tienen un menor costo de operación con la misma calidad, sabor y concepto, la empresa podría tener una mejor posición para exigir a sus tiendas y sus franquicias mejores regalías y resultados.

Si Krispy Kreme se empeña en reducir los costos de fabricación de masa para donas, podría bien llegar al extremo de disminuir la calidad de sus donas, lo cual sería un error. El costo de transportación de materia prima para donas debe ser uno de los costos que podrían reducirse sin tener que alterar la calidad de las donas y sin revelar los secretos de las recetas. Se podrían colocar centros de manufactura mas cercanos a los destinos mas comunes de la harina, de esta manera se podría ahorrar un buen porcentaje de los costos de envío de un lado al otro de la Unión Americana.

Ahora ya hay Krispy Kreme en Europa, Asia, Oceanía y Latinoamérica, la misma estrategia sería un gran desahogo para los costos de transportación de materia prima para los franquiciatarios de estas localidades.

Expansión a otros mercados

Como ya se ha señalado en el análisis del objeto de estudio, el mercado de Krispy Kreme en los Estados Unidos se ha saturado ya o se encuentra cerca del punto de

saturación, por lo tanto Krispy Kreme debe de comenzar a poner los ojos en mercados alternativos. Desde hace muchos años franquiciatarios alrededor del mundo han estado presionando a Krispy Kreme para que les otorguen franquicias fuera de Estados Unidos, y hace unos cuantos años Krispy Kreme accedió a otorgar unos cuantos: Latinoamérica (México, Enero 2004), Europa (Reino Unido 2003), Asia (Corea 2004) y Oceanía (Australia 2003). Sin embargo la estrategia que sigue Krispy Kreme en la persecución de otros mercados es nula, se otorgaron franquicias gracias a las presiones de franquiciatarios internacionales.

Es una excelente estrategia para una marca el convertirse en global, sin embargo, existen mejores métodos para acceder a los mercados fuera de Estados Unidos y Canadá. Krispy Kreme no ha tenido una sola iniciativa de impulsar el crecimiento de la marca en todo el mundo. Mercados como Argentina, Brasil y Chile en Sudamérica. Francia, España, Italia, Rusia y Alemania en Europa. Japón, China e India en Asia son mercados muy grandes para el negocio de la comida. Una buena estrategia de globalización podría elevar las ventas de Krispy Kreme a niveles nunca antes imaginados, sin embargo los directivos de Krispy Kreme no se han molestado en impulsar realmente una campaña de este tipo.

En México, al igual que en los demás países en los que Krispy Kreme tiene presencia fuera de Estados Unidos y Canadá, la licencia fue entregada a un solo franquiciatario que se hace cargo de manejar bajo ciertos estatutos la franquicia de todo el país. Grupo Axo es la firma que comercializa exclusivamente las donas de Krispy Kreme en México y curiosamente Grupo Axo se especializa en ropa, ellos son los líderes en comercializar Tommy Hilfiger, Donna Karan y Warner Bros Clothing. Grupo Axo tiene el

compromiso de abrir 20 tiendas (no exclusivamente tiendas donde fabrican donas, sino comercializadoras) en los primeros años en la zona central de México, pero las opciones de otros franquiciatarios de abrir una tienda Krispy Kreme en cualquier lugar de la República Mexicana son nulas dado que grupo Axo es el único franquiciatario con derechos sobre territorio nacional. Krispy Kreme esta dejando de ganar utilidades y regalándolas a un tercero.

McDonald's logro el imperio fuera de Estados Unidos instalando oficinas propias y joint ventures en la mayoría de los países que se instalo para poder tener el control y el volumen de ventas que hoy tiene. Posiblemente este sería el mejor acercamiento a los países desconocidos para Krispy Kreme en todo el mundo.

Krispy Kreme tiene grandes retos que vencer, algunos países no aceptan la comida estadounidense fácilmente y los directivos tendrían que aceptar que la base alimenticia en otros países no es tan descuidada en el resto del mundo como lo es en Estados Unidos y Canadá.

Productos sustitutos

La estrategia mas atrevida de crecimiento para Krispy Kreme sería la de buscar productos sustitutos. Krispy Kreme se ha formado vendiendo únicamente donas, sin embargo el negocio en el que se encuentra la compañía no es de donas, sino de alimentos. Esta es la barrera mas difícil de romper, Krispy Kreme es una compañía de tradición y en eso ha basado toda su mercadotecnia.

La conciencia de la sociedad acerca de la comida saludable se basa en estudios científicos que prueban la comida rápida, el azúcar en exceso, la grasa, los almidones, el café, etc. Krispy Kreme es todo lo anterior en niveles exagerados y la gente ha empezado a cambiar de hábitos. Por lo tanto, la compañía debe de considerar ampliar su menú a alimentos que nutran, además de mantener sus tradicionales donas.

Dunkin' Donuts, la compañía mas grande en el negocio de las donas ha ampliado las opciones de comida en sus establecimientos. Hace algunos años Dunkin' Donuts comenzó a ofrecer bagels de todo tipo junto con las donas y el café que los hicieron famosos. Hoy ofrecen sándwiches, croissants, ensaladas, desayunos completos y bebidas, todos estos considerados “no tan malos” para la alimentación diaria, aunque contengan la misma cantidad de calorías que las donas.

McDonald's, la marca de comida rápida mas reconocida del mundo, ofrece ensaladas y yogurt para darle a la persona conciente de su salud una opción sana para comer. Burger King, Wendy's, Taco Bell, KFC, todas ellas marcas reconocidas mundialmente, han ampliado su menú para ofrecer algo mas que calorías a los comensales.

Krispy Kreme se ha caracterizado por su innovación en sus productos. No debe ser tan difícil encontrar un par de opciones para la gente que busca comida con gran sabor y contenido energético limitado.

Cuando la primera tienda de México (Interlomas) abrió, el Dallas Morning News publicó un artículo y uno de los puntos interesantes es donde al final del mismo se entrevista a una ama de casa mexicana que había descubierto las donas de Krispy

Kreme, ésta dice que aunque las donas son extremadamente caras para el mercado mexicano son deliciosas, seguiré consumiéndolas – dice – aunque tenga que quemar las calorías después en el gimnasio. Un producto que de entrada se sabe que no es sano, no puede crecer a un gran ritmo en un mercado auto conciente.

COMPROMISO DE ELECCIÓN DE UNA O VARIAS DE LAS ALTERNATIVAS PROPUESTAS

Ninguna de las alternativas propuestas es sumamente excluyente, por lo tanto una buena combinación de las tres sería lo óptimo.

La estrategia de reducción de costos en las tiendas ya establecidas de Krispy Kreme no es viable, puesto que se requiere de capital también para quitar parte de la capacidad instalada de las tiendas. Un ejercicio bastante sano sería cuidar el volumen de inversión inicial en las nuevas tiendas de Krispy Kreme, si la marca ha llegado a un volumen de saturación o está cercano a alcanzarlo, no conviene poner grandes sumas de dinero en una tienda que en unos cuantos años se verá disminuidas sus ventas.

También requiere una fuerte inversión inicial la construcción de centros de manufactura de harina más cerca de los consumidores de la misma, así que esta es la estrategia más débil de principio, aunque sería importante pensar en ella si la cantidad de tiendas de Krispy Kreme en todo el mundo llega a un nivel crítico.

Krispy Kreme debe de enfocar buena parte de su atención en las franquicias fuera de los Estados Unidos y Canadá, la compañía debería aventurarse a buscar por sus propios medios nuevos horizontes potenciales evaluando con estrategias de mercadotecnia adecuadas a cada una de las regiones donde se quiera establecer. Estudios de mercado revelarían el potencial de las regiones a evaluar. Regiones como Sudamérica (Argentina, Brasil y Chile), Asia (China, India y Japón) y Europa (Alemania, España,

Francia, Italia y Rusia) tienen un potencial de ventas mas grandes que los Estados Unidos, únicamente si son atacados correctamente.

La expansión de las grandes cadenas de comida rápida por todo el mundo es un claro ejemplo del potencial que tiene el mercado internacional. Casos como McDonald's, Burger King, KFC y aun la competencia directa de Krispy Kreme: Dunkin' Donuts que hoy se ha expandido en los siguientes países: Alemania, Arabia Saudita, Aruba, Bahamas, Brasil, Bulgaria, Chile, Colombia, Ecuador, España, Guam, Grecia, Honduras, Indonesia, Corea, Líbano, Malasia, México, Nueva Zelanda, Pakistán, Panamá, Perú, Filipinas, Puerto Rico, Qatar, Tailandia, Turquía y la mayor parte de Europa, sin contar por supuesto todos los estados de la Unión Americana y de Canadá.

Cuando Krispy Kreme se acerca a una saturación en su mercado, debe de buscar otros mercados para generar mayores ganancias y generar mayor valor a sus acciones. Por lo tanto, Krispy Kreme debería contratar agencias de investigación de mercado especializadas en comida rápida y realizar estudios de hábitos, socioeconómicos, alimentación, nutrición y potencial. La compañía deberá entender que los hábitos de comida no son iguales en todo el mundo y realizar un acercamiento cauteloso en las regiones ya mencionadas.

La Secretaría de Comercio Exterior de Estados Unidos señala en muchos de sus estudios que regiones como Moscú, Ucrania, Croacia, Rusia del Este, Alemania, Brasil, Argentina y China son los mayores mercados potenciales para la industria de la comida rápida. Los estudios muestran que los mercados de estas regiones están abiertos a recibir cadenas de comida rápida, cafés especializados y establecimientos de donas, el gobierno

de los Estados Unidos ya ha hecho gran parte del trabajo, Krispy Kreme debe de hacer su parte.

CONCLUSIONES

Los casos de estudio como Krispy Kreme son los mas complicados de resolver. El problema de estos casos es identificar el problema, ya que el caso de estudio plantea una organización casi perfecta con excelente gestión, gran crecimiento y un producto inigualable.

El producto principal de Krispy Kreme, la dona glaseada original, es la base de la compañía, su receta es muy difícil de copiar y es la base de toda su estrategia, sin embargo, Krispy Kreme debe luchar por incrementar el valor de sus acciones porque ese es el objetivo final de cualquier compañía. Krispy Kreme es hoy una compañía con ganancias multimillonarias que se encuentra en una encrucijada: expandirse, diversificarse o reorganizarse. Las acciones de Krispy Kreme han subido desde hace muchos años, sin embargo en 2005 comenzaron a caer porque la compañía ha empezado a estancarse.

Como el análisis lo menciona, el mercado de Krispy Kreme en los Estados Unidos y Canadá se esta saturando y la junta directiva debe de buscar nuevas formas de hacer que las acciones se eleven de nuevo.

Es muy difícil igualar la receta de la dona clásica de Krispy Kreme y de esto debe sacar provecho la compañía. Existen todavía muchos lugares en el mundo que esperan ansiosamente consumir la dona clásica de Krispy Kreme, sus cafés y sus bebidas frías. Sin embargo, Krispy Kreme esta dejando ir la oportunidad o la esta tomando con mucha calma, mientras sus accionistas se desesperan.

Llevar los productos de Krispy Kreme alrededor del mundo es la estrategia menos arriesgada y la que presenta un mayor potencial. Por otro lado, considero que entregar franquicias exclusivas a un solo franquiciatario para un país o región es un error, puesto que con esto se corre el riesgo de no cubrir adecuadamente la demanda de Krispy Kreme en la región, especialmente cuando se trata de una compañía especializada en cazar franquicias y no especializada en la comida como es el caso de la explotadora de Krispy Kreme en México: Grupo Axo.

Krispy Kreme debe de analizar su potencial fuera de los Estados Unidos y darse cuenta que el mercado mundial es enorme. Las mas grandes y mas exitosas franquicias de los Estados Unidos se han aventurado a ser mundiales y la mayoría ha tenido una gran aceptación en el mercado global, ¿porque Krispy Kreme debe de privarse del mayor pedazo del pastel, aunque no sea el de mayores ingresos per capita?

BIBLIOGRAFÍA

-Porter, Michael E, Estrategia competitiva :técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, México, Ed. Grupo Patria Cultural, 2000.

-Treacy, Michael, La Disciplina de los líderes del mercado :no trate de ser el mejor en todo... su empresa podría fracasar, Bogotá, Ed. Norma, 2004.

-Revista

CFO Magazine,

Artículo:

Kremed!

The rise and fall of Krispy Kreme is a cautionary tale of ambition, greed, and inexperience.

Autor:

Kate O'Sullivan,

Junio 01, 2005

-Periodico

The Boston Herald

Krispy's Kremed as 2 stores shut doors

Autor:

Donna Goodison

Diciembre 8, 2005

-Revista

Wall street investors magazine.

Snack Food & Wholesale Bakery

Autor:

Editorial de la revista

Septiembre 01, 2004

-Revista

Brief Blog, Revista de publicidad y marketing

Krispy Kreme: Crecimiento en Serio

Autor: Arturo de Albornoz

Mayo 30, 2005

-Revista:

Baking Business Magazine

Krispy Kreme awards development rights in Mexico for 20 stores

Autor:

Lyle Niedens

Mayo 13, 2003

-Revista:

Forbes Magazine

Krispy Gets Kremed

Autor:

Elizabeth MacDonald,

Agosto 8, 2005

-Periodico:

THE DALLAS MORNING NEWS

1st Latin American store opens near Mexico City

Autor:

Ricardo Sandoval

Enero 30, 2004

-Base de investigación de mercados (internet):

BISNIS (Gobierno de los Estados Unidos) www.bisnis.doc.gov

ANEXOS

CFO Magazine

Kremed!

The rise and fall of Krispy Kreme is a cautionary tale of ambition, greed, and inexperience.

Kate O'Sullivan,

June 01, 2005

What could be more perfect than a Krispy Kreme doughnut? Hot from the fryer and loaded with sugar, the Original Glazed is practically irresistible. For a time, Krispy Kreme's stock seemed irresistible, too. When the company went public in April 2000, at the peak of the Internet whirlwind, investors flocked to buy into a business they could understand. An old-fashioned franchise based in Winston-Salem, North Carolina, Krispy Kreme Doughnuts Inc. boasted solid fundamentals, adding stores at a rapid clip and showing steadily increasing sales and earnings.

But Krispy Kreme also had a mystique. Its doughnuts, available for many years only in the Southeast, had attracted a devoted, even fanatical, customer base. When the company decided to go national, it opened franchises in locations guaranteed to generate buzz — Manhattan, Los Angeles, Las Vegas — and customers lined up around the block. By August 2003, KKD was trading at nearly \$50 on the New York Stock Exchange, up 235 percent from its initial public offering price of \$21 on Nasdaq, and Fortune magazine was calling Krispy Kreme the "hottest brand in the land." For the fiscal year ended in February 2004, the company reported \$665.6 million in sales and

\$94.7 million in operating profit from its nearly 400 locations, including stores in Australia, Canada, and South Korea.

And then, just as rapidly as its popularity spiked, Krispy Kreme pitched into a steep downward spiral that may yet end in bankruptcy. The company's woes surfaced in May 2004, when then-CEO Scott Livengood blamed low-carbohydrate diet trends for Krispy Kreme's first-ever missed quarter and first loss as a public company. That raised analysts' eyebrows, as blaming the Atkins diet for disappointing earnings carried a whiff of desperation.

The Securities and Exchange Commission came knocking in July 2004, making an informal inquiry into Krispy Kreme's buybacks of several franchises. As the stock price plunged, shareholders filed suit. Franchisees alleged channel stuffing, claiming that some stores were getting twice their regular shipments in the final weeks of a quarter so that headquarters could make its numbers. The SEC upgraded its inquiry to "formal" status in October 2004. Average weekly sales, a key retailing measure, fell even as the company continued to add stores. In January 2005, Krispy Kreme decided to restate its financials for much of fiscal 2004. Livengood was replaced as CEO by turnaround specialist Stephen Cooper, who also kept his other job: interim CEO of Enron Corp.

The following month, the company announced that the United States Attorney's Office of the Southern District of New York was also joining the fray — a move indicating concern about possible criminal misconduct. In April, Cooper shored up the business by securing \$225 million in new financing. The company announced that it expected a loss for its latest quarter, and warned investors not to rely on its published financials for

fiscal 2001, 2002, and 2003, and the first three quarters of fiscal 2005, in addition to those for 2004. By early May, Krispy Kreme still hadn't filed its restated financials, and its shares were trading around \$6.

What went wrong? How could a company in business for nearly 70 years, with an almost legendary product and a loyal customer base, fall from grace so quickly? The story of Krispy Kreme's troubles is, at bottom, a case study of how not to grow a franchise. According to one count, there are at least 2,300 franchised businesses in the United States, and many are extremely successful. But there are pitfalls in the franchise model, and Krispy Kreme — through a combination of ambition, greed, and inexperience — managed to stumble into most of them.

Aggressive Growth

From its humble beginnings in 1937 as a family-owned business, Krispy Kreme slowly enlarged its footprint in the Southeast. In 1976, three years after founder Vernon Rudolph died, the company was sold to Beatrice Foods Co.; in 1982, a group of franchisees bought it back. In 1996, the company began to stake its claim as a national franchise.

But once Krispy Kreme went public, "there was enormous pressure, as there is for all companies, to grow very quickly and sustain growth quarter after quarter after quarter," comments Steven P. Clark, an assistant professor of finance at Belk College of Business at the University of North Carolina at Charlotte. Unfortunately, adds Clark, "this was not the sort of business that was going to have that kind of unending growth."

McDonald's Corp. is the gold standard in franchising, driving such profitability to individual restaurants that franchisees are eager to join the system and follow the company's stringent operating guidelines. But Krispy Kreme concentrated on growing revenues and profits at the parent-company level, while its outlets struggled. "You can often get a system to grow really large even when particular outlets aren't really profitable," notes Scott Shane, SBC Professor of Economics at Case Western Reserve University's Weatherhead School of Management and an expert on franchising. Franchises, he explains, suffer from "goal conflict": while the franchisor aims to maximize sales, and thus boost royalty payments, the franchisee needs to maximize profits. If a franchisor packs a market with outlets to boost its own growth, it hurts the system in the long run by forcing units to compete with one another.

"You might add another outlet in a market and increase your sales by 50 percent, but you might have turned franchisees in that market from profitable to unprofitable," says Shane. Thus Krispy Kreme reported nearly a 15 percent increase in second-quarter revenues from fiscal 2003 to fiscal 2004, but same-store sales were up just a tenth of a percent during that time. The waning of a fad? Perhaps. But citing the issue of "significantly declining new unit returns" in August 2004, J.P. Morgan analyst John Ivankoe wrote: "These returns declined as [the] incremental appeal of each new retail store fell upon market penetration." A year earlier, Ivankoe had downgraded the stock from "neutral" to "underweight," the equivalent of a "sell" rating.

Getting Greedy?

Having to share markets with other outlets isn't the only handicap for franchisees. In addition to the standard franchise fee and royalty payments, Krispy Kreme requires franchisees to buy equipment and ingredients from headquarters at marked-up prices. This strategy, while not unheard of, can hurt franchisees in the long run.

"There are a couple of ways that franchise companies can look at the selling of equipment and formula," says Steve Hockett, president of FranChoice Inc., a company that matches potential franchisees with franchisors. "One is that it's a true profit center, even to the point where companies can be aggressive on pricing. But most successful franchise companies build their business around the royalty payment; they don't build it around equipment sales." Over time, says Hockett, "the franchisor is more likely to succeed by building profitable franchisees that can make royalty payments."

Giant Krispy Kreme competitor Dunkin' Donuts, for example, doesn't "generally sell equipment or product to [its] franchisees," says Kate Lavelle, CFO of the 6,400-store chain. "We have a strong royalty stream that is based solely on store sales." This model, says Lavelle, "keeps company and franchisee interests aligned."

Krispy Kreme, on the other hand, raked in \$152.7 million — 31 percent of sales in 2003 — through its Krispy Kreme Manufacturing and Distribution (KKM&D) division, which sells the required mix and doughnut-making equipment. With initial equipment packages selling for \$400,000, KKM&D can have operating margins of 20 percent or greater. But what's good for the franchisor's bottom line isn't necessarily good for the franchisee's. "[Raw ingredients and equipment] are sold to franchisees at what [is] an

exceptionally high margin.... It is difficult to say how much this margin needs to drop to support franchise operations, but it must," wrote Ivankoe in an August 2004 report.

The Thrill Is Gone

In its quest for growth, Krispy Kreme also squandered some of its mystique. "They became ubiquitous," says Jonathan Waite, an analyst for KeyBanc Capital Markets in Los Angeles. "Not just in sheer numbers of restaurant units, but also roughly half of their sales started going to grocery stores, gas stations, kiosks. Anywhere that consumers could be found, you could find a Krispy Kreme."

In what amounted to an act of heresy to Krispy Kreme devotees, the company also added smaller "satellite" stores that didn't actually make doughnuts. Unlike its factory-style franchises where customers could watch as the pastries were showered in glaze — "doughnut-making theater," the company called it — some new stores offered doughnuts that had been made elsewhere. Other products were added to the menu, too, including a line of high-carb, high-calorie frozen drinks, or "drinkable doughnuts," as people dubbed them.

Straying further from the appeal of its key product, in May 2004 the company announced that it was developing, of all things, a sugar-free doughnut, in response to the popularity of low-carb diets. (The sugarless doughnut has yet to be rolled out, however, and the new management team is reviewing the concept.)

Fudging the Numbers

As Krispy Kreme pursued its ambitious growth strategy, it was making missteps in the finance department as well.

Except for the company's plan to finance a \$35 million mixing plant in Illinois with an off-balance-sheet synthetic lease — a plan the company scuttled in February 2002, in the face of post-Enron suspicions — Krispy Kreme's accounting seemed unremarkable until October 2003. That's when the company reacquired a seven-store franchise in Michigan, called Dough-Re-Mi Co., for \$32.1 million. The company booked most of the purchase price as an intangible asset called "reacquired franchise rights," which it did not amortize, contrary to common industry practice. Krispy Kreme had also agreed to boost its price for Dough-Re-Mi so that the struggling franchise could pay interest owed to the doughnut maker for past-due loans. The company then recorded the subsequent interest payment as income.

Krispy Kreme also rolled into the price the costs of closing stores and compensating the operating manager and principal owner of the Michigan franchise to stay on as a consultant. Both of these expenses became part of the intangible "reacquired franchise rights" asset on the company's balance sheet, rather than costs that would have reduced the company's reported earnings. Krispy Kreme announced in a December 2004 8-K filing that it will need to make a pretax adjustment of between \$3.4 million and \$4.8 million to properly record the compensation as an expense. A second adjustment of some \$500,000 will reverse the improper recording of interest income.

Krispy Kreme's repurchase of its northern California stores from a group of investors is also under scrutiny. In February 2004, the company paid \$16.8 million to buy the 33 percent of Golden Gate Doughnuts LLC it did not already own. One of the beneficiaries of the buyout was the ex-wife of CEO Scott Livengood. The company failed to disclose this fact, although Adrienne Livengood's stake was valued at approximately \$1.5 million. While the decision not to reveal the connection looks bad, "this is only a significant legal issue if it somehow could be established that [Livengood] was seeking some kind of personal profit or gain through his ex-wife, as opposed to truly serving the company's interest," says Carl Metzger, a partner with Goodwin Procter LLP in Boston.

In its December 8-K, Krispy Kreme revealed that there would need to be adjustments made to the accounting for the Golden Gate Doughnuts purchase as well — a total of \$3.5 million to correct improperly recorded compensation expenses and management fees that had been included in the purchase price. The company will also make a similar correction to fix errors made in the acquisition of a franchise in Charlottesville, Virginia.

On top of the questionable accounting and the lack of disclosure, Krispy Kreme may have paid inflated prices for some of the franchises it bought back. In 2003, the company spent \$67 million to repurchase six stores in Dallas and rights to stores in Shreveport, Louisiana, that were owned in part by former Krispy Kreme board member and chairman and CEO Joseph A. McAleer Jr. Another longtime director, Steven D. Smith, was also part owner. Compared with the \$32.1 million paid for the Michigan stores that same year, the number sounds high — \$11.2 million versus \$4.6 million per

store. A civil suit filed by another former franchisee alleges that a higher bid was offered but ignored.

"I asked a lot of questions about why they paid so much for those acquisitions," says one analyst. "I don't think I ever truly got an answer. They told me it was a different time in terms of valuation, but those were pretty exorbitant prices." The SEC, presumably, will insist on an answer in the course of its investigation.

Who Minded the Store?

The company's own investigation, as detailed in an April notification to the SEC, has turned up accounting problems in other areas, too, involving derivatives, leases, equipment sales, and the consolidation of a bankrupt subsidiary. Even if these turn out to be mostly peccadilloes, they raise a question: Who was minding the store in the finance department?

As it turns out, a lot of people. From 2000 to 2004, Krispy Kreme employed three different CFOs. John Tate joined just after the company went public, in October 2000, after 18 months at kitchenware retailer Williams-Sonoma Inc. Tate was promoted to chief operating officer in 2002, and Randy Casstevens, the company's longtime controller, took the top finance spot. Casstevens, who had spent most of his career at Krispy Kreme, had never been CFO of a public company before. After adding the chief governance officer role to his duties, Casstevens left in December 2003 in a move he then called "purely voluntary," just five months before the company announced its first

earnings miss. (Now working as a career counselor at Wake Forest University in Winston-Salem, Casstevens declined to be interviewed for this story.)

To replace Casstevens, Krispy Kreme brought in current finance chief Michael Phalen, who had worked with Krispy Kreme as an investment banker for CIBC World Markets and Deutsche Banc Alex. Brown, but had never held a CFO post before. The company declined to make Phalen available for an interview. John Tate, meanwhile, departed in August 2004, and is now the operations head at Restoration Hardware, working once again with his former boss from Williams-Sonoma. Tate did not return phone calls for comment.

Company watchers come to different conclusions about the meaning of the CFO churn. Ric Marshall, chief analyst at governance watchdog The Corporate Library, says the turnover may mean the CFOs were trying to raise red flags about the company's financial state. "To me, this says the real numbers the CFOs were coming up with were numbers that the rest of management didn't want to hear. They were looking for a CFO who was going to tell them good news." Adds Goodwin Procter's Metzger, "It may be that a particular CFO is the one who brought these issues to the company's attention. You just don't know." But the fact that Tate and Casstevens were both promoted before leaving indicates that they were on good terms with the board and their fellow managers. All three CFOs answered to Livengood, whose 27 years at the company gave him far greater tenure than any of the finance chiefs.

Stephen Mader, vice chairman of executive recruiter Christian & Timbers, says the CFOs simply may not have been up to the task of guiding a high-growth franchise

through the public markets. "This happens a lot with companies that enter the public arena that had done well under earlier conditions, but don't have the experience in the public markets," he says. "You could simply have nothing more here than a lot of marginal competence for running a company of that magnitude."

Current finance chief Phalen "is a capable guy," comments Waite. "If you look at his compensation structure, it's mainly stock options. He has incentive to get the ship righted." But Mader is less optimistic about the CFO's chances. "It's very rare to take a company into bankruptcy or a turnaround phase and hold on to the existing CFO to do it," he says. "You need someone with no baggage, no sacred cows, who can look at things with objectivity."

A Missing Ingredient

When Krispy Kreme was a fast-growing private company, it was easy to conceal weaknesses in management and corporate governance. But those weaknesses were magnified by the pressures of the public markets, particularly when the company's growth strategy started to stumble, says Marshall. "When you don't have a fully independent board holding management responsible for operational and strategic shortcomings, a machine moving that quickly is going to fall apart," he says. "They really weren't able to sustain the growth rate."

Until recently, Krispy Kreme's board was stocked with insiders left over from the company's days as a private business, including some, like McAleer and Smith, who owned franchises. And until early 2002, the company maintained a fund through which

35 executives could invest in franchisees, potentially creating conflicts of interest. Management elected to dissolve the fund as part of a push to improve governance.

In another questionable move, in 2003, Krispy Kreme purchased Montana Mills Bread Co., a bakery-café chain at which Tate, then chief operating officer, was a director. Tate has said he was not involved in discussions about the transaction. Krispy Kreme put Montana Mills up for sale a year later, after paying approximately \$40 million in stock for the business and then recording a \$34 million charge upon closing most Montana Mills stores. Together with the problematic franchise buybacks, the transaction smacks more of an insider deal than simple incompetence.

A further warning sign of weak governance was the outsized compensation package awarded to former CEO Livengood, says Marshall. Livengood's total compensation was more than 20 percent greater than the median for similar-size companies, according to The Corporate Library. Despite the company's decline, Krispy Kreme's board allowed Livengood to retire with a six-month consulting position that will pay him \$275,000. He holds \$1.7 million in options in addition to nearly 100,000 shares of Krispy Kreme stock. Livengood also continues to receive health benefits through the company, but he will no longer have use of the company jet, since one of new CEO Cooper's first moves was to sell off the aircraft lease.

"When we see patterns of excessive compensation, that is usually an indicator that the board is not sufficiently independent," says Marshall. As a result of the board's coziness, he says, no one stepped in to challenge Krispy Kreme's move away from the fresh-

doughnut model, and no one questioned the aggressive accounting for franchise buybacks. "It was a classic governance failure," sums up Marshall.

A Fresh Start

Although Krispy Kreme today looks like a company becalmed, if not sinking, some observers believe it will regain momentum. "Krispy Kreme as a company still has a lot of value in its name and in its product," says attorney Metzger. "There should be a way for the company to continue to grow the business."

With the January 2005 replacement of Livengood with Cooper, the revamped board — in which 8 of 10 directors are fully independent, according to The Corporate Library — has shown it is serious about making a turnaround. Since his arrival, Cooper has lined up \$225 million in new debt financing led by Credit Suisse First Boston, Silver Point Finance, and Wells Fargo Foothill Inc. to help Krispy Kreme meet its immediate cash-flow needs. Cooper also announced a cost-cutting program that includes a 25 percent reduction in head count.

UNC's Clark suggests the company may need to go private or sell itself to another large chain, like McDonald's. "But I'm not sure that buyers are exactly lining up at the door," he adds. KeyBanc's Waite calls an acquisition doubtful, in part because he says the company is "not terribly cheap," given the amount of work needed to get it back on track. Indeed, Waite hasn't ruled out the possibility of bankruptcy. "The biggest thing they have to do is bring on an operator," he says. "They need an industry insider who

can stem the drop in sales at the unit level — somebody who knows how to drive organic sales growth."

Ultimately, Krispy Kreme needs to get back to what fueled its phenomenal growth in the first place: really good doughnuts. "They need to emphasize the hot-doughnut experience," says Waite, "rather than the cold, old doughnut in a gas station."

Half-Baked

Krispy Kreme first reported solid growth, but has since announced that its results for 2001-2005 are not reliable.

2002 2003 2004

Total revenue* \$394.4 \$491.6 \$665.6

Net Income* \$26.4 \$33.5 \$57.1

Total long-term debt* \$3.9 \$62.4 \$146.2

Number of stores 218 276 357

Note: Figures for fiscal years ended in February

*in \$ millions

Source: www.krispykreme.com

Sugar High

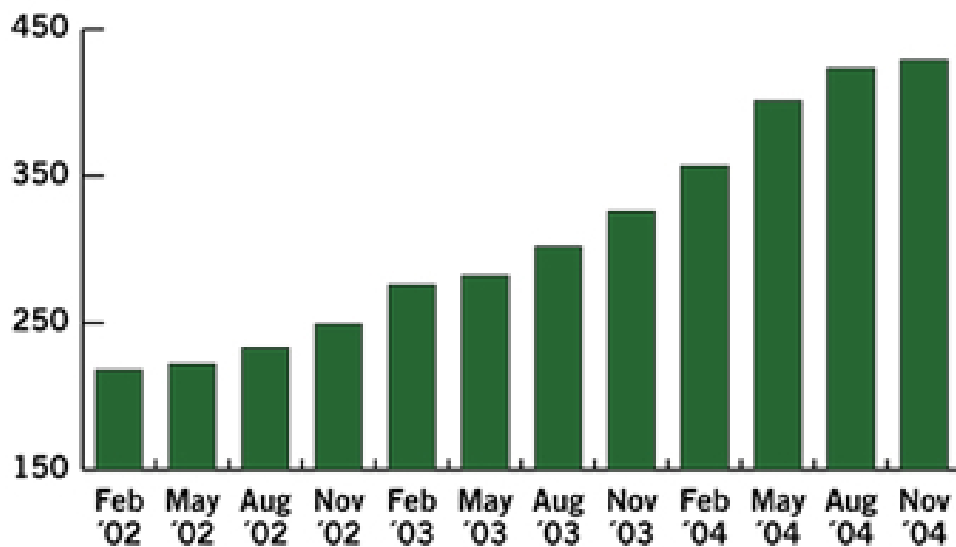
The fall of Krispy Kreme's stock price left investors depressed.



*Monthly close prices, adjusted for dividends and splits.

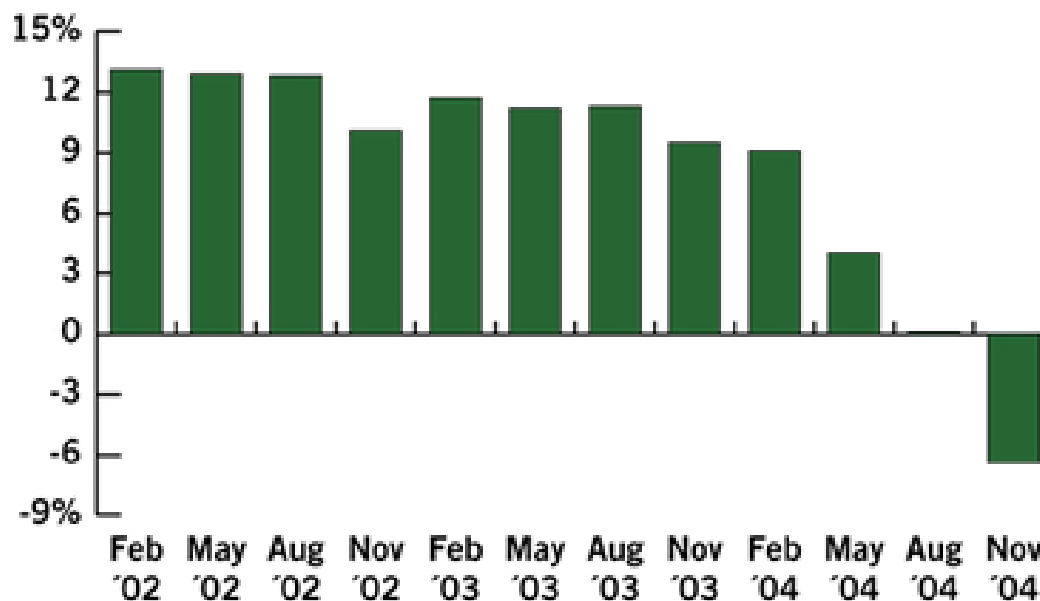
As Stores Go Up...

Number of Krispy Kreme stores systemwide



Growth Goes Down

Percentage change in comparable store sales systemwide



Source: Company documents

The Boston Herald

Krispy's Kremed as 2 stores shut doors

By Donna Goodison

Thursday, December 8, 2005 - Updated: 04:24 PM EST

The red neon "Hot Doughnuts Now" lights will no longer shine in Medford and Saugus.

The Krispy Kreme stores there abruptly closed after debuting to much fanfare, but short-lived crowds for their signature hot "original glazed" doughnuts.

New England Dough LLC - the Cranston, R.I., franchisee that opened seven Krispy Kremes in Massachusetts, Rhode Island and Connecticut since 2002 - is selling its interest in all but one of the stores to its corporate partner, Krispy Kreme Doughnuts Inc.

"The infrastructure for the company to run the stores was too expensive," said Janice Mathews, vice president of New England Dough. "This company is set up to run 50 or 60 of every concept."

New England Dough is operated by Jan Cos., which also owns 76 Burger Kings and 13 Newport Creamery restaurants. A 49 percent equity partner with Krispy Kreme, it originally planned to develop 16 of the doughnut shops over five years under a 2000 deal.

While Mathews said the Krispy Kremes were not losing money, she acknowledged they weren't making as much as anticipated. The company was unable to launch wholesale operations at its Medford and Saugus stores as planned. Its other locations make doughnuts sold at 300-plus grocery and convenience stores.

At a 24-hour Dunkin' Donuts that sits next to the Saugus Krispy Kreme, manager Carla Alexander had been hearing closing rumors for months.

Krispy Kreme's luster as a power doughnut retailer has faded amid accounting problems, an SEC probe, top executive resignations and shareholder lawsuits. The company, whose stock traded at \$6 last week after hitting nearly \$50 in 2003, has not filed a financial statement since September 2004.

Wall street investors magazine.

01-SEP-04

Snack Food & Wholesale Bakery

Wall Street investors apparently lost their appetite for Krispy Kreme Doughnuts' stock after the chain missed analysts' projections, reported a 55% decline in second quarter earnings and refused to provide earning guidance for its third quarter.

Moreover, the company's independent auditor reportedly declined to sign off on KKD's financial statement for the second quarter.

In a Sept. 10 filing with the SEC, Krispy Kreme noted that the auditors would not complete its review of financial statements until an independent law firm hired by Krispy Kreme's board provided additional information concerning an unspecified acquisition in fiscal 2004.

Krispy Kreme's stock, which has traded upward of \$44 dollars during the previous 52 weeks, stood at below the \$12 mark in mid-September.

For the second quarter ending Aug. 1, the Winston-Salem, N.C.-based company earned \$5.7 million compared with \$13 million for the same period year ago.

Additionally, Krispy Kreme lowered system sales guidance for fiscal 2005 by 15% and announced that it will open 75 stores next year--about 25 fewer than anticipated.

Scott Livengood, chairman, president and CEO, stressed that the company was going to focus less on growth and more on building the profitability of existing stores, which experience huge sales when they first open only to see sales moderate as time goes on. As a result, the mini-factories eventually can find themselves overstaffed for their revenue levels.

In some areas where it's not profitable, Krispy Kreme may de-emphasize its once-explosive off-premise sales and focus more on on-site sales where consumers can enjoy hot, glazed donuts fresh from the fryer. Additionally, the company plans to open stores smaller about 2,000 sq. ft.) than its traditional stores, which some analysts say are big for small-and mid-sized markets.

Lunes, 30 de Mayo del 2005 | 12:48 pm

Krispy Kreme: Crecimiento en Serio

Por: Arturo de Albornoz

En últimas fechas, Krispy Kreme se ha convertido en una marca que muchas personas buscan. En gran parte, esto se debe a las exitosas campañas de relaciones públicas que se han estado llevando a cabo, tales como Saca 10 con Krispy Kreme y el programa de financiamiento para instituciones sin fines de lucro.

Más allá de lo lucrativas que están resultando sus donas, Krispy Kreme anuncia una nueva promoción al público basada en su gama de bebidas heladas con sabores Krema Original con o sin café, Frambuesa, Latte y Doble Chocolate con o sin café. Para la temporada de calor, promoción consiste en el sistema de "compra frecuente", regalando una presentación por cada 5 compras anteriores de dichos productos.

Por otra parte, la firma anuncia que este año abrirá 10 nuevos puntos de venta, uno de ellos recién inaugurado en San Jerónimo y, dentro de dos meses, abrirá una nueva tienda en el Wal-Mart de San Marcos, Cuautitlán Izcalli.

Baking Business Magazine

Krispy Kreme awards development rights in Mexico for 20 stores

(May 13, 2003)

by Lyle Niedens

Regular Format

WINSTON-SALEM, N.C. -- Krispy Kreme Doughnuts, Inc., said Tuesday it has awarded development rights for Mexico to Grupo AXO, founded in 1994 to develop internationally known brands throughout the country.

Krispy Kreme and Grupo AXO will form Krispy Kreme Mexico, S. de R.L. de C.V., which will develop 20 stores during the next six years throughout Mexico. Krispy Kreme will retain a 30% equity stake in the venture.

Grupo AXO has developed brand outlets for Tommy Hilfiger and opened Warner Bros. Studio stores in Mexico. Scott Livengood, Krispy Kreme's chief executive, praised AXO's commitment to high-quality standards.

"Grupo AXO has an impressive history of expanding some of the world's top brands in Mexico," Mr. Livengood said. "They also possess a clear understanding of our business and our brand."

The deal marks the fourth international venture of its kind for Krispy Kreme. The company also has unveiled plans to open stores in New Zealand, Australia and the

United Kingdom and already has opened an outlet in Canada. It continues exploring franchise opportunities in Japan, South Korea and Spain, Mr. Livengood said.

Arturo Berkstein, who spent most of his career with McDonald's Corp. and helped guide the fast-food chain's expansion into Mexico, will manage Krispy Kreme's day-to-day operations in the country.

Shares of Krispy Kreme rose as much as \$1.31, or 4%, to \$32.50 in Tuesday trade.

Forbes Magazine

Krispy Gets Kremed

Elizabeth MacDonald, 08.10.05, 1:20 PM ET

NEY YORK - Krispy Kreme Doughnuts needs to restate past profits downward by \$25.6 million, says a report from a special committee investigating the Winston-Salem, N.C.-based doughnut maker's financial statements.

The report recommended restating earnings downward by \$22.2 million for fiscal 2001 to 2004, and another \$3.4 million for previous years. Ouch. The \$22.2 million alone represents a 17% downward revision in total profits of \$131.7 million for 2001 through 2004. The company's stock closed down 12 cents Tuesday at \$7.15.

The report poses yet another setback for the once-legendary doughnut maker, which met with much positive press when it went public in April 2000 at \$21. Before its problems engulfed it, Krispy Kreme (nyse: KKD - news - people) had an aura to it. Its doughnuts--celebrated in the Southeast--had created an obsessive customer base. All that, plus solid fundamentals, an aggressive expansion plan (with stores added almost daily) and climbing sales pushed its shares to almost \$50 by August 2003.

What happened?

The report, from the special investigative committee co-chaired by Michael Sutton, formerly chief accountant of the U.S. Securities and Exchange Commission, and

Lizanne Thomas of the Jones Day law firm, blames a corporate culture that was focused on Wall Street earnings estimates with a fanaticism matched only by its zealous customers.

"The Krispy Kreme story is one of a newly public company, experiencing rapid growth, that failed to meet its accounting and financial reporting obligations to its shareholders and the public," the report says. "While some may see the accounting errors discussed in our summary as relatively small in magnitude, they were critical in a corporate culture driven by a narrowly focused goal of exceeding projected earnings by a penny (per share) each quarter." Moreover, the report points the finger at former Chief Executive Scott Livengood and his aide, John Tate, as being responsible for the company's problems.

The company's problems date back to May 2004. At that time, Livengood blamed the low-carb Atkins diet for the company's first-ever miss in its quarterly earnings and its first loss as a public company. Blaming a diet for poor profits seemed a stretch, and that led to some head scratching among analysts.

Then the SEC swooped down in July 2004, with an informal inquiry into Krispy Kreme's repurchases of several franchises.

Allegations of channel stuffing surfaced, where franchises alleged they were getting double their usual shipments at the end of a quarter in order for the company to make its numbers. In January 2005, Krispy Kreme announced it would restate its financials for much of fiscal 2004. Livengood was then dumped as CEO, and turnaround specialist

Stephen Cooper stepped in. Shareholder and employee suits were filed, and the United States Attorney's Office of the Southern District of New York also announced it was investigating, raising concerns about possible criminal misconduct.

"While the company still faces serious challenges, we believe we are addressing the critical issues," Cooper said in a statement.

THE DALLAS MORNING NEWS

1st Latin American store opens near Mexico City

By Ricardo Sandoval

January 30, 2004

MEXICO CITY – Fast-growing Krispy Kreme opened its first Latin American store last week in Interlomas, a wealthy community just west of Mexico City, to crowds mirroring its success in its first few years as a public company.

The Mexico City store marks the fourth international joint venture for Krispy Kreme.

Grupo Axo – a Mexican marketer of international brands such as Tommy Hilfiger – owns 70 percent of the Mexico City operation. Within six years, the franchise is expected to include 19 more locations in large Mexican cities, according to company officials.

"Mexicans are good consumers of name brands," said Arturo Berkstein, director general of Krispy Kreme de Mexico. "We've seen that in the other Grupo Axo lines in Mexico – Koch, Donna Karan and Warner Bros. clothing. But food is different because of the strong traditions here. We were pleased to see cars following our promotion trucks to see where the new store would be."

At the Interlomas store, a Krispy Kreme employee studied the long queue stretching out onto the sidewalk. "This is the kind of globalization I like. This is the kind of investment Americans should make with Mexican partners. Just look at all these people working in a clean environment," he said.

Long-range plans for the company include a network of stores in other Latin American countries, a spokeswoman said.

Last year, Krispy Kreme opened stores in Australia and the United Kingdom, and added 10 more to its Canadian chain. Beyond Mexico, new Krispy Kreme stores are slated in 2004 for Japan and other Asian nations.

"We've had good luck," spokeswoman Robin Phefferkorn said. "None of our U.S. markets is saturated yet, and now we are an outward-looking company."

Based in Winston-Salem, N.C., the company has grown rapidly since its initial public offering in April 2000. It's weathered a recession and skeptical analysts who said the company was overvalued and close to the market-saturation point in the United States.

Despite some 326 locations in the United States today, there are still some states without the tell-tale Krispy Kreme storefronts and flashing "Hot Doughnuts Now" signs. And like Starbucks before it, Krispy Kreme is finding it has millions of taste buds yet to conquer beyond U.S. borders.

But bringing the hottest thing in American doughnuts to Mexico presented new challenges: Mexicans routinely look down on new American food imports or see them as threats to their traditional cuisine.

Mexicans booed the opening 15 years ago of the first McDonald's. And Starbucks was greeted with disdain when it arrived last year. Both brands now are doing well in Mexico.

Pricing is another challenge.

North of the border, Krispy Kreme bills itself as a family bargain. In Mexico, however, an original glazed confection costs just under \$1, while a box of mixed doughnuts runs just over \$10, based on current exchange rates.

Still, there are several million upper-middle class and high-income people living in and around Mexico City. There are enough good earners to fuel dozens of high-end restaurants, shopping centers and upscale coffee houses such as Starbucks, whose brews fetch double what most neighborhood coffee stands charge in Mexico City.

"Nothing can replace pan dulce," said Marissa Perdomo, a housewife who sampled a hot glazed doughnut recently. "First, these are expensive for Mexico. But these are good, unlike any of the American-style doughnuts we've seen here before. I'll come back as an occasional treat to myself and then spend an extra hour in the gym to work it off."

BISNIS

International Market Insight: FAST FOOD MARKET IN THE RUSSIAN FAR EAST

Date: 28 Mar 2004

Source: U.S. Commercial Service Vladivostok

INTERNATIONAL COPYRIGHT, U.S. & FOREIGN COMMERCIAL SERVICE
AND U.S. DEPARTMENT OF STATE, 2005. ALL RIGHTS RESERVED OUTSIDE
OF THE UNITED STATES.

Where to have lunch –served fast and inexpensive?

It is difficult to answer this question in the RFE. Russian cuisine has always been delicious and nutritious, but Russian cafes and restaurants have always been notoriously slow. A hungry person limited to an hour at lunchtime should be ready to exceed this time limit in a restaurant, be served by a leisurely waiter in a half-empty room, and pay 90-120 rubles (\$3-4, when the average salary is \$100) for just a single course. Most of the cities in the region do not have inexpensive cafes, where one can be served within ten minutes or have a boxed meal for takeout. This niche is filled by old women in aprons that sell cheap low quality piroshkis (stuffed buns) from plastic boxes at train and bus stations, central streets and rynoks (open air shopping sites and flea markets). Those who have courage to buy this food have to then search for a soft drink seller, and must consume their meal as they walk. Unable to buy prepared or half-prepared food of

good quality, Russians tend to spend extra time preparing food at home, which they bring to their offices in jars and boxes.

Chinese Cuisine

The niche for Chinese food was not occupied till the middle of the 1990s, when the omnipresent Chinese rapidly penetrated the market and set up several cafes in the RFE with Chinese cuisine and faster service (though still not at what would be considered "fast food"). Asian food with much fat (unlike "American" Chinese cuisine) and unusual spices does not appeal to many Russian consumers, and though prices are not very high, these cafes are not considered to be inexpensive either.

Fast Food Cafes

Fast food cafes in the RFE are located mainly in large cities -- Vladivostok, Khabarovsk, Yuzhno-Sakhalinsk, and Blagoveshchensk, which are visited more often and have a high concentration of educational institutions and businesses. Middle-aged Russians have very conservative tastes -- usually, they stick to Russian cuisine. Most RFE cafes that serve other countries' cuisine have to offer traditional Russian food on the menu as well. There are few fast food cafes in the RFE with decent food and service -- Pizza-M, Pizza-Land, Zhemchuzhina (pizza), Skandinaviya (buffet) in Vladivostok and Pacific Cafe in Yuzhno-Sakhalinsk (a U.S. joint venture). Coffee shops are also starting to enter the market, and in Vladivostok Studio Cafe and Paparazzi recently opened. Each have modern design, European cuisine and good service.

The major problem with RFE fast food service is the low quality of both food and services (usually personnel are not properly trained) and primitive interior design. This is Magic Burger (Vladivostok), a low-quality fast food café that was initially designed to look like McDonald's. Likewise, Chikki-Rikki (Vladivostok) is a primitive copy of Kentucky Fried Chicken. Magic Bell Mexican cuisine (Vladivostok) serves a low-quality food, which hardly resembles Mexican. The directors of these two cafes failed to buy franchising rights and attempted to use the idea of world-famous brands. Till recently, there was not a tradition in Russia to establish cafes and snack bars in malls. Today, only several RFE shopping centers have coffee shops, but usually instant coffee is served and the assortment of food is poor – chocolate bars, soft drinks, and hot dogs.

Summer Outdoor Cafes

In summer, many restaurants set up downtown outdoor cafes under colored umbrellas. Season cafes bring a lot of problems to their parent companies -- being located outdoor (4-5 tables under umbrellas), they have to switch ice-cream freezers and beverage coolers to power, provide bathroom service to clients, hire seasonal employees, keep plastic furniture safe from theft, etc. There is a high demand in summer for outdoor cafes, at least in Vladivostok, Khabarovsk, and Blagoveshchensk, which are located on sea/rivers. People traditionally sunbathe or enjoy after-hour walks on the embankment and the few near-by snack bars are always overcrowded.

Fast Food Delivery Service

Few companies in the RFE deliver fast food to customers. Vladivostok (Primorskiy Krai) has better- developed fast food service than other RFE regions. Autopilot and China Town are the leading fast food suppliers in Vladivostok. Autopilot offers a limited assortment from traditional Russian cuisine packed in 100 gram (salads) and 400 gram (second course) portions. One expects to get Chinese food in China Town, but surprisingly the company's assortment is over 150 dishes from Asian, European, Russian, etc. cuisine. After training in the U.S., the director of China Town started four stores, where she sells processed food in portions weighed and packed according to client's needs. This is exactly what the local clients need – the business was so successful that within a year she generated working capital to start two restaurants. Pizza delivery service is increasing in demand, though mainly among people under 30.

Best Sales Prospects

The following products and services can have the best sales prospects in the RFE fast food market:

- Fast food franchising or food new to the market (Eg. Donuts, ethnic food/Mexican, etc.)
- High quality coffee (Starbucks)
- Coffee and espresso machines
- Technologies for fast food processing
- Equipment for fast food processing – Mongolian grill, grill, ovens, etc.
- Refrigerating/cooling equipment for outdoor cafes
- Bio-toilets
- Disposable food containers, cups, plates

- Long-lasting outdoor umbrellas and furniture
- Training to fast food managers

This report is provided courtesy of the Business Information Service for the Newly Independent States (BISNIS)

<http://trade.gov/index.asp>