

**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**



**“EXPANSIÓN DE NEGOCIO A TRAVÉS DE LA VENTA DE  
KNOW HOW”**

**ESTUDIO DE CASO**

Que para obtener el grado de  
**MAESTRO EN**  
**ADMINISTRACIÓN**

Presenta

**FERNANDO HUERTA PELÁEZ**

Director Mtra. María Cecilia Zapata Hurtado  
Revisor Mtra. María del Rocío Moro López  
Revisor Dr. Sergio Levín Kosberg

México, D. F.

2004

<b>INDICE</b>
---------------

<b>1. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>2</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN</b>	<b>2</b>
2.1 La Empresa	3
2.2 Método de Fabricación	4
2.3 Capacitación	5
2.4 Krispy Kreme en México	6
<b>3. ANÁLISIS DE LOS HECHOS</b>	<b>7</b>
<b>4. PLANTEAMIENTO DE SOLUCIONES</b>	<b>9</b>
4.1 Identificación de Nuevos Nichos de Mercado	9
4.2 Aumento de Franquicias	10
4.3 Publicidad	11
<b>5. CONCLUSIONES</b>	<b>13</b>
<b>6. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>14</b>

## **1. JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad es necesario establecer una relación entre el conocimiento adquirido en las Instituciones Académicas y la Actividad Empresarial con la finalidad de intercambiar conocimientos que se reflejen en situaciones reales, búsqueda de soluciones y aprovechamiento de oportunidades.

El aprendizaje a través del análisis de casos o situaciones reales representa una oportunidad de asociar, utilizar las herramientas y conocimientos adquiridos en el aula.

En particular el análisis del caso Krispy Kreme despierta la maquina del conocimiento en la búsqueda del entendimiento, interpretación e identificación de problemas y soluciones. No es lo mismo aprender del texto conceptos de mercadotecnia, finanzas, estrategia. Que buscar como aplicarlos e interpretarlos.

El análisis de casos, ejemplos, artículos contribuye a la creatividad, análisis, despierta el interés y la necesidad por obtener información encausada a la solución de situaciones.

Permite involucrarse de tal manera que la experiencia aumenta la visión y capacidad de entendimiento.

## 2. INTRODUCCIÓN

### 2.1 La Empresa.

Empresa fundada en 1937 en Wiston-Salem por Vernon Rudolph. En 1950 buscando ampliar el negocio se asocia con Mike Harding logrando que a finales de la década de los 50's fueran dueños de 29 tiendas en 12 estados. En 1960 Krispy Kreme estandariza sus establecimientos con un techo verde, exterior de ladrillo rojo, interior visible a través de un ventanal que permitiera a los clientes ver el proceso de fabricación. En 1973 fallece repentinamente Vernon Rudolph y en 1974 Mike Harding se retira dando paso a que en el año de 1976 la compañía fuera adquirida por la compañía Beatrice Foods. En 1982 un grupo de franquiciatarios, encabezado por Joseph McAleer compraron la compañía.<sup>1</sup>

Actualmente es una de las principales tiendas en productos especializados como son las donas de primera calidad. Siendo la "original glaseada" su principal producto de venta. Opera a Mayo 2004, 402 tiendas en 44 estados de la unión americana, Australia, Canadá, México y el Reino Unido.

La compañía firmó su quinto convenio internacional con Lotte Group para el desarrollo de 25 tiendas en 5 años en toda la República de Corea del Sur. Lotte Group opera una cadena de hamburguesas y es uno de los operadores más grandes de pequeños supermercados.

Se estima la apertura de 100 nuevas tiendas durante el periodo 2005.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> [www.Krispykreme.com](http://www.Krispykreme.com)

<sup>2</sup> krispy kreme Doughnuts, Inc. Mayo 25, 2004

Tiene 3 formas de generar ingresos y ganancias a la compañía:<sup>3</sup>

- La venta en tiendas propiedad de la compañía. Donde el 65% de sus ingresos es por este medio.
- La venta de productos como la mezcla de harina, máquina para hacer donas y diversos suministros para sus franquicias. Representa el 31%. Al ser una compañía verticalmente formada se mantiene un alto control.
- El 4% restante de las licencias para las franquicias.

La compañía no es solo una vendedora de producto sino de concepto. “El teatro de donas” donde el cliente puede observar como se preparan las donas desde una vitrina y existe un área donde los niños pueden ahogar sus donas en chocolate liquido

## **2.2 Método de Fabricación** <sup>4</sup>

Diariamente elaboran 5 millones de donas y un total de 1.8 billones anuales en los Estados Unidos. <sup>5</sup>

Entre los sabores se encuentran: Glaseada Original, de chocolate y chispas de Chocolate, cruller, espolvoreada rellena de mora azul, rellena de manzana y canela, cajeta, cheesecake, brownie de chocolate, rellena de limón, cubierta de chocolate rellena de crema, Kreme de caramelo crujiente.

Mezcla de Ingredientes.

Todos los ingredientes son manufacturados por la propia compañía como lo es la mezcla para donas, azúcar, levadura y rellenos. La mezcla para donas se combina con agua y levadura siendo esta la que permite a la dona esponjarse haciéndolas diferentes a las donas tradicionales. Después pasa a una máquina que no corta las donas sino que las

---

<sup>3</sup> Periodico Reforma, Andy Serwer. 10 Julio 2003

<sup>4</sup> [www.howstuffworks.com](http://www.howstuffworks.com)

<sup>5</sup> [www.cnn.com](http://www.cnn.com). Krispy kreme Enero 2004

expulsa a presión de aire, desde la tolva de masa hacia las bandejas. La dona es hecha en un molde con aire a presión. Siendo este uno de sus más guardados secretos.

#### Esponjado

Una vez en las bandas transportadoras son desplazadas lentamente en movimientos de zig-zag para lograr su esponjado. Además de utilizar calor y humedad a determinados niveles por una cierta cantidad de tiempo. Este proceso tarda de 15 a 20 minutos.

#### Freído

Las donas son cocidas en aceite vegetal a una temperatura de 180 C. Cocinándose un lado a la vez por 45 segundos a 30C.

#### Glaseado

El glaseado es una mezcla de azúcar y leche principalmente, con la cual son bañadas completamente

### **2.3 Capacitación**

El programa de capacitación incluye enseñanza en aula, módulos de capacitación basada en computadora videos y experiencia de adiestramiento en tiendas. Cada tienda krispy kreme tiene acceso a la capacitación por la Intranet de la compañía y por internet. El curso por internet esta diseñado para que el 90% de los participantes logren el 90% de dominio. Los resultados de los pruebas se transmiten directamente a la base de datos de recursos humanos de Krispy Kreme donde los estudiantes son redirigidos en forma automática a las lecciones cuando las puntuaciones de las pruebas indican que el material no se ha asimilado bien en el primer intento.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> krispy Kreme Doughnuts, Inc Arthur A. Thompson

## **2.4 Krispy Kreme en México**

El empresario Alfonso de Angoitia, responsable de las finanzas de Televisa, empezó las negociaciones en agosto del 2002 de adquirir los derechos para traer a México la franquicia de donas Krispy Kreme cerrando la negociación en Mayo del 2003.

Krispy Kreme y Grupo AXO formaron Krispy Kreme México S. de R.L de CV. Los cuales desarrollarán 20 tiendas en un plazo de 6 años. Donde Krispe Kreme participará con el 30% del joint venture.

Cabe mencionar que para que se otorgue una franquicia se requiere construir al menos 10 establecimientos y la inversión promedio por tienda a ser desarrollada es de un millón de dólares.<sup>7</sup>

El mercado al cual es dirigido por su alto precio es clase media alta, alta ya que el precio de una dona glaseada es de \$10 pesos y de otra variedad \$11 pesos comparado con el salario mínimo promedio percibido pasa a ser un lujo consumir una de estas donas. Razón por la cual la primer tienda se ubica en una zona de alto nivel económico como lo es Interlomas.

Se planea abrir tiendas en localidades como Puebla, Cancún, Monterrey por citar algunas ciudades.

---

<sup>7</sup> [www.reforma.com.mx](http://www.reforma.com.mx).

### **3. Análisis de los Hechos**

En la primera etapa de la compañía en la década de 1950, se dedicó al desarrollo de equipo automático para la fabricación de donas. Una expansión basada en tener el control de cada paso del proceso de elaboración y tener la capacidad de entregar las donas a los clientes tan pronto salieran del proceso de freído y glaseado de azúcar.

En la década de 1960, época en la que estandarizan sus tiendas, lo cual creó una apariencia única que se convirtió en marca registrada de Krispy Kreme, la expansión a otras ciudades y poblados fue por medio de financiamientos bancarios.

En 1976, con la adquisición por parte de Beatrice Foods se tomó la decisión de cambiar la receta original y de modificar los logotipos de grafía manuscrita con el fin de dar una apariencia más moderna. Lo cual trajo como consecuencia una reacción negativa por parte de los clientes.

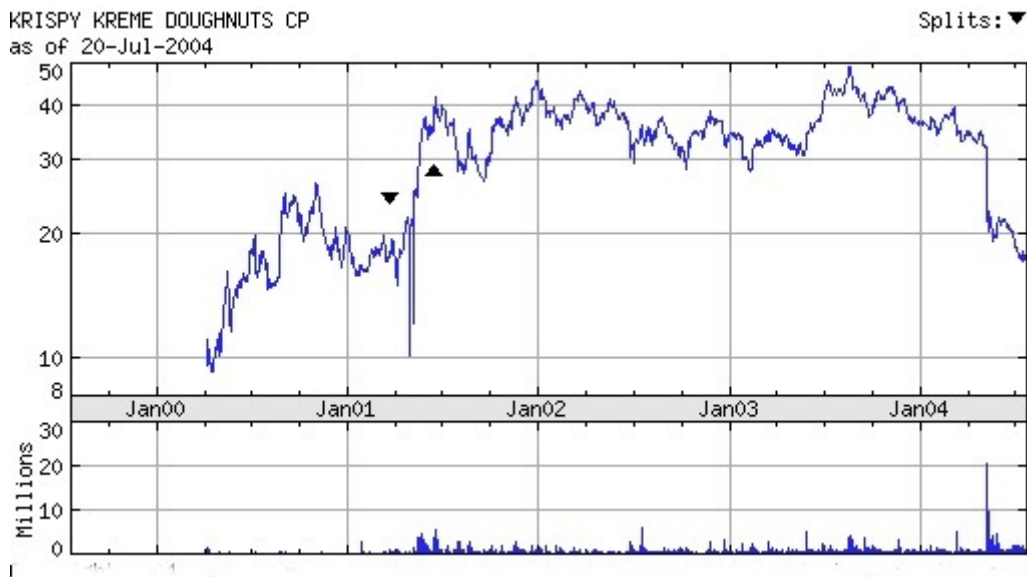
En 1982, con la compra por parte de los franquiciatarios y Joseph McAleer se retoma la receta original y los logos de estilo manuscrito originales.

Apartir de la llegada de Scott Livengood como presidente de la compañía en 1992, este se enfocó en cambiar la estrategia de negocios, que hasta la fecha había perdurado, la cual se enfocaba mas en la venta en canales mayoristas y menos acerca de la marca. Así que 1996 empieza a implementar una nueva estrategia buscando el reposicionamiento de la compañía. Teniendo como objetivos 2 puntos principales:

Promover las ventas en las tiendas propiedad de la compañía enfatizando la “experiencia de dona caliente”. La manera que se trato de diferenciar el producto fue tomando a la frescura y el slogan “calientitas al instante” como características del producto y el crecimiento de la compañía dentro y fuera del país con tiendas de la compañía y por medio de franquicias.



En 1996, el crecimiento de la empresa fue financiada con deuda a largo plazo. Pero debido a la decisión en el 2000 de entrar a cotizar en la bolsa de valores de Estados Unidos<sup>1</sup> poniendo en oferta 3.45 millones de acciones<sup>2</sup>, esto le permitió a la compañía capitalizarse y pagar sus deudas.



También se concentraron en la venta del producto en tiendas de conveniencia, gasolineras y departamentales. Cabe mencionar aquí que esta decisión hacía perder dos de las principales características del producto: La calidad, no es lo mismo comer una dona caliente saliendo de la banda transportadora y la experiencia de “el teatro de donas”.

Como parte de ofrecer un mejor servicio al cliente se llegó a la decisión de ofrecer un café de calidad para acompañar una dona de calidad por lo que se adquirió Digital Java, Inc., ahora sirven en un año aproximadamente 54 millones de tazas de café. Tuestan y muelen 590 mil kilogramos de café.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> [www.finance.yahoo.com](http://www.finance.yahoo.com)

<sup>2</sup> [www.hoover.com/krispykreme](http://www.hoover.com/krispykreme)

<sup>3</sup> [www.reforma.com](http://www.reforma.com). Raquel Linares. 23 Enero 2004

## 4. PLANTEAMIENTO DE SOLUCIONES

### **4.1 Identificación de Nuevos Nichos de Mercado.**

La tendencia cada vez mas fuerte en los últimos años del crecimiento de la cultura “fitness” dentro de la unión americana se percibe como una amenaza cada vez mas fuerte en las ventas de la compañía. Los consumidores se preocupan en realizar dietas bajas en carbohidratos provocando una disminución en las ventas principalmente en los puntos de venta fuera de la tienda-fabrica, es decir, la dona empaquetada que se encuentran en supermercados, gasolineras, etc.

Esta disminución de ventas también provoca un incremento en los gastos, debido a un aumento en la devolución de los productos.

Al aceptar que la tendencia a estar delgado es cada día más grande se debe encontrar un producto que responda a las exigencias a los nuevos perfiles del consumidor como podría ser la generación de productos dietéticos mediante la utilización de ingredientes con alto contenido nutritivo ricos en fibra, innovación de sabores y presentaciones. Maximizar la utilización de los puntos de venta, identificando momentos de consumo y productos que se puedan identificar con el establecimiento.

En horas de poca afluencia a las tiendas (medio día) se podría incluir un lunch ejecutivo para satisfacer la demanda de clientes que buscan algo rápido de comer. Esto se podría realizar por medio de una alianza con un proveedor de comida y así evitar la inversión en productos de restaurant afectando de esta manera el concepto de tienda-fabrica.

Se podría ofrecer a manera de paquete armado, dona y café ó dos donas y un café a precio especial. Donde el cliente sienta que esta siendo beneficiado en su compra.

No necesariamente se tiene que construir un gran punto de venta lo importante es estar cerca del consumidor en diferentes situaciones de consumo. Adaptar el formato de los establecimientos a diferentes puntos de venta, como pueden ser cines, centros comerciales. Sin perder de vista la imagen y estandarización de imagen de marca.

#### **4.2 Aumento de Franquicias**

Debido al alto costo de operación por tienda que representan en los estados de resultados (76% año fiscal 2004) se recomienda vender o cerrar la mayor cantidad de tiendas-fabrica pertenecientes a la compañía empezando por aquellas que no están teniendo buenas ventas, estas regularmente son las que tienen mayor tiempo abiertas o que están localizadas en zonas comerciales poco frecuentadas por nuestros clientes.

En vez de estas seria beneficioso establecer tiendas en lugares de alto tráfico peatonal como lo son los aeropuertos, estaciones camioneras, etc.

Así de esta manera promover la venta de franquicias o joint venture siguiendo el ejemplo de empresas tan grandes como Coca-Cola la cual gana dinero vendiendo el jarabe de sus bebidas. Si se convence a los franquiciatarios que están entrando a un negocio lucrativo y se mantiene una excelente relación con ellos se podrá obtener buenos rendimientos para la compañía.

Una buena relación con el cliente brindándole asistencia para asegurarse de la calidad del producto.

La empresa debe buscar su crecimiento a través de la venta de Know How, es decir la imagen de la marca, del soporte técnico y del merchandising mas que en la apertura de tiendas propias.

Entendiendo como Know How al conocimiento de la empresa misma, la forma de hacer las cosas, un producto de alta calidad, la experiencia de cómo ha funcionado el negocio en otras unidades y los procesos necesarios para la operación.

De esta manera se obtienen ventajas que pueden ser: bajos costos y bajo riesgo de desarrollo, una presencia global, ganar presencia en mercados no desarrollados, capitalizar la marca y enfocar esfuerzos a la innovación.

Al poner la marca en manos de otros se debe tener cuidado en elegir a los franquiciados ya que se corre el riesgo que se desprestigie la marca. Así como una supervisión constante ya que existe la posibilidad de fraude en los reportes financieros.

Si sigue con la intención de abrir tiendas propias la compañía absorbe el 100% del riesgo y la inversión, en cambio si busca crecimiento a través de franquicias comparte el riesgo y puede maximizar los recursos invirtiendo en el crecimiento de la marca.

### **4.3 Publicidad**

A lo largo de su historia Krispy Kreme se ha caracterizado por no utilizar recursos en publicidad, argumentando que no hay mejor publicidad que la que se realiza de boca en boca y del posicionamiento de marca como lo son: su logo con el nombre de la compañía en rojo, verde y blanco. Parte de su marketing es también ofrecer a sus clientes muestras del producto para su degustación. El letrero luminoso con luz neón “Donas Calientes ahora”, es parte de su slogan y identificación de la marca.

Estrategias que funcionaron en el pasado deben ser soportadas por las nuevas tendencias del presente y visión respecto al futuro ya que las alianzas estratégicas de nuestro principal competidor Dunkin Donuts lo hace fuerte y debemos ser capaces de reaccionar. Es importante la detección de diferentes situaciones que involucren el deseo de consumo de las Krispy Kreme lo que es conocido como Momentos de Consumo, para establecer un canal de comunicación que facilite al consumidor la asociación de situaciones felices con

el producto. Por ejemplo, el momento de compartir con la familia es endulzado con una Krispy Kreme ó un buen partido se disfruta con una dona. Medios como eventos deportivos, revistas, radio, TV e Internet son canales de comunicación viales para este objetivo.

Es necesario desarrollar una campaña publicitaria sobre todo fuera de Estados Unidos ya que la marca no se encuentra tan posicionada como lo es dentro del país.

La construcción de un área para niños es un recurso probado para motivar a nuestros clientes a visitar la tienda.

El negocio hoy en día no solo son las donas, el negocio de la compañía son las franquicias, el concepto, por lo cual hay que construir y reforzar la imagen de marca.

## 5. CONCLUSIONES

Se considera necesario que la compañía realice un análisis de mercado para determinar a que grupo de la población va dirigido su producto, si es a niños ó gente adulta, con que tipo de ingresos. Definir perfil de consumidor y posicionamiento de marca para que de esta manera tener una visión a cerca de las diferentes estrategias publicitarias a tomar.

Preguntas sencillas como ¿Quién compra las donas?, ¿Qué tipo de personas son las que usualmente visita las tiendas? Ayudarán a ubicar el tipo de consumidor del producto.

Identificando el perfil de consumidor, diferenciación de marca se puede desarrollar la estrategia para reforzar la imagen del negocio e incrementar las utilidades.

Es de suma importancia que la compañía establezca su canal de comunicación con los inversionistas para manejar la información de manera confiable, ya que el rumor es el peor enemigo de las acciones de una compañía.

Ser cuidadosos en las proyecciones para evitar desilusionar a los inversionistas, el factor confianza es un activo valioso el cual se debe construir día a día.

La expansión debe de ser buscando socios locales en cada país que dominen la situación de mercado local. (consumidor, costumbres, tendencias...)

La compañía debe de establecer una estrategia de control de costos y gastos que permitan maximizar el rendimiento de la inversión.

## 6. BIBLIOGRAFIA

### Libros

**“El efecto de la lealtad”**

La fuerza oculta detrás del crecimiento, la rentabilidad y la creación de valor en las empresas.

Frederick F. Reichheld.

Grupo Editorial Norma, 1996

**“Marketing, Un Enfoque Global”**

E. Jerome McCarthy, William D. Perreault, Jr.

Mc Graw Hill, 13a Edición

**“Las ventajas del Franchising”**

Donald D. Boroian

1993.

**“La franquicia como recuperación a corto plazo y flujos positivos a largo plazo”**

Muñoz Bonilla Angel

**“Publicidad Masiva”**

Bogart, Leo

1978

### Internet

[www.Krispykreme.com](http://www.Krispykreme.com)

[www.reforma.com.mx](http://www.reforma.com.mx)

[www.cnn.com](http://www.cnn.com)

[www.hoovers.com](http://www.hoovers.com)

[www.finance.yahoo.com](http://www.finance.yahoo.com)