

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

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



“ESTUDIO DE CASO: ¿AUGE Y OCASO DE KRISPY KREME? “

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de:

MAESTRO EN ADMINISTRACION

Presenta:

LUIS ALBERTO BOJORQUEZ SANCHEZ

Director: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara

Lector: Mtra. María del Rocío Mercedes Gutiérrez Fernández

Lector: Mtro. Gil Armando Sánchez Soto

México, D.F.

2011

Índice	
Justificación2
Antecedentes de la Empresa	
Historia y Evolución4
Personajes que influyeron en el crecimiento7
Análisis de los Hechos	
Modelo y Estrategia de Negocios9
Productos10
Manufactura y Distribución11
Operaciones de Tienda11
Potencial de Crecimiento13
Tiendas propiedad de la Compañía14
Franquicias Domésticas15
Franquicias Internacionales17
Krispy Kreme en México19
Estrategia Comercial en México20
Alianzas Comerciales20
Principales Competidores22
Análisis Porter26
Análisis FODA28
Definición del Problema30
Planteamiento de Soluciones34
Bibliografía36
Cibergrafía37
Anexos	
Anexo 1. Comportamiento de las Acciones 2000-201038
Anexo 2. Estados Financieros 2006-201039
Anexo 3. Estado de Resultados 2006-201040
Anexo 4. Desempeño por Segmento de Negocios 2006-201041
Anexo 5. Ingresos de KKD en el mundo42

Justificación

Krispy Kreme es una empresa cuya historia se remonta al año de 1936, en donde su fundador Vernon Rudolph inició operaciones en la parte trasera de un Pontiac. Como resultado del éxito de su receta secreta y de una buena administración, en el año 2000 la compañía se hizo pública cotizando en el New York Stock Exchange como **KKD** con un precio por acción de 9.61 usd.

A finales del año 2001, el precio llegó a 41.65 usd, casi se había cuadruplicado. Las noticias que describían filas de una hora de duración en las tiendas de reciente apertura impulsaron la acción superando las expectativas de ganancia que los analistas de mercado habían pronosticado. Los inversionistas consideraban a la acción de alta calidad y exclusiva. La empresa se expandió a otras regiones de los Estados Unidos a través de franquicias a los miembros de la Junta y de inversionistas externos.

Cuando el CEO Scott Livengood fue nombrado por la revista “Restaurantes e Instituciones” como el ejecutivo del año y Forbes puso en la lista de las “200 Mejores Compañías Pequeñas” a Krispy Kreme, se catapultó el precio de las acciones.

Sin embargo no todo era dulzura. En el año 2005 los accionistas alegaron que la empresa había intentado ocultar pérdidas. La compañía trató de echarle la culpa a una tendencia del consumidor hacia los alimentos bajos en grasa, pero el daño ya estaba hecho: a finales de ese año, el precio de la acción se deslizó a \$ 5.74 USD y la Securities and Exchange Commission (SEC) había anunciado una investigación formal de las prácticas contables de la empresa. Además de lo anterior, la compañía habría recomprado las franquicias de sus ejecutivos por grandes sumas de dinero.

Aparentemente el objetivo perseguido por Krispy Kreme fue el de proporcionar una imagen saludable, diferente a la real con el propósito de obtener determinadas ventajas. Para tal fin los miembros de la alta dirección manipularon la información contable y financiera ocultando información relevante para los mercados de valores.

Los efectos adversos de estas decisiones por los directivos son difíciles de cuantificar, afectan no sólo a la organización sino también a aquellos que se vincularon o creyeron en ella: empleados y accionistas, y a la economía misma por la desarticulación de importantes unidades productivas generadoras de riqueza.

El gobierno de los Estados Unidos a través de la Ley Sarbanes-Oxley¹, evitó que krispy Kreme profundizara aún más en irregularidades financieras. Los funcionarios que llevaron a cabo prácticas contables inapropiadas dejaron la compañía antes de 2005. El ocultar en los estados financieros de la empresa los malos manejos contables obligó a cerrar cerca de 240 tiendas de la compañía en territorio norteamericano durante el período 2004-2009.

En los estados de resultados de la compañía durante el período 2006-2010, logró disminuir la pérdida neta de 135,510 miles de USD en 2006 a 160 miles de USD en el año de 2010. Esta disminución lograda no se debe al incremento de sus ingresos, sino más bien a que la compañía está enfocada en disminuir sus gastos administrativos y gastos extraordinarios. Estas disminuciones le han permitido tener una utilidad de operación de 11,720 miles de USD en 2010.

No solamente lo anterior ha impactado negativamente a Krispy Kreme, también lo ha sido el hecho de que las empresas de comida rápida suelen ser afectadas por los cambios en los gustos de los consumidores, las condiciones económicas nacionales, regionales y locales y las tendencias demográficas. El desempeño de las tiendas puede verse afectado por el poder adquisitivo, la disponibilidad de productos y el tipo, número y ubicación de las tiendas de la competencia. Las ventas pueden seguir siendo afectadas por la tendencia de los consumidores a alimentos más saludables.

Los problemas que ha experimentado la empresa le han puesto en serias dificultades para sobrevivir. De los resultados que arroje nuestro análisis FODA, podremos dar a Krispy Kreme algunas recomendaciones para aplicar a sus operaciones.

¹ **Ley Sarbanes Oxley**, cuyo título oficial en inglés es **Sarbanes-Oxley Act of 2002** es conocida como el Acta de Reforma de la Contabilidad Pública de Empresas y de Protección al Inversionista. Nace con el fin de monitorear a las empresas que cotizan en bolsa, evitando que las acciones de las mismas sean alteradas de manera dudosa, mientras que su valor es menor. Su finalidad es evitar fraudes y riesgo de bancarrota.

Antecedentes de la empresa

Historia y evolución

En 1933, Vernon Rudolph compró una tienda de donas a Joe LeBeau en Paducah, Kentucky, la compra incluía el activo fijo, el intangible, el nombre de Krispy Kreme y los derechos de la receta secreta. Posteriormente, en busca de un mercado más grande trasladaron sus operaciones a Nashville, Tennessee. El negocio consistía en producir, comercializar y entregar donas recién hechas a las tiendas locales de comestibles.

En 1937, Rudolph junto con dos socios dejó el negocio familiar con tan sólo 200 dólares en su bolsillo y su Pontiac 1936, algo de equipo para hacer donas y la receta secreta, estableciendo la primera tienda de donas Krispy Kreme en Winston-Salem, Carolina del Norte, estado que consideró se estaba convirtiendo en un centro industrial de tabaco y textiles en el sureste de los Estados Unidos de Norteamérica. Su primer local fue frente al Salem College and Academy.

En 1954, Vernon Rudolph buscó a un socio para ampliar el negocio, fue entonces que conoció a Mike Harding quién vendía leche en polvo a panaderías. Iniciaron con 6 empleados, construyeron un departamento de equipo y una planta para mezclar masa de donas. Estaban convencidos que la clave para la expansión de la empresa era tener el control de cada paso del proceso de elaboración y tener la capacidad para entregar las donas a los clientes una vez que salieran del freído y glaseado de azúcar. Esta forma de trabajo los llevó a finales de la década de los cincuentas a tener 29 tiendas en 12 estados, produciendo cada tienda 500 docenas de donas por hora.

En 1960, decidieron estandarizar todos los establecimientos de Krispy Kreme con un techo verde, exterior de ladrillo rojo vidriado, interior visible por ventanal, banda alta para la transportación de la producción de las donas y bancos de barra.

En 1976, Beatrice Foods compró Krispy Kreme cambiando la receta y modificando los logotipos para darle una apariencia más moderna. Durante 6 años los clientes reaccionaron negativamente por lo que el negocio declinó; hasta que en 1982 un grupo de franquiciatarios encabezados por Joseph McAleer compró la compañía a Beatrice Foods, reinstaurando la receta y los logos originales, recuperándose rápidamente las ventas. Sin embargo, les tomó años pagar la deuda de LBO

(leveraged buyout)² por las altas tasas de interés de dos dígitos de principios de los ochentas por lo que dejó pocos recursos para la expansión³.

Para incrementar las ventas Krispy Kreme otorgó franquicias para la instalación de nuevas tiendas en el sureste de Estados Unidos y en impulsar el volumen mediante ventas fuera de instalaciones. Las regalías por parte de los asociados ascendían a 3% de las ventas dentro de las instalaciones y 1% de todas las demás ventas que se realizaban a supermercados, tiendas de conveniencia, organizaciones caritativas y otros compradores mayoristas; no se pagaban regalías por venta de donas sin marca o de marca privada. El interés principal de las tiendas asociadas y de la gran mayoría de las tiendas de la compañía estaba en la venta mayorista tanto de donas Krispy Kreme como de donas de marca privada a tiendas y supermercados locales.

Mediante la administración de Vernon Rudolph y Mike Harding los ingresos crecieron de menos de un millón de dólares en 1954 a 58 millones cuando se retiró Harding en 1974. Cuando Joseph McAleer compró la compañía en 1982, logró que los ingresos corporativos ascendieran a 117 millones de dólares en 1989, manteniéndose en ese nivel durante los siguientes 6 años (1994).

A partir de 1996, bajo la dirección de Scott Livengood, la compañía puso en marcha una nueva estrategia para reposicionar a la compañía, pasando de una estrategia de panadería mayorista a una estrategia de detallista especializada, que promoviera la venta en los puntos de venta propios de Krispy Kreme e insistiendo en la experiencia de la dona caliente. Como parte de la estrategia se decidió ampliar el número de tiendas en la nación recurriendo a franquiciatarios de área metropolitana y a expendios propiedad de la compañía. El capital mínimo solicitado era de 5 millones de dólares o 75 mil dólares por tienda.

Los desarrolladores de área le pagaban a la compañía de 20 mil a 40 mil dólares por cada tienda que abrieran y se les requería una cuota de 4.5% por concepto de regalías sobre todas las ventas y un 1% de sus ingresos a un fondo de publicidad y relaciones públicas administrado por la compañía.

A principios del año 2000, Krispy Kreme había firmado tratos con 13 desarrolladores de área que operaban 33 tiendas; además de operar 61 tiendas bajo su propia administración. Las ventas se habían proyectado a 220 millones de dólares y las utilidades sumaban 6 millones de dólares.

² Término que engloba las operaciones de adquisición en las que existe un componente muy elevado de apalancamiento financiero, esto es, en las que los fondos para financiar el precio de adquisición se obtienen fundamentalmente a través de deuda bancaria, que es garantizada con los activos de la sociedad adquirida, obtenido de www.recari.es

³ En 1980 durante la administración de Jimmy Carter (1977-1981) la inflación anual promedio para los Estados Unidos de Norteamérica fue de 13.53%. La prime rate o tasa preferente se elevó a 15.75%, obtenido de: www.cefp.gob.mx y www.wsjprimerate.us de fecha Junio de 2010

El 5 de abril de 2000, la compañía salió a Bolsa como Krispy Kreme Doughnuts, Inc., con una oferta pública inicial de 3.45 millones de acciones con un precio de 21 dólares por acción generando ingresos netos de 63 millones de dólares. Dichos recursos se utilizaron para financiar una mayor expansión y remodelación y reubicación de algunas unidades más antiguas, para pago de deuda, para hacer inversiones de riesgo compartido en tiendas franquiciadas y para ampliar su capacidad para preparar mezcla de masa para donas.

En 2001 reportó ventas de 301 millones de dólares y utilidades de 14.7 millones de dólares. Las acciones de la firma empezaron a circular en compraventa en el New York Stock Exchange (Bolsa de Valores de Nueva York) en mayo de 2001 bajo el logo de  **KKD**. Para el año de 2010 reportó ingresos por 346 millones de dólares, un modesto incremento de 14.9% al término de 9 años de operaciones, que en promedio significó un crecimiento de 1.7% anual.

(Ver anexo 3)

Con el propósito de mejorar la experiencia de sus clientes, la compañía empezó a vender productos de café y bebidas dentro de sus instalaciones. A principios de 2001 adquirió Digital Java, Inc., una pequeña compañía cafetera con base en Chicago que proveía y tostaba cafés de calidad Premium y que comercializaba una amplia línea de bebidas de café y de otros tipos. A partir de 2006 Krispy Kreme México estableció alianza con café Punta del Cielo, empresa ciento por ciento mexicana para lanzar al mercado nuevas variedades de café.

Personajes que influyeron en el crecimiento de la empresa

Joe LeBeau

Chef francés de Nueva Orleans. Desarrolló la receta secreta de donas esponjadas con levadura, la que en años posteriores formaría la base del imperio de Krispy Kreme. Estableció una tienda de rosquillas en Paducah, Kentucky.

Vernon Rudolph

Compró en 1933 la tienda que Joe LeBeau estableció en Paducah, Kentucky, junto con la receta secreta. Su primera tienda de donas Krispy Kreme la puso en Winston-Salem, Carolina del Norte. Como hombre emprendedor y visionario se dedicó a encontrar lugares con potencial de ventas y a conseguir financiamiento bancario para mantener la expansión a otras ciudades. Muere en 1973.

Mike Harding

Vendedor de leche en polvo a panaderías, se convirtió en socio de Vernon Rudolph en el año de 1954. Junto con Rudolph creían que el control del proceso de elaboración de las donas era clave para su éxito, por lo que estandarizaron todos los establecimientos tanto en sus procesos como en su imagen, es así que a finales de la década de los años cincuenta tenían 29 tiendas en 12 estados. Fue presidente de la compañía en 1958, y en 1973 al morir Rudolph, director general de la empresa hasta el año de 1974 en que se retiró, logrando ventas por 58 millones de dólares.

Joseph McAleer

Beatrice Foods compró la compañía en 1976, quién la vendió a su vez en 1982 a Joseph McAleer exitoso franquicitario por 22 millones de dólares a través de una operación de readquisición apalancada con deuda. Se retiró de la compañía en 1988.⁴

Scott Livengood

Ingresó en el departamento de relaciones humanas de Krispy Kreme en 1978, tres años después de graduarse de la Universidad de Carolina del Norte con título de

⁴ Obtenido de www.fundinguniverse.com de fecha Junio de 2010

relaciones industriales y un grado académico secundario en psicología. Inició su carrera en la empresa hasta convertirse en presidente y director general de operaciones en 1992, miembro de la mesa directiva en 1994, presidente y director ejecutivo en 1998; y presidente, director ejecutivo y presidente de la junta directiva en 1999.

Donald Henshall

En diciembre de 2000 fue contratado para ocupar el recién creado puesto de presidente de desarrollo internacional. Su labor consistía en perfeccionar la estrategia global de la compañía para sostener la expansión fuera de Estados Unidos.

Análisis de los hechos

Modelo y estrategia de negocios.

Consiste en generar ingresos y ganancias de tres fuentes:

- 1. Ventas en tiendas propiedad de la compañía.**
- 2. Regalías de tiendas franquiciadas y cuotas de franquicia por apertura de nuevas tiendas.** *Por concepto de regalías recibían el 3.0% sobre las ventas generadas y 1% de todas las demás ventas que se realizaban en supermercados, tiendas de conveniencia, organizaciones caritativas y otros compradores mayoristas. Además, los desarrolladores de área le pagaban a la compañía de 20 mil a 40 mil dólares por cada tienda que abrieran y se les requería una cuota de 4.5% por concepto de regalías sobre todas las ventas y un 1% de sus ingresos a un fondo de publicidad y relaciones públicas.*
- 3. Ventas de masa para preparar donas y de equipo de elaboración de donas.** *Krispy Kreme desarrolló una cadena de oferta integrada verticalmente donde desarrollaba las mezclas de masa para sus donas en Carolina del Norte e Illinois, y equipo especializado para la elaboración de las donas el cual vendía en tiendas propiedad de la compañía y en las tiendas franquiciadas.*

La compañía se vio atraída a la operación de franquicia porque ésta minimizaba los requerimientos de capital, proporcionaba una buena cantidad de dinero en regalías y ponía la responsabilidad de las operaciones de las tiendas en manos de los franquiciarios.

Muchas de las tiendas constituidas antes de 1997 se diseñaron como panaderías mayoristas, y a fin de mejorar las ventas dentro de éstas se remodelaron o reubicaron en lugares en donde hubiera un mayor tránsito de personas. La estrategia era enfocar los esfuerzos iniciales de las ventas dentro de las instalaciones y luego aprovechar el interés generado en los productos para hacerlos llegar a los supermercados y tiendas de conveniencia.

Por lo que se refiere a campañas de mercadotecnia, la compañía gasta muy poco en publicidad para introducir sus productos en nuevos mercados; se apoya en la publicidad de medios locales, regalos de productos y referencia de viva voz. La

publicidad es gratuita, los diarios locales hacen grandes presentaciones para destacar la apertura de las primeras tiendas Krispy Kreme en su área; las televisoras y estaciones de radio envían a sus reporteros a cubrir la noticia y a efectuar entrevistas en el lugar.

En donde se establece una tienda Krispy Kreme los clientes se vuelcan antes de las 5:30 de la mañana para esperar a que se encienda el anuncio luminoso que les anunció “Donas calientes en este momento”.

Como parte del marketing local en torno a la apertura de nuevas tiendas, se reparten donas en eventos públicos como regalo a los participantes. Como dijo un franquiciario: “Las Krispy Kremes parecen obrar su propia magia y la gente empieza a hablar de ellas”.

Productos



Krispy Kreme produce alrededor de 20 variedades de donas, de las cuales la que mayor ventas genera es la “glaseada original caliente” elaborada con la receta original. A la fecha han diversificado sus presentaciones con productos como “*hoyos de donas*”, “*mini donas*”, muffins, rollos dulces, rollos de nuez y bagels.

Entre sus bebidas calientes ofrece 4 tipos de cafés: descafeinado, suave y ligero, sabor fuerte e intenso y tostado balanceado, así como chocolate y smooths; de sus bebidas espresso: capuchino, latte, moca, shots de sabor caramelo, chocolate, vainilla, hazelnut y el sabor kreme original. Chillers: de chocolate, limón y lotta latte, berries & kreme; bebidas heladas y kool kreme.

El día del amor y la amistad Krispy kreme lanzó sus donas San Valentín para celebrar a los amigos y enamorados. Estas donas tienen forma de corazón y están decoradas a mano con chocolate blanco y oscuro rellenas de crema pastelera, fresas con crema, crema blanca y chocolate.

Obedeciendo a la estrategia de diversificación de sus productos y con la intención de competir con Dunkin Donuts, en el año 2001 adquiere la empresa Digital Java Inc., dedicada a la comercialización detallista de café. A partir de 2006 estableció alianza con café Punta del Cielo, empresa ciento por ciento mexicana para lanzar

al mercado nuevas variedades de café al gusto del público mexicano, con el propósito de crear una complementación entre las donas glaseadas y el exquisito sabor del café mexicano.

Manufactura y Distribución

Con el propósito de asegurar una calidad uniforme de la receta y de la hechura de la dona a lo largo de la cadena, la compañía proporcionaba toda la mezcla para las donas y el equipo de producción en las tiendas. Las ventas de las unidades de manufactura y distribución a través de Krispy Kreme Manufacturing & Distribution (KKM&D), formaron parte importante en la generación de ventas y utilidades de las operaciones de la franquicia.

A finales del año 2000 en que se hizo pública esta compañía, los ingresos por manufactura y distribución pasaron de 50,484 miles de usd a 193,129 miles de USD en el año 2004, un incremento del 283%; sin embargo a partir de este último año los ingresos por dicho concepto empezaron a disminuir, a tal grado que al 31 de enero de 2010 se ubicaban en 73,433 miles de usd, una caída de 62%.

(Ver Anexo 3)

Operaciones de tienda

Las nuevas tiendas fluctuaban en tamaño entre los 222 y 390 metros cuadrados donde los clientes podrían observar cómo se hacían las donas a través del cristal de una ventana de 12 metros, llamado “teatro de donas”; tenían ventana de exhibición para los clientes en auto y área de comedor con asientos para 50 personas o más; y unas cuantas de las tiendas nuevas tenían salas especiales para banquetes. La típica tienda tenía unos 125 empleados, lo que incluía unos 65 puestos de tiempo completo.

Aproximadamente la mitad de las ventas dentro de las instalaciones tenía lugar en las horas de la mañana, y la mitad restante por la tarde y noche; había tiendas que abrían las 24 horas del día y gran parte de la elaboración de donas para venta fuera de instalaciones se hacía de las 6 de la tarde a las 6 de la mañana.



Por lo que se refiere a la elaboración de las donas, al completarse el esponjado se hacían pasar por una banda transportadora donde se les freía de un lado y del otro, se dejaban escurrir y secar y se inspeccionaban. Las donas destinadas al glaseado se dirigían a una cascada de cobertura de azúcar caliente; las demás a otra área de la sección del horneado para rellenarlas y/o enfriarlas.

Cerca de una hora tomaba hacer un lote de donas y dependiendo el tamaño y la ubicación de la tienda la producción de un día común fluctuaba entre 2,400 y 6,000 donas. Cada tienda productora presentaba un anuncio de neón de Hot Doughnuts Now que les indicaba a los clientes que las donas originales glaseadas estaban saliendo de la banda transportadora listas para su compra. Los anuncios resplandecían de las 6:00 a.m. hasta las 11:00 a.m. y volvían a encenderse por la tarde.

Las tiendas generan ingresos en varias formas:

- Ventas de donas en instalaciones
- Ventas de café y otras bebidas
- Ventas externas de donas de marca y de etiqueta privada a supermercados, tiendas de conveniencia y grupos de reunión de fondos de la localidad.

Otra forma de ingresos era la de entregar donas empacadas o sin empacar a tiendas detallistas del área ya sea por medio de exhibidores con la marca Krispy Kreme o en vitrinas de panaderías como donas sin marca.

Actualmente, la compañía está utilizando otros formatos de tienda con el propósito de hacerlas más rentables, estos son:

- *Tiendas pequeñas con fábrica de donas.*- Su escala de producción es más pequeña que la de una fábrica tradicional, puede producir aproximadamente 2,400 docenas al día. La producción es a través del teatro de donas. Este tipo de tiendas se están desarrollando en mercados con una población pequeña.

- *Tiendas Satélites.*- Las donas son suministradas por una fábrica tradicional o bien por el centro de distribución. Una tienda satélite maneja el formato Hot Shop y Fresh Shop.

Hot Shop: Utilizan un horno de túnel donde las donas son calentadas y glaseadas listas para su venta. Este equipo es el mismo que se emplea en las tiendas tradicionales.

Fresh Shop: Son similares a las tiendas Hot Shops pero no contienen el equipo que permite el calentado y glaseado. Las donas son entregadas totalmente terminadas por los centros de distribución.

Potencial de crecimiento

En el año de 1997 la compañía era propietaria de 53 tiendas, al cierre de 2001 tenía 63 en total. En el período de 1997-2001 abrió 10 tiendas, un promedio de 2 tiendas por año, lo que significó un crecimiento de 18.9%. Durante este período otorgó 111 franquicias, que aunadas a las 63 tiendas propiedad de Krispy Kreme, contabilizaba un total de 174 establecimientos.

El costo de abrir una nueva tienda iba de uno a 2.5 millones de dólares, según los costos del terreno y el tamaño del establecimiento. La elección del sitio se basaba en la densidad de hogares, la proximidad a centros de empleos diurnos y residenciales.

En 2010, en Estados Unidos se contabilizaban 224 tiendas Krispy Kreme de las cuales 83 son propiedad de la compañía y 141 tiendas franquiciadas. La compañía tiene presencia en 18 estados de la Unión Americana incluyendo el Distrito de Columbia, mientras que las tiendas de franquicia están en 29 estados; por lo que se refiere a tiendas de franquicia internacionales alcanzan un total de 358 tiendas en 18 países. Por lo que corresponde a México, existen 46 locales que representa el 12.8% del total.

Krispy Kreme ha otorgado 499 franquicias que representa el 85.7% de las tiendas, mientras que el 14.3% son propiedad de la compañía. Del total de 582 tiendas, en 268 se fabrican las donas y 314 son tiendas satélites.⁵

⁵ Tomado de <http://investor.krispykreme.com/annuals.cfm> de fecha Junio de 2010

Tiendas Satélites.- Son más pequeñas que las tiendas tradicionales, no contienen la línea de producción en donde el cliente ve pasar las donas. Una tienda satélite maneja el formato de Hot Shop y Fresh Shop.

Ubicación y propiedad de las tiendas:

	Nacional	Internacional	Total
Tiendas de la compañía	83	0	83
Tiendas franquiciadas	141	358	499
Totales	224	358	582

Tiendas propiedad de la compañía:

Estado	Fábricas	Hot Shop	Fresh Shop	Total
Alabama	3	-----	-----	3
Washington	-----	1	-----	1
Florida	4	-----	-----	4
Georgia	6	4	-----	10
Indiana	3	2	-----	5
Kansas	3	-----	-----	3
Kentucky	3	-----	-----	3
Louisiana	1	-----	-----	1
Maryland	1	-----	-----	1
Michigan	3	-----	-----	3
Missouri	4	-----	-----	4
Mississippi	1	-----	-----	1
Carolina del Norte	11	-----	2	13
Ohio	6	-----	-----	6
Carolina del Sur	2	1	-----	3
Tennessee	7	4	-----	11
Texas	3	-----	-----	3
Virginia	7	-----	-----	7
Virginia Occidental	1	-----	-----	1
Totales	69	12	2	83

Franquicias domésticas.

Estado	Fábricas	Hot Shop	Fresh Shop	Total
Alabama	5	2	-----	7
Arkansas	2	-----	-----	2
Arizona	2	-----	9	11
California	11	-----	3	14
Connecticut	1	-----	3	4
Colorado	2	-----	-----	2
Florida	11	5	1	17
Georgia	7	4	-----	11
Hawaii	1	-----	-----	1
Iowa	1	-----	-----	1
Idaho	1	-----	-----	1
Illinois	4	-----	-----	4
Louisiana	3	-----	-----	3
Missouri	3	-----	-----	3
Mississippi	2	-----	-----	2
Carolina del Norte	6	1	-----	7
Nebraska	1	-----	-----	1
Nuevo México	1	-----	-----	1
Nevada	3	1	2	6
New York	1	-----	1	2
Oklahoma	3	-----	-----	3
Oregon	2	-----	-----	2
Pennsylvania	4	1	1	6
Carolina del Sur	6	-----	2	8
Tennessee	2	-----	-----	2
Texas	8	-----	1	9
Utah	2	-----	-----	2
Wisconsin	1	-----	-----	1
Washington	8	-----	-----	8
Totales:	104	14	23	141

Fuente: www.krispykreme.com de fecha Junio de 2010

Ingresos por franquicias domésticas

	Año terminado	
	01-feb-09	31-ene-10
	(miles USD)	
Ingresos:		
Regalías	7,810	7,542
Desarrollo y cuota de franquicias	3	50
Otros	229	215
Total de ingresos	8,042	7,807

Los ingresos por regalías en las franquicias domésticas disminuyeron 2.9% por una disminución de las ventas. Esta disminución tuvo que ver con el hecho de que en 2010 se abrieron doce tiendas, sin embargo en el transcurso del año se cerraron siete.

Fuente: www.krispykreme.com de fecha Junio de 2010

Sucursales en el mundo:

Franquicias internacionales

	Fábrica	Hot shop	Fresh Shop	Kiosko	Total
Australia	6	4	24	20	54
Reino de Bahrain	2	-----	2	4	8
Canadá	5	-----	-----	-----	5
China	1	-----	-----	-----	1
Indonesia	3	-----	2	3	8
Japón	9	-----	3	-----	12
Kuwait	3	-----	21	3	27
Líbano	2	-----	4	3	9
Malasia	2	1	1	-----	4
México	5	1	22	18	46
Filipinas	4	3	8	1	16
Puerto Rico	3	-----	-----	-----	3
Qatar	2	-----	3	1	6
Corea del Sur	28	1	7	-----	36
Saudi Arabia	8	-----	44	7	59
Turquía	1			1	2
Emiratos Árabes	2		19	1	22
Reino Unido	9	4	20	7	40
Totales:	115	14	180	69	358

Fuente: www.krispykreme.com de fecha Junio de 2010

Ingresos por franquicias internacionales

	Año terminado	
	1-feb-09	31-ene-10
	(miles USD)	
Ingresos:		
Regalías	14,942	14,164
Desarrollo y cuota de franquicias	2,460	1,743
Otros	93	0
Total de ingresos	17,495	15,907

La disminución de 9.1% en las ventas básicamente es producto de las condiciones adversas en las economías de los países anfitriones.

Fuente: www.krispykreme.com de fecha Junio de 2010

Ingresos por regiones geográficas:

	Año terminado		
	03-feb-08	01-feb-09	31-ene-10
	(miles USD)		
Ingresos por zona geográfica:			
Estados Unidos de Norteamérica	382,570	333,599	314,528
Otros países de Norteamérica	14,995	14,513	4,231
Asia/Pacífico	15,070	18,927	15,469
Oriente Medio	10,210	10,477	8,852
Europa	7,525	8,006	3,440
Total de Ingresos	430,370	385,522	346,520

Ver Anexo 5

Fuente: www.krispykreme.com de fecha Junio de 2010

Krispy Kreme Doughnuts en México:

<p>En el D.F. y área metropolitana:</p> <p>Aeropuerto internacional Centro Condesa Wal-Mart, Cuautitlán Izcalli Centro Comercial Parque Duraznos Eduardo Molina Home Price Satélite Interlomas Wal Mart Félix Cuevas Centro Comercial Gran Sur Parque Delta Prado Norte San Jerónimo Santa Fe</p>	<p>En las siguientes tiendas:</p> <p>Liverpool Centro Liverpool Coapa Liverpool Insurgentes Liverpool Satélite Liverpool Polanco Fábricas de Francia Perinorte</p>
	
<p>En el interior de la República:</p> <p>Puebla Cuernavaca Cd. Juárez, Chihuahua Guadalajara Querétaro Monterrey</p>	<p>Próximamente:</p> <p>Av. Toluca Lindavista Coapa Lomas Verdes</p>

Información Financiera de Krispy Kreme México, S. de R.L. de C.V. miles de USD

	Ingresos	Ingresos operación	Ingresos netos	Activo circulante	Activo no circulante	Pasivo circulante	Fondos propios
2010	15,346	1,052	860	3,354	6,390	4,725	5,019
2009	17,189	-386	-618	2,425	5,877	4,365	3,937
2008	14,238	-25	-322	3,036	7,780	5,242	5,574

Fuente: www.krispykreme.com de fecha Junio de 2010

Estrategia Comercial en México.



Como parte de su estrategia, se llevó a cabo una encuesta entre consumidores de donas Krispy Kreme cuyo resultado fue que el café que expendían era demasiado amargo, razón por la cual se efectuó una alianza comercial con la empresa mexicana café Punta del Cielo para lanzar al mercado nuevas variedades de café que permitan una composición de granos de tal manera que ayuden a prolongar el sabor de las donas.

La compañía vende en promedio nueve donas por cada café en sus establecimientos. Hoy, con una mezcla de café “menos tostado”, pretenden incrementar sus ventas en 100%. Con ello esperan disminuir la importación del grano poco a poco para favorecer el producto nacional.

Krispy Kreme vende cada día más de 500 mil donas. Para realizar el abastecimiento cuenta con fábricas ubicadas en Interlomas, Santa Fe y Puebla. En total, la inversión asciende a más de 6 millones de dólares y beneficia a 600 familias con la generación de empleos.

Alianzas comerciales

En 2008, la alianza entre la compañía aérea Volaris y Krispy Kreme consistió en que el fuselaje de un avión estaría forrado con el logo de Krispy Kreme así como las mesitas plegables y los carritos de servicio. El snack sería una dona que se da en los vuelos que salen del aeropuerto de Toluca por la mañana e irían apareciendo en los 70 vuelos diarios de la línea aérea.





Como parte de su alianza con las tiendas departamentales Liverpool, Krispy Kreme premia la lealtad de sus clientes con la creación de un nuevo sabor de dona con sabor a fresa y coco que sólo se encuentra en estos almacenes. Adicionalmente podrán acumular stickers para obtener una bolsa ecológica o una taza con la imagen de Krispy Kreme y Liverpool.

La alianza entre Krispy Kreme y Banamex tuvo como propósito apoyar al TELETON, esta consistió en enviar un mensaje de texto con la palabra DONA más los dígitos de la ficha de depósito de Banamex y obtener un cupón para una dona gratis.

Principales competidores.



Dunkin' Donuts

En 1950 Bill Rosenberg abrió la primera tienda en Quincy, Massachusetts. A partir de 1955 otorgó la primera franquicia y en 1960 fundó la International Franchise Association (IFA) con más de 30,000 miembros adscritos en 800 franquicias. Esta modalidad representa casi el cincuenta por ciento de todos los negocios hechos en Estados Unidos. Actualmente Dunkin' Donuts es una subsidiaria de Dunkin' Brands, Inc.

La empresa tiene el mayor número de establecimientos en el mundo, sirviendo a más de 3 millones de clientes por día. Vende 52 variedades de donas y más de una docena de bebidas de café, así como bagels, sándwiches de desayuno y otros productos horneados. Su amplia variedad de bebidas de café calientes y fríos le han permitido enfrentar la competencia de establecimientos especializados en venta de este producto a un menor costo y con una mayor rapidez en la entrega al cliente.

Al final de 2008 había 8,835 tiendas alrededor del mundo: 6,395 franquicias en 34 estados de la Unión Americana y 2,440 tiendas en 31 países. Sus ventas globales ascendieron al término del ejercicio fiscal de dicho año a 5.5 billones de dólares americanos.⁶ Actualmente es la reina de las franquicias en Estados Unidos, ocupando el segundo lugar en el ranking que cada año elabora la revista norteamericana Entrepreneur.⁷

⁶ www.dunkindonuts.com, de fecha Junio de 2010

⁷ www.tormo.com de fecha Junio de 2010



Winchell's Donut House

Fundada por Verne Winchell en 1948, contaba con 600 tiendas en 10 estados al oeste del río Mississippi, junto con franquicias internacionales en Guam, Saipán, y Arabia Saudita. En el año 2000 comenzó un programa de expansión en 6 ciudades de Estados Unidos donde las ventas de la compañía eran fuertes. El programa consistía en agregar quioscos de Winchell's en las franquicias de comida rápida.

Para el año 2006, existían alrededor de 170 tiendas en 12 estados del oeste de los Estados Unidos. Su slogan ha sido la "Casa de las rosquillas calientes y frescas".

Los productos que ofrecía la marca incluían veinte variedades de donas, 14 sabores de muffins, croissants, bagels, éclairs, tartas, buñuelos de manzana y garras de oso; además se servían tres variedades de cafés: Tueste Oscuro Supremo, Mezcla Legendaria y Decaf Legendario todos hechos 100% de arábica. Otras bebidas incluían capuchino, capuchino helado, refrescos, leche y jugos.

www.winchells.com de fecha Junio de 2010



Tim Hortons

La cadena recibió el nombre de un popular jugador de hockey nacido en Canadá. Subsidiaria de Wendy's International es una de las más grandes cadenas de café y pan recién hecho de Norteamérica. Los productos que inicialmente ofrecía eran café y donas, bagels, muffins, pasteles de café, pasteles y galletas.

Posteriormente, con el propósito de ampliar su menú para hacerlo más atractivo al cliente, incluyó sopas, guisos, comida con picante y sándwiches estilo deli. Uno de los productos fuertes de la marca es su café recién elaborado que también se vendía enlatado para el consumo de los clientes en sus hogares; la mitad de las compras incluía café sin donas.

Las ubicaciones de Tim Hortons van de las tiendas estándar con horneado dentro del local a unidades combinadas con Wendy's y Tim Hortons bajo un techo; carritos y kioscos en centros comerciales, puntos de venta en autopistas, universidades, aeropuertos y hospitales. La mayoría de las tiendas estándar dan servicio las 24 horas del día.

Para diciembre del año dos mil disponía de 2,000 tiendas nombrándosele "Compañía del Año" en los premios Pinnacle Awards de la revista Foodservice & Hospitality. Actualmente hay más de 3,627 tiendas, 3,040 establecidas en Canadá y 587 unidades en Estados Unidos. Sus ingresos en 2009 ascendieron a 2,242.0 miles de USD.

www.timhortons.com de fecha Junio de 2010



LaMar's Donuts

Cadena de propiedad privada con tiendas en Missouri, Kansas, Nebraska, Colorado, Nevada, Nueva Jersey y Alabama, su fundador Ray LaMar abrió su primer tienda en 1960 en Linwood Avenue de Kansas City convirtiéndose en un éxito, vendiendo en un día normal aproximadamente 11,000 donas por lo que decidieron a partir de 1990 franquiciar la marca.

En 1997, Franchise Consortium International encabezada por Joseph J. Field compró el interés mayoritario en LaMar's Franchising, renombrando a la compañía en LaMar's Donuts International, iniciando con ello el proceso de expansión. A mediados de 2001 tenía 29 tiendas en 22 ciudades, ubicadas comúnmente a lo largo de las rutas de tráfico vecinal.

La compañía utiliza su receta secreta y sus donas son de calidad artesanal, hechas a mano diariamente con ingredientes naturales y sin conservadores. Las donas del día anterior se donan a los más necesitados. Cuenta con 20 variedades de donas, incluyendo dentro de su menú productos de café tales como capuchinos, expresos, lattes, bebidas de café helado y té chai. LaMar's se asoció con Dazbog Coffee Co., en Denver, Colorado, para crear más de una docena de mezclas de café individualizadas bajo la etiqueta de "LaMar's Old World Roast". El grano procede de Costa Rica, cortado a mano y pasado a fuego en un auténtico horno italiano de ladrillo.

El Zagat Survey un calificador de lugares de comida premier en Estados Unidos, describió las donas como "extraordinarias, de reyes"; mientras que en 2008 la revista Gourmet Magazine, en su búsqueda por la dona favorita del país, llevó a cabo una encuesta nacional siendo la ganadora una dona de LaMar's.

www.lamars.com de fecha Junio de 2010

Análisis Porter

Poder de negociación de los vendedores o proveedores.

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por los insumos que proveen o por el impacto de estos insumos en el costo de la industria.

Para la industria de las donas, los ingredientes con los que se elaboran son simples, cualquiera que desee entrar a este tipo de negocio no tendría problema alguno en conseguir los ingredientes necesarios. Debido a lo anterior, la gran cantidad de vendedores en el lado de la oferta limita el poder de los proveedores. Adicionalmente, Krispy Kreme concentra la producción de la masa con la que elabora las donas, lo que le ha procurado mantener el mismo nivel de calidad y bajos costos por comprar grandes cantidades.

Poder de negociación de los compradores o clientes.

Los consumidores de este tipo de alimentos tienen muchas opciones con la competencia directa. Krispy Kreme ha desarrollado la fortaleza de la marca a través del llamado “teatro de donas” y de la “dona glaseada caliente”, ofreciendo donas frescas que el consumidor puede ver como se están desplazando a través de la línea de producción y al finalizar esta, un letrero rojo le dirá cuando estén listas para ser compradas. Esta es una industria donde el poder de los clientes es alto debido al gran número de competidores en el segmento de comida rápida.

Barreras para entrar.

La industria de las donas tiene muy pocas barreras para los que deseen empezar en este negocio. Se requiere de un local y una freidora. El conocimiento para elaborar las donas está a la mano de quién lo requiera, es de fácil acceso. Lo ideal es optar por una franquicia de alguna de las compañías establecidas.

Amenaza de nuevos competidores.

Krispy Kreme compite en una industria que tiene demasiados competidores. Las grandes compañías como Dunkin Doughnuts, LaMars, Tim Hortons, entre otras, hace que la rivalidad sea grande y se esfuercen por ampliar sus líneas de productos, ofreciéndole al consumidor un mayor número de productos. Cuanto

menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Amenaza de productos sustitutos.

La competencia en la industria de la comida rápida es constante. Es por eso que los productos sustitutos de una forma o de otra están presentes en la elección de los consumidores. Las compañías en esta industria no sólo compiten contra otras tiendas de donas sino también contra otros restaurantes de comida rápida. Deben tener en cuenta la presencia cada vez mayor de restaurantes de este tipo que ofrecen diferentes opciones.

Análisis FODA

Fortalezas

- Con una permanencia en el mercado de 74 años, la marca es reconocida a nivel mundial.
- Actualmente existen 582 tiendas, de las cuales 499 son franquicias nacionales e internacionales y 83 tiendas son propiedad de la compañía.
- Propietaria de la receta original de la dona glaseada.
- Krispy Kreme Manufacturing & Distribution proporciona la mezcla para las donas y el equipo para su elaboración, con lo cual asegura la estandarización de la producción.
- Conocimiento y experiencia del negocio.
- Buena ubicación de las tiendas

Debilidades

- No existen planes de mercadotecnia ni publicidad en los medios masivos de comunicación, los productos se dan a conocer por la experiencia de los clientes a través del “boca en boca”.
- No tienen cobertura en todo USA.
- No hay inversión en planta y equipo.
- Baja rentabilidad en las tiendas fábricas.
- No se elaboran encuestas para conocer el grado de satisfacción o no satisfacción de los clientes.
- Controles administrativos poco eficientes.

Oportunidades

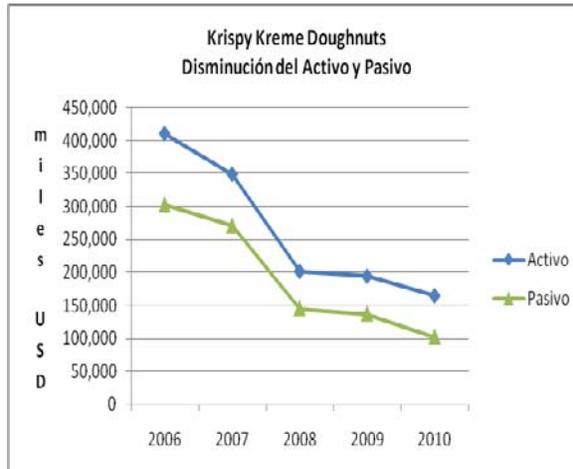
- Incrementar el número de tiendas en las ciudades de la Unión Americana en donde se tiene presencia y abrir nuevas tiendas en las ciudades a las que no ha llegado la marca. Igualmente tener mayor penetración en los mercados internacionales.
- Atender nuevos segmentos de mercado con productos en los que se aprovechen las nuevas tendencias de consumo.
- Alianzas con restaurantes de comida rápida para distribuir donas como postre.

Amenazas

- Mayor competencia de cadenas tradicionales como Dunkin Donuts y Tim Horton's.
- Disminución de los ingresos de la compañía en un 36.3%.
- Disminución del valor de sus acciones.
- Condiciones políticas, económicas y fluctuaciones monetarias locales adversas.
- Las campañas en contra de la obesidad y el fomento por una alimentación sana.
- En los mercados internacionales las diferencias culturales pueden afectar la demanda de los productos.
- Incremento en el precio de los commodities (harina y manteca). Los precios del aceite de trigo y soya que son los principales componentes de la harina y la manteca alcanzaron precios records en 2009.

Definición del problema.

Disminución de activos y pasivos



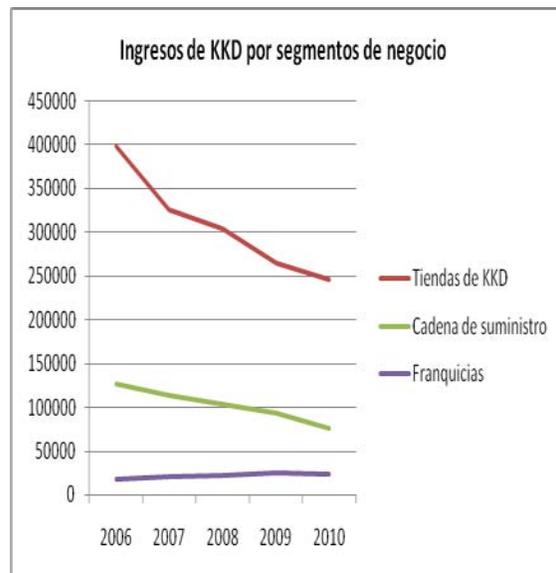
Krispy Kreme Doughnuts es una empresa que está enfrentando problemas económicos. En sus estados financieros correspondientes a los años 2006-2010, sus activos totales han disminuido 59.8% al pasar de 410,860 miles de usd a 165,280 miles de usd. Dicha disminución se refleja básicamente en el efectivo (42.6%), en las cuentas por cobrar a corto plazo (77.0%), en los inventarios (39.8%) y en la planta y equipo (64.8%). Asimismo,

las inversiones a largo plazo se han reducido en un (99.9%) al pasar de 8,600 miles de usd a 150 miles de usd; por lo que respecta a las cuentas por cobrar a largo plazo han disminuido (78.3%).

Por su parte, los pasivos totales han disminuido 66.1% al pasar de 302,180 miles de usd a 102,520 miles de usd. Esta reducción es debido a que los pasivos acumulados de la compañía han pasado de 120,870 miles de usd a 21,320 miles de usd, que representa el 82.4%. Aunado a lo anterior, la deuda a largo plazo pasó de 118,240 miles de usd a 42,690 miles de usd que representa el 63.9% y el arrendamiento de capital disminuyó 82.9% al pasar de 4,430 miles de usd a 760 miles de usd. Ver Anexo 2

Disminución de ingresos

Durante el período 2006-2010 los ingresos de la compañía pasaron de 543,451 miles de usd a 343,520 miles de usd, una disminución de 36.8%. Los ingresos por las operaciones de las tiendas propiedad de la compañía pasaron de 398,540 miles de usd a 246,373 miles de usd una reducción del 38.2%; las operaciones por franquicia pasaron de 18,394 miles de usd a 23,714 miles de usd un incremento de 28.9%, sin embargo comparado contra el año 2009 tuvo una reducción de 7.2%; y por último la manufactura y distribución pasó de 126,517 miles de usd a 73,433 miles de usd, que representa una disminución de 41.9%.



Sus ingresos en el año 2010 se componían en un 72% por ventas realizadas a través de las tiendas propiedad de la compañía, 7% por regalías de franquicias y un 21% por la venta de materia prima para la elaboración de donas y del equipo para su elaboración. Ver Anexo 4

Por otra parte, la compañía logró disminuir la pérdida neta que en 2006 ascendía a 135,510 miles de usd a 157 miles de usd en 2010. Esta disminución se logró por reducir sus gastos administrativos y extraordinarios de 158,630 miles de usd en 2006 a 29,130 miles de usd en 2010, una reducción de 81.7%. En los mismos años, la amortización y depreciación pasó de 28,920 miles de usd a 8,191 miles de usd que representa una disminución de 71.7%. Estas últimas cifras reflejan una falta de inversión de la compañía en activos fijos y mejoras a inmuebles. Ver Anexo 3

Disminución del valor de sus acciones.



Por lo que se refiere al comportamiento de las acciones, KKD su nombre de pizarra, inició en el año 2000 actividades bursátiles en el New York Stock Exchange con una oferta pública inicial de 3.45 millones de acciones con un precio de 20.75 dólares por acción. A finales del año 2001 el precio llegó a 41.65 usd superando las expectativas de ganancia que

los analistas de mercado habían pronosticado. Los inversionistas consideraban a la acción de alta calidad y exclusiva. Sin embargo, a finales de 2004 y 2005 la acción se cotizaba en 12.60 dólares y 5.74 dólares respectivamente. Para el año 2010 con un volumen de 67.44 millones de acciones en circulación la cotización de la acción llegó a 6.98 usd. La compañía estaría empezando a remontar la crisis bursátil que en el año 2008 puso a la acción en su valor más bajo, a 1.81 USD por acción.

¿Qué fue lo que llevó a las acciones de Krispy Kreme perder en el año 2010 más del 83.3% de su valor en relación con el año 2001, cuando tuvo su más alta aceptación en el mercado accionario?. La causa probable fue el hecho de que en mayo de 2004 los accionistas arguyeron que la empresa había intentado ocultar pérdidas. Los miembros de la alta dirección manipularon la información contable y financiera ocultando datos relevantes para los mercados de valores, de tal suerte que los inversionistas empezaron a vender sus acciones llegándose a negociar 2,359,800 en 2004 y 1,107,300 en 2005; cuando el promedio era de 654,000 acciones por año en el período 2000-2003.

Adicionalmente, los inversionistas cuestionaron la recompra de las franquicias que hizo la compañía a sus directores y ejecutivos por grandes sumas de dinero, y a diferencia de otros operadores de restaurantes, Krispy Kreme no amortizaba o reducía el valor de esos activos en sus estados financieros alterando con ello las ganancias reportadas. Ver Anexo 1

Cambios en la tendencia de consumo

Nutricionalmente, la comida rápida se caracteriza por contener grasas, carbohidratos, sal y aditivos químicos en exceso, y poca fibra y vitaminas, por lo que su consumo regular aumenta el riesgo de padecer enfermedades cardiovasculares y digestivas, así como diabetes y obesidad que se han convertido en serio problema de salud pública.⁸

La tendencia por un consumo de alimentos sanos se ha venido incrementando en los últimos años. La gente se está preocupando por evitar alimentos que contengan gran aporte de calorías y grasas saturadas. Las ventas de los productos también pueden verse afectadas por el poder adquisitivo, la disponibilidad de productos y el tipo, número y ubicación de las tiendas de la competencia.

⁸ <http://www.uia.mx/web/files/07kiwanja.pdf>

Planteamiento de soluciones

- ✚ Reposicionar la marca en el consumidor mediante la percepción de que están consumiendo un producto Premium que les dará un sentido de pertenencia y significado social; exaltar los valores de la marca tales como: la receta secreta para elaborar la dona glaseada original, el teatro de donas en donde el consumidor puede ver la línea de producción de las donas recién hechas, garantizando frescura y sabor.

Que distinguan nuestros clientes que están recibiendo un beneficio por el consumo de productos bajos en calorías y carbohidratos en favor de su salud.

- ✚ Plaza o canales de distribución: Los estados de resultados de la compañía durante el período 2006-2010 muestran que las ventas de las tiendas propiedad de la compañía representan de los ingresos totales un promedio de 72.4 y debido a que sus ingresos se han visto reducidos en un 36.8% es conveniente invertir en nuevos locales comerciales no solamente en la Unión Americana sino en el resto del mundo. En Estados Unidos la compañía es propietaria de 83 tiendas en 19 estados, por lo que tiene la oportunidad de abrir nuevas tiendas en cerca de 30 estados a los que no ha llegado la marca.

Por lo que hace al ámbito internacional, la compañía no es propietaria de ninguna tienda, existen 358 franquicias en 18 países, por lo que es oportuno invertir tanto en los países en que ya existen franquicias como en los que todavía no la reciben. Especial interés merece China en donde existe sólo una tienda en un país con más de mil trescientos millones de personas.

Debemos también aprovechar el mercado de India con una población de mil doscientos millones de personas, país en el que actualmente no existe una tienda de Krispy Kreme y se estima que en menos de dos décadas supere en población a China.

En China la distribución por edad de 0-14 años es de 20.1% y de 15-64 años el 71.9%; mientras que en India en los mismos rangos de edad es del 31.5% y 63.3% respectivamente.

- ✚ Instalar kioscos en tiendas departamentales, universidades, cines, centros comerciales y tiendas de conveniencia.
- ✚ Entregas a domicilio.
- ✚ Destinar recursos a investigación y desarrollo para encontrar fórmulas que disminuyan grasas, calorías y carbohidratos de las donas y bebidas ofrecidas; así como hacer más redituable el proceso de producción.
- ✚ Introducir folletos en buzones de casas y departamentos en el que se promuevan los productos y bebidas de KKD y la ubicación de los locales por zona geográfica.
- ✚ Establecer programas de lealtad a clientes frecuentes.
- ✚ Mantener la integración en la cadena de suministro. Con la apertura de tiendas se mejoraría el nivel de ventas de masa para la elaboración de donas así como del equipo para su producción. Recordemos que por este concepto la compañía recibe el 14% de sus ingresos.
- ✚ Elaborar encuestas para conocer el grado de satisfacción o no satisfacción de los clientes, lo que permitirá diversificar y ajustar las necesidades a las tendencias que el consumidor va imponiendo y que se pueden convertir en un mercado potencial.
- ✚ Utilizar el buzón de quejas y sugerencias y la frecuencia de compra.
- ✚ Actualmente la compañía tiene 69 tiendas con el formato de fábrica. Se hace indispensable reducir el tamaño de las tiendas tradicionales por formatos de tiendas que hagan más rentable el metro cuadrado.
- ✚ Establecer controles internos en el ámbito administrativo, financiero, operacional y de sistemas con el propósito de redefinir los controles administrativos de la empresa para evaluar la eficiencia y eficacia con la que está operando y tener los elementos necesarios para tomar cursos alternativos de acción.

Bibliografía:

AMAT Oriol. Análisis Integral de Empresas: Claves para un chequeo completo: desde el análisis cualitativo. México, D.F. Alfa Omega: Brisca Profit, 2010.

HELLRIEGEL Don, JACKSON Susan E., SLO John W. Administración: Un enfoque basado en Competencias. México, D.F., Cengage Learning, 2009.

KOTTLER Phillip, KELLER Kevin Lane. Marketing management. Pearson Prentice Hall, 2009.

DAVID Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Naucalpan de Juárez, Estado de México, Pearson Educación, 2008.

LUTHANS Fred. Comportamiento Organizacional. México, D.F., Mc Graw Hill Interamericana, 2008.

KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, CANNICE Mark. Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial. México, Mc Graw Hill, 2008.

BRAVO SANTILLÁN Ma. de La Luz, LAMBRETÓN TORRES Liliana, MARQUEZ GONZÁLEZ Humberto. Introducción a las Finanzas. México, D.F., Pearson Educación, 2007.

RIDAO GONZÁLEZ José Miguel. Administración de Empresas en 10 Capítulos. Sevilla, España, Fundación ECOEM, 2008.

ÁLVAREZ GONZÁLEZ Alfonso. Estrategia, Planificación y Control de Gestión en la Empresa. Madrid, España: Ra-Ma, 2007.

Principios de Ética para el Ejecutivo de Finanzas. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, México: Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, Universidad Iberoamericana, 2007.

Cibergrafía:

www.cluteinstitute

www.nyse.com

www.fundinguniverse.com

investor.krispykreme.com/annuals.cfm

www.dunkindonuts.com

www.tormo.com

www.mx.finance.yahoo.com

www.krispykreme.com

www.eluniversal.com.mx

www.wsjprimerate.us

Situación financiera

Anexo 1

Comportamiento de las acciones en el período 2000-2010

Perfil

Krispy Kreme Doughnuts Inc.
370 Knollwood Street
Suite 500
Winston-Salem, NC 27103
United States - [Mapa](#)
Teléfono: 336-725-2791
Fax: 336-733-3794
Sitio web: <http://www.krispykreme.com>

DETALLES

Indices:	N/C
Sector:	Services
Sector:	Restaurants
Empleados a tiempo completo:	2,460

EJECUTIVOS

Mr. James H. Morgan , 62
Chairman, Chief Exec. Officer and Pres

Mr. Douglas R. Muir , 56
Chief Financial Officer, Principal Accounting Officer, Exec. VP and Treasurer

Mr. Jeffrey B. Welch , 55
Sr. VP and Pres of International

Mr. Steven A. Lineberger , 52
Sr. VP and Pres of U S Stores

Mr. M. Bradley Wall , 38
Sr. VP of Supply Chain & Off-Premises Operations

Krispy Kreme Doughnuts Inc. (KKD)

15:02: **6.27** ↓ 0.09 (1.42%)



Cierre anterior: **6.36**

Precio Apertura: **6.41**

Anexo 2

Krispy Kreme Doughnuts, Inc.
Estados Financieros
Años 2006 a 2010
(miles de USD)

Fin del período	29-ene-06	28-ene-07	03-feb-08	01-feb-09	31-ene-10
Activos					
Efectivo e inversiones corto plazo	35,200	41,400	24,740	35,540	20,220
Cuentas por cobrar	82,840	64,700	27,290	21,420	19,040
Inventarios	23,760	21,010	19,990	15,590	14,320
Gastos pagados por anticipado	4,370	4,720	3,990	3,160	3,070
Otros activos circulantes	860	0	80	110	2,570
Total activo circulante	147,030	131,830	76,090	75,820	59,220
Planta y equipo, neto	205,570	168,650	91,000	85,050	72,530
Goodwill, neto	29,180	28,090	23,850	23,860	23,820
Intangibles, neto	2,930	1,900	1,170	680	460
Inversiones largo plazo	8,600	3,220	1,950	1,190	780
Cuentas por cobrar largo plazo	690	310	70	180	150
Otros activos largo plazo	16,860	15,490	8,220	8,150	8,320
Total activos	410,860	349,490	202,350	194,930	165,280
Pasivo y Capital Contable					
Cuentas por pagar	8,900	7,870	5,710	8,980	6,710
Gastos acumulados	120,870	112,150	21,880	16,380	21,320
Deuda de corto plazo	110	0	0	0	0
Arrendamiento de capital	4,430	1,730	1,560	1,410	760
Otros pasivos	19,610	13,120	14,070	12,850	8,890
Total pasivos corrientes	153,920	134,870	43,220	39,620	37,680
Deuda a largo plazo	118,240	105,970	75,160	73,450	42,690
Impto. sobre la Renta Diferido	850	0	80	110	0
Otros pasivos	29,170	29,690	27,270	24,000	22,150
Total pasivos	302,180	270,530	145,730	137,180	102,520
Capital Contable					
Acciones comunes	298,260	310,940	355,620	361,790	366,230
Utilidades retenidas	-191,010	-233,250	-299,070	-303,130	-303,290
Otras participaciones	1,430	1,270	70	-910	-180
Total de participaciones	108,680	78,960	56,620	57,750	62,760

⁹ Tomado de <http://mx.finance.yahoo.com> de fecha Diciembre de 2010

Fuente: www.moneycentral.msn.com/investor/invsub/results/statemnt de fecha Junio 2010

<i>Total pasivo y Capital Contable</i>	410,860	349,490	202,350	194,930	165,280
Total acciones comunes en circulación	61.84	62.67	65.37	67.51	67.44

Anexo 3

Krispy Kreme Doughnuts, Inc.
Estado de Resultados
Años 2006 a 2010
(miles de USD)

Fin del período	29-ene-06		28-ene-07		03-feb-08		01-feb-09		31-ene-10	
Fuente	10-K		10-K		10-K		10-K		10-K	
Ingresos										
Tiendas de la compañía	398,450	73%	326,199	85%	304,444	71%	265,890	62%	246,373	71%
Franquicias domésticas	n.d.	0%	n.d.	0%	8,673	2%	8,042	2%	7,807	1%
Franquicias internacionales	n.d.	0%	n.d.	0%	14,285	3%	17,495	4%	15,907	3%
Total franquicias	18,394	5%	21,075	5%	22,958	5%	25,537	6%	23,714	4%
Cadena de suministro KK	126,517	37%	113,921	30%	102,968	24%	94,095	22%	76,433	14%
Total ingresos	543,361	100%	461,195	100%	430,370	100%	385,522	100%	346,520	100%
Costo	474,590	87%	389,380	84%	381,070	89%	346,545	90%	297,190	55%
Utilidad bruta	68,771		71,815		49,300		38,977		49,330	
Gastos administrativos	67,730		48,860		26,300		23,458		22,730	
Investigación y Desarrollo	0		0		0		0		0	
Depreciación y Amortización	28,920		21,046		18,433		8,709		8,191	
Gastos por intereses	0		0		0		0		0	
Gastos extraordinarios	90,900		28,490		57,340		2,739		6,400	
Otros gastos	-1,740		1,920		10		10		740	
	185,810	34%	100,316	22%	102,083	24%	34,916	9%	38,061	11%
Utilidad / Pérdida Neta	-135,510		-42,240		-67,051		-4,061		-157	

Fuente: www.krispykreme.com de fecha Junio de 2010

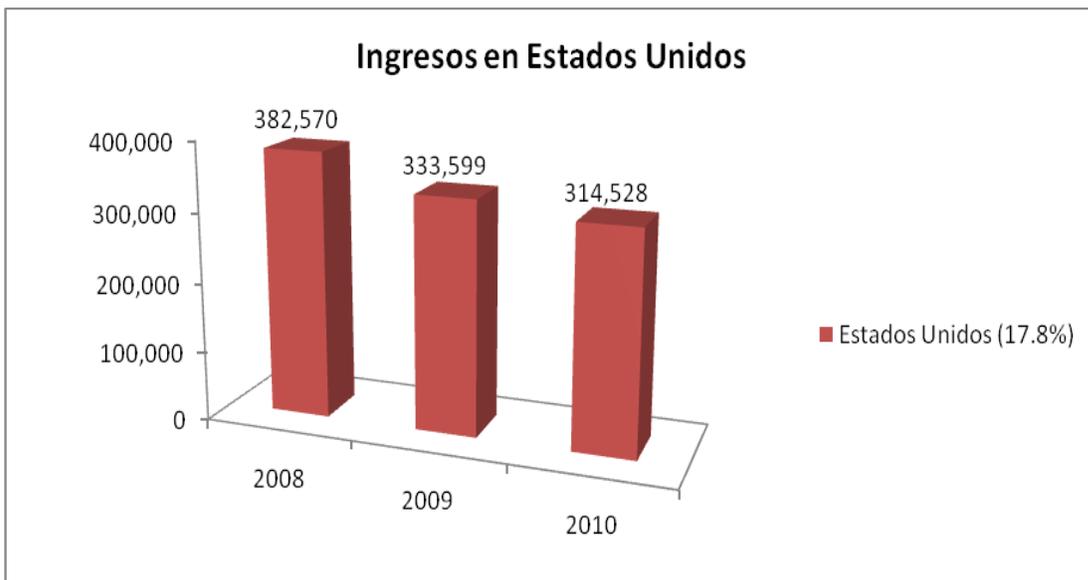
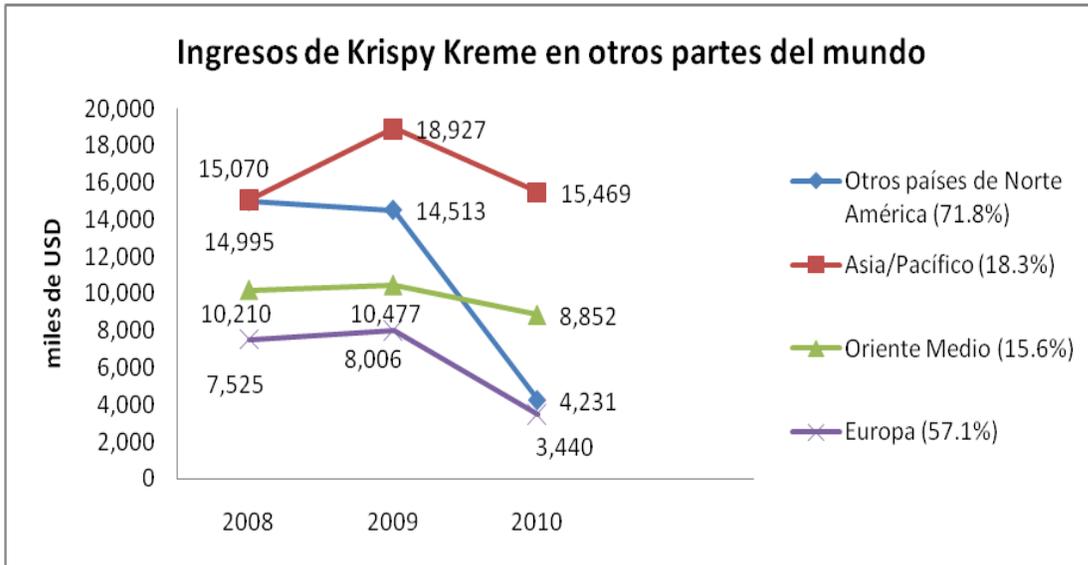
Anexo 4

Desempeño de Krispy Kreme por segmento de negocios
Período 2006-2010
(miles de USD)

	Fines de años fiscales									
	29-ene-06	%	28-ene-07	%	29-ene-08	%	01-feb-09	%	31-ene-10	%
Ingreso por segmento de negocios										
Operaciones de tiendas de la compañía	398,540	74%	326,199	70%	304,444	71%	265,890	69%	246,373	72%
Operaciones de franquicia	18,394	3%	21,075	5%	22,958	5%	25,537	7%	23,714	7%
Manufactura y Distribución de KK	126,517	23%	113,921	25%	101,917	24%	92,557	24%	73,433	21%
Total	543,451	100%	461,195	100%	429,319	100%	383,984	100%	343,520	100%

Fuente: Archivos SEC del 30 de Junio 2010

Anexo 5



Fuente: www.krispykreme.com de fecha Junio de 2010

