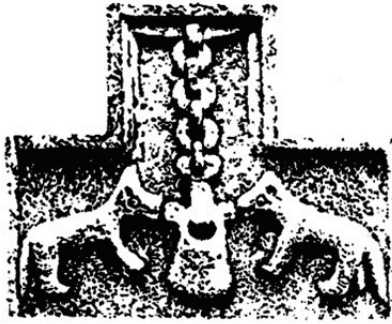


UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



LA VERDAD NOS HARA LIBRES

**“KRISPY KREME:
UNA EXPERIENCIA POR RENOVAR”**

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta

JORGE RAMOS MOLINA

Director: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara

Lector: Mtra. Rocío Gutiérrez Fernández

Lector: Mtro. Jorge Smeke Z.

Índice

Introducción	1
I. La Empresa y su Situación Actual	2
A. Generalidades	2
B. Operaciones del Negocio	2
C. Productos	5
D. Información Nutricional	6
E. Formato y Desarrollo de Tiendas	8
F. Propiedad de las Tiendas	10
G. Operación de las Tiendas	14
H. Elementos de Marca Krispy Kreme	17
I. Mercadotecnia	18
J. Competencia	20
K. Marcas Registradas	21
L. Reglamentaciones Gubernamentales	22
M. Empleado	25
N. Resultados de Operación, Años Fiscales 2007-2009	25
II. Análisis de la Información	26
A. Generalidades de la Situación	26
B. Acerca del Negocio	27
C. Riesgos relacionados con la Industria Alimentaria	36
D. Acerca de las Acciones Comunes de Krispy Kreme	38
III. Hacia el Futuro	40
A. Redefinición de la Experiencia	40
B. Reestructuración de la Operación de las Tiendas	41
C. Ampliación de la Gama de Productos	42
Conclusiones y Recomendaciones	44
Bibliografía y Cibergrafía	46

Introducción

El estudio de la Administración requiere de un vínculo entre los conocimientos teóricos y la práctica en la actividad empresarial. Es necesario que las teorías encuentren su aplicación en la realidad, de manera que puedan ser utilizadas en la búsqueda de soluciones y el aprovechamiento de oportunidades.

El aprendizaje a través del análisis de casos representa una oportunidad para utilizar las herramientas y aplicar los conocimientos adquiridos en el aula. De esta manera, el estudiante además de adquirir información, puede aplicar las teorías a situaciones concretas, descubrir o desarrollar conceptos o aplicaciones nuevas, y en general lograr una mucho mejor asimilación al utilizar por sí mismo los conocimientos e ideas.

El estudio de caso presentado a continuación se enfoca a la empresa Krispy Kreme, especializada en la producción y comercialización de donas y café. Su principal negocio es la operación y franquicia de tiendas de donas en las que se producen, venden y distribuyen más de 20 variedades de donas y productos complementarios. Al año 2009, existen 523 tiendas de Krispy Kreme que operan en cerca de 40 estados de los Estados Unidos, y en 15 países del mundo.

Como se analizará en el presente trabajo, Krispy Kreme se encuentra en un punto crítico de su historia, con grandes retos para asegurar su existencia y enfrentar la dura competencia y la situación económica mundial. Por esta razón, este estudio de caso constituye un excelente ejemplo de la utilidad de la aplicación de la Administración en la actividad empresarial.

I. La Empresa y su Situación Actual

A. GENERALIDADES

Krispy Kreme es una empresa especializada en la producción y comercialización de donas y café. Su principal negocio, que comenzó en 1937, es la operación y franquicia de tiendas de donas en las que se producen, venden y distribuyen más de 20 variedades de donas y productos complementarios como cafés y otras bebidas.

Al año 2009, existen 523 tiendas de Krispy Kreme que operan en 37 estados de los Estados Unidos, Australia, Bahrain, Canadá, Indonesia, Japón, Kuwait, Líbano, México, Filipinas, Puerto Rico, Qatar, Arabia Saudita, Corea del Sur, Emiratos Árabes Unidos y el Reino Unido.

B. OPERACIONES DEL NEGOCIO

Krispy Kreme genera ingresos de tres fuentes: tiendas que la misma empresa opera, llamadas Tiendas de la Compañía; cuotas y regalías por desarrollo y franquicia, a las que se refieren como Franquicias; y una cadena de suministro integrada verticalmente, a la que se refieren como Cadena de Suministro KK.

Aproximadamente el 56% de las ventas en tiendas en Estados Unidos (incluyendo ventas de franquicias) son ventas internas (dentro de las instalaciones), y prácticamente todas las ventas en tiendas fuera de Estados Unidos son internas.

Tiendas de la Compañía

La principal fuente de ingresos es la venta de donas. Muchas de las *tiendas fábrica* son vendedoras y productoras de donas y pueden, por lo tanto, vender sus productos a través de múltiples canales.

- **Ventas internas.** Las ventas internas consisten de ventas a clientes que visitan las *tiendas fábrica* y *tiendas satélite*, incluyendo ventas a través de ventanas para servicio en auto y ventas con descuento a organizaciones que venden donas para conseguir fondos.
- **Ventas externas.** Además de las ventas internas, se han desarrollado múltiples canales de ventas fuera de las tiendas, a las que se refieren como ventas externas. Las ventas externas consisten en ventas de donas y productos empacados –principalmente con marca-, a una variedad de clientes comercializadores como supermercados, tiendas de alimentos y otras cuentas institucionales y de servicio de alimentos.

Estos canales están diseñados para generar ventas adicionales, incrementar la penetración de mercado y la conciencia de la marca, incrementar la comodidad del cliente y optimizar la utilización de la capacidad de producción de las tiendas.

Franquicias

En el segmento de Franquicias, se generan ingresos a través del cobro de cuotas y regalías. Las regalías de los franquiciatarios se pagan en base a un porcentaje de las ventas de la tienda franquiciada, por lo que los ingresos por regalías dependen del nivel de ventas de los franquiciatarios. La mayoría de los franquiciatarios en Estados Unidos venden donas y otros productos por los canales de ventas internas y externas, mientras que fuera de los Estados Unidos, casi todas las ventas de franquiciatarios son internas.

Cadena de Suministro KK

La Cadena de Suministro KK produce mezcla para donas y fabrica el equipo para hacer donas, que todos los franquiciatarios deben comprar. Además, la Cadena de Suministro KK opera un centro de distribución que provee a las tiendas Krispy Kreme con suministros para las áreas críticas del negocio. La Cadena de Suministro KK

genera ingresos por las ventas de mezclas para donas, suministros, ingredientes y equipo para los franquiciatarios. Apoya a las *tiendas de la Compañía* y a las *tiendas franquicia* con conocimientos del producto y habilidades técnicas, controlando los procesos críticos de producción y distribución, y con las compras colectivas de ciertos materiales.

Los ingredientes primarios utilizados en los productos de Krispy Kreme son harina, azúcar y manteca. La empresa es propietaria de la receta para el saborizante del glaseado, pero utiliza una sola fuente para su suministro.

La Cadena de Suministro KK tiene tres unidades de negocio:

- **Manufactura de Mezcla.** Krispy Kreme produce todas las mezclas de donas patentadas –que los franquiciatarios deben comprar-, en las instalaciones de Winston-Salem, Carolina del Norte. Para algunos franquiciatarios internacionales, se produce un concentrado que se envía internacionalmente para ser combinado posteriormente con otros ingredientes obtenidos de manera local. Se controla la producción de mezclas para donas y concentrados, y se monitorea el desempeño de los fabricantes internacionales contratados con el fin de asegurar que los productos cumplen con los estándares de calidad, que incluyen:
 - Recibir los cargamentos de ingredientes principales regularmente;
 - Hacer pruebas con cada cargamento de ingredientes clave; y
 - Hacer pruebas con cada lote de mezcla.
- **Equipo.** Se fabrica el equipo para hacer donas, que los franquiciatarios deben comprar. La operación del equipo de acuerdo con los procedimientos estandarizados y en combinación con las mezclas patentadas, produce donas con calidad y consistencia. Hay máquinas para la fabricación de donas de diversos tamaños y *hornos de túnel* que se utilizan en las *tiendas calientes*.

- **Distribución.** La Compañía opera un centro de distribución en Winston-Salem, Carolina del Norte, que provee los suministros clave, incluyendo mezclas para donas, coberturas y rellenos, otros ingredientes, café, jugos, uniformes y otros artículos, a las tiendas en estados del este de Estados Unidos y algunas tiendas internacionales. Un distribuidor subcontratado suministra a las tiendas restantes, al oeste del Río Missisipi.

Muchas de las bebidas ofrecidas en las tiendas son también suministradas, aunque todas ellas son compradas a terceros. El programa de bebidas incluye cafés, bebidas frías, bebidas empaçadas y de máquina y, en muchas de las tiendas, una línea completa de bebidas hechas con café expreso y saborizantes.

C. PRODUCTOS

Donas y Productos Relacionados

Krispy Kreme actualmente hace y vende más de 20 variedades de donas, incluyendo la dona *Original Glaseada*® caliente. Generalmente un producto se prueba primero en las tiendas de la Compañía y después se lanza a las tiendas franquicia. Se han creado donas de formas no tradicionales y donas empaçadas para tentempiés, así como productos empaçados no tradicionales para distribución en tiendas de autoservicio.

Productos Complementarios

En el año fiscal 2009 se comenzaron a hacer pruebas de un nuevo menú de helados tradicionales, malteadas y *sundaes* con variedad de complementos. En el año fiscal 2010 se planea expandir estas pruebas a más tiendas de la Compañía, bajo el concepto *Kool Kreme*®. Las pruebas en las tiendas de la Compañía y en dos de las franquicias brindarán valoraciones adicionales acerca de la aceptación de los clientes, para poder tomar la decisión de lanzamiento.

Bebidas

Se ha implementado un programa completo de bebidas que incluyen cafés por goteo, bebidas frías, jugos, refrescos, leches, agua y bebidas de máquina. Además muchas de las tiendas ofrecen una línea completa de bebidas hechas con café expreso y saborizantes.

D. INFORMACIÓN NUTRICIONAL

Azúcar, manteca y harina son los tres ingredientes principales en los productos de Krispy Kreme. Entre los ingredientes de origen animal que se utilizan están los huevos (claras y yemas) y productos lácteos incluyendo leche, mantequilla, yogurt y suero de leche.

Aunque las grasas trans han sido removidas de todos los productos, las donas siguen teniendo un alto contenido de grasas (sobre todo grasas saturadas), azúcares simples y harinas refinadas. La presencia de estos ingredientes hace que las donas sean vistas cada vez más como productos sin valor nutricional y que contribuyen a la obesidad, la diabetes y enfermedades del corazón.

A continuación se presenta una tabla con la información nutricional de los principales productos que se ofrecen en las tiendas de Estados Unidos.

Información Nutricional	Tam. Porción (g)	Calorías	Calorías de Grasa	Grasa Total (g)	Grasa Saturada (g)	Grasa Trans (g)	Colesterol (mg)	Sodio (mg)	Carbohidratos (g)	Fibra Dietética (g)	Azúcares (g)	Proteína (g)
DONAS												
Original Glazed	52	200	100	12	6	0	5	95	22	<1	10	2
Chocolate Iced Glazed	66	250	110	12	6	0	5	100	33	<1	21	3
Chocolate Iced w/Sprinkles	71	270	110	12	6	0	5	100	38	<1	24	3
Chocolate Iced Kreme Filled	86	350	180	20	11	0	5	140	39	<1	23	3
Chocolate Iced Custard Filled	86	300	150	17	8	0	5	150	35	<1	19	3
Glazed Lemon Filled	85	290	140	16	8	0	5	135	35	<1	18	3
Powdered Strawberry Filled	81	290	150	16	8	0	5	135	33	<1	13	3
Powdered Cake	71	290	130	14	6	0	20	320	37	<1	19	3
Glazed Raspberry Filled	85	300	140	16	8	0	5	125	36	<1	20	3
Glazed Cruller	54	240	130	14	7	0	15	240	26	<1	14	2
Cinnamon Apple Filled	81	290	150	16	8	0	5	150	32	<1	14	3
New York Cheesecake	90	340	180	20	10	0	15	200	34	<1	17	4
Caramel Kreme Crunch	98	380	170	19	9	0	10	170	49	<1	30	4
Glazed Chocolate Cake	80	300	130	15	7	0	20	250	42	2	27	3
Traditional Cake	57	230	120	13	6	0	20	320	25	<1	9	3
Glazed Kreme Filled	86	340	180	20	10	0	5	140	39	<1	23	3
Glazed Cinnamon	54	210	110	12	6	0	5	100	24	<1	12	2
Cinnamon Bun	67	260	140	16	8	0	5	125	28	<1	13	3
Cinnamon Twist	59	240	140	15	7	0	5	130	23	<1	7	3
Maple Iced Glazed	66	240	100	12	6	0	5	100	32	<1	20	2
Glazed Sour Cream	80	300	120	13	7	0	20	250	43	<1	28	2
Sugar	49	200	100	12	6	0	5	95	21	0	10	2
Chocolate Iced Cake	71	280	120	14	6	0	20	320	36	<1	20	3
Chocolate Glazed Cruller	69	290	130	15	7	0	15	240	37	<1	25	2
Glazed Pumpkin Spice	80	300	130	14	7	0	20	250	42	<1	27	2
Dulce De Leche	75	300	160	18	9	0	5	160	31	<1	14	3
Apple Fritter	101	380	180	20	10	0	5	220	47	2	24	4
HOYOS DE DONA (Porción: 4)												
Original Glazed Doughnut Holes	54	200	100	11	5	0	5	90	25	<1	15	2
Glazed Blueberry Doughnut Holes	56	220	100	12	5	0	20	280	27	<1	13	3
Glazed Cake Doughnut Holes	56	210	90	10	4.5	0	15	240	29	<1	17	2
Glazed Chocolate Cake Doughnut Holes	56	210	90	10	4.5	0	15	240	29	<1	17	2
Glazed Pumpkin Spice Doughnut Holes	56	210	90	10	4.5	0	15	240	29	<1	17	2

Fuente: Página web de Krispy Kreme: <http://www.krispykreme.com/doughnuts.pdf>. Noviembre de 2009

E. FORMATO Y DESARROLLO DE TIENDAS

Formato de Tiendas

Se clasifican las tiendas en *tiendas fábrica* y *tiendas satélite*. La tienda fábrica *tradicional* tiene la capacidad de producir de 4,000 a 10,000 docenas de donas diariamente, realizando ventas internas y externas. Otras tiendas fábrica, con menor capacidad de producción, solamente hacen ventas internas. Las *comisarías* son tiendas fábrica con la mayor capacidad de producción, y son instalaciones productoras utilizadas principalmente para clientes externos en Estados Unidos, y para suministrar tiendas fábrica internacionales. A febrero de 2009, existen 19 comisarías en todo el sistema, seis de las cuales son operadas por la Compañía.

Las tiendas satélite tienen tres formatos principales: la *tienda caliente*, la *tienda fresca* y el *kiosco*. Todas ellas son substancialmente más pequeñas que las tiendas fábrica tradicionales. Las tiendas calientes cuentan con hornos de túnel utilizado para el calentado y terminado de donas, con lo que los clientes pueden tener la experiencia de la dona caliente. Las tiendas frescas y kioscos no cuentan con equipo para el calentado de donas. A febrero de 2009, existen 141 tiendas frescas, 49 tiendas calientes y 52 kioscos en todo el sistema. Las tiendas satélite son vistas por la compañía como maneras adicionales para lograr una penetración de mercado en mayor variedad de ambientes y mercados de diversos tamaños.

Desarrollo de tiendas en Estados Unidos

A febrero de 2009 habían 225 tiendas en Estados Unidos, de las cuales 187 eran tiendas fábrica y 38 tiendas satélite. Estos números reflejan seis aperturas y 26 cierres de tiendas. De las seis tiendas que se abrieron, cinco fueron tiendas satélite, y las seis son tiendas franquicia. De las 26 tiendas cerradas, cinco eran de la Compañía. En los planes actuales de la Compañía está la apertura de un número modesto de tiendas satélite operadas por la Compañía, y los franquiciatarios

probablemente también abrirán algunas tiendas satélite adicionales. Sin embargo, no se esperan aperturas de tiendas fábrica en el futuro próximo.

Recientemente se convirtieron seis tiendas operadas por la empresa de tiendas fábrica a tiendas calientes, para reducir los costos de operación y aumentar el número de horas que se ofrecen las donas Originales Glaseadas® calientes. Algunos franquiciatarios también han convertido tiendas fábrica en tiendas calientes.

Desarrollo de tiendas internacionalmente

Los mercados fuera de Estados Unidos son una fuente de crecimiento. A febrero de 2009, existía un total de 298 tiendas de Krispy Kreme (incluyendo 204 tiendas satélite) operadas internacionalmente, localizadas en Australia, Bahrain, Canadá, Indonesia, Japón, Kuwait, Líbano, México, Filipinas, Puerto Rico, Qatar, Arabia Saudita, Corea del Sur, Emiratos Árabes Unidos y el Reino Unido. En el año fiscal 2009, se abrieron 114 tiendas internacionales, y 20 tiendas fueron cerradas. Basados en la investigación y experiencia con las tiendas internacionales, Krispy Kreme ha decidido realizar esfuerzos adicionales para el desarrollo internacional principalmente buscando oportunidades en Asia y Medio Oriente. El enfoque en estas áreas está motivado por su demografía favorable, los niveles relativamente altos de consumo de alimentos dulces y la popularidad de las marcas occidentales en estos mercados. Los acuerdos de desarrollo y franquicia para territorios fuera de los Estados Unidos incluyen el desarrollo de 160 tiendas adicionales a partir del año fiscal 2010. Sin embargo, la capacidad para expandir Krispy Kreme en estos y otros mercados internacionales dependerá de varios factores, incluyendo la atracción de franquiciatarios experimentados y bien capitalizados, la demanda del producto, la capacidad para suministrar u obtener los ingredientes y el equipo necesario para producir los productos, y las leyes locales o políticas de cada país.

F. PROPIEDAD DE LAS TIENDAS

Las tiendas se dividen en tres categorías: *tiendas de la Compañía*, *tiendas asociadas* y *tiendas de desarrolladores de área*. Las tiendas asociadas y tiendas de desarrolladores de área son conocidas internamente como *franquicias*.

Tiendas de la Compañía

A febrero de 2009, Krispy Kreme es propietaria de 93 tiendas. Muchas de ellas fueron desarrolladas entre 1937 y 1996, y están localizadas principalmente en el sureste de Estados Unidos. Estas tiendas fueron diseñadas como panaderías de venta al por mayor y generan la mayor parte de su ingreso de ventas externas. El número de tiendas de la Compañía localizadas fuera del sureste de Estados Unidos se ha incrementado recientemente por la adquisición de los derechos de mercados de asociados y desarrolladores de área y sus tiendas relacionadas, así como por la construcción de nuevas tiendas. En los últimos tres años fiscales, se ha examinado el desempeño de cada una de las tiendas de la Compañía y se han cerrado 25 tiendas con bajo desempeño.

Franquicias

A febrero de 2009, un total de 46 franquiciatarios operaban 430 tiendas en todo el sistema. Krispy Kreme tiene dos categorías de franquicias: asociados y desarrolladores. Aproximadamente el 60% de las franquicias son desarrolladores de área, quienes operaron aproximadamente el 88% del total de tiendas franquicia.

Asociados

Las tiendas asociadas tienen atributos similares a las tiendas de la Compañía del sureste de Estados Unidos, y típicamente tienen muchos años de experiencia operando tiendas Krispy Kreme. Este grupo de franquiciatarios generalmente se concentra en hacer crecer las ventas con la base de tiendas actual, en lugar de

desarrollar nuevas tiendas o nuevos territorios. Generalmente los asociados no están obligados a desarrollar tiendas adicionales en sus territorios. Krispy Kreme no puede dar licencias a otros franquiciatarios en el territorio de un asociado durante el periodo de la licencia.

Los asociados tienen licencias que típicamente duran 15 años, y son renovadas automáticamente por periodos sucesivos de 5 años, salvo que el contrato sea terminado por alguna de las partes. Estas licencias permiten generalmente operar tiendas Krispy Kreme en un territorio específico. Los asociados generalmente pagan regalías del 3.0% en ventas internas y 1.0% en otras ventas. Algunos asociados contribuyen también con un 0.75% de todas las ventas a un fondo administrado por la Compañía para relaciones públicas y publicidad, conocido internamente como el *Fondo de Marca*. Los asociados que fueron accionistas antes de la primera oferta pública en abril de 2000 tienen licencias que se extendieron por un periodo de 20 años posterior a dicha oferta. No hay planes para dar nuevas franquicias de Krispy Kreme bajo la licencia de asociado.

Desarrolladores de área

El programa de licencias para desarrolladores de área fue iniciado a mediados de la década de los noventas, con el fin de expandir Krispy Kreme a nuevos territorios en Estados Unidos y Canadá. Bajo este programa se dieron licencias por territorios definidos por áreas metropolitanas estadísticas, a desarrolladores que se consideraron capaces para desarrollar cierto número de tiendas en un periodo de tiempo específico.

Cada desarrollador de área en Estados Unidos y en otros países tiene dos tipos de acuerdos: un acuerdo de desarrollo, que establece el número de tiendas que deberán desarrollarse en el área, y un acuerdo de franquicia por cada tienda que abran. En el caso de desarrolladores de área internacionales, la mayoría tienen un solo contrato que cubre tanto el desarrollo de tiendas como la operación de cada tienda que abran.

Los desarrolladores de área típicamente pagan cuotas de desarrollo y franquicia que van de \$15,000 a \$50,000 USD por cada tienda que desarrollen. Los acuerdos de franquicia típicamente requieren un pago de regalías de 4.5% de ventas para desarrolladores en Estados Unidos y 6.0% para desarrolladores internacionales. En el año fiscal 2009, la Compañía decidió –para las tiendas de Estados Unidos-, reducir el porcentaje de pago de regalías en ventas externas de 4.5% a 3.5%, y ha informado que se reducirá al 2.5% para el año fiscal 2010. Las ventas externas en el año fiscal 2009, representaron aproximadamente el 30% de las ventas de desarrolladores de área en Estados Unidos y aproximadamente el 5% de las ventas de desarrolladores internacionales.

Actualmente el acuerdo de franquicia estándar para desarrolladores de área es por un periodo de 15 años. Cuando termina el desarrollador puede adquirir una franquicia sucesiva con las condiciones del acuerdo que se esté utilizando, y bajo ciertas condiciones. El acuerdo puede ser terminado por varias razones, incluyendo la falta del franquiciatario al cumplimiento de estándares o los pagos puntuales dentro de los periodos de gracia. El acuerdo de franquicia con desarrolladores de área en Estados Unidos y el extranjero requiere el pago de contribuciones al *Fondo de Marca* por 1.0% de ventas para desarrolladores en Estados Unidos y 0.25% para desarrolladores internacionales. En el año fiscal 2009, la Compañía decidió reducir el porcentaje de contribución por parte de los desarrolladores de área en Estados Unidos a 0.75%.

Además del acuerdo de franquicia, los desarrolladores de área en Estados Unidos tienen acuerdos de desarrollo que exigen el desarrollo de un número específico de tiendas para una fecha específica. Generalmente estos acuerdos expiran una vez que se concluye el desarrollo de tiendas de acuerdo al programa especificado en el acuerdo. Si los franquiciatarios no cumplen en desarrollar las tiendas de acuerdo al programa, Krispy Kreme tiene el derecho a terminar el acuerdo y desarrollar en sus territorios tiendas de la Compañía o desarrollar tiendas a través de otros franquiciatarios. Actualmente hay varios desarrolladores de área que no han cumplido con sus programas de desarrollo, y algunos acuerdos han expirado.

Desempeño financiero de las franquicias

En los últimos años, los franquiciatarios en Estados Unidos han cerrado un gran número de tiendas como un esfuerzo para mejorar su desempeño financiero general. Varios franquiciatarios han experimentado presiones financieras que, en algunos casos, han sido exacerbadas en los años fiscales 2008 y 2009. En el año fiscal 2008, dos de los franquiciatarios de Estados Unidos comenzaron trámites de bancarrota. En el año fiscal 2009, el franquiciatario en Hong Kong inició procedimientos de liquidación, y cerró las 9 tiendas que tenía. Es probable que los franquiciatarios cierren más tiendas en el futuro, en un número significativo. Los ingresos por regalías y por la Cadena de Suministro KK están directamente relacionados con las ventas de las tiendas franquicia y, por lo tanto, el éxito de las operaciones de los franquiciatarios tiene un efecto directo en los ingresos, resultados de operaciones y flujos de dinero de Krispy Kreme.

Refranquiciamiento

Krispy Kreme planea refranquiciar algunos mercados geográficos, principalmente – aunque no solamente-, fuera del sureste de Estados Unidos. Los derechos de franquicia y otros activos en muchos de estos mercados fueron adquiridos por la Compañía en transacciones de años anteriores. En el año fiscal 2009, se refranquició una tienda adquirida por la Compañía de un franquiciatario fallido, dos tiendas a un nuevo franquiciatario, y las cuatro tiendas de la Compañía en Canadá a un nuevo franquiciatario.

A continuación se presenta una tabla con información acerca de las tiendas en los últimos tres años:

	1 Feb 2009	3 Feb 2008	28 Ene 2007
Por propietario:			
Tiendas de la Compañía	93	105	113
Franquicias	430	344	282
Total	523	449	395
Por tipo:			
Tiendas Fábrica			
De la Compañía	83	97	108
Franquicias	198	198	188
Total Tiendas Fábrica	281	295	296
Tiendas Satélite			
De la Compañía	10	8	5
Franquicias	232	146	94
Total Tiendas Satélite	242	154	99
Total	523	449	395
Por localización:			
Tiendas en Estados Unidos			
De la Compañía	93	100	107
Franquicias	132	145	165
Total Tiendas en E. U.	225	245	272
Tiendas Internacionales			
De la Compañía	-	5	6
Franquicias	298	199	117
Total Tiendas Internacionales	298	204	123
Total	523	449	395

Fuente: **FORM 10-K: Annual Report** (April 2009). Krispy Kreme Doughnuts Inc.

A continuación se presenta una tabla con los ingresos por región geográfica para los años fiscales 2009, 2008 y 2007.

	Fines de años fiscales		
	1 de Feb 2009	3 de Feb 2008	28 de Ene 2007
Ingresos por región geográfica:			
	<i>(en miles de dólares USD)</i>		
Estados Unidos	332,061	381,519	417,748
Fuera de Estados Unidos	51,923	47,800	43,447
Ingreso Total	383,984	429,319	461,195

Fuente: **FORM 10-K: Annual Report** (April 2009). Krispy Kreme Doughnuts Inc.

G. OPERACIÓN DE LAS TIENDAS

Operaciones generales de tiendas

Krispy Kreme da estándares de especificaciones generales y diseño para cada formato de tienda, y requiere el cumplimiento de los estándares de operación de cada tienda, incluyendo –pero no limitado a-, variedad de productos, especificaciones de producto, canales de venta, empaque, condiciones de salubridad y limpieza, señalización, muebles y artefactos, imagen y utilización de logos y marcas, capacitación, y mercadotecnia y publicidad. También se requiere la utilización de un sistema de cómputo y registro de caja con capacidades especificadas para asegurar la recopilación de información de ventas necesaria para la gestión efectiva de las tiendas. Los franquiciatarios están obligados a entregar reportes de ventas semanales.

Krispy Kreme da asistencia a los franquiciatarios en asuntos como procedimientos de operación, programas de publicidad y mercadotecnia, relaciones públicas, diseño de tienda, capacitación y cuestiones técnicas. También se proporciona un equipo de apertura para dar entrenamiento en el sitio y asistencia tanto en la semana previa como en la primer semana de operación, en cada tienda inicial que un nuevo franquiciatario abre. El número de miembros en el equipo de apertura que otorga este apoyo se va reduciendo con cada tienda subsecuente que abre un franquiciatario.

Las tiendas abren generalmente siete días a la semana, exceptuando algunos días festivos importantes. En Estados Unidos, las ventas en los periodos de vacaciones de invierno y en los meses de verano, son tradicionalmente más lentas.

Estándares de calidad y servicio a clientes

La empresa fomenta que los empleados sean corteses, serviciales, informados y atentos. Se enfatiza la importancia del desempeño vinculando una porción del

incentivo de compensación del gerente de tienda y el asistente de gerente de tienda (en tiendas de la Compañía) a la rentabilidad y el servicio al cliente. También se fomentan altos niveles de servicio al cliente y el mantenimiento de estándares de calidad monitoreando frecuentemente las tiendas a través de métodos variados, incluyendo auditorías de calidad periódicas, “clientes ocultos” y un número telefónico gratuito. Además, el departamento de experiencia del cliente maneja los comentarios de clientes y conduce rutinariamente encuestas de satisfacción con los clientes externos.

Gestión y personal

El Presidente de tiendas de Estados Unidos, junto con otros funcionarios corporativos a cargo de la operación en tiendas, son responsables de la interacción a nivel corporativo con los vicepresidentes regionales, gerentes de mercado y gerentes de tienda. A través de los vicepresidentes regionales y gerentes de mercado –cada uno de los cuales es responsable de una región geográfica específica-, se establece comunicación frecuente con todos los gerentes de tienda y su personal a través de auditorías de tienda, comunicación semanal por vía telefónica o e-mail, y visitas a tiendas –tanto programadas como de sorpresa-.

Se ofrece un programa integral de entrenamiento gerencial que cubre las competencias críticas requeridas para operar una tienda Krispy Kreme, y los programas de capacitación para todos los puestos de la tienda. El programa de entrenamiento gerencial incluye instrucción en salón, módulos de entrenamiento por computadora, y entrenamiento en tienda.

Los equipos de personal varían dependiendo del tamaño de la tienda, volumen de negocios y número de canales de venta. Las tiendas, dependiendo de los canales de venta que sirven, tienen empleados manejando las ventas internas, procesamiento, producción, contabilidad, salubridad y entrega. Los empleados por hora y el personal de entrega son entrenados por la gerencia local de la tienda a través de experiencias prácticas y manuales de entrenamiento.

H. ELEMENTOS DE MARCA KRISPY KREME

Krispy Kreme cuenta con varios elementos de marca que según afirma la empresa, “*han creado un vínculo con muchos de los clientes*”. Los principales elementos son:

Sabor único

La experiencia de sabor de las donas Krispy Kreme es la base de su concepto y el hilo común que une generaciones de clientes fieles. Las donas son hechas con una receta secreta que ha sido parte de la Compañía desde 1937. Utilizan ingredientes de primera, que son mezclados con equipo especial de acuerdo con procedimientos de operación estandarizados, para crear un producto especial y único.

Teatro de la dona®

Las tiendas fábrica cuentan con su *Teatro de la dona®*, diseñado para crear una experiencia multi-sensorial para el cliente y establecer identidad de marca. El objetivo es dar a los clientes una experiencia entretenida y reforzar el compromiso hacia la calidad y frescura al permitirles observar el proceso en el que se hacen las donas.

Anuncio de Krispy Kreme Original Glaseada Caliente Ahora®

El *Anuncio de Krispy Kreme Original Glaseada Caliente Ahora®*, al estar encendido, indica que en ese momento se están haciendo las donas. Este anuncio –según la empresa–, es un impulso generador de compras y un contribuyente integral de la marca. Las donas *Originales Glaseadas®* son hechas durante varias horas en distintos periodos diariamente.

Relaciones comunitarias

Existe un compromiso por parte de Krispy Kreme para crear relaciones con cada comunidad local. Los operadores de las tiendas apoyan a las comunidades locales a

través de programas para reunir fondos para escuelas, clubes y organizaciones comunitarias.

I. MERCADOTECNIA

Krispy Kreme ve la mercadotecnia como una extensión natural del capital de marca, atributos de marca, relación con los clientes y valores. Con el fin de construir la marca y conducir las ventas de manera alineada con los valores, se enfocan las actividades de mercadotecnia en las siguientes áreas:

Experiencia en Tiendas

Las tiendas fábrica y tiendas calientes son los lugares donde la mayoría de los clientes experimentan por primera vez la dona Original Glaseada® caliente. Los clientes saben que cuando el anuncio de Krispy Kreme Original Glaseada Caliente Ahora® está encendido, es porque pueden ver las donas haciéndose y disfrutar una dona Original Glaseada® caliente segundos después de haberse producido. En Krispy Kreme se dice que así comienza la relación con los clientes y se comienza a formar la experiencia Krispy Kreme.

Relaciones

Muchas de las actividades para el fortalecimiento de marca están basadas y enfocadas en acrecentar la relevancia para el cliente y la comunidad, y en el desarrollo de relaciones con consumidores, organizaciones no lucrativas y negocios. Las iniciativas específicas incluyen:

- Pruebas de producto a vecinos;
- Patrocinio de eventos locales y organizaciones no lucrativas;

- Boletines electrónicos “Amigos de Krispy Kreme” enviados a los clientes registrados para recibir actualizaciones sobre nuevos productos, promociones y aperturas de tiendas;
- Programas de recaudación de fondos diseñados para ayudar a organizaciones locales no lucrativas en sus causas; y
- Esfuerzos de marketing electrónico incluyendo el uso de sitios sociales como *Facebook* y *Twitter* para comunicar actividades promocionales, productos, apertura de tiendas y programas locales de tiendas.

Relaciones Públicas

Se utilizan las relaciones con medios, colocación de producto y eventos de mercadotecnia como vehículos para generar conciencia de marca y pruebas de productos. Las actividades de relaciones públicas crean oportunidades para los medios y los consumidores de interactuar con la marca Krispy Kreme. Los mensajes clave que se utilizan son los siguientes:

- Krispy Kreme es la dona preferida de la gente en los Estados Unidos;
- Krispy Kreme es una tienda con larga historia ofreciendo productos superiores e innovadores y un servicio al cliente de calidad; y
- Krispy Kreme fomenta que sus clientes permanezcan involucrados con la Compañía y sus promociones a través del programa *Amigos de Krispy Kreme*.

Publicidad y Promoción de Ventas

La mercadotecnia de base (*grassroots marketing*) –basada en recomendaciones personales-, ha sido central en el reconocimiento de marca de Krispy Kreme. A pesar de que en el pasado no se empleó la publicidad tradicional dentro de la estrategia de mercadotecnia, ocasionalmente se utilizan inserciones en periódicos, correo directo, radio, televisión y/o promociones de ventas para generar conciencia y consumo de

los productos. Las actividades de publicidad y promoción de ventas se centran en los eventos tradicionales y la variedad de donas de figuras, como los *Corazones del Día de San Valentín*, los *Balones de Verano*, las *Calabazas de Halloween* y los *Muñecos de Nieve*.

Fondo de Marca

Krispy Kreme administra un fondo para publicidad y relaciones públicas llamado *Fondo de Marca*. Los acuerdos de franquicia exigen una contribución al Fondo de Marca de 1.0% de las ventas para los desarrolladores de área en Estados Unidos y de 0.25% de las ventas para los desarrolladores de área internacionales. Las tiendas de la Compañía contribuyen al Fondo de Marca en la misma proporción que los desarrolladores de área de Estados Unidos, al igual que algunos franquiciatarios asociados. En el año fiscal 2009, Krispy Kreme redujo la contribución de los franquiciatarios asociados y los desarrolladores de área de Estados Unidos a 0.75%. La recaudación del Fondo de Marca se utiliza para el desarrollo de programas que incrementen las ventas y el reconocimiento de marca, y para crear afinidad con la marca. También se utiliza para medir la opinión de los clientes y el desempeño de los productos en las tiendas. En el año fiscal 2009, el Fondo de Marca recaudó 2.6 millones de dólares.

J. COMPETENCIA

Los competidores de Krispy Kreme incluyen vendedores de donas y snacks que ofrecen sus productos a través de tiendas, supermercados, restaurantes y misceláneas. Entre los competidores principales está *Dunkin' Donuts*, con el mayor número de puntos de venta en la industria. También está *Tim Hortons* y otros distribuidores y tiendas de donas locales y regionales. *Dunkin' Donuts* y *Tim Hortons* tienen recursos financieros substancialmente mayores que Krispy Kreme y se están expandiendo a otras regiones, incluyendo áreas donde Krispy Kreme tiene una presencia de tiendas significativa. Krispy Kreme también compite con otras empresas

que ofrecen productos dulces como galletas y helados. La competencia se da en elementos como la calidad del producto, concepto, conveniencia, localización, servicio y valor. El servicio al cliente, incluyendo la frecuencia de las entregas y el mantenimiento de existencias, es un factor importante en la competencia en el negocio de pequeños y grandes supermercados. Hay una tendencia en la industria hacia la expansión de la oferta de productos frescos en las tiendas en los horarios de ida y regreso al trabajo, y los productos se obtienen de almacenes centrales o de panaderías locales que llevan sus productos.

En el mercado de donas empacadas, típicamente se ofrece una variedad de donas en mostradores independientes con marca. Krispy Kreme compite en las ventas con muchos productos dulces, incluyendo los de productores reconocidos como *Dolly Madison*, *Entenmann's* and *Hostess* y otras marcas regionales.

K. MARCAS REGISTRADAS

Las tiendas de donas son operadas bajo la marca *Krispy Kreme*®, y se utilizan muchas marcas registradas y marcas de servicio incluyendo *Krispy Kreme Glaseada Original*® y *Krispy Kreme Glaseada Original Caliente Ahora*®, y los logos asociados con estas marcas. Las marcas han sido también registradas en aproximadamente 40 países. Generalmente se da licencia para el uso de estas marcas a los franquiciatarios para la operación de sus tiendas de donas.

Aunque no es sabido por la Compañía de alguien que utilice “Krispy Kreme” o “Krispy Kreme Glaseada Original Caliente Ahora” como marca o marca de servicio, si es sabido que algunos negocios utilizan la palabra “Krispy” o equivalentes fonéticos como “Crispie Creme” como parte de una marca o marca de servicio asociada con tiendas de donas. Es probable que haya habido utilizaciones similares que puedan ser identificadas. Cuando es necesario, Krispy Kreme persigue agresivamente a las personas que utilizan sus marcas sin su consentimiento y por encima de la ley.

L. REGLAMENTACIONES GUBERNAMENTALES

Reglamentación local

Las tiendas de Krispy Kreme, tanto en Estados Unidos como en mercados internacionales, están sujetas a reglamentaciones y licencias de varias autoridades gubernamentales, que incluyen organismos de salud, limpieza, seguridad, fuego, construcción y otros organismos de los estados o municipios donde las tiendas se localizan. El desarrollo de nuevas tiendas de donas en ciertas áreas puede ser retrasado por problemas en la obtención de las licencias y aprobaciones requeridas, o por requerimientos más estrictos de los organismos de los gobiernos locales con respecto a zonas, usos de suelo y factores ambientales. Los acuerdos con los franquiciatarios les exigen cumplir con todas las reglamentaciones federales, estatales y locales, e indemnizar a Krispy Kreme por costos en los que pueda incurrir por causas imputables al no cumplimiento de dichas reglamentaciones.

Reglamentación alimentaria

Las mezclas para donas son producidas en las instalaciones manufactureras en Winston-Salem, Carolina del Norte. La producción y envíos de las instalaciones en Winston-Salem están sujetos a las reglamentaciones gubernamentales estatales y federales aplicables. Reglamentaciones estatales similares pueden aplicar a productos enviados de las tiendas de donas a las tiendas y supermercados. Muchas de las tiendas y supermercados clientes de Krispy Kreme, exigen que sus productos cumplan con los reglamentos alimentarios aplicables.

Además hay muchas otras reglamentaciones gubernamentales que aplican a los productos de Krispy Kreme, como productores de alimentos. Por ejemplo, la lista de ingredientes, peso y otros aspectos de las empaques están sujetos a reglamentos federales y estatales en cuanto al contenido y la precisión. La mayoría de los estados de Estados Unidos revisan periódicamente la conformidad de los productos. El uso de varios ingredientes y materiales de empaque está regulado por el Departamento

de Agricultura de Estados Unidos y la Administración Federal de Alimentos y Fármacos. Eventualmente uno o más ingredientes en los productos puede ser prohibido, y tendrían que identificarse ingredientes sustitutos.

Comercio internacional

En cuanto a las operaciones internacionales, Krispy Kreme exporta sus productos, principalmente las mezclas para dona (o concentrado que después se combina con otros ingredientes obtenidos localmente para producir la mezcla) a los franquiciatarios en mercados fuera de los Estados Unidos. Numerosas reglamentaciones gubernamentales aplican tanto a la exportación de los productos alimentarios en los Estados Unidos como a la importación de productos alimentarios en otros países. Si uno o más de los ingredientes en los productos está prohibido, es necesario identificar ingredientes alternativos. Este tipo de requisitos puede retrasar la capacidad de abrir tiendas en otros países de acuerdo con el programa deseado.

Krispy Kreme lleva a cabo sus negocios fuera de los Estados Unidos conforme a todas las leyes y reglamentos nacionales y extranjeros que determinan el comercio internacional.

Reglamentación de franquicias

Krispy Kreme debe cumplir con reglamentos de la Comisión Federal de Comercio (“FTC” por sus siglas en inglés) y con varias leyes estatales y extranjeras que regulan la oferta y venta de franquicias. La Norma de Franquiciamiento del Reglamento de Comercio de la FTC (“Norma FTC”) y algunas leyes estatales y extranjeras exigen que Krispy Kreme proporcione a los futuros franquiciatarios un *documento informativo para franquicias* con información determinada por la Norma FTC y las leyes y reglamentos estatales y extranjeros aplicables. El documento informativo para franquicias de Krispy Kreme cumple con los requisitos actuales de información de la FTC, y la Compañía es inscrita en las jurisdicciones nacionales y extranjeras que requieren un registro para la venta de franquicias.

Krispy Kreme también debe cumplir con varias leyes estatales y extranjeras que regulan aspectos importantes de la relación franquiciante -franquiciatario. Estas leyes pueden limitar la capacidad del franquiciante para: terminar o no renovar una franquicia sin causa válida; interferir con el derecho de libre asociación entre franquiciatarios; no aprobar la transferencia de una franquicia; discriminar entre franquiciatarios en cuanto a cargos, regalías y otras cuotas; y abrir nuevas tiendas cerca de franquicias existentes.

Reglamentación de empleo

Krispy Kreme está sujeto a leyes laborales estatales y federales que rigen la relación con los empleados, como los requisitos de salario mínimo, horas extra y condiciones laborales, y los requisitos de ciudadanía. Muchos de los empleados internos y el personal de entrega tienen sueldos relacionados con el salario mínimo federal. De acuerdo a ello, los incrementos en el salario mínimo pueden incrementar los costos laborales. Aún más, las condiciones de trabajo en las instalaciones de Krispy Kreme son reguladas por la Administración de Salud y Seguridad Ocupacional (“OSHA” –por sus siglas en inglés-), y están sujetas a inspecciones periódicas por parte de este organismo.

Otras reglamentaciones

Krispy Kreme está sujeto a una gran variedad de leyes y reglamentos de protección al consumidor y leyes similares a nivel federal, estatal y local. La falta de cumplimiento con estas leyes y reglamentos puede provocar penas financieras y de otros tipos. Hay varios contratos para atender bases militares de los Estados Unidos, que requieren el cumplimiento con reglamentos especiales. Las tiendas que atienden estas bases militares están sujetas a inspecciones de salud y limpieza por autoridades militares.

M. EMPLEADOS

Krispy Kreme emplea a cerca de 3,860 personas. De ellos, aproximadamente 180 trabajan en las oficinas administrativas centrales y 150 en el centro de fabricación y distribución. En las tiendas Krispy Kreme hay alrededor de 3,530 empleados. De la plantilla total, cerca de 2,700 son empleados de tiempo completo, de los cuales unos 540 son gerentes y supervisores, incluyendo alrededor de 350 empleados en tiendas.

Krispy Kreme no tienen ningún acuerdo de negociación colectiva, pero ha habido iniciativas ocasionales para la creación de sindicatos. Krispy Kreme afirma tener una buena relación con sus empleados.

N. RESULTADOS DE OPERACIÓN, AÑOS FISCALES 2007-2009

Fines de años Fiscales:	1 de Feb 2009	3 de Feb 2008	28 de Ene 2007
	<i>(en miles de dólares USD)</i>		
Ingresos	383,984	429,319	461,195
Gastos de operación:			
Gastos directos de operación	345,007	380,014	389,379
Gastos generales y administrativos	23,458	26,303	48,860
Depreciación y Amortización	8,709	18,433	21,046
Cargos por deterioro y fin de contrato	548	62,073	12,519
Litigios	-	(14,930)	15,972
Otros (ingresos) y gastos, neto	1,501	13	1,916
Utilidad de Operación	4,761	(42,587)	(28,497)
Utilidad por intereses	331	1,422	1,627
Gastos por intereses	(10,679)	(9,796)	(20,334)
Pérdida por extinción de deuda	-	(9,622)	-
Otros ingresos y (gastos), neto	2,029	(4,144)	6,179
Pérdida antes de impuestos	(3,558)	(64,727)	(41,025)
Provisión para ISR	503	2,324	1,211
Perdida neta	(4,061)	(67,051)	(42,236)

Fuente: FORM 10-K: Annual Report (April 2009). Krispy Kreme Doughnuts Inc.

II. Análisis de la Información

A. GENERALIDADES DE LA SITUACIÓN

Krispy Kreme ha existido desde 1937, pero fue una empresa bastante desconocida hasta mediados de la década de los noventa. Fue entonces cuando abrieron la primera tienda en Nueva York, y luego la empresa hizo una oferta pública de sus acciones en el año 2000. El precio de la acción llegó a su máximo de 49 dólares en el 2003. A partir de ahí, fue atrapada por una espiral en donde la acción perdió el 90% de su valor. Los ingresos de Krispy Kreme han disminuido en los últimos años, y la compañía ha incurrido en pérdidas netas significativas. El modelo de tiendas que maneja en la actualidad no es exitoso. Tuvo una expansión exagerada, bancarrotas de franquicias y dificultades para adaptarse. Lo que es muy claro es que los problemas de la empresa no tienen nada que ver con el sabor de sus donas.

Uno de los grandes problemas de Krispy Kreme es su historia de éxito. Al analizar la información presentada en el capítulo anterior, se puede observar un concepto de experiencia de servicio que está arraigado en el pasado. Si bien el sabor y la calidad de sus donas sigue siendo disfrutado enormemente por los consumidores, hay elementos como el *Teatro de la Dona*®, y el anuncio de *Krispy Kreme Original Glaseada Caliente Ahora*® que han perdido valor para el cliente.

Los cambios que ha tenido la industria y las tendencias en el mercado hacen que haya factores de éxito que son muy distintos de los que existían hace algunas décadas, y sin embargo la empresa se ha negado a darles suficiente importancia: el valor nutricional de los alimentos, la variedad de los productos y la redefinición de la experiencia del cliente para convertir sus tiendas en *locales de destino*, en lugar de ser simplemente puntos de venta para sus donas.

Krispy Kreme ha tenido muchas iniciativas para adaptarse a la situación económica y a la disminución que ha habido en los ingresos. El desarrollo de franquicias internacionales, el cuidado de la calidad, la protección de sus recetas y sus marcas, el desarrollo de nuevas líneas de bebidas, son decisiones que parecen haber ayudado a la empresa. Sin embargo, estas iniciativas no han tenido la suficiente fuerza, la compañía ha perdido valor, y su posición competitiva tiene el riesgo de ser cada vez más débil.

B. ACERCA DEL NEGOCIO

Krispy Kreme ha experimentado disminuciones en los ingresos y ha incurrido en pérdidas netas en cada uno de los tres últimos años fiscales; es probable que tenga mayores disminuciones y pérdidas en el futuro.

Las pérdidas netas de los años fiscales 2007, 2008 y 2009 llegaron a 42.2, 67.1 y 4.1 millones de dólares respectivamente. Además hubo una disminución en los ingresos en cada uno de los últimos tres años fiscales. La disminución en los ingresos es reflejo de una menor cantidad de tiendas de la Compañía en operación, disminución de ingresos por regalías nacionales y disminución de venta de mezclas y otros ingredientes debido a la baja en ventas de las franquicias. Esta reducción de ingresos también es reflejo –hasta cierto punto–, de decisiones de la Compañía de reducir algunas regalías y cuotas cobradas a los franquiciatarios, así como decisiones de bajar los precios de venta de algunos productos vendidos a ellos. La baja en ingresos afecta negativamente los márgenes de operación debido a la naturaleza fija o semi-fija de muchos de los gastos de operación.

QuickTime™ and a
decompressor
are needed to see this picture.

Gráfica de Ingresos, Utilidad de Operación y Utilidad Neta de Krispy Kreme en los años 2000 a 2009
Fuentes de Información: **FORMS 10-K: Annual Reports** (Abril 2004 y Abril 2009). Krispy Kreme Doughnuts Inc.

La rentabilidad de las tiendas es sensible a cambios en el volumen de ventas.

Cada tienda fábrica tiene costos fijos y semi-fijos significativos, y los márgenes y rentabilidad son afectados significativamente por el volumen de producción y venta de donas. El promedio de venta semanal por tienda ha disminuido en los últimos tres años. Existe un proceso de reevaluación del negocio y se toman medidas para mejorar las ventas. Sin embargo, no se puede asegurar que esas medidas producirán los resultados deseados. Debido a que los costos fijos y semi-fijos impiden una disminución de los gastos de operación de manera proporcional a la

disminución en ventas, las ganancias son impactadas negativamente si las ventas bajan.

Ciertos factores han afectado en el pasado y continuarán afectando los resultados en ventas, incluyendo, entre otros:

- Tendencias, preferencias e ingreso disponible de los consumidores;
- Capacidad de la empresa para ejecutar su estrategia de negocios de manera efectiva;
- Competencia;
- Condiciones económicas regionales, nacionales y mundiales; y
- Condiciones climáticas.

Los cambios en los resultados de ventas pueden hacer que el precio de la acción común fluctúe de manera substancial.

Krispy Kreme depende, en cierta medida, de las franquicias.

Los desarrolladores de área y asociados contribuyeron con el 31% aproximadamente del total de ingresos en el año fiscal 2009. Krispy Kreme depende de ellos en cierta medida, pues son ellos quienes operan en sus áreas para desarrollar y promover el negocio. Ocasionalmente existen desacuerdos con los franquiciatarios. Estos desacuerdos en el futuro pueden afectar negativamente el negocio, las condiciones financieras y los resultados de las operaciones. La falta de logro de los desarrolladores de área y asociados en aspectos como la operación, el financiamiento de nuevas tiendas, la construcción en lugares adecuados, o la apertura puntual, puede afectar negativamente el crecimiento y los resultados de operación de la Compañía.

QuickTime™ and a
decompressor
are needed to see this picture.

Gráfica del Número de Tiendas Krispy Kreme en los años 2000 a 2009

Fuentes de Información: **FORMS 10-K: Annual Reports** (April 2004 y Abril 2009). Krispy Kreme Doughnuts Inc.

El nuevo modelo de operación de las tiendas de Estados Unidos no es exitoso.

Actualmente se está modificando el modelo de operación de las tiendas nacionales, enfocándose en un concepto de tiendas más pequeñas que incluyen tanto tiendas satélite como tiendas que producen donas, pero más pequeñas en tamaño y capacidad que las tiendas fábrica tradicionales. La Compañía tiene planes de abrir un número modesto de tiendas satélite en el año fiscal 2010, y las franquicias nacionales probablemente abrirán algunas tiendas satélite. Sin embargo, no hay expectativas de abrir tiendas productoras en el futuro próximo.

Parte de la estrategia de crecimiento depende de la apertura de nuevas tiendas internacionales de Krispy Kreme, lo que está influenciado por factores fuera de su control.

La capacidad de la Compañía para expandir la base de tiendas está influenciada por factores más allá de su propio control o del control de sus franquiciatarios, lo que puede disminuir la velocidad de desarrollo de tiendas y obstaculizar la estrategia.

Riesgos asociados con las operaciones internacionales pueden afectar negativamente los resultados de operación.

A febrero de 2009 existen 298 tiendas Krispy Kreme operando fuera de los Estados Unidos. Estas tiendas son operadas por franquiciatarios en la moneda local del país donde se localizan. Los ingresos por regalías de estas franquicias están expuestos a los efectos potencialmente adversos de la operación de los franquiciatarios, cambio de divisas, condiciones económicas locales, inestabilidad política y otros riesgos asociados con la realización de negocios en otros países.

En relación también a las operaciones internacionales, Krispy Kreme exporta productos a las franquicias en mercados fuera de Estados Unidos. Si llega a prohibirse algún producto en otro país, sería necesario identificar ingredientes alternativos, lo que podría retrasar la capacidad para abrir tiendas en otros países de acuerdo al programa deseado.

La rentabilidad de Krispy Kreme es sensible a los cambios en el costo de las materias primas.

Krispy Kreme utiliza contratos de compra futura y contratos de futuros, y busca opciones en dichos contratos para mitigar los riesgos relacionados con las fluctuaciones en el precio de las materias primas. Sin embargo, dichos contratos no pueden mitigar completamente el riesgo en el precio de las materias primas, particularmente a largo plazo. Azúcar, manteca y harina son los tres ingredientes más importantes. Los precios del trigo y el aceite de soya, que son los componentes

principales de la harina y la manteca respectivamente, alcanzaron sus límites más altos en el año fiscal 2009, a pesar de que las condiciones económicas han creado reducciones importantes en los precios de muchas materias primas, incluyendo el trigo y el aceite de soya.

Krispy Kreme es proveedor exclusivo de ciertos ingredientes importantes para las tiendas. Si surgiera cualquier problema en el suministro de estos ingredientes, la capacidad de producir donas sería severamente afectada.

Krispy Kreme provee de manera exclusiva las mezclas de donas a todas las tiendas nacionales e internacionales. También son el proveedor exclusivo de otros ingredientes importantes y saborizantes para las tiendas nacionales de la Compañía, la mayoría de las tiendas franquicia nacionales y algunas tiendas franquicia internacionales. Si surge cualquier problema en el suministro de estos ingredientes, la capacidad de producir donas será severamente afectada. Además, si cualquier relación con proveedores terminara de manera inesperada, sería difícil obtener las cantidades necesarias del mismo ingrediente con un alto nivel de calidad y precios competitivos.

Krispy Kreme es el único fabricante de su equipo para hacer donas. Si hubiera cualquier problema en la fabricación de este equipo, la capacidad de las tiendas para hacer donas sería seriamente afectada.

Krispy Kreme fabrica su equipo para hacer donas en las instalaciones de Winston-Salem, Carolina del Norte. A pesar de tener opciones alternas limitadas para la producción de equipo, la pérdida de la fábrica de Winston-Salem provocaría dificultades para obtener equipo de manera rápida, y comprometería la capacidad de suministrar equipo para las nuevas tiendas, o refacciones para el mantenimiento del equipo existente en las tiendas ya establecidas.

Krispy Kreme tiene un solo proveedor del saborizante glaseado, y cualquier interrupción en el suministro afectaría la capacidad para hacer la dona caliente Original Glaseada® característica.

Krispy Kreme utiliza un solo proveedor del saborizante glaseado. Si llegara a haber cualquier interrupción en el suministro de este saborizante, la capacidad para hacer la dona caliente Original Glaseada® característica quedaría obstaculizada.

Krispy Kreme está sujeto a leyes y reglamentos de franquicias que rigen su estado como franquiciante. Su habilidad para desarrollar nuevas tiendas franquicia y hacer valer derechos contractuales contra los franquiciatarios puede ser afectada de manera adversa por estas leyes y reglamentos, lo que puede provocar una disminución en los ingresos de franquicias.

Como franquiciante, Krispy Kreme está sujeto a regulaciones por la FTC y por leyes nacionales y extranjeras que regulan la oferta y venta de franquicias. Si Krispy Kreme no pudiera obtener o mantener la aprobación para ofrecer franquicias, perdería los ingresos de las franquicias y de la Cadena de Suministro KK. Además las leyes nacionales y extranjeras que regulan aspectos importantes de la relación con los franquiciatarios pueden limitar la habilidad de la Compañía para terminar o resolver conflictos con ellos. Al ser el franquiciamiento el recurso principal planeado para el crecimiento, cualquier obstáculo para desarrollar nuevas tiendas franquicia afectará negativamente a la Compañía y su estrategia de crecimiento.

Las ventas externas son una parte significativa de las ventas. La infraestructura necesaria para apoyar las ventas externas crea significativos costos fijos y semi-fijos. Además, la pérdida de uno de los grandes clientes externos podría afectar negativamente las condiciones financieras y los resultados de la operación.

Krispy Kreme tiene un parque automovilístico para apoyar las ventas externas. La disminución en las ventas externas sin una reducción proporcional en los gastos de operación y gastos de combustible puede afectar negativamente el negocio.

Krispy Kreme tiene varios clientes externos grandes. Los dos principales de estos clientes estuvieron relacionados con un 10.8% del total de las ventas de tiendas en el año fiscal 2009. La pérdida de uno de los grandes clientes externos podría afectar negativamente los resultados de operación en todos los segmentos del negocio. Estos clientes no tienen contratos a largo plazo, sino que toman decisiones de compra basados en el precio, calidad del producto, demanda del consumidor y servicio. Podrían decidir utilizar para otros productos espacio que en la actualidad está siendo usado por Krispy Kreme. Si las ventas a uno o más de estos clientes se reduce, el negocio podría quedar afectado de manera negativa.

La falta de logro o incapacidad para hacer valer los derechos de marcas registradas puede afectar negativamente el valor de las marcas de Krispy Kreme.

Krispy Kreme es propietaria de varios registros de marca en Estados Unidos y otras jurisdicciones. A pesar de que se toman ciertas acciones para proteger estas marcas, pueden ser que en algunas jurisdicciones no sean suficientes para asegurar los derechos de marca de los productos y servicios que ofrecen, y para prevenir imitaciones que pueden afectar el valor de las marcas.

Krispy Kreme ha identificado algunas jurisdicciones fuera de Estados Unidos, específicamente Costa Rica, Guatemala, India, Indonesia, Nigeria, Perú, Filipinas, Tailandia y Venezuela, donde algunos negocios han registrado, han utilizado o

utilizan “Krispy Kreme” –o equivalentes fonéticos-, para bienes y servicios relacionados con las donas. Además puede haber usos o registros similares que no han sido identificados. Estos registros y/o usos pueden limitar las operaciones de Krispy Kreme y provocar costos por litigios, daños y perjuicios, o cuotas para entidades que registraron con anterioridad las marcas.

La pérdida de las recetas secretas de la marca pueden afectar negativamente las ventas.

Existe un beneficio competitivo significativo gracias a que las recetas de las donas son secretos comerciales. Aunque se toman medidas comerciales razonables para asegurar los secretos comerciales, si llegaran a ser conocidos por los competidores, la posición competitiva sufriría de manera substancial.

Krispy Kreme tiene un endeudamiento importante a través de líneas de crédito con garantía, que puede impactar de manera adversa la disponibilidad de dinero para el crecimiento y la operación, y puede aumentar su vulnerabilidad a condiciones adversas de la economía y la industria.

El endeudamiento por préstamos a Febrero de 2009 era de 74.9 millones de dólares, incluyendo 74.4 a través de líneas de crédito con garantía. Las obligaciones por servicio de deuda que corresponden a este endeudamiento podrían tener un impacto adverso en las ganancias y el flujo de dinero mientras el pago de la deuda siga pendiente.

C. RIESGOS RELACIONADOS CON LA INDUSTRIA ALIMENTARIA

La industria alimentaria es afectada por las preferencias y percepciones de los consumidores. Los cambios en dichas preferencias y percepciones pueden disminuir la demanda de las donas, lo que reduce las ventas y daña el negocio.

La industria alimentaria frecuentemente es afectada por cambios en el gusto de los consumidores, las condiciones económicas y las tendencias demográficas. El desempeño individual de una tienda puede ser afectado por patrones de tráfico, costo y oferta de empleo, poder de compra, disponibilidad de productos, número y localización de tiendas competidoras y otros factores. Las ventas han sido afectadas y continuarán probablemente siendo afectadas por cambios en el gusto de los consumidores como preferencias de dieta o salud, incluyendo la reducción en el consumo de alimentos que contienen altos niveles de carbohidratos, lo que provoca que los consumidores eviten las donas y elijan alimentos que son percibidos como más saludables. Peor aún, como Krispy Kreme depende principalmente de un solo producto, si la demanda de los consumidores por donas decrece, el negocio sufrirá más que si tuvieran un menú más diversificado.

La industria alimentaria es afectada por litigios, reglamentos y publicidad relativa a la calidad de los alimentos, salud y otros asuntos, que puede hacer que los clientes eviten los productos de Krispy Kreme y pueden desembocar en responsabilidad legal.

Los negocios relacionados con los alimentos pueden ser afectados por litigios, regulaciones y quejas de los consumidores o autoridades gubernamentales que resultan de preocupaciones acerca de la calidad de los alimentos, enfermedades, daños u otros asuntos de salud, y operaciones que se originan en una tienda o un número limitado de tiendas –incluyendo las tiendas operados por los franquiciatarios. Además ha habido y continuará habiendo demandas colectivas contra varios negocios de alimentos (incluyendo restaurantes de comida rápida) que afirman, entre otras cosas, que los negocios de alimentos no han cumplido en revelar los riesgos de

salud asociados con la comida alta en grasa, y que las prácticas de mercadotecnia de algunos negocios de alimentos han fomentado la obesidad. La publicidad adversa que estas afirmaciones representan, afectan a la Compañía y a las franquicias, sin importar si esas afirmaciones son verdaderas, al desalentar a los clientes a comprar los productos. Debido a que una de las fuerzas competitivas de Krispy Kreme es el sabor y calidad de las donas, la publicidad adversa o las regulaciones relacionadas con la calidad de los alimentos o asuntos parecidos, les afectan más que lo que afectan a negocios que compiten principalmente en otros factores. La Compañía podría incurrir en responsabilidades legales y desventajas si alguna de esas demandas resulta en una decisión contra Krispy Kreme, y por el resultado de los costos de litigio, sin tomar en cuenta siquiera el resultado.

El éxito de Krispy Kreme depende de su habilidad para competir con muchas empresas alimentarias.

Krispy Kreme compite con muchas sólidas compañías de alimentos. En las ventas al menudeo, compiten con otros vendedores de donas y panaderías, establecimientos de café, tiendas de *bagels*, restaurantes de comida rápida, *delicatessens*, compañías de comida para llevar, misceláneas y supermercados. A nivel de mayoreo, compiten principalmente con panaderías de supermercados, *snacks* empacados y máquinas vendedoras. Precios agresivos por parte de los competidores y la entrada de nuevos competidores en sus mercados pueden reducir las ventas y márgenes de ganancia. Pero aún, muchos competidores ofrecen a los consumidores una variedad más amplia de productos. Muchos de los competidores o potenciales competidores tienen más recursos financieros y otros recursos que Krispy Kreme, lo que les permite reaccionar mejor a cambios en precios y mercadotecnia, y a cambios en la industria de la comida rápida. Al expandir los competidores sus operaciones, la competencia se intensificará. Además los costos de puesta en marcha asociados con la venta de donas y otros establecimientos de alimentos, no son un impedimento significativo para entrar en el negocio de la venta de donas.

D. ACERCA DE LAS ACCIONES COMUNES DE KRISPY KREME



Comportamiento del precio de la acción de Krispy Kreme de septiembre 2007 a septiembre 2009.

Fuente: Página web de Krispy Kreme: <http://investor.krispykreme.com/stockquote.cfm>. Noviembre de 2009

El precio de mercado de las acciones comunes ha sido volátil y es probable que continúe así, y el valor de cualquier inversión probablemente descenderá.

El precio de mercado de las acciones comunes ha sido volátil y es probable que continúe así. En los últimos meses pasó de \$5.50 en Junio de 2008 a \$1.08 en Febrero de 2009 y \$4.32 en Abril. El precio de mercado fluctúa debido a múltiples factores, incluyendo:

- Cambios en las condiciones generales de la economía y los mercados financieros;

- Variaciones en los resultados de operación trimestral o falta de cumplimiento de las expectativas de analistas de valores o inversionistas en un periodo particular;
- Otros sucesos que afectan a Krispy Kreme, la industria, los clientes o competidores; y
- La operación y desarrollo del precio de la acción de compañías que los inversionistas consideran comparables a Krispy Kreme.

Los estatutos, reglamentos internos y acuerdos de derechos de accionistas incluyen disposiciones anti-adquisiciones que pueden dificultar o encarecer la compra de la Compañía en el futuro y pueden afectar negativamente el precio de la acción.

Los artículos de incorporación, estatutos y derechos de los accionistas de Krispy Kreme incluyen disposiciones que pueden dificultar a un tercero adquirir el control de la Compañía sin la aprobación de la junta directiva. Estas disposiciones pueden dificultar o encarecer la adquisición de la mayoría de las acciones comunes en circulación, por parte de un tercero. También pueden retrasar, impedir o desalentar la fusión, adquisición, oferta pública u otras transacciones que de otra forma generarían para los accionistas una prima sobre el precio de mercado de sus acciones.

III. Hacia el Futuro

Como fue mencionado anteriormente, Krispy Kreme ha tenido algunas iniciativas para mejorar su situación. Sin embargo esas iniciativas han sido débiles y están arraigadas en sus éxitos del pasado. Es necesario adaptarse a la situación y a las necesidades actuales, tomando decisiones que puedan cambiar el valor de la empresa y su posición competitiva de manera más contundente.

A continuación se presentan algunas alternativas para contrarrestar la problemática de la empresa, basadas en el análisis realizado hasta ahora.

A. REDEFINICIÓN DE LA EXPERIENCIA

Los servicios han pasado por una transformación del concepto original de una *transacción de servicio* al de una *experiencia*. Basta considerar cómo *Starbucks*, *Disney World* y *Planet Hollywood* han definido sus servicios respectivos como una experiencia.

Las experiencias crean un valor agregado al involucrar y conectar con el cliente de manera personal y memorable. Los negocios empiezan a hacer un “cargo extra” por los encuentros memorables que crean o “escenifican”, y se empieza a dar una transición que va de la venta de un producto o una transacción de servicio a toda una experiencia, que va mucho más allá de venderles un buen café, un espectáculo artístico o una comida deliciosa.

Sin embargo Krispy Kreme ha definido su experiencia con una visión centrada únicamente en las donas. La cadena depende muchísimo de ellas. Y si la experiencia Krispy Kreme se define como “ir a comer donas”, con cada vez más gente preocupada por el valor nutricional de lo que come, y el interés creciente por lugares agradables con opciones para todos, la compañía está tomando una

situación de mucha desventaja, comparada con las opciones existentes. Mientras que Dunkin' Donuts, Starbucks y McDonald's refuerzan su posición como locales "de destino", Krispy Kreme hace otro tipo de intentos desde una posición de debilidad.

Aunque el *Teatro de la Dona*® tiene cierto atractivo, no se mantiene mucho después de la primera vez que se visita una tienda fábrica. Quizá la gente está dispuesta a esperar varias horas para entrar a una tienda fábrica en sus primeras semanas de apertura. Los nuevos franquiciatarios se emocionan al ver el volumen de visitas de gente interesada en la "experiencia de la dona caliente". Pero muy pronto ese interés cambia. La novedad se termina, y la gente busca lugares con ambientes más agradables, más opciones para todos los gustos y –quizá-, más sorpresas que sigan siendo novedosas para sus hijos –como los juguetes de su "cajita feliz"-. La experiencia Krispy Kreme pierde su novedad, y la empresa hace esfuerzos para que los clientes regresen a través de relaciones comunitarias.

Se hace necesario redefinir la experiencia Krispy Kreme, de forma que esté enfocada en los factores que la gente valora y no en características que ya son poco importantes. Esta no es una decisión fácil, pero sí muy contundente, y podría repercutir en muchas áreas de la empresa. El tamaño de las tiendas podría ser menor, la operación menos complicada, la variedad de productos probablemente cambiaría, y aspectos como la decoración y el diseño tendrían que ser transformados. Todo con el fin de crear una nueva experiencia Krispy Kreme, donde los valores que la enriquecen son mucho más actuales.

B. REESTRUCTURACIÓN DE LA OPERACIÓN DE LAS TIENDAS

La tradición de Krispy Kreme pone un gran enfoque en la fabricación de donas a la vista del público. Su tienda fábrica tradicional tiene capacidad de producir de 4,000 a 10,000 docenas de donas diariamente. En este tipo de tiendas, el *Teatro de la Dona*® ocupa un lugar central, y gran parte del espacio es utilizado para hacer de las donas el centro de la experiencia. Actualmente se está modificando el modelo de

operación de las tiendas nacionales, con un concepto de tiendas más pequeñas. Sin embargo los planes de abrir este tipo de tiendas son solo en un número modesto.

Es necesario una reestructuración de la operación en tiendas, pero de manera más radical, aunque con un plan progresivo a mediano plazo. Esta reestructuración estará definida por la redefinición de la experiencia mencionada en el apartado anterior, y deberá ser con el propósito de simplificar la operación en el largo plazo, y no incurrir en gastos que no aportan valor significativo al cliente.

C. AMPLIACIÓN DE LA GAMA DE PRODUCTOS

En la modificación de su gama de productos, Krispy Kreme también ha hecho algunos pequeños esfuerzos. En 2009, la empresa se preparó para el periodo del verano (cuyas ventas son típicamente más lentas) enfocándose en las mini-donas, bebidas frías y helados. Sin embargo, es claro que la cadena sigue muy enfocada en las donas y –si acaso- en productos parecidos con bajo valor nutricional y alto nivel de “placer”. La variedad de productos que ofrecen debe ser ampliada en otras direcciones.

Y no se trata de hacer que la gente deje de comer donas, sino de darle más pretextos válidos para visitar una tienda y disfrutar una dona sin culpabilidad. Con una tendencia en la actualidad hacia el consumo de productos sanos, es fácil que el esfuerzo de muchos consumidores esté enfocado en “evitar” visitar un local de Krispy Kreme. Como los ejecutivos de la compañía dicen, la gente seguirá “consintiéndose” y dándose el placer de una dona caliente de Krispy Kreme. Pero hay que ayudarlos a tener más pretextos para hacerlo sin atormentarse.

Como se dijo antes, la experiencia Krispy Kreme debe ser redefinida con una orientación mayor hacia “pasarla bien”, y no tanto a “comer donas calientes”. Si lo único que se ofrece en las tiendas son donas, es muy difícil que los consumidores puedan hacer este cambio de paradigma. Es necesario tener opciones distintas, para distintos tipos de consumidores. La Compañía debe dar a sus clientes nuevas

razones para regresar a las tiendas, que en la variedad de productos podría significar ofrecer ensaladas, sándwiches u otros alimentos para otros tipos de preferencias.

Entre las opciones de productos, es importante que haya alimentos identificados con un estilo de vida sano. No es tan difícil incluir este tipo de productos. Basta con crear una idea general de que son más sanos, para que la gente preocupada por su dieta los consuma sin dificultad, y para que añada productos “no tan sanos” como las donas sin pensarlo siquiera. Algunas de las opciones que valdría la pena explorar son los productos sin grasas –o sin grasas trans, o sin grasas saturadas-, productos sin azúcar –o que utilicen sustitutos del azúcar-, porciones más pequeñas, productos “orgánicos”, productos “con fibra”, etcétera.

Krispy Kreme no puede depender únicamente de sus clientes que regresan por sus donas como un producto extravagante. Es necesario ampliar la línea de productos, continuar construyendo la marca, y redefinir su experiencia para competir con sus rivales con mayor fuerza.

Conclusiones y Recomendaciones

Krispy Kreme es una empresa que a lo largo de más de 70 años se ha consolidado como exitosa, con un modelo de negocio que genera ingresos a través de tiendas de la compañía, franquicias, y una cadena de suministro de masas y equipo para tiendas. La empresa realizó la oferta pública de sus acciones en el 2003 y tuvo un ascenso importante en los siguientes 3 años. Sin embargo a partir de entonces, Krispy Kreme ha tenido problemas que la han llevado a perder mucho valor.

Las donas Krispy Kreme tienen un sabor único. Pero independientemente del sabor, la compañía se ha convertido en una *experiencia que se niega a cambiar*. La *experiencia de la dona caliente* está atrapada en el éxito de hace décadas, y no se adapta a los valores y las necesidades actuales. Es un ejemplo claro de la profecía: “la mayor fuerza de una empresa se convertirá –en el futuro-, en su mayor debilidad”.

Es clara la necesidad de redefinir la experiencia Krispy Kreme. Y la nueva experiencia no puede estar enfocada exclusivamente en las donas, que son percibidas –cada vez más-, como un producto que no tiene nada de saludable. La cadena deberá ampliar su línea de productos, incluir productos “saludables” y cambiar la operación de sus locales para dejar de ser “tiendas de donas”: lugares que para cada vez más gente, deben ser evitados.

De acuerdo con el análisis realizado, las recomendaciones del presente Estudio de Caso han sido agrupadas en tres áreas:

- La redefinición de la experiencia Krispy Kreme, para estar menos centrada en “comer donas” y más en que las tiendas sean percibidas como locales de destino en los que el ambiente, la comodidad y la variedad de opciones hacen regresar a los clientes.
- La reestructuración radical de las operación de las tiendas, con un plan progresivo a mediano plazo, de acuerdo a la redefinición de la experiencia

mencionada en el punto anterior, y siempre con el propósito de simplificar la operación en el largo plazo.

- La ampliación de la gama de productos con nuevas opciones, e incluyendo alimentos identificados con un estilo de vida sano.

Redefinir la experiencia Krispy Kreme no es una decisión fácil, pues puede perderse el foco, y tendría implicaciones en todos los rincones de la empresa. Pero la creación de una nueva experiencia Krispy Kreme permitiría estar preparados para adaptarse a los cambios del entorno. La creación de una nueva experiencia Krispy Kreme significaría cambiar la dirección de la mirada para ver hacia el futuro, en lugar de quedarse aferrados a los éxitos del pasado.

Bibliografía y Cibergrafía

- DATKO, Karen (2008) **That's cold: Krispy Kreme adds ice cream to the menu.** *Smart Spending Money Blog.*
<http://blogs.moneycentral.msn.com/smartspending/archive/2008/09/29/that-s-cold-krispy-kreme-adds-ice-cream-to-the-menu.aspx>
- DECK, Stewart (2009). **Why Krispy Kreme Doughnuts Rule.** *Taquitos.net.*
http://www.taquitos.net/snacks.php?page_code=12
- **Doughnut Statistics and Trends.** *AIB International* (2009).
<https://www.aibonline.org/resources/statistics/2009doughnuts.htm>
- FITZSIMMONS, James A. y FITZSIMMONS, Mona J. (2001). **Service Management. Operations, Strategy, and Information Technology.** McGraw-Hill, New York.
- **FORM 10-K: Annual Report** (April 2009). Krispy Kreme Doughnuts Inc.
- **KKD: Krispy Kreme Doughnuts Inc Stock Quote.** *AOL Money & Finance* (2009). <http://finance.aol.com/quotes/krispy-kreme-doughnuts-inc/kkd/nys>
- **KKD: Summary for Krispy Kreme Doughnuts** – *Yahoo! Finance* (2009).
<http://finance.yahoo.com/q?d=t&s=kkd>
- KOPP, Karol (2009) **The Tragedy of Krispy Kreme.** *Top Stocks Money Blog.*
<http://blogs.moneycentral.msn.com/topstocks/archive/2009/10/12/the-tragedy-of-krispy-kreme.aspx>
- **Krispy Kreme – Wikipedia, the free encyclopedia** (2009).
http://en.wikipedia.org/wiki/Krispy_Kreme
- **Krispy Kreme Doughnuts Webpage** (2009). <http://www.krispykreme.com/>

- MALLAS, Steven (2009) **Krispy Kreme's stock is up this year –buy after Q1 report?**. *Blogging Stocks* www. <http://www.bloggingstocks.com/2009/06/04/krispy-kremes-stock-is-up-this-year-buy-after-q1-report/>
- MITCHELL, Dan (2009). **Krispy Kreme freezes up**. *The Big Money*. <http://www.thebigmoney.com/blogs/daily-bread/2009/06/05/krispy-kreme-freezes>
- SATOW, Julie (2009). **Sbarro's, Krispy Kreme among the most vulnerable restaurant chains**. *The Huffington Post* (2009). http://www.huffingtonpost.com/2009/06/12/sbarros-krispy-kreme-amon_n_214931.html