

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

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



“ESQUEMA DE NEGOCIO DE KRISPY CREME”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de:

MAESTRO EN ADMINISTRACION

Presenta:

ALEJANDRO FLORES SELA

Director: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara

Lector: Mtro. Jorge Smeke Zwaiman

Lectora: Mtro. Rocío Gutiérrez Hernández

México, D.F.

2009

INDICE

	PÁG.
<i>INTRODUCCIÓN.....</i>	<i>03</i>
<i>I. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....</i>	<i>04</i>
<i>II. MODELO DE NEGOCIOS KRISPY KREME.....</i>	<i>08</i>
<i>III. FINANZAS DE KRISPY KREME.....</i>	<i>22</i>
<i>IV. MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM (MIS).....</i>	<i>24</i>
<i>V. CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LA INDUSTRIA.....</i>	<i>28</i>
<i>CONCLUSIONES.....</i>	<i>32</i>
<i>RECOMENDACIONES.....</i>	<i>33</i>
<i>BIBLIOGRAFÍA, CIBERGRAFÍA Y OTRAS FUENTES.....</i>	<i>35</i>

INTRODUCCIÓN

Este trabajo se concibió a partir de la necesidad de conocer y analizar el impacto real de una industria que debe adaptarse a las nuevas demandas del mercado y a un mundialmente inestable entorno económico.

¹ Krispy Kreme es una marca líder en venta minorista y mayorista de donas de gran calidad ofreciendo a sus clientes desde 1937 la “experiencia de la dona caliente”. Su producto principal es la “glaseada de azúcar caliente original”® y cuenta con más de 20 variedades de donas, mismas que producen, venden y distribuyen, además de ofrecer a sus clientes cafés y otras bebidas.

¹ Con 4 mil empleados, Krispy Kreme cuenta con 449 puntos de venta (hasta Febrero 2008) y presencia en diferentes países como Estados Unidos (37 Estados), Australia, Canadá, Hong Kong, Indonesia, Japón, Kuwait, México, Filipinas, Qatar, Arabia Saudita, Corea del Sur, Emiratos Árabes Unidos y Reino Unido. De esos 449 puntos de venta 105 son propias y 344 franquicias. 295 son “tiendas-fábrica” y 154 “tiendas-satélites”. La capacidad de producción diaria de una tienda-fábrica, es de 4 mil a 10 mil docenas de donas en promedio.

En abril del 2000 se convirtieron en empresa pública. En el 2001, alcanzaron el precio por acción alcanzó los \$54 dólares y con un crecimiento acelerado de sus puntos de venta. Sin embargo, hasta el cierre del 2008, el valor más bajo que ha alcanzado es de \$1.68 dólares, además de que Krispy Kreme ha sufrido pérdidas netas de \$135.8, \$42.2 y \$67.1 millones de dólares en 2006, 2007 y 2008, respectivamente.

Todavía en el 2003, la industria de las donas estaba valuada en \$3.6 billones de dólares, con un crecimiento del 9% para el 2004.

Sus principales competidores son distribuidores minoristas de donas y “snacks” a través de tiendas de conveniencia, supermercados, restaurantes y tiendas minoristas. Compiten principalmente con Dunkin’Donuts, Tim Hortons y algunos otros productores de productos de panadería como Dolly Madison, Entenmann’y Hostess y algunas marcas regionales.

Sus principales retos son: enfrentar de manera rentable y competitiva el entorno económico global, su modelo actual de negocios, ser una tienda especializada, más personas preocupadas por la nutrición, estructura interna, cambios en los estilos de vida, aceptación del modelo tradicional a nivel local.

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

I. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

● Historia de Krispy Kreme

⁷ En 1933, Vernon Rudolph compró a Joe LeBeau (chef francés de pasteles) una tienda de donas en Paducah, Kentucky, que incluía el activo fijo de la compañía, el activo intangible, el nombre Krispy Kreme y los derechos de una receta de donas esponjadas con levadura creación de LeBeau en Nueva Orleans. Años después, Rudolph y su socio, buscando un mercado más grande, trasladaron sus operaciones a Nashville, Tennessee; uniéndose a la empresa otros miembros de la familia y abriendo tiendas de donas en Charleston, Virginia del Oeste y Atlanta, Georgia.



El negocio consistía en producir, comercializar y entregar donas recién hechas a las tiendas locales de comestibles. En 1937, Rudolph dejó el negocio familiar y se marchó de Nashville, llevándose consigo un Pontiac 1936, 200 dólares en efectivo, algo de equipo para hacer donas y la receta secreta, estableciendo la primera tienda de donas Krispy Kreme en Winston-Salem, Carolina del Norte.

A Rudolph le atrajo esta ciudad porque se estaba convirtiendo en un centro industrial de tabaco y textiles en el sureste y consideró que una tienda de donas sería un buen agregado a la próspera economía local. Rudolph y sus dos socios, rentaron un local al otro lado de la acera de Salem College and Academy. Sin dinero para comprar ingredientes, Rudolph convenció a un abacero local para que le fiara lo necesario, prometiendo pagarle en cuanto se vendieran las primeras donas. Para entregar las donas, quitó el asiento trasero de su Pontiac 1936 e instaló una estantería de entrega. En 1937 se hicieron las primeras donas en la nueva tienda de Winston-Salem y se entregaron a los detallistas de comestibles.

Poco después la gente empezó a detenerse en la tienda preguntando si podían comprar donas calientes. Eran tantos los pedidos que Rudolph decidió abrir una ventanilla en la pared de la tienda para vender la dona “Glaseada de Azúcar Caliente Original”® al detalle a las personas que pasaban (el primer “drive-through”). Las donas de Krispy Kreme se hicieron muy populares en Winston-Salem y la tienda de Rudolph prosperó.



⁷ *Krispy Kreme Doughnuts, Inc., caso 8, Arthur A. Thompson, “The University of Alabama”*

A principios de los 50's, Rudolph conoció a Mike Harding, quien vendía entonces leche en polvo a panaderías. Rudolph estaba en busca de alguien que le ayudara a ampliar el negocio y Harding se unió a la compañía como socio en 1954.

Iniciando con seis empleados, los socios empezaron a construir un departamento de equipo y una planta para mezclar masa para donas. Creían que la clave para la expansión de Krispy Kreme era tener el control de cada paso del proceso de elaboración y tener la capacidad para entregar las donas a los clientes tan pronto como salieran del proceso de freído y glaseado de azúcar. Para fines de la década de 1950, Krispy Kreme tenía 29 tiendas en 12 estados y cada tienda era capaz de producir 500 docenas de donas por hora.



En 1960 decidieron estandarizar todos los establecimientos Krispy Kreme con un techo verde, exterior de ladrillo rojo vidriado, interior visible por ventanal, banda alta de transportación para la producción de las donas y bancos de barra, lo cual creó una apariencia que se convirtió en marca registrada de Krispy Kreme. El nombre *per se* se obtuvo de la receta original de Joe LeBeau ².

Harding se concentraba en las operaciones mientras que Rudolph se dedicaba a encontrar lugares prometedores para nuevas tiendas y a conseguir financiamiento bancario para mantener la expansión a otras ciudades y poblados del sureste. Harding se convirtió en presidente de Krispy Kreme en 1958 y en 1973, al morir Rudolph, en director general.

Bajo la guía de Harding y Rudolph, los ingresos de Krispy Kreme crecieron de menos de un millón en 1954 a 58 millones de dólares cuando se retiró Harding, en 1974. Las oficinas corporativas permanecieron en Winston-Salem.

En 1976, Beatrice Foods compró Krispy Kreme y procedió a hacer una serie de cambios. Se cambió la receta y se modificaron los logotipos de escritura manuscrita para dar paso a una apariencia más moderna. Los clientes reaccionaron negativamente a los cambios de Beatrice y el negocio declinó.

² <http://smu.edu/ecenter/discourse/CourtneyFox2.htm>



Un grupo de franquiciatarios, encabezado por Joseph McAleer, compró la compañía en 1982, en una operación de readquisición apalancada con deuda (LBO, *leveraged buyout*). Los nuevos propietarios reinstauraron pronto la receta original, los logos y letreros originales y decidieron ofrecer al mercado conceptos tales como el “*teatro fabricante de donas*” e incrementar el tamaño de la dona en un 40%. Las ventas se recuperaron rápidamente, pero con las tasas de interés de dos dígitos de principios de la década de los ochenta les tomó años pagar la deuda de LBO, dejando pocos recursos para la expansión.



Aunque sus estrategias de mercadotecnia estaban funcionando, Livengood enfrentó su mayor problema con Krispy Kreme cuando los empleados comenzaron a pedir acciones mientras que las viejas franquicias querían vender. Por lo que decidieron que la compañía necesitaba volverse pública.²

Para hacer que crecieran los ingresos, la compañía se apoyó en la concesión de 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 mediante ventas fuera de sus instalaciones.

² <http://smu.edu/center/discourse/CourtneyFox2.htm>

Las tiendas asociadas operaban conforme a una licencia de 15 años que les permitía hacer uso del sistema de Krispy Kreme dentro de un territorio geográfico específico. Pagaban regalías de 3% de las ventas dentro de las instalaciones y 1% de todas las demás ventas bajo marca (a supermercados, tiendas de conveniencia (de ubicación favorable para el cliente) y organizaciones caritativas que vendían donas para proyectos de recaudación de fondos y otros compradores mayoristas); no se pagaban regalías por venta de donas sin marca o de marca privada.

El interés principal de las tiendas asociadas y de muchas de las tiendas de la compañía estaba en la venta mayorista tanto de donas de Krispy Kreme como de donas de marca privada a tiendas de comestibles y supermercados locales. Los ingresos corporativos ascendieron gradualmente a 117 millones de dólares en 1989 y luego se mantuvieron en ese nivel durante los siguientes seis años.

● Filosofía organizacional

La Filosofía Organizacional de Krispy Kreme Sin embargo, mencionan su Visión y su Filosofía, descritos por su fundador, Vernon Rudolph, mismas que se refieren en las siguientes líneas:

³ **Visión:** “*Ser el líder global de donas y productos complementarios, creando momentos mágicos alrededor del mundo*”.

³ **Su filosofía:**

Nosotros creemos...

*“ Que los consumidores son la sangre para vivir, el centro de la dona...
Que no hay sustituto para la calidad en el servicio que ofrecemos a nuestros consumidores...
Que la presentación será impecable cada vez que una Krispy Kreme sea vendida...
Que debemos producir en equipo un esfuerzo colaborativo sobresaliente...
Que nosotros debemos reflejar la mejor imagen posible en todo lo que hacemos...
Que no debemos conformarnos con ser el “segundo mejor”, nosotros cumplimos con nuestros compromisos...
Que debemos entrenar a nuestro equipo para obtener los mejores resultados...”*

Vernon Rudolph

³ <http://investor.krispykreme.com/overview.cfm?pagesect=student>

II. MODELO DE NEGOCIOS DE KRISPY KREME

¹⁶En esta sección, se presentarán a continuación las principales estrategias y ventajas competitivas clave en el modelo de negocios de Krispy Kreme; cómo surgió y cuál es el modelo en la actualidad.

○ Principales estrategias

1. Cuando las donas están recién hechas, se prende la iluminación del siguiente letrero; ubicado fuera de las tiendas, para anunciar a sus clientes que las donas están listas para comer. ⁸
2. Recomendación de boca en boca. ⁸
3. Cada vez que abren una tienda, llaman la atención y “hacen mucho ruido”. En ocasiones hacen transmisiones directas en televisión para atraer clientes y que conozcan la nueva ubicación.
4. Los teatros-fábricas para que los clientes puedan ver el proceso de fabricación de las donas.
5. Distribución en kioscos a través de tiendas de conveniencia supermercados.
6. Ofrecen tamaño más pequeños y aprovechan la materia prima, ofreciendo nuevos productos como “los hoyos de la dona”.
7. Algunas tiendas ofrecen el servicio “para llevar”
8. Participar en eventos para recaudación de fondos.
9. Ocasionalmente utilizan insertos en periódicos, correo directo, radio, televisión y promoción de ventas para construir una conciencia de marca.



○ Ventajas competitivas

1. La fortaleza de su marca.
2. La experiencia del sabor.
3. La frescura de las donas.
4. El concepto que utiliza Krispy Kreme no de planta, unidades o tiendas en el más estricto sentido, sino les llama “pequeñas fábricas con salidas minoristas”. ⁴
5. Estandarización de sus procesos.
6. Ofrecer productos especializados.
7. El proceso de elaboración.
8. Algunas tiendas abren las 24 horas.
9. La ubicación de algunas tiendas.

⁴ <http://www.rimag.com/article/CA6520175.html>

⁸ “Marketing Management”, Kotler P., Keller K., 12va. edición, 2006, Prentice Hall, páginas consultadas: 191, 192

¹⁶ Krispy Kreme, Annual report, 2008

● Definición

Por definición, un modelo de negocios (también llamado diseño de negocio), es el mecanismo por el cual una empresa trata de generar ingresos y beneficios. Es un resumen de cómo una compañía planea servir a sus clientes.⁵

● ¿Cómo surgió el modelo de negocios de Krispy Kreme?

Para entender mejor el modelo actual de negocios de Krispy Kreme, es importante mencionar los antecedentes que lo llevaron a ser lo que es ahora.

⁹ Alrededor de 1990, la mayor parte de la deuda adquirida (LBO, *leveraged buyout*) había sido liquidada. Livengood y McAleer decidieron que Krispy Kreme podría sobrevivir sólo a través del crecimiento de unidades y el crecimiento geográfico y sólo después de lo que Livengood llamó “reconceptualización” del modelo de negocios de arriba hacia abajo, lo cual significaba invertirlo y darle más importancia al canal minorista (“*retail*”) sobre el mayorista (“*wholesale channel*”).

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

Tradicionalmente, la parte más pesada de elaboración de la dona era muy temprano, antes de que los camiones salieran a repartir las donas a las tiendas. Un cliente con suerte alcanzaba la “experiencia de la dona caliente”. El nuevo modelo arregló eso: cambiaron los horarios para producir las donas cuando los clientes más las solicitaban en la tienda. La mitad de sus ventas son en la mañana, la otra mitad en la tarde y noche. Así que crearon una política para establecer que las donas glaseadas se harían entre las 6 am y las 11 am y excepcionalmente si así lo requería la operación (dependiendo del flujo de clientes). Algunas tiendas actualmente abren las 24 horas.

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

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

Consideran que la clave del éxito de Krispy Kreme y lo que les ha permitido crecer es que han entendido la relación que tienen con sus clientes y que se han podido convertir en lo que ellos quieren que sean.

⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_negocio

⁹ *Annual Report 2008 KK*, págs. 3, 4, 5 y 6

● El modelo actual de negocios de Krispy Kreme

¹¹ El modelo actual de negocios de Krispy Kreme se puede resumir en 4 ejes principales:

- A. Por las fuentes a través de las cuales genera ganancias,
- B. Por el tipo de formato de tienda,
- C. Por el tipo de desarrollo de tienda y
- D. Por el tipo de propietario
- A. Las fuentes a través de las cuales genera ganancias:

Son 3 principales: 1) ventas en Tiendas Propiedad de la Compañía (“*Company Stores*”), 2) regalías y cuotas de franquicias (“*Franchises*”) y 3) su Cadena de Suministros o Manufactura y Distribución de KK (“*KK Supply Chain*”). A continuación se describe cada una:

1) Tiendas Propiedad de la Compañía:

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

- **Ventas en los locales (“*On-premises sales*”).** Las ventas en los locales consisten en ventas a consumidores que visitan sus fábricas y “tiendas satélite”, incluyendo ventas a través de las ventanillas de “*drive-through*” y descuentos en ventas a organizaciones de la comunidad cuya finalidad es recaudación de fondos. Cada tienda-fábrica ofrece al menos 15 ó más de sus 20 variedades de donas, incluyendo la “Glaseada de Azúcar Caliente Original”®. También venden bebidas, incluyendo 4 líneas distintas de cafés incluyendo las empaquetadas y bebidas de la fuente de sodas. La mayoría de las ventas fuera de Estados Unidos son a través de las ventas en los locales.
- **Ventas fuera de los locales (“*Off-premises sales*”).** Han desarrollado múltiples canales de ventas fuera de las tiendas. Estas consisten en ventas de donas frescas con la marca Krispy Kreme a una variedad de consumidores minoristas, como tiendas de conveniencia, comercios masivos y otros servicios de comida y cuentas institucionales. Las donas son vendidas en charolas y en cajas en mostradores. Estos canales de ventas son diseñados para generar incrementos en ventas, incrementar la penetración de mercado y la conciencia de marca, la conveniencia al consumidor y optimizar el uso de la capacidad de producción de sus tiendas. A través de su Sistema de Entrega Directa (*Direct Delivery System*, “*DSD*”), entregan en los locales donas frescas, empaquetadas y no empaquetadas. Los clientes que acuden a locales foráneos incluyen *Amerada Hess*, *BiLo/Bruno’s*, *Exxon/Mobil*, *Food Lion*, *Kroger*, *QuikTrip*, *Sheetz*, *Speedway Super America*, *Walmart* y *Wilco/Hess*.

¹¹ *Annual Report 2008 KK, pág. 13*

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

2) Franquicias:

A través de este segmento, Krispy Kreme genera ingresos a través de las cuotas y regalías de las franquicias. Las franquicias venden donas y otros productos a través de los mismos canales mencionados en “Tiendas Propiedad de la Compañía” y como resultado obtienen los ingresos de las ventas en los locales y fuera de los locales (“*On-premises and off-premises sales*”) que son vendidas a sus franquiciados.

3) Cadena de Suministros (“*KK Supply Chain*”)

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

La materia prima básica utilizada en sus productos es: harina, azúcar y aceite. Obtienen los ingredientes a través de acuerdos de compra y de los productos básicos del mercado.

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

1. Fabricación de Mezcla (“*Mix manufacturing*”). Desde sus instalaciones en Winston-Salem, Carolina del Norte, producen todas las mezclas de las donas que los franquiciados solicitan. Para ciertas franquicias internacionales, producen un concentrado que es enviado para ser combinado con otros ingredientes de fuentes locales conforme a términos especificados en el contrato con los fabricantes. Controlan la producción de este componente para asegurar las expectativas de calidad de sus productos. Sus mezclas son producidas conforme a los más altos estándares de calidad, que incluyen:
 - Recepción de camiones de envíos regulares con sus principales ingredientes
 - Pruebas de cada envío de los ingredientes principales y
 - Pruebas de cada lote de mezclas

En Enero del 2008, cierran operaciones en Effingham, Illinois, vendiendo sus instalaciones. Debido a dicho cierre, consolidaron sus operaciones de fabricación de mezcla en sus instalaciones de Winston-Salem. Actualmente están en discusiones y haciendo pruebas para fabricar la mezcla en regiones fuera del sureste de Estados Unidos.

2. Equipo (“*Equipment*”). Fabrican el equipo que produce las donas que los franquiciados necesitan para comprar. Su equipo, conforme a sus procedimientos estandarizados, produce donas consistentemente uniformes y de calidad. De acuerdo a su Informe Anual 2008, la fabricación de su propio equipo les ha permitido contar con muchas ventajas, incluyendo:
 - Flexibilidad: fabrican distintos modelos, con capacidades variables, que tienen la capacidad de producir múltiples productos y ser ajustados conforme a las necesidades de las tiendas y
 - Eficiencia: continuamente redefinen el diseño del equipo para mejorar su automatización, con la finalidad de manejar los costos de mano de obra y la consistencia.

Su línea de máquinas fabricantes de donas incluye aquéllas con capacidad de producción de 65, 150, 270, 600 y 1,000 docenas de donas por hora. La más grande (que tiene una capacidad de producción de 600 – 1,000 docenas por hora, por máquina) es utilizada normalmente en tiendas-fábrica llamadas “comisarías”, cuyas instalaciones son utilizadas principalmente para atender a los consumidores fuera de los locales (“*Off-premises*”) y para complementar a las tiendas-fábrica enfocadas en las tiendas en los locales (“*On-premises*”) para ventas internacionales.

También cuentan con máquinas pequeñas, referidas como hornos túnel y que son utilizadas en las llamadas “*hot-shops*”, que son fabricados por otros y completan los últimos pasos del proceso de producción preparando las donas sin glaseado a un proceso de glaseado. También renovaron la reventa de máquinas usadas, como consecuencia del cierre en algunas tiendas.

3. Programa de Bebidas (“*Beverage Program*”). Ofrecen a sus consumidores bebidas compradas a terceras partes. Han implementado en la mayoría de sus tiendas un “Programa de Bebidas”, incluyendo cafés para beber, una línea completa de cafés espresso incluyendo saborizantes (ambos para bebidas de café y otras bebidas frías y empaquetadas) y la fuente de sodas.
4. Centros de distribución (“*Distribution Centers*”). Sus centros de distribución son operados en Winston-Salem, Carolina del Norte y Los Ángeles, California. Tienen la capacidad de proveer sus tiendas domésticas y algunas tiendas internacionales con suministros clave, incluyendo mezclas, productos congelados y rellenadores, otros ingredientes como cafés, jugos, señalización, mostradores, uniformes y otros. En Enero cerraron las instalaciones de su centro de distribución ubicado en Effingham, Illinois. En conexión con dicha clausura, consolidaron la distribución de operaciones en sus instalaciones en Winston-Salem y Los Ángeles. La renta en Los Ángeles expiró en Mayo del 2008 y están

considerando reubicar sus instalaciones o subcontratar a un tercero (“outsourcing”) en el oeste de los Estados Unidos. Varios de sus operadores domésticos de tiendas han sido contratados a través de un Programa de Alianzas de Cadena de Suministros para la compra de todas las áreas críticas del negocio de la Cadena de Suministros Krispy Kreme. Consideran que su habilidad para distribuir suministros a sus operadores les genera varias ventajas, incluyendo:

- ⁶ Economías de escala: por definición, “la economía de escala se refiere al poder que tiene una empresa cuando alcanza un nivel óptimo de producción para ir produciendo más a menor costo, es decir, a medida que la producción en una empresa crece, sus costos por unidad producida se reducen. Cuanto más produce, menos le cuesta producir por unidad”. En el caso de Krispy Kreme, tienen la capacidad de comprar suministros clave con descuentos en precios por volumen, que son siempre más bajos que si sus operadores los adquirieran individualmente. Además, consideran que son selectivos al escoger a sus proveedores ya que cumplen con ciertos estándares que aseguran calidad y confiabilidad. También el inventario es manejado en un sistema con base mundial en lugar de realizarse a nivel tienda.
- Conveniencia: sus centros de distribución cuentan con los artículos clave necesarios para la operación de sus tiendas. Creen que esa estrategia de contar con un sistema de pedidos y entregas para sus tiendas, les permite a éstas enfocar su tiempo y energía en la operación propia de la tienda, en lugar de tener que establecer relaciones múltiples para suministro y distribución de los productos que requieren.

Lo anterior se resume en la siguiente gráfica:



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

⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_escala

B. Los formatos de tienda:

Por formato de tienda, las clasifican en 2: tienda-fábrica o tienda-satélite.

1) La **tienda-fábrica tradicional** tiene capacidad de producción de 4 mil a más de 10 mil docenas de donas diariamente. Las “comisarías”, que son las instalaciones de producción se usan principalmente para servir a los clientes de Tiendas Fuera de los Locales (“*Off-premises*”) y como complemento a las tiendas-fábrica que venden a Tiendas en los Locales (“*On-premises*”) a nivel internacional. Hasta el 3 de Febrero del 2008, Krispy Kreme cuenta con 22 comisarías en todo el mundo, 6 de las cuales son operadas por la compañía.

2) La **tienda-satélite** consiste básicamente en las “*hot-shops*”, “*fresh-shops*” y en los *kioskos*, los cuales son mucho más pequeños que una tienda-fábrica tradicional. Las “*hot-shops*” cuentan con tecnología: un horno especial para donas que permite a los clientes vivir la experiencia de la dona durante el día. Las “*fresh-shops*” y los *kioskos* no cuentan con tecnología. Bajo estos formatos, normalmente se venden donas frescas y bebidas, pero las donas son suministradas por las tiendas-fábricas más cercanas, además de que requieren menos espacio que una tienda-fábrica tradicional.

Las pruebas del concepto de “*fresh-shop*” iniciaron en el año fiscal 2004 y las de la “*hot-shop*” y *kioskos* en el año fiscal 2005. Para febrero del 2008, contaban ya con 67 “*fresh-shops*”, 48 “*hot-shops*” y 39 *kioskos* en total. Quieren continuar utilizando dichos formatos para alcanzar la penetración en el mercado.

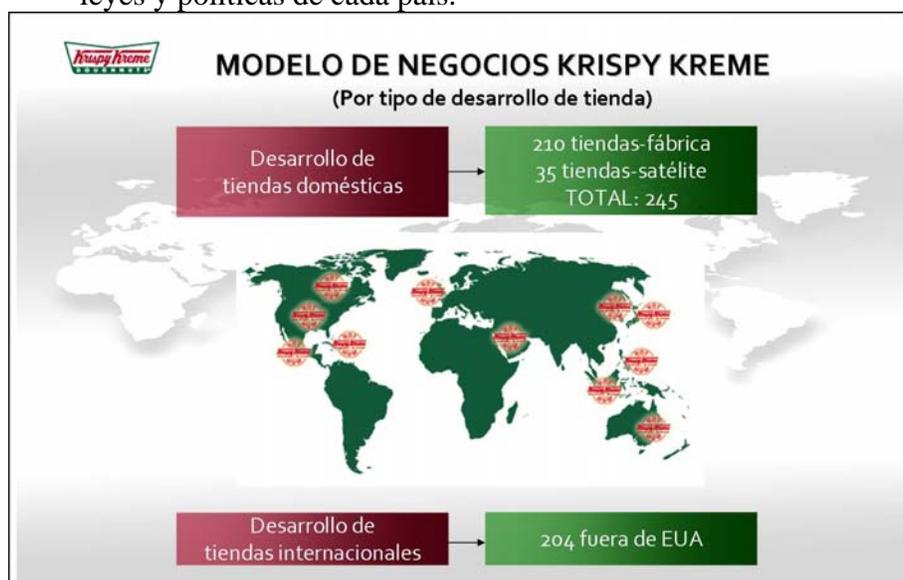


Fuente: Krispy Kreme Doughnuts, Inc. , caso 8, Arthur A. Thompson, "The University of Alabama"

C. El desarrollo de las tiendas

Lo clasifican en dos: 1) desarrollo de tiendas domésticas y 2) desarrollo de tiendas internacionales.

- 1) **Desarrollo de tiendas domésticas:** hasta Febrero del 2008, contaban con 245 tiendas domésticas, de las cuales 210 son tiendas-fábrica y 35 son tiendas-satélite. Están trabajando en mejorar sus operaciones y definir su concepto para las nuevas tiendas domésticas. No esperan que sus franquicias abran un número significativo de tiendas-fábricas en un futuro cercano, aunque planean la construcción de un número limitado de tiendas-satélite operadas por la compañía para el año fiscal 2009 y franquicias domésticas también podrán abrir tiendas-satélite. Han convertido muchas de las tiendas que operan de tiendas-fábrica tradicionales en “*hot-shops*” usando la tecnología del horno para reducir los costos operativos e incrementar el número de horas al día que ofrecen sus donas. Muchas de sus franquicias convertirán también tiendas-fábricas en “*hot-shops*” en el año fiscal 2009.
- 2) **Desarrollo de tiendas internacionales:** hasta Febrero del 2008, Krispy Kreme tenía un total de 204 fuera de los Estados Unidos, incluyendo 119 satélites, ubicadas en 15 países: incluyendo los Estados Unidos, Australia, Bahrein, Canadá, Indonesia, Japón, Kuwait, Líbano, México, las Filipinas, República de Corea, Qatar, Arabia Saudita, Emiratos Árabes Unidos y Reino Unido. En el año fiscal 2008, se abrieron 85 nuevas tiendas internacionales y 4 fueron cerradas. Están enfocando sus esfuerzos para crear oportunidades en el mercado de Asia y Este Medio. La razón: su población es favorable, altos niveles de consumo de productos dulces y la popularidad de marcas occidentales en esos mercados. El desarrollo y acuerdos franquiciatarios para territorios fuera de los Estados Unidos brindan apoyo a 170 tiendas adicionales en el año fiscal 2009. Su éxito para expandirse a otros mercados internacionales depende de muchos factores, incluyendo una experiencia atractiva, franquicias bien capitalizadas, demanda del producto, habilidad para proveer de los ingredientes y equipo necesarios y producir sus productos conforme a las leyes y políticas de cada país.



Fuente: Krispy Kreme Doughnuts, Inc. , caso 8, Arthur A. Thompson, “The University of Alabama”

En la siguiente tabla podemos observar más detalles de la estructura mencionada en los párrafos anteriores:

	Feb 03, 2008	Ene 28, 2007	Ene 28, 2007
Por propietario:			
Tiendas de la compañía	105	113	133
Franquicias	344	282	269
<i>Total del sistema</i>	449	395	402
Por tipo:			
Tiendas fábrica			
Tiendas de la compañía	97	108	128
Franquicias	198	188	195
<i>Total tiendas-fábrica</i>	295	296	323
Satélites			
Tiendas de la compañía	8	5	5
Franquicias	146	94	74
<i>Total satélites</i>	154	99	79
<i>Total sistema</i>	449	395	402
Por ubicación:			
Tiendas domésticas			
Tiendas de la compañía	100	107	127
Franquicias	145	165	207
<i>Total tiendas domésticas</i>	245	272	334
Tiendas internacionales			
Tiendas de la compañía	5	6	6
Franquicias	199	117	62
<i>Total tiendas internacionales</i>	204	123	68
<i>Total sistema</i>	449	395	402

Fuente: Krispy Kreme, Annual Report, 2008, pág. 7

D. Por el tipo de propietario

Se dividen en 3 categorías: 1) Tiendas de la Compañía (que son las tiendas-fábrica y tiendas satélite), 2) Tiendas Asociadas y 3) Tiendas Desarrolladoras de área.

- 1) **Tiendas de la Compañía:** hasta Febrero del 2008 contaban con 105, la mayoría desarrolladas entre 1937 y 1996, ubicadas predominantemente en el sureste de los Estados Unidos. Fueron diseñadas como pastelerías y la mayor parte de sus utilidades se genera a través de las ventas en Tiendas Fuera de los Locales. El número de nuevas tiendas en construcción ubicadas fuera del sureste se ha incrementado. En los últimos 3 años fiscales han evaluado el desempeño de cada una de las tiendas de la Compañía, cerrando 70 por bajo desempeño.
- 2) **Tiendas asociadas:** tienen atributos similares a las tiendas de la Compañía y tienen muchos años de experiencia operando tiendas Krispy Kreme. Este grupo se concentra en el crecimiento en ventas con la base actual de tiendas en lugar de desarrollar a otras en sus territorios. Hasta el término de la vigencia del contrato, no se pueden dar a otras franquicias en un territorio “asociado”. Normalmente firman licencias de 15 años y se renuevan automáticamente por 5 años más, a menos de que alguna de las partes decida terminar la relación. Pagan regalías del 3% por Tiendas en locales y 1% por otras ventas. Contribuyen con el 1% del total de sus ventas para los fondos de relaciones públicas administrados por la Compañía y la promoción, que se refieren como Fondos de Marca. Krispy

Kreme les ha informado a los asociados que reducirán para el año fiscal 2009 sus tasas de Fondos de Marca a 0.75%.

- 3) **Desarrolladores de área:** bajo este programa introducido por Krispy Kreme a mediados de los 90's para expansión estratégica en nuevos territorios en Estados Unidos y Canadá, con licencias territoriales, seleccionan a quienes consideran capaces de desarrollar un número determinado de tiendas en un tiempo específico, a través de un programa de franquicias (incluye estructura de regalías y cuotas y es más atractivo que el programa de asociados). La compañía está interesada en 7 de los desarrolladores de área. La mayoría son operadores de alimentos con multi-unidades. Cada desarrollador de área canadiense cuenta con dos tipos de contratos: uno de desarrollo, que establece el número de tiendas a desarrollar por área y un contrato de franquicia por cada tienda abierta. Para los desarrolladores de área internacionales, la mayoría cuentan con un solo convenio que cubre ambos puntos. Tanto los desarrolladores domésticos como los internacionales, pagan cuotas que van desde \$20,000 hasta \$50,000 dólares por cada tienda desarrollada. Los domésticos pagan regalías del 4.5% y los internacionales de 6% de todas las ventas. Para el año fiscal 2009, la compañía reducirá estas cuotas para las tiendas fuera de los locales a 3.5% (éstas representaban el 37% de las ventas de los desarrolladores de área domésticos y menos del 1% para los internacionales en el año fiscal 2008).



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

● Empleados

¹²Hasta el 03 de Febrero del 2008, Krispy Kreme contaba con 4,033 empleados, de los cuales 190 eran empleados de sus oficinas corporativas y administrativas y 143 eran empleados en sus centros de fabricación y distribución.

¹² Annual Report 2008 KK, pág. 9

Las tiendas Krispy Kreme tienen 3,700 empleados. Del total de su fuerza de ventas, 3,288 son empleados de tiempo completo, incluyendo 549 gerentes y administradores.

No cuentan con un sindicato o contrato colectivo aunque han experimentado iniciativas ocasionales para llevarlo a cabo. Krispy Kreme en su Informe Anual 2008 considera que las relaciones con sus empleados son buenas.

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

Ofrecen un Programa de Entrenamiento conforme a habilidades críticas requeridas para operar una tienda Krispy Kreme, otro para todas las posiciones de la tienda y un Programa de Entrenamiento Gerencial.

Su personal varía dependiendo del tamaño de la tienda, volumen del negocio y número de canales de venta. Dependiendo del número de canales a los que sirvan las tiendas, cuentan con empleados entrenados en el local para venta, procesamiento, producción, manejo y entrega conforme a regulaciones sanitarias.

● **Productos y/o servicios**

⁷ Los principales productos que Krispy Kreme ofrece a sus clientes son:

1. Más de 20 variedades de **donas**, incluyendo la “Glaseada de Azúcar Caliente Original”® (ver tabla). Cuentan con donas de formas no tradicionales, paquetes de donas tipo “*snack*” y copas de hoyos de dona para las tiendas de conveniencia.

⁷ *Krispy Kreme Doughnuts, Inc., caso 8, Arthur A. Thompson, “The University of Alabama”*

- Espolvoreada de azúcar original (Original Glazed)
- Fría de chocolate (Chocolate Iced)
- Fría de chocolate con chispas (Chocolate Iced with Sprinkles)
- Fría con jarabe de maple (Mapled Iced)
- Fría con chocolate rellena de crema (Chocolated Iced Creme)
- Glaseada rellena de crema (Glazed Creme Filled)
- De pastel tradicional (Traditional Cake)

- De pastel espolvoreada (Powdered Cake)
- Bocado del diablo glaseada (Glazed Devil's Food)
- De churro fría de chocolate (Chocolate Iced Cruller)
- Bollo de canela (Cinnamon Bun)
- De arándanos glaseada (Glazed Blueberry)
- De crema agria glaseada (Glazed Sour Cream)

- Fría de chocolate rellena de flan (Chocolate Iced Custard Filled)
- Rellena de frambuesa (Raspberry Filled)
- Rellena de limón (Lemon Filled)
- Rellena de manzana con canela (Cinnamon Apple Filled)
- Rellena de arándanos y espolvoreada (Powdered Blueberry Filled)
- De pastel fría de chocolate (Chocolate Iced Cake)
- De churro glaseada (Glazed Cruller)



all your
favorite
varieties



Variedades de donas Krispy Kreme

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

2. **Café:** a principios de 2001, Krispy Kreme adquirió Digital Java, Inc., una pequeña compañía cafetera con base en Chicago que proveía y tostaba cafés de calidad *premium* y que comercializaba una amplia línea de bebidas de café y de otros tipos.

⁷ Scott Livengood explicó las razones de la adquisición: “creemos que la marca *Krispy Kreme* se extiende de manera natural a un ofrecimiento de café y bebidas que se relaciona más a la experiencia de la dona caliente en nuestras tiendas. La integración vertical de nuestro negocio de café proporciona la capacidad de controlar la provisión y tostado de nuestro café. El creciente control de nuestra cadena de suministros ayudará a asegurar normas de calidad, formulación de recetas y consistencia de tueste. Con esta capacidad, nuestras primeras prioridades serán la investigación y el benchmarking necesarios para crear combinaciones y tuestes *premier* de café que ayuden a hacer de *Krispy Kreme* un lugar de café para un público más amplio. Más allá del café, intentamos ofrecer una línea completa de bebidas, incluyendo bebidas basadas en espresso y heladas. Creemos que podemos aumentar considerablemente la proporción de nuestro negocio destinada específicamente al café y a bebidas en general mejorando y ampliando nuestra oferta de bebidas”.

⁷ *Krispy Kreme Doughnuts, Inc., caso 8, Arthur A. Thompson, "The University of Alabama"*

3. Otras bebidas



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

Cabe mencionar que los productos se prueban por primera vez en las tiendas de la Compañía para después ser introducidos en las franquicias.

● Principales atributos de la marca Krispy Kreme ¹³

1. **Un tipo de sabor:** la experiencia del sabor de sus donas es la base de su concepto y el común denominador que hace que varias generaciones de clientes sean leales.
2. **Teatro fabricante de donas:** sus tiendas-fábrica normalmente muestran en un teatro cómo se fabrican las donas, diseñado para producir una experiencia multi-sensorial a los clientes y establecer la identidad de la marca. Su objetivo es brindarle a los clientes una experiencia de entretenimiento y reforzar su compromiso con la calidad y frescura.
3. **Experiencia en la tienda. Anuncio de "Glaseada de Azúcar Caliente Original Ahora"®:** cada vez que se enciende, es una señal de que se han hecho las donas. Es un generador impulsivo de compra y contribuye a la marca.
4. **Relaciones con la comunidad:** el personal operativo de sus tiendas apoyan a sus comunidades locales a través de programas de recaudación de fondos y patrocinando eventos de caridad. Muchos de sus clientes leales tienen recuerdos de ventas de donas Krispy Kreme para juntar dinero para escuelas, clubs y organizaciones comunitarias.
5. **Marketing de relaciones:** muchas de sus actividades se enfocan en el desarrollo de relaciones, incluyendo clientes, organizaciones, comunidades o negocios locales sin fines de lucro. Estas iniciativas específicamente incluyen: buenas entregas del producto, patrocinio en eventos locales y organizaciones sin fines de lucro, noticias electrónicas a los "amigos de Krispy Kreme" registrados para recibir mensualmente actualizaciones sobre productos, promociones y apertura de nuevas tiendas, programas para recaudación de fondos que asistan a organizaciones locales que les permita alcanzar sus objetivos sin fines de lucro.

¹³ Annual report, page 5 y 6

● **Canales de distribución**

⁷ Muchas de las tiendas construidas antes de 1997 se diseñaron en principio como panaderías mayoristas y sus formatos y ubicaciones diferían considerablemente de las tiendas más nuevas ubicadas en áreas de alta densidad, donde había mucha gente e intenso tránsito. A fin de mejorar las ventas dentro de las tiendas más antiguas, la empresa estaba poniendo en práctica un programa para remodelarlas o reubicarlas en lugares que pudieran atraer mejor las ventas en el local. En los nuevos mercados, la estrategia de la firma era enfocar los esfuerzos iniciales de las ventas dentro de las instalaciones y luego aprovechar como palanca el interés generado por los productos de Krispy Kreme para asegurar cuentas de supermercados y tiendas de conveniencia.

● **Promoción**

⁷ Hasta antes de 1997, la compañía había gastado muy poco en publicidad para introducir su producto en nuevos mercados, en lugar de esto, se apoyaba en la publicidad de medios locales, regalando el producto y como recomendación de boca en boca. Los diarios locales anunciaban la apertura de las primeras tiendas Krispy Kreme, en algunos casos las estaciones locales de radio y televisión enviaban reporteros a cubrir eventos de apertura y ha realizar entrevistas en el lugar. Cada inauguración, como la de Austin, San Diego y Nueva York crearon un gran impacto y respuesta de la gente, toda vez que esperaban que se encendiera el anuncio de “Glaseada de Azúcar Caliente Original Ahora”®

¹⁴ Como parte del marketing local al abrirse nuevas tiendas, era común repartir las donas Krispy Kreme en eventos públicos.

Krispy Kreme maneja una estrategia tradicional de promoción, aunque ocasionalmente utilizan insertos en periódicos, correo directo, radio, televisión y promoción de ventas para construir una conciencia de marca.

● **Experiencia del consumidor**

Krispy Kreme permite a sus clientes vivir dos experiencias fundamentales:

- A. Una experiencia multi-sensorial a los clientes a través del teatro de la dona (brindando a sus clientes una experiencia de entretenimiento reforzando el compromiso de calidad y frescura).
- B. La experiencia de la dona caliente

⁷ *Krispy Kreme Doughnuts, Inc., caso 8, Arthur A. Thompson, “The University of Alabama”*

¹⁴ *Annual report, page 12*

III. FINANZAS DE KRISPY KREME

A continuación, se presentan las finanzas conforme al último informe anual 2008:

	Año terminado		
	Febrero 03, 2008	Enero 28, 2007	Enero 29, 2006
Ganancias	100%	100%	100%
Gastos operativos:			
<i>Gastos operativos directos</i>	88.5	84.4	87.3
<i>Gastos generales y administrativos</i>	6.1	10.6	12.5
<i>Gastos de depreciación y amortización</i>	4.3	4.6	5.3
<i>Cargos de deterioro y costos de terminación de arrendamiento</i>	14.5	2.7	10.1
<i>Solución de litigios</i>	(3.5)	3.5	6.6
<i>Otros ingresos operativos y gastos, netos</i>	-	0.4	(0.3)
Pérdida neta	(9.9)	(6.2)	(21.5)

Fuente: Krispy Kreme, Annual Report, 2008, pág. 31

	Número de tiendas-fábrica		
	Compañía	Franquicia	Total
ENERO 30, 2005	175	221	396
<i>Abiertas</i>	3	13	16
<i>Cerradas</i>	(46)	(26)	(72)
<i>Transferidas</i>	(3)	3	-
<i>Convertidas a satélites</i>	(1)	(16)	(17)
ENERO 29, 2006	128	195	323
<i>Abiertas</i>	-	30	30
<i>Cerradas</i>	(8)	(44)	(52)
<i>Transferidas</i>	(11)	11	-
<i>Convertidas a satélites</i>	(1)	(4)	(5)
ENERO 28, 2007	108	188	296
<i>Abiertas</i>	1	32	33
<i>Cerradas</i>	(9)	(18)	(27)
<i>Transferidas</i>	-	-	-
<i>Convertidas a satélites</i>	(3)	(4)	(7)
FEBRERO 03, 2008	97	198	295

Fuente: Krispy Kreme, Annual Report, 2008, pág. 31

	Número de tiendas-satélite		
	Compañía	Franquicia	Total
ENERO 30, 2005	10	27	37
<i>Abiertas</i>	1	33	34
<i>Cerradas</i>	(5)	(4)	(9)
<i>Transferidas</i>	(2)	2	-
<i>Convertidas a tiendas fábrica</i>	1	16	17
ENERO 29, 2006	5	74	79
<i>Abiertas</i>	-	34	34
<i>Cerradas</i>	(2)	(17)	(19)
<i>Transferidas</i>	1	(1)	-
<i>Convertidas a tiendas fábrica</i>	1	4	5
ENERO 28, 2007	5	94	99
<i>Abiertas</i>	-	56	56
<i>Cerradas</i>	-	(8)	(8)
<i>Convertidas a tiendas fábrica</i>	3	4	7
FEBRERO 03, 2008	8	146	154

Fuente: Krispy Kreme, Annual Report, 2008, pág. 31

	Año fiscal		
	2008	2007	2006
	(Dólares en miles)		
Promedio de ventas semanales por tienda-fábrica (1):			
<i>Compañía</i>	\$ 54.70	\$ 54.60	\$ 48.50
<i>Todo el sistema</i>	\$ 51.80	\$ 49.60	\$ 46.30
Semanas operativas de las tiendas fábricas:			
<i>Compañía</i>	5,448	5,905	8,112
<i>Todo el sistema</i>	14,936	15,742	19,136
Promedio de ventas semanales por tienda (1):			
<i>Compañía</i>	\$ 53.00	\$ 52.90	\$ 47.70
<i>Todo el sistema</i>	\$ 37.20	\$ 39.50	\$ 41.40
Semanas operativas de tienda			
<i>Compañía</i>	5,626	6,092	8,260
<i>Todo el sistema</i>	20,797	19,767	21,383

Fuente: Krispy Kreme, Annual Report, 2008, pág. 33

	Año terminado	
	<i>Feb 03, 2008</i>	<i>Ene 28, 2007</i>
	(Dólares en miles)	
GANANCIAS POR SEGMENTO DE NEGOCIO:		
<i>Tiendas de la Compañía</i>	\$304,444	\$ 326,199
<i>Franquicias</i>	22,958	21,075
<i>Krispy Kreme Cadena de Distribución:</i>		
<i>Ganancias totales</i>	203,283	219,991
<i>Pérdida - eliminación de ventas entre-segmentos</i>	(101,366)	(106,070)
<i>Ganancias externas</i>	101,917	113,921
<i>Ganancias totales</i>	\$429,319	\$ 461,195
PORCENTAJE DEL TOTAL DE GANANCIAS:		
<i>Tiendas de la Compañía</i>	70.9%	70.7%
<i>Franquicias</i>	5.3	4.6
<i>Krispy Kreme Cadena de Distribución:</i>	23.7	24.7
<i>Ganancias totales</i>	100%	100%

Fuente: Krispy Kreme, Annual Report, 2008, pág. 34

	Año terminado	
	<i>Feb 03, 2008</i>	<i>Ene 28, 2007</i>
	(Dólares en miles)	
<i>Regalías</i>	\$ 20,377	\$ 17,878
<i>Cuotas de desarrollo y franquicias</i>	2,341	2,891
<i>Otros</i>	240	306
<i>Ganancias totales</i>	\$ 22,958	\$ 21,075

Fuente: Krispy Kreme, Annual Report, 2008, pág. 35

	Año terminado	
	<i>Ene 28, 2007</i>	<i>Ene 29, 2006</i>
	(Dólares en miles)	
GANANCIAS POR SEGMENTO DE NEGOCIO:		
<i>Tiendas de la compañía</i>	\$326,199	\$398,450
<i>Franquicias</i>	21,075	18,394
<i>Krispy Kreme Cadena de Distribución</i>		
<i>Total de ganancias</i>	219,991	253,367
<i>Pérdidas - eliminación de ventas entre-segmentos</i>	(106,070)	(126,850)
<i>Ganancias externas</i>	113,921	126,517
<i>Total de ganancias</i>	461,195	543,361
PORCENTAJE DE GANANCIAS TOTALES:		
<i>Tiendas de la compañía</i>		
<i>Franquicias</i>	70.70%	73.30%
<i>Krispy Kreme Cadena de Distribución</i>	4.6	3.4
<i>Total de ganancias</i>	24.7	23.3
	100%	100%

Fuente: Krispy Kreme, Annual Report, 2008, pág. 42

HOJA DE BALANCE CONSOLIDADA		
	Feb 03, 2008	Ene 28, 2007
	(En miles)	
ACTIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES:		
Efectivo y equivalente de efectivo	\$ 24,735	\$ 36,242
Créditos	22,991	26,769
Cuentas y notas de crédito	2,637	834
Inventarios	19,987	21,006
Crédito de recuperación de seguros	0	34,967
Impuestos de ingresos diferidos	83	0
Otros activos corrientes	5,647	12,000
Total de activos corrientes	76,080	131,818
Propiedad y equipo	90,996	168,654
Inversiones en capital para métodos de franquicias	1,950	3,224
Activos intangibles	23,856	28,934
Impuestos de ingresos diferidos	0	20
Otros activos	9,469	16,842
Total de activos	\$202,351	\$349,492
PASIVOS Y CAPITAL		
PASIVOS CORRIENTES:		
Deuda a largo plazo	\$1,557	\$1,730
Cuentas por pagar	5,712	7,874
Soluciones en litigios acreditados	0	86,772
Impuestos de ingresos diferidos	0	20
Otros pasivos acreditados	35,949	38,474
Total de pasivos acreditados	43,218	134,870
Deuda a largo plazo	75,156	105,966
Impuestos de ingresos diferidos	83	0
Otras obligaciones a largo plazo	27,270	29,694
Responsabilidades y contingencias		
CAPITAL:		
Acciones preferentes, 10,000 autorizadas	0	0
Acciones preferentes, 300,000 autorizadas	355,615	310,942
Ingresos acumulados	81	1,266
Déficit acumulado	(299,072)	(233,246)
Total de capital	56,624	78,962
Total de pasivos y capital	\$202,351	\$349,492

Fuente: Krispy Kreme, Annual Report, 2008, pág. 61

● Desempeño financiero de las franquicias:

En los últimos años, las franquicias domésticas han cerrado un gran número de tiendas en un esfuerzo por mejorar su desempeño financiero. La mayoría han experimentado presiones financieras que en algunos casos se volvió intolerable en el año fiscal 2008. El 22 de Agosto del 2007, Great Circle, la franquicia operadora en el sur de California aplicó bajo el Capítulo 11 del Código de Bancarrota de los Estados Unidos. Al hacerlo, operaba 11 franquicias. El 04 de Septiembre del mismo año, Sweet Traditions, la franquicia operadora al noreste de Illinois y este de Missouri solicitó lo mismo. Hasta ese momento, operando 23 franquicias. El 07 de Febrero del 2008, la corte autorizó a Sweet Traditions vender sus bienes, incluyendo 20 tiendas Krispy Kreme, a Hot Light Brands, LLC, un afiliado de Allied Capital Corporation. Krispy Kreme aceptó la venta y reasignación de franquicias, que continuará operando las 20 tiendas. La empresa cree que las franquicias cerrarán más tiendas en el futuro y podría ser un número significativo.

Dado que las ganancias por regalías y la Cadena de Suministros está directamente relacionada con las ventas de las franquicias; el cierre de varias tendrá un efecto adverso en los resultados de las operaciones y flujos de efectivo de Krispy Kreme.

IV. MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM (MIS)

Cada tienda es diseñada como un “teatro de donas” donde los clientes pueden observar cómo se hacen las donas a través del cristal de una ventana de 40 pies (12 metros). Las nuevas tiendas fluctuaban en tamaño entre 2,400 y 4,200 pies cuadrados (222 y 390 metros cuadrados); sólo algunas tiendas tienen ventana de exhibición para los clientes en auto y área de comedor con asientos para 50 ó más personas y áreas especiales para banquetes de Krispy Kreme. La decoración de los establecimientos era de remembranza de la década de los cincuenta, con paredes verde menta y sillas de metal brillante; algunos de los más nuevos tenían compartimientos.

● Características de sus principales clientes

A principios del nuevo siglo XXI, hubo una proliferación de los departamentos de panadería en los supermercados que desplazó a muchas tiendas de donas de propiedad local y, en cierta medida, había limitado el crecimiento de las cadenas de donas. Éstas eran un artículo popular en las panaderías de los supermercados, ya que a muchos clientes les resultaba más cómodo llevarlas al hacer sus compras regulares de supermercado que hacer un viaje especial para ello a una panadería local. No obstante, los aficionados a las donas tendían a pasar por alto las donas de la abacería y a preferir la frescura, calidad y variedad ofrecida por las tiendas especializadas en donas.

● Competencia

Sus competidores incluyen distribuidores minoristas de donas y “snacks” que se venden en tiendas de conveniencia, supermercados, restaurantes y tiendas minoristas. Compiten principalmente con Dunkin’Donuts, así como Tim Hortons y regional y localmente con las tiendas y distribuidores de donas, así como panaderías o pastelerías locales. Dunkin’Donuts y Tim Hortons han tenido un crecimiento de recursos financieros importante y se están expandiendo a otras regiones geográficas, incluyendo áreas en donde tienen una presencia en tiendas significativa. Krispy Kreme también compite con otros distribuidores minoristas que venden galletas y helados. Compiten en términos de calidad del alimento, concepto, conveniencia, ubicación, servicio al cliente y valor, frecuencia de entregas.

La tendencia de la industria se está moviendo a ofrecer productos frescos en tiendas de conveniencia en la mañana y tiendas de consumibles masivas. Otros competidores primarios son Dolly Madison, Entenmann’s y Hostess y algunas marcas regionales.

● Riesgos relacionados con la industria de servicios alimentarios

⁷ De acuerdo con algunos cálculos, la industria de las donas en Estados Unidos fue un mercado de 4,700 millones de dólares en 1998 y 1999. Se estima que los estadounidenses consumían 10 mil millones de donas al año, justamente arriba de tres docenas por cabeza.

⁷ *Krispy Kreme Doughnuts, Inc., caso 8, Arthur A. Thompson, "The University of Alabama"*
Había pocas señales de que el furor de la atención a la salud que había recorrido Estados Unidos en años recientes hubiera reducido mucho las ventas los observadores de la industria y los funcionarios de la empresa atribuían esto en parte a que las donas eran una indulgencia permisible y a la tendencia de mucha gente a agasajarse ocasionalmente.

● Análisis FODA

A continuación se presenta un análisis FODA que se refiere a las Fortalezas (internas), Oportunidades (externas), Debilidades (internas) y Amenazas (externas) de Krispy Kreme.

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☉ Marca líder en venta minorista y mayorista de donas. ☉ Experiencia como tienda especializada. ☉ Concepto original. ☉ La calidad de sus productos. ☉ Procesos estandarizados. ☉ Desarrollan su propio equipo. ☉ Eficiencia operacional en las tiendas. ☉ Ubicación de sus tiendas. ☉ Personal altamente capacitado. ☉ Capacidad de producción. ☉ Conciencia de marca. ☉ Difusión local de gran impacto con la apertura de una nueva tienda. ☉ Su relación con la comunidad en apoyo de eventos de recaudación. 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☉ No tienen una misión definida. ☉ Alta diversificación en su modelo actual de negocios. ☉ Estructura interna. ☉ Esfuerzos internos diversificados. ☉ Sus gastos operativos directos son muy altos (> 80% los 3 últimos años). ☉ Pérdida del valor de su acción. ☉ Alta tendencia de cerrar más tiendas de las que abren anualmente como estrategia financiera, en vez de buscar la rentabilidad por unidad. ☉ El % de ganancias que generan las franquicias es muy bajo. ☉ No tienen bien identificados a sus clientes, sus estilos de vida (y lo reconocen). ☉ La estrategia de expansión no coincide con las acciones enfocadas en el alto número de cierre de tiendas como estrategia financiera, en lugar de enfocarse en mejorar el desempeño de las tiendas actuales. ☉ No tienen bien identificada a su competencia.
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☉ Tienen un mercado nacional e internacional con gran potencial para apertura de nuevas franquicias y puntos de venta en lugares de alta afluencia. ☉ Oportunidad de Alianzas con restaurantes de comida rápida para distribución de postres en los mismos. ☉ Tendencia a lo saludable (postres light) 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☉ Entorno económico mundial. ☉ Tendencias del mercado por una mejor nutrición. ☉ Cambios en los estilos de vida. ☉ Incremento de la competencia.

Sólo como referencia, el análisis FODA presentado por Krispy Kreme en su último informe anual es el siguiente:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Amplia presencia y marca nacional establecida. • Todos los residentes tienen conciencia de la oferta del producto y la mayoría conocen por lo menos una ubicación. • Eficiencia operacional a nivel tienda. • Compra de ingredientes para donas y equipo operativo para las tiendas. • Excelente ubicación. • Excelente staff gerencial. • Incremento de costos para competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Considerados como el <i>McDonald's</i> de las donas. • Considerados como donas no saludables. • Competidores de nicho, especialmente cadenas de distribución minorista locales, dispuestos a ofrecer nuevas opciones para clientes insatisfechos. • Falta de un conocimiento adecuado de las características de los clientes (factores demográficos, perfiles de comportamiento) pueden llevar al eventual deterioro de la marca. • No hay anuncios masivos, 100% de confianza en su reputación. • La competencia ofrece variedad de productos y bebidas <i>premium</i>. • Apertura de nuevas sucursales pero sin enfocarse en el incremento del desempeño de las tiendas actuales.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de kioscos locales y ubicación dentro de aeropuertos, librerías y otros <i>outlets</i> minoristas. • Significativas oportunidades colaborativas con equipos deportivos locales y cines. • Ofrecer acceso a internet, extender sus servicios ofreciendo un menú de comida u otros servicios. • Bebidas Premium, Moka, Capuchino. • Diversificación del producto. Apertura de nuevos mercados. • Donas bajas en grasa o dietéticas. • Tarjeta Krispy Kreme para puntos de donas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la competencia en cadenas grandes y pequeñas, la participación del mercado de Krispy Kreme comparte ligeras erosiones en mercados altamente competitivos. • Aunque hay muchas quejas de las cadenas locales cuando abre una tienda de Krispy Kreme, se incrementan. • Las donas y las ventas. • Adicionalmente, restaurantes de comida casual y de comida rápida han empezado a ofrecer café <i>premium</i>. • Resistencia de los clientes al monitoreo de compra. • La promoción directa puede causar conflicto con la cultura de compra de donas.

V. CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LA INDUSTRIA

Según el informe anual de Krispy Kreme, compiten con varias compañías bien establecidas de servicios de comida. Al nivel minorista, compiten con panaderías o pastelerías, tiendas de “bagels”, restaurantes de comida rápida, *delicatessens*, comida para llevar, tiendas de conveniencia y supermercados. En un nivel mayor, con las panaderías o pastelerías, comida empacada, máquinas de venta de “snacks”.

Precios agresivos de sus competidores o la entrada de nuevos competidores en sus mercados podrían reducir sus ventas y márgenes de utilidad.

Muchos de sus competidores ofrecen a sus clientes una amplia gama de productos.

Muchos de sus competidores o competidores potenciales han crecido financieramente, lo cual les ha permitido reaccionar ante cambios de precios, marketing y el rápido servicio de la industria restaurantera. Krispy Kreme reconoce que ha sido mejor de lo que ellos mismos han podido.

Así como sus competidores, ellos han intensificado la expansión de sus operaciones. Además, los altos costos asociados a la distribución minorista de donas y servicios de comida establecidos no son un impedimento significativo para entrar en el negocio de distribución minorista de donas.

En un mercado que se reduce, muchos alimentos tradicionales han librado una guerra de precios en un intento de mantener sus ventas, pero esto, mas el aumento de los costos de las materias primas, en particular para los panaderos, ha apretado los márgenes operativos. Algunas empresas han respondido con el lanzamiento de nuevos productos, que juegan en la demanda de los consumidores para la salud, la conveniencia y la indulgencia. Krispy Kreme podría explorar este mercado, pero entonces; ¿qué tanto podría aplicarse la innovación a un producto como la dona? ¹⁷

A continuación, se mencionan algunas características de los principales competidores de Krispy Kreme:

● **Dunkin' Donuts** ¹⁸ 

Fue creada en 1950 por Bill Rosenberg, quién abrió la primera tienda en Quincy, Massachussets. En 1955 se otorgó la primera franquicia creando así una de las mayores cadenas de café y productos de panadería en el mundo, con ventas diarias de 6.4 millones de donas y 1.8 millones de tazas de café.

La cadena es propiedad de Allied Domecq PLC (inglesa), que es una empresa diversificada. Cuenta con ventas anuales de 2 320 millones de dólares, 5200 tiendas en el mundo, 3600 puntos de venta en Estados Unidos y un crecimiento comparable de ventas de tiendas de 7%.

En comparación con Krispy Kreme, Dunkin' Donuts hacía más énfasis en el café y la conveniencia o comodidad. *“La gente habla acerca del café primero. Somos comida que la gente consume a su paso. Somos parte de su día. No somos necesariamente una tienda de destino”.*

¹⁷ <http://www.foodqualitynews.com/Public-Concerns/Krispy-Kreme-running-out-of-ideas>

¹⁸ www.dunkindonuts.com, 2009

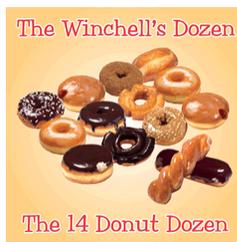
Dunkin' Donuts se había defendido con éxito de la competencia de cadenas nacionales de donas y de Starbucks. Cuando las cadenas nacionales de donas promovían éstas como alternativa saludable a las donas, abrían nuevas tiendas en áreas donde Dunkin' Donuts tenía expendios, la empresa respondía agregando donas y sandwiches de queso crema a sus ofertas de menú.

En 2000 Dunkin' Donuts empezó a abrir tiendas "tri-brand" en sociedad con sus empresas hermanas Baskin Robbins (helados) y ToGo (sandwiches).



● Winchell's Donut House ¹⁹

Fue fundada por Verne Winchell en 1948. En 2000 contaba con 600 unidades en 10 estados del oeste del río Mississippi, junto con franquicias internacionales en UAM, Saipán, Corea, Egipto, Arabia Saudita y Nueva Zelanda. Cuenta con más de 70 variedades de donas y productos de panadería y una gran variedad de especialidades de café. Su slogan es "Home of the Warm Fresh Donut".



The Winchell's Dozen
The 14 Donut Dozen

En 2000 comenzó un programa de expansión en seis ciudades de Estados Unidos donde las ventas de la compañía eran fuertes: dicho programa consistía en reclutar franquicias de comida rápida para agregar quioscos de Winchell's a sus tiendas. La firma también ofrecía a los socios de manejo conjunto de marca la opción de agregar una Winchell's World Donut Factory completamente

montada.

Una de las ciudades elegidas para el esfuerzo del manejo conjunto de marcas de Winchell's era Omaha, Nebraska, donde recientemente se habían abierto dos locales de Krispy Kreme. El franquiciatario de KK de Omaha no estaba planeado tener tiendas adicionales en esta ciudad, pero estaba aumentando el número de sus clientes de tienda de conveniencia, suministrándoles entregas nocturnas a domicilio desde las dos ubicaciones existentes en la población.



¹⁹ www.winchells.com, 2009

● **Tim Hortons**



Abrió por primera vez sus puertas en 1964 por Ron Joyce. Es subsidiaria de Wendy's Internacional.

Los ejecutivos de Tim Hortons no se sentían amenazados por la expansión de Krispy Kreme en Canadá y en las partes de Estados Unidos donde la cadena canadiense tenía tiendas. El presidente, David House, dijo “En realidad, les damos la bienvenida. Quienquiera que atraiga la atención a las donas no puede sino ayudarnos. Es un gran mercado y un gran lugar de mercado. Yo pondría nuestra dona contra la de ellos cualquier día”



CONCLUSIONES

Krispy Kreme es una empresa especializada, experta en elaboración de donas, con una marca que se ha ido fortaleciendo con el tiempo, a través de sus productos y servicios, el crecimiento de sus puntos de distribución, la originalidad en su concepto, con una imagen fresca, enfocada en la experiencia del sabor a través de distintas estrategias, volviéndose parte de la tradición local y con una conciencia de marca que permite identificarla en cualquier región donde se ubique.

Krispy Kreme enfrenta varios retos actualmente, entre los que se destaca la necesidad de ser más rentables y competitivos para encarar el adverso entorno económico global, las nuevas demandas de un entorno tan dinámico, la tendencia creciente de cada vez más personas preocupadas por la nutrición, así como los cambios en los estilos de vida de la gente. Internamente, en la actualidad presenta un modelo de negocios contradictorio ya que por un lado, cuentan con elementos que le ha permitido fortalecerse: el personal, la cadena de suministros que les permite ofrecer la más alta calidad en sus productos, la estandarización de sus procesos, la ubicación de sus tiendas tanto a nivel nacional como internacional, el desarrollo del equipo productivo, entre otros. Sin embargo, la complejidad de su modelo y una falta clara de orientación y aprovechamiento de esos recursos se ve reflejado en sus finanzas. Además de que las condiciones de cada mercado demandan productos y servicios que satisfagan verdaderamente las necesidades a nivel local (conveniencia).

Hay una cierta resistencia a la aceptación de los cambios del mercado ya que su modelo es tradicional, conocido como “modelo del tendero” y que consiste en instalar una tienda en el sitio donde deberían estar los clientes potenciales y desplegar la oferta de un producto o servicio. Además de que la estructura administrativa con la que operan las unidades de Krispy Kreme se ha hecho más compleja y se ha diversificado con el paso de los años.

El éxito en el crecimiento de su negocio lo relacionan sólo con la expansión hacia nuevos territorios geográficos.

El análisis FODA presentado en su informe anual muestra un error básico en el enfoque. La sección de las debilidades se refiere a aquéllas características internas de la empresa, no hacia el entorno, en cuyo caso hay una sección específica de amenazas. Para poder responder de una manera más efectiva, es identificar cuáles son sus verdaderas fortalezas y debilidades para tomar decisiones, establecer acciones concretas, asignar recursos y evaluar, así como establecer estrategias para aprovechar las oportunidades del entorno (teniendo muy claro cuáles son) y saber cuáles son las amenazas del mismo para minimizar riesgos y el impacto en la empresa.

Krispy Kreme cuenta con todos los elementos para ser una empresa rentable, competitiva a nivel local e internacional, toda vez que su modelo se enfoque hacia la satisfacción y conveniencia de las verdaderas necesidades del mercado.

RECOMENDACIONES

A través del análisis del presente caso, podemos recomendar lo siguiente:

Planeación estratégica:

1. Definir una misión clara que establezca la esencia y rumbo de Krispy Kreme, para que cada decisión y actividad que se lleve a cabo en la empresa esté basada en su razón de ser.
2. Culturización en todos los niveles de la misión.
3. Simplificar su modelo de negocios (su estructura actual es demasiado compleja y poco funcional para lo que realmente requieren, ellos mismos comentan en su informe anual que no están seguros de que sea la ideal y eso se refleja en sus cifras, además de que causa confusión en la gente y complica la operación, debiendo estar concentrados en la esencia del negocio: una vez que ésta sea definida en la misión. Al contar con una estructura tan compleja, tantas actividades y responsabilidades pueden hacer que se descuiden los objetivos principales de la empresa (sea propia o franquicia).
4. Mejorar el análisis actual de las fortalezas y debilidades con las que cuentan y las oportunidades y amenazas que enfrentan para ser más efectivos en las decisiones que se tomen y el impacto en resultados de las mismas.
5. Establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo.
6. Evaluar la efectividad e impacto de sus estrategias.

Mercadotecnia:

7. Saber exactamente en qué industria compiten, para fortalecerse ante sus verdaderos competidores, lo cual incluye identificarlos. Asumen que compiten con la mayor parte de los servicios de alimentos. Otra cuestión de enfoque, si conocen su verdadera competencia, será más sencillo identificar o construir ventajas competitivas con bases sólidas que les permitan ser altamente competitivos.
8. Moverse hacia nuevos mercados, segmentando aún más su mercado meta, con base en necesidades muy específicas. Para ello se requiere de una investigación de mercados.
9. Conocer las verdaderas necesidades, características y estilos de vida de sus clientes (es crítico que en el último informe anual, reconozcan que las desconocen).
10. Identificar qué necesidades está satisfaciendo realmente a sus clientes y enfocar sus estrategias y recursos a lograrlo.
11. Desarrollar un programa de retención de clientes.
12. Enfocar sus recursos a incrementar la eficiencia de los puntos de venta actuales.
13. Alianzas estratégicas. Por ejemplo, aprovechar los puntos actuales de venta de McDonald's y su sección de McCafé en algunos países para distribuir sus productos que puede resultar inclusive más rentable a que Krispy Kreme abra nuevos puntos de venta, con los costos que esto implica.

14. Tener una actitud más proactiva para buscar a los clientes y no esperar a que ellos acudan a las tiendas, sin dejar de contemplar el concepto de la dona caliente, podrían explotar nuevos servicios para llevar su producto como: servicio a domicilio o servicios que les den una ventaja competitiva.
15. Considerar el desarrollo de una propuesta innovadora en sus productos y servicios, pero basada en la esencia de la marca.

Finanzas:

16. Disminuir el impacto de los altos costos de operación que actualmente tienen.
17. Hacer un análisis financiero y de factibilidad por ubicación, toda vez que quieran continuar con la expansión de tiendas a nivel nacional e internacional.
18. Evaluar qué productos y puntos de venta son más rentables, buscando la optimización de sus recursos.
19. De los puntos de venta actuales, tomar decisiones firmes respecto a las que no cumplan con sus objetivos.

BIBLIOGRAFÍA, CIBERGRAFÍA Y OTRAS FUENTES

Bibliografía:

⁷ *Krispy Kreme Doughnuts, Inc., caso 8, Arthur A. Thompson, “The University of Alabama”*

⁸ “*Marketing Management*”, Kotler P., Keller K., 12va. edición, 2006, Prentice Hall, páginas consultadas: 191, 192

⁹ *Annual Report 2008 KK, págs. 3, 4, 5 y 6*

¹⁰ *Annual Report 2008 KK, pág. 6 y 7*

¹¹ *Annual Report 2008 KK, pág. 13*

¹² *Annual Report 2008 KK, pág. 9*

¹³ *Annual report, page 5 y 6*

¹⁴ *Annual report, page 12*

¹⁵ *Annual report, page 20*

¹⁶ *Krispy Kreme, Annual report*

Krispy Kreme, Annual report, page 31, 33, 34, 35, 42, 61

Cibergrafía:

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

² <http://smu.edu/ecenter/discourse/CourtneyFox2.htm>

³ <http://investor.krispykreme.com/overview.cfm?pagesect=student>

⁴ <http://www.rimag.com/article/CA6520175.html>

⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_negocio

⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_escalera

¹⁷ <http://www.foodqualitynews.com/Public-Concerns/Krispy-Kreme-running-out-of-ideas,2004>

¹⁸ www.dunkindonuts.com, 2009

¹⁹ www.winchells.com, 2009

²⁰ www.timhortons.com, 2009

Otras fuentes:

En la siguiente liga, se muestra un video en el que se aprecia la elaboración de las donas en una tienda-fábrica tradicional de Krispy Kreme:

<http://www.youtube.com/watch?v=56Fkaqcd9SA>