

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



“MERCADO SOBRE RUEDAS GLASEADAS”

KRISPY KREME DOUGHNUTS, INC.

ESTUDIO DEL CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

Carlos Espíndola Hernández

Director de Tesis:

Mtro. Ramiro Martínez Gutiérrez

Lectores

Mtra. Caridad Mendoza Barrón
Mtra. Rocío Gutiérrez Fernández

México, D.F. Octubre del 2009

MERCADO SOBRE RUEDAS GLASEADAS

INDICE DE TEMAS

CAPITULO 1	INTRODUCCIÓN	2
1.1	Objetivo del análisis	3
1.2	Justificación	3
1.3	Antecedentes	4
CAPITULO 2	LA EMPRESA	7
2.1	Análisis de los hechos	8
2.2	Estrategias y su funcionamiento	10
CAPITULO 3	ANÁLISIS DE SU ENTORNO	12
3.1	Evaluación de la competencia	13
3.2	Análisis Financiero	14
3.2.1	Elementos más importantes que constituyen la estrategia de Krispy Kreme.	14
3.2.2	Evaluación del desempeño financiero de Krispy Kreme	16
3.2.3	Conclusiones del análisis financiero	25
3.3	Análisis FODA	26
3.4	Diagnóstico de la situación	28
CAPITULO 4	RECOMENDACIONES	30
4.1	Planteamiento de soluciones.	31
4.2	Selección y fundamentación de la solución elegida	33
4.3	Conclusiones	34
BIBLIOGRAFÍA		35
ANEXOS		36
Anexos (a)		
Anexos (b)		

MERCADO SOBRE RUEDAS GLASEADAS

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

- 1.1 Objetivo del análisis
- 1.2 Justificación
- 1.3 Antecedentes

MERCADO SOBRE RUEDAS GLASEADAS

CAPITULO 1.

1 INTRODUCCIÓN

1.1 OBJETIVO:

Se analiza el caso KRISPY KREME DOUGHNUTS, INC., con el propósito de identificar y aprovechar áreas de oportunidad no solamente en el mercado de las donas sino como un modelo de negocio, permitiendo reconocer factores de éxito que nos permitan aprovechar las experiencias de empresas reconocidas como exitosas y que puedan ser aplicables a nuestro entorno económico afectado por la falta de empleo, cultura y principalmente actitud hacia el quehacer de las cosas.

Se utiliza como plataforma de análisis la situación actual de la empresa y revisaremos sus estrategias con la evaluación de los riesgos involucrados en el desarrollo de la misma con el fin de aportar nuestras perspectivas y recomendaciones finales relacionados con:

- Los elementos más importantes que constituyen la estrategia de Krispy Kreme.
- El análisis de la evaluación del desempeño financiero de Krispy Kreme que revela un análisis FODA y Financiero, acerca de la situación general de la compañía.
- Los principales aspectos que debe priorizar la administración de Krispy Kreme.
- Recomendaciones a la administración de Krispy Kreme, a fin de que perfeccione su estrategia o alguna otra manera de mantener el crecimiento y rentabilidad de la compañía.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El estudio del desempeño de Krispy Kreme Doughnuts Inc., desde su fundación hasta nuestros días, haciendo especial énfasis en el período comprendido entre los años de 1995 a 2004 nos brinda la oportunidad de analizar la transición de una compañía que tuvo éxito como empresa privada creciendo en un mercado localista en el sureste de los Estados Unidos y llegando a convertirse en una empresa pública, la cual tiene que competir actualmente en la industria de los restaurantes de servicio rápido de café y pan recién horneado (particularmente donas).

El análisis de las diversas circunstancias por las que atraviesa la compañía se torna interesante ya que permite la posibilidad de observar los efectos de los cambios del entorno en los resultados de la compañía. Así mismo se plantean alternativas de solución a problemas detectados para una empresa compitiendo en una industria madura.

1.3 ANTECEDENTES

HISTORIA Y EVOLUCIÓN

La esencia de Krispy Kreme nace de la compra que realiza Vernon Rudolph en 1933 a Joe LeBeau en Paducah, Kentucky. La operación realizada incluía el activo fijo¹ de la compañía, el activo intangible², el nombre de Krispy Kreme y los derechos de una receta secreta de donas esponjadas con levadura.

Bajo la administración de Vernon Rudolph las oficinas fueron trasladadas a la ciudad de Nashville, TN., con el fin de buscar un mercado más grande. Otros miembros de la familia se fueron uniendo a la empresa y abrieron tiendas en Charleston, Virginia del Oeste, y Atlanta Georgia.

El negocio consistía principalmente en producir, comercializar y entregar donas a las tiendas comerciales de comestibles.

En el verano de 1937 Rudolph decide dejar el negocio familiar marchándose de Nashville con algo de equipo para hacer donas y llevándose la receta secreta.

Después de decepcionantes y fallidos intentos por establecerse en otros lugares, la primera tienda Krispy Kreme se lleva a cabo en la ciudad de Winston-Salem, Carolina del Norte. La atracción de esta ciudad estaba basada en que el crecimiento industrial de Tabaco y Textiles en el sureste era significativo lo cual, a Rudolph se le ocurrió que una tienda de donas sería un buen agregado a la próspera economía local.

La variedad en la comercialización de las donas era una de las atracciones que existía en los locales de Krispy Kreme

Hacia 1950, la renta de un local enfrente del Salem Collage and Academy, fue el lugar donde se empezaron a producir de forma masiva las primeras donas Krispy Kreme para entregarlas a las tiendas comerciales de comestibles locales.

Las necesidades de desarrollo y de capital, orilló a Rudolph a la busca de un socio que le apoyara en los planes de ampliación del negocio, lo cual lo condujo a Mike Harding, quién tenía un negocio que le vendía leche en polvo a panaderías locales y que posteriormente en 1954 se uniría a la compañía como socio.

¹ Las propiedades, bienes materiales o derechos que en el curso normal de los negocios no están destinados a la venta.

² Son elementos inmateriales que son valorables económicamente: concesiones, fondo de comercio, derecho de traspaso, etc.

En los inicios de esta nueva sociedad se contaba con 6 empleados con quienes se empezó a construir el departamento de equipo y una planta para mezclar masas para las donas.

Se tenía muy arraigado que la clave para la expansión de Krispy Kreme era tener el control de los procesos de elaboración y capacidad para realizar las entregas a los clientes. Esta primera situación reflejó efectos debido a que para fines de la década de los 50's, se tenían 29 tiendas en 12 estados y cada tienda era capaz de producir 500 docenas de donas por hora.

Para 1954, los ingresos de Krispy Kreme representaban menos de un millón de dólares.

Para 1960, se toma la decisión de estandarizar todos los establecimientos de Krispy Kreme lo cual, crea una apariencia que posteriormente se convirtió en una marca registrada para esos tiempos.

Posteriormente, una compañía de alimentos llamada Beatrice Foods compra Krispy Kreme pero durante esta administración las ventas empiezan a declinar y un grupo de franquiciatarios encabezados por Joseph McAleer compra la franquicia a Beatrice Foods en 1982 en una operación de readquisición apalancado con deuda (LBO Leveraged Buyout).

Una recuperación a las ventas bajo la administración del grupo de franquiciatarios sucedió rápidamente después de que algunas restauraciones a los logos y los letreros de estilo manuscrito se llevaron a cabo pero esto, con las tasas de interés de dos dígitos con la que habían adquirido los préstamos que en esa década prevalecían, tomo años para pagar la deuda lo cual los dejó con pocos recursos para programas de expansión.

Con el fin de que crecieran los ingresos, la compañía se apoyo en la concesión de Franquicias³ a tiendas asociadas además, dicha operación permitió la apertura de unas cuantas tiendas nuevas propiedad de la firma y de esta manera, impulsar el crecimiento de los establecimientos mediante ventas fuera de instalaciones.

Para las franquicias, las licencias otorgadas eran por un total de 15 años en donde se tenía establecido un pago por regalías mensual del 3% de las ventas dentro de las instalaciones y el 1% de todas las demás ventas bajo marca (supermercados, tiendas de conveniencia, organizaciones caritativas y clientes mayoristas).

Para el año de 1989, los ingresos ascendieron a 117 millones de dólares y luego se mantuvieron en ese mismo nivel durante los siguientes 6 años (hasta 1995).

³ Contrato mediante el cual una empresa autoriza a alguien a usar su marca bajo determinadas condiciones.

En 1990 con las tasas de interés a la baja y con gran parte de la deuda saldada, la compañía empezó a experimentar cautelosamente la expansión.

A principios del año 2000, la compañía había firmado trato con 13 desarrolladores de área que operaban 33 tiendas Krispy Kreme y que se comprometían a abrir otras 130 en sus territorios en 5 años o menos. Esto era adicional a 61 tiendas bajo la propia administración de la compañía.

En el año fiscal del 2001, la compañía reportó ventas de 301 millones de dólares y utilidades de 14.7 millones de dólares. Investigaciones de la compañía indicaban que el atractivo de Krispy Kreme se extendía a través de todos los grupos demográficos mayores, incluidos los de edad e ingresos.

A principios del 2001, Krispy Kreme adquirió Digital Java Inc. Una pequeña compañía cafetera con base en Chicago la cual proveía y tostaba café de calidad Premium y que comercializaba una amplia línea de bebidas lácteas, de café y otros tipos.

Para efectos de mercadotecnia, cada tienda estaba diseñada para mostrar a los clientes como se hacían las donas a través de una ventana de 40 pies (12 metros)

Si bien Krispy Kreme se encontraba en un mercado muy competido, la variedad de donas independientemente de las calorías, es una ventaja con la que Krispy Kreme ha contado, comparándolo con sus principales competidores (ver anexos b)

En los años de 1998 y 1999 la industria de donas en Estados Unidos tenía un mercado de aproximadamente 4,700 millones de dólares. Los consumidores podían llegar a consumir 10,000 millones de donas en el año que es equivalente a 36 donas por persona.

En el año 2000, Dunkin Donuts tenía un 45% del mercado y unas ventas de 2,320 millones de dólares. Estamos hablando de un mercado de 5,156 millones de dólares anuales de los cuales Krispy Kreme tenía en el año 2000 un 4.3% del mercado pero con un crecimiento en ventas superior al 20% y con una administración bien dirigida y con unas estrategias bien claras con miras a ganar mercado.

La antigua estructura corporativa (Krispy Kreme Doughnut Corporation), se fusionó para convertirse en una nueva compañía (Krispy Kreme Doughnuts, Inc.), la cual planeaba utilizar el producto de su OPI (Initial public offering), para remodelar o reubicar tiendas más antiguas de su propiedad, con el propósito de cubrir deuda, hacer inversiones de riesgo compartido en tiendas franquiciadas, y para ampliar su capacidad de preparar mezclas de masa para donas.

CAPITULO 2. LA EMPRESA

2.1 Análisis de los Hechos

2.2 Estrategias y su funcionamiento

CAPITULO 2. LA EMPRESA

2.1 ANALISIS DE LOS HECHOS

Descripción del entorno.

El entorno de competencia de Krispy Kreme en años recientes se sitúa en el mercado de los Estados Unidos donde existe una amplia tradición en el consumo de pan recién horneado (donas) y consumo de café, con una población cuyo nivel de ingreso permite conservar dicha tradición.

La situación que enfrenta la compañía es la de una competencia intensa debido a la maduración de éste segmento y la variedad de competidores, el líder en la industria es Dunkin Donuts el cual es subsidiario de Allied Domecq que concentra gran variedad de giros y cuyo soporte para Dunkin la hace ocupar una firme posición en el mercado.

Existen otros competidores como Winchell's Donut House, Tim Hortons y LaMar's Donuts, todos ellos ofreciendo conceptos similares a Krispy Kreme y a decir de ellos presumen de los mismos atributos que esta, lo cual simplemente enfatiza el hecho de la intensa competencia por ser rentable en el mercado.

Las empresas pequeñas y grandes compiten ferozmente por posicionamiento del mercado en la industria. Por lo tanto, el valor percibido de los productos es crucial para el desempeño de la compañía. No hay barreras de salida significativas en este tipo de industria, sin embargo, el que una compañía salga de la competencia no es factible para la mayoría de ellas debido a la enorme plataforma de franquicias de que esta compuesta y el desperdicio que representaría el abandonar años de trabajo en desarrollar competencias únicas.

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

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

La amenaza de productos sustitutos en la industria es muy alta debido a la enorme variedad de opciones que pueden ser inventadas y vendidas.

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

grandes cantidades de capital de inversión para competir con empresas del tamaño de Krispy Kreme.

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

Krispy Kreme ha logrado a través de varias décadas de operación una fuerte identidad.

Krispy Kreme integra verticalmente sus operaciones a través de las franquicias. También vende ingredientes, masa premezclada, café molido para la fabricación de sus cafés y café tostado en grano para vender a los clientes mediante sus franquicias.

Krispy Kreme ha adoptado una estrategia de marca que incorpora un alto nivel de publicidad en pequeñas poblaciones, basándose en una marca muy reconocida y una plataforma de clientes leales. La marca Krispy Kreme ha sido crucial para el éxito de la compañía en el mercado americano, y ahora que están explorando nuevos mercados alrededor del mundo, la marca es reconocida por algunos sin tener que hacer publicidad.

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

El valor relacionado a la marca Krispy Kreme es la estrategia mas acertada de la compañía, muy pocas marcas de comida han logrado esto. Como estrategia de mercadotecnia, la publicidad boca en boca ha funcionado excelentemente desde hace años para Krispy Kreme, sin embargo, es posible que tal promoción se vea dispersada por la cantidad de información.

Posiblemente, la mayor amenaza para Krispy Kreme sea la consciencia del consumidor respecto a la comida saludable. Con alrededor de 240 calorías en cada dona, las donas de Krispy Kreme son una de las golosinas menos saludables que alguien pueda comer. Como resultado, la dulzura de las donas Krispy Kreme se ha “amargado” para las personas que tienen consciencia de la comida saludable. Ese, por cierto, ha sido el pretexto de las bajas ventas en los últimos años de la corporación Krispy Kreme.

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

2.2 ESTRATEGIAS Y SU FUNCIONAMIENTO

En 1992 con una nueva dirección liderada por Scott Livengood, implementa nuevas estrategias y marca un rumbo diferente en la dirección de la empresa.

Entre las estrategias que utiliza la empresa destacamos las siguientes:

- Expansión de la empresa fuera del sureste de USA
- Incrementar las ventas en puntos de venta marca Krispy Kreme. El modelo estaba funcionando para las ventas mayoristas pero no para los minoristas.
- En 1996 lanza una estrategia de reposicionamiento de la marca para pasar de ser un vendedor mayorista a explotar la sección de mercado minorista o detallista en sus tiendas. Para esto se hizo un plan de remodelación de las tiendas actuales, se modificó el tamaño de las donas y se promovió el consumo de las donas calientes, recién salidas del horno atrayendo a los clientes con unos letreros rojos incandescentes que informaban el momento justo en que se encontraban donas calientes listas para su consumo.
- A finales de 1999 se prepara la empresa para su IPO (initial public offer) Lanzamiento inicial de acciones en la bolsa de Nueva York. Con esta estrategia apalanca la empresa y entra un buen flujo de efectivo que permite saldar unas deudas del pasado y para seguir con sus metas de crecimiento.
- En el 2001 la empresa adquiere a Digital Java INC. Como complemento de sus productos. Esta es una empresa dedicada a la comercialización detallista de café. Con esta estrategia diversifica y complementa sus productos compitiendo en el mismo campo con Dunkin Donuts.
- Integración vertical para toda la cadena de valor de la producción de las donas. Krispy Kreme Inc., controlaba todo el proceso de la producción de sus donas asegurando así, su calidad y los estándares de producción para todos sus consumidores. Fabricaba desde los insumos para la elaboración de la dona como son las masas hasta las maquinas con que elaboraría.

⁴ El buen nombre o prestigio que tiene una empresa o establecimiento frente a terceros, es un activo de gran valor, puesto que ese buen nombre le permite obtener clientes, proveedores, créditos, etc.

- Operación a través de franquicias las cuales no exigían gran inversión de capital y dejaban regalías y cuotas por aperturas de tiendas. Esta estrategia también permitía el crecimiento geográficamente y posicionamiento de la marca. A las franquicias se les exigía gran conocimiento de la ubicación, solidez financiera, un local con más de 290 metros cuadrados y mucha disposición para el manejo de esta. Es un proceso en el cual Krispy Kreme tiene todas las precauciones antes de otorgar una licencia de franquicia y en muchos casos prefiere estar como asociado del franquiciado para estar mas cerca del proceso.

CAPITULO 3. ANALISIS DEL ENTORNO

3.1 Evaluación de la competencia

3.2 Análisis Financiero

3.2.1 Elementos más importantes que constituyen la estrategia de Krispy Kreme.

3.2.2 Evaluación del desempeño financiero de Krispy Kreme.

3.2.3 Conclusiones del análisis financiero

3.3 Análisis FODA

3.4 Diagnóstico de la situación

3.1 EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA

Las principales características en su oferta al mercado y los resultados correspondientes que los principales competidores de KKD hacen y logran son entre otras las siguientes:

DUNKIN´DONUTS

- Ventas en el año 2000 de USD 2,320 millones
- 5,200 tiendas en el mundo. (3,600 en USA)
- Énfasis en la venta de café.
- Agilidad ante la competencia con promociones y añadiendo valor con otros productos de empresas diversificadas.
- Tiendas tri-brand en sociedad con Baskin -Robbins o ToGo´s Eateries
- Sus tiendas cubren gran parte del mundo
- Es el más fuerte competidor y líder mundial en ventas. Como fortaleza tienen su gran cobertura y reconocimiento de marca en todo el mundo. De entrar Krispy Kreme en cualquier lugar del mundo puede encontrarse con una tienda de Dunkin Donuts con años de conocimiento del mercado y clientela desarrollada.

WINCHELL´S DONUT HOUSE

- Muy buen desempeño de la calidad del producto.
- Alta reputación e imagen.
- Buena capacidad de fabricación.
- Habilidades tecnológicas.
- Capacidad de distribución.
- Capacidad de innovación de productos.
- Recursos financieros.
- Posición de costo relativa.
- Capacidad de servicio al cliente

3.2 ANALISIS FINANCIERO

3.2.1 ELEMENTOS MAS IMPORTANTES QUE CONSTITUYEN LA ESTRATEGIA DE KRISPY KREME

Introducción al Análisis Financiero.

Análisis: es la descomposición de un todo en partes para conocer cada uno de los elementos que lo integran para luego estudiar los efectos que cada uno realiza.

El análisis de estados financieros es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada, y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros.

El análisis de estados financieros descansa en dos bases principales de conocimiento: el conocimiento profundo del modelo contable y el dominio de las herramientas de análisis financiero que permiten identificar y analizar las relaciones y factores financieros y operativos.

Los datos cuantitativos más importantes utilizados por los analistas son los datos financieros que se obtienen del sistema contable de las empresas, que ayudan a la toma de decisiones a los inversionistas o terceros que estén interesados en la situación económica y financiera de la empresa.

Su importancia radica, en que son objetivos y concretos y poseen un atributo de mensurabilidad.

Es el elemento principal de todo el conjunto de decisión que interesa al responsable de préstamo o el inversor en bonos. Su importancia relativa en el conjunto de decisiones sobre inversión depende de las circunstancias y del momento del mercado.

Los tipos de análisis financiero son el interno y externo, y los tipos de comparaciones son el análisis de corte transversal y el análisis de serie de tiempo.

El análisis contempla el período de 1999 a 2004 para considerar la etapa inicial y el período en que Krispy Kreme se convierte en empresa pública.

El estudio se divide en las secciones de “Rentabilidad”, “Liquidez”, “Estructura financiera”, “Productividad”, “Identificación de áreas de oportunidad” y “Definición de problemas”.

Sus técnicas de interpretación son dos:

- El análisis
- La comparación.

El análisis se realizó con información proveniente tanto de los estados financieros contenidos en el caso de estudio⁵ así como con información encontrada en la página electrónica de la compañía Krispy Kreme⁶.

Debido a que la información financiera más reciente encontrada se trata de estados financieros consolidados, el análisis se enfoca en un punto de vista general sin explorar por separado las diferentes unidades de negocio de Krispy Kreme como son sus tiendas propias, las franquicias y la unidad de producción de masas y equipo para fabricación de donas.

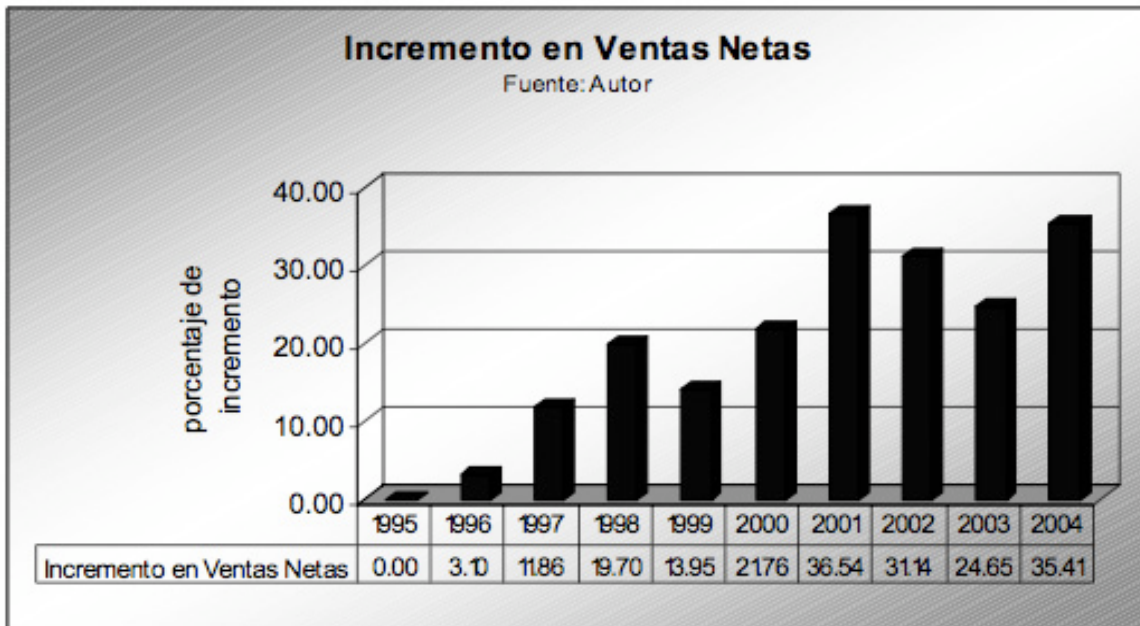
⁵Se utilizaron el estado de resultados y el balance general de los años fiscales y la información de contribución de ventas por unidad de negocio de 1995 a 1999.

⁶Se utilizaron el estado de resultados y el balance general del año fiscal 2000 al 2004 (ver anexos)

3.2.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO FINANCIERO DE KRISPY KREME

COMPORTAMIENTO DE VENTAS

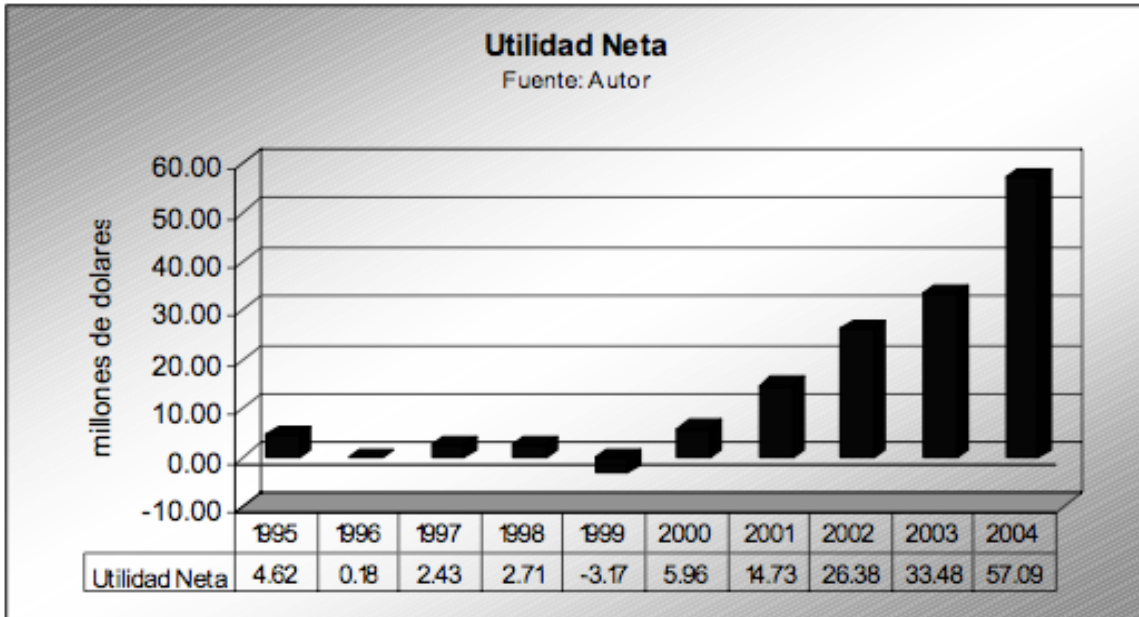
Las ventas netas a lo largo de todo el período de estudio muestran una tendencia de crecimiento constante.



Observando la gráfica del incremento en ventas a lo largo del período se contempla que a diferencia de la tendencia positiva de las ventas, la velocidad con que estas se han incrementado no es constante y de hecho se observan altibajos en la tendencia.

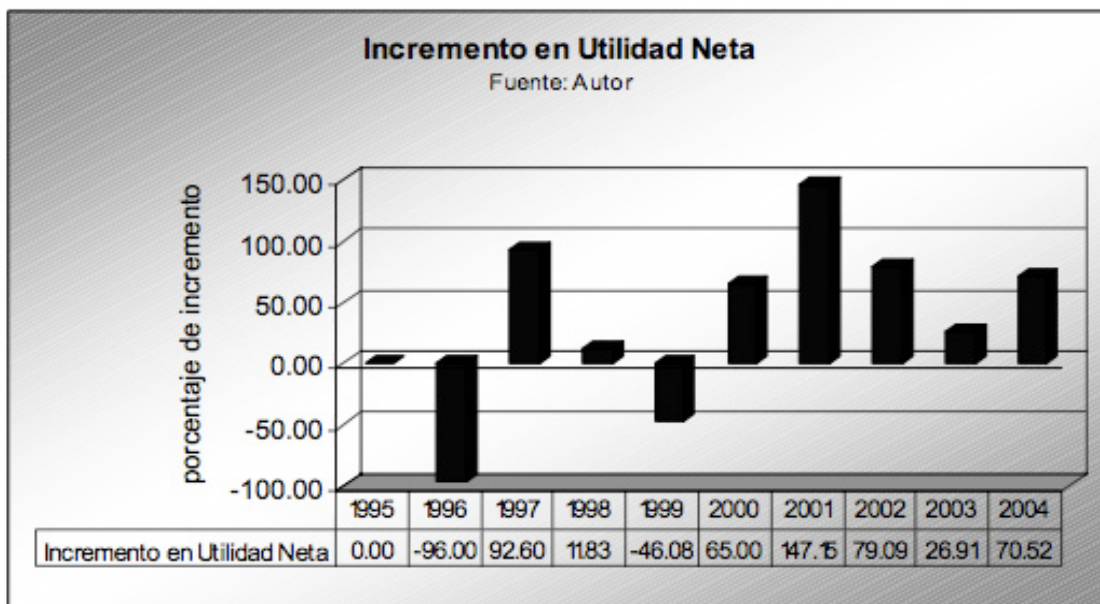
Del 2001 al 2004 se hace evidente una desaceleración en la velocidad para generar ventas y al final de 2004 se observa un repunte que no alcanza a ser suficiente para igualar al mejor incremento de 2001 lo cual revela un problema en el crecimiento de la compañía.

COMPORTAMIENTO DE LA UTILIDAD NETA



La utilidad neta muestra una tendencia de altibajos de 1995 a 1999 la etapa en que la compañía se mantenía con recursos propios y en que se realiza la recompra a Beatrice Foods. La utilidad neta del año 2000 en adelante muestra una tendencia de crecimiento positiva

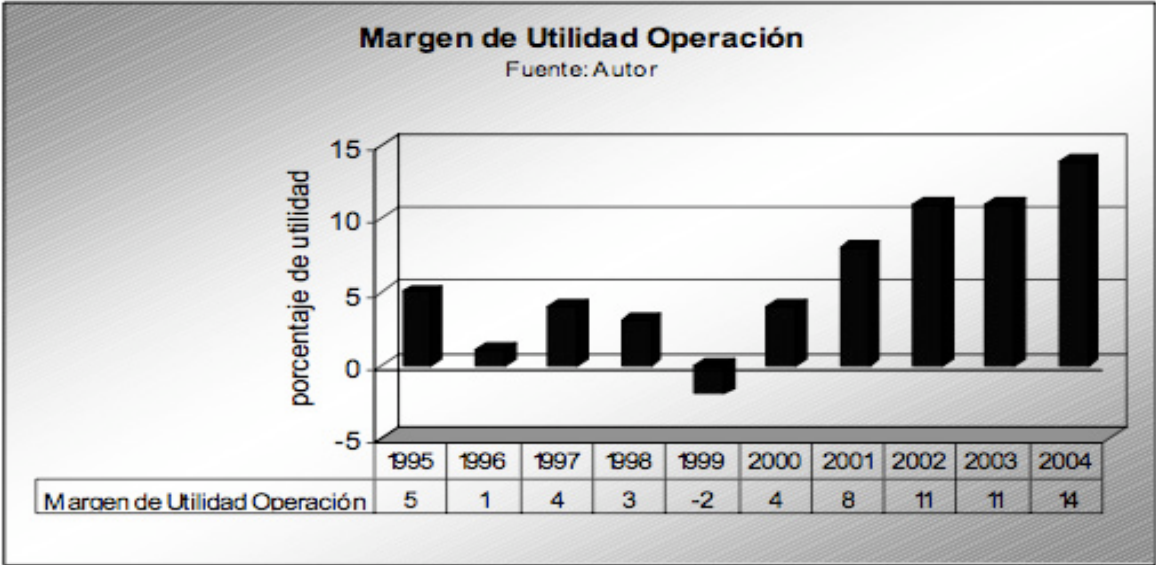
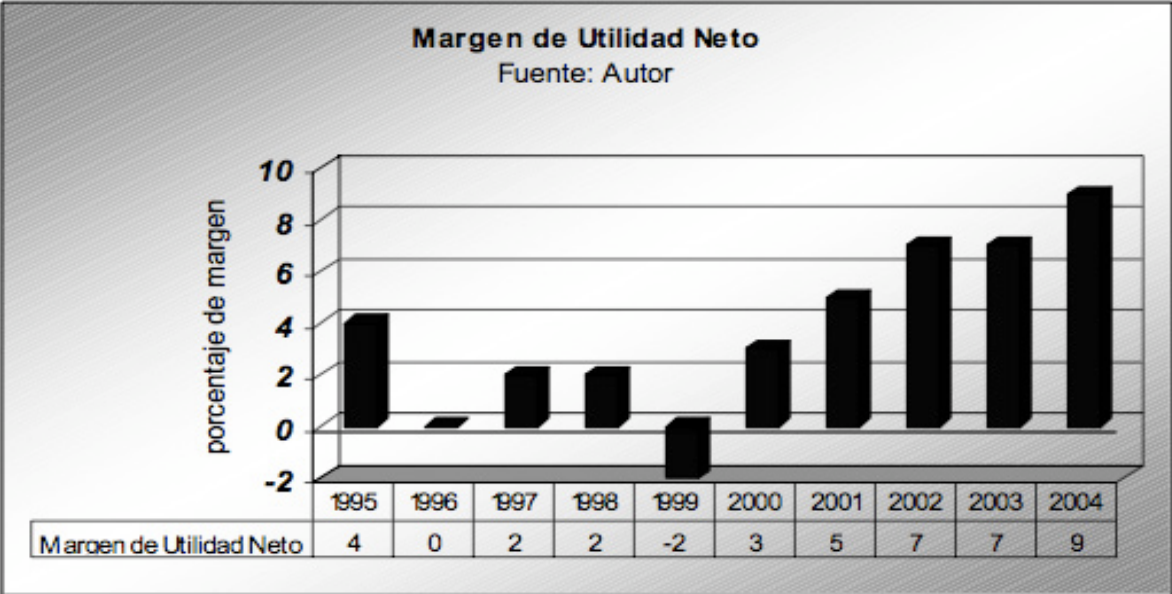
INCREMENTO EN UTILIDAD NETA



De 1995 a 1999 se observa una declinación del porcentaje de incremento de utilidad, en congruencia con la grafica de tendencia de utilidad mostrada anteriormente.

Del 2000 al 2004 los altibajos en el porcentaje de incremento de la utilidad neta nos dicen que efectivamente la utilidad neta si se ha incrementado, sin embargo la velocidad a la cual esto sucede está en una tendencia negativa, con un repunte que no parece igualar el ritmo de años anteriores, lo cual es congruente con la tendencia a la baja de la gráfica de “incremento en ventas netas”.

RENTABILIDAD (Margen de Utilidad Neto)



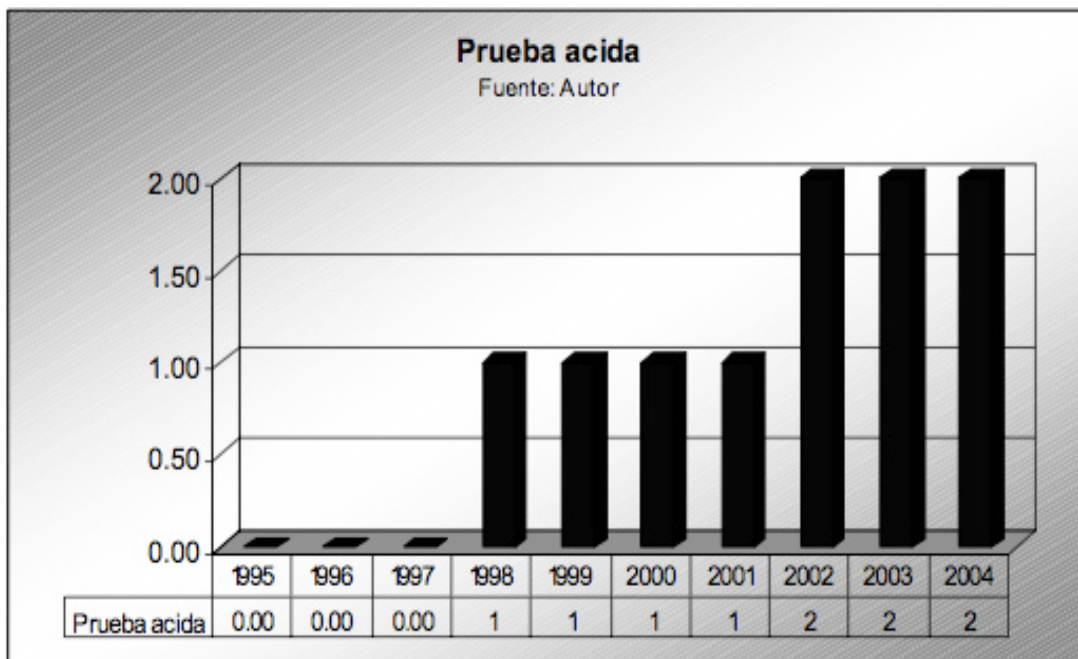
Como se puede observar en las gráficas de tendencia del margen de utilidad neto y bruto, ambas parecen una copia de la otra, de 1995 a 1999 la tendencia muestra altibajos en congruencia con el comportamiento de la utilidad neta. Del 2000 al 2004 la tendencia se observa al alza.

El punto interesante a observar consiste en identificar que del 2000 al 2004 la diferencia en puntos porcentuales entre el margen de utilidad neto y el margen de operación es cada vez mayor, del 2000 al 2004 se tiene que la diferencia en puntos porcentuales es de 1, 3, 4,4 y 5 respectivamente lo que indica que las operaciones de la empresa resultaron menos eficientes.

PRUEBA ACIDA

La prueba ácida es uno de los indicadores financieros utilizados para medir la liquidez de una empresa, para medir su capacidad de pago.

La prueba ácida excluye los inventarios, por lo que solo se tiene en cuenta la cartera, el efectivo y algunas inversiones.



De 1998 al 2001, se observa que por cada dólar de pasivos de corto plazo había otro dólar en efectivo para hacer frente ante esa obligación. Del 2002 al 2004, la condición se mejora notablemente encontrando que por cada dólar de pasivo a corto plazo existen dos dólares para responder a dicha obligación. De 1995 a 1997 no se encontraron elementos para el cálculo del indicador.

PERIODO PROMEDIO DE COBRO

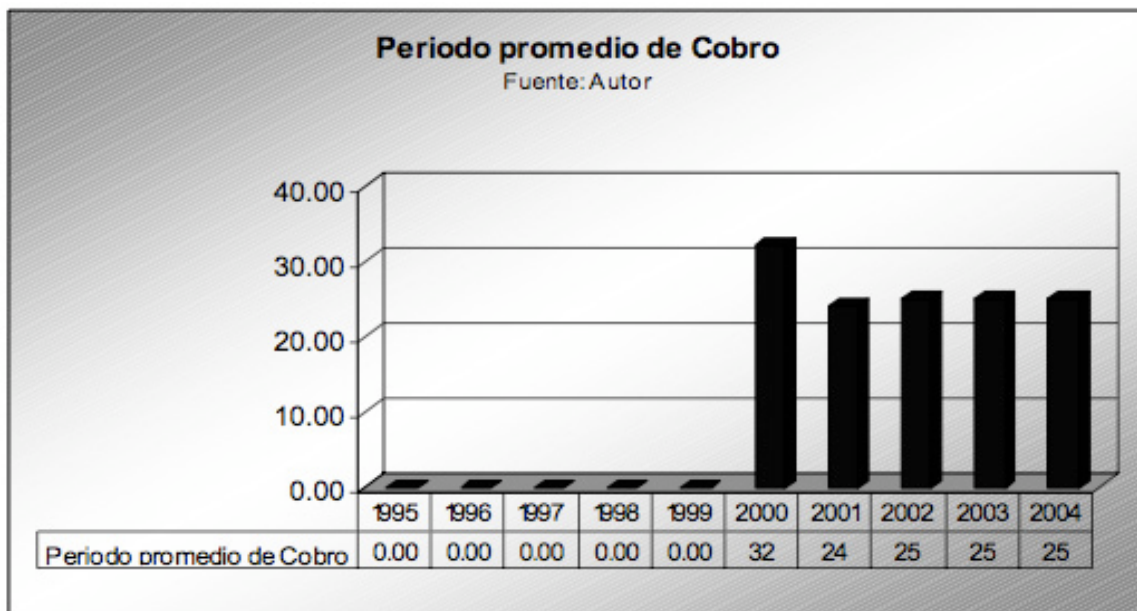
Es la cantidad promedio de tiempo que se requiere para liquidar las cuentas por pagar. Se calcula de manera similar al periodo promedio de cobro:

Periodo promedio de pago = Cuentas por cobrar/Compras promedio por día.

= Cuentas por cobrar / (Compras anuales/360)

La dificultad para calcular esta razón tiene su origen en la necesidad de conocer las compras anuales (un valor que no aparece en los estados financieros publicados). Normalmente, las compras se calculan como un porcentaje determinado del costo de los productos vendidos.

Esta cifra es significativa sólo en relación con la condiciones de crédito promedio concedidas a la empresa. Los prestamistas y los proveedores potenciales de crédito comercial se interesan sobre todo en el periodo promedio de pago porque les permite conocer los patrones de pago de facturas de la empresa.

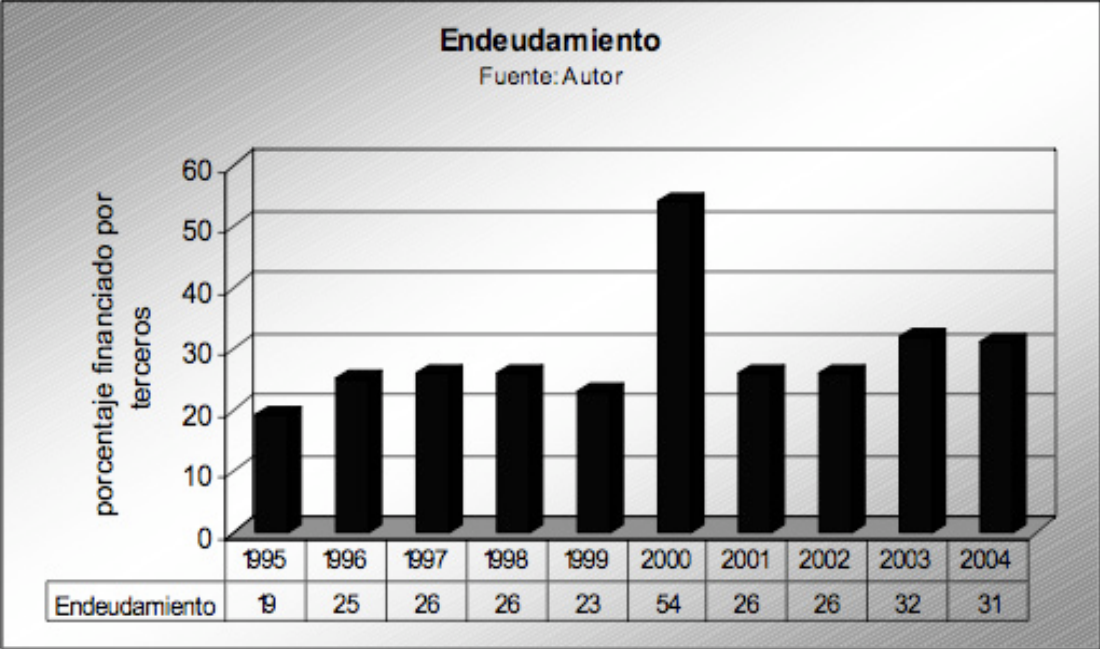


De 1995 a 1999 no se encontraron elementos para el cálculo del indicador.

Del 2000 al 2004 se observa un problema de operación, ya que en general en los periodos promedios de pago a proveedores son 7, 12, 11, 12, y 11 días menores a tiempo en que la empresa recibe dinero de sus clientes para los años 2000, 2001, 2002, 2003 y 2004 respectivamente.

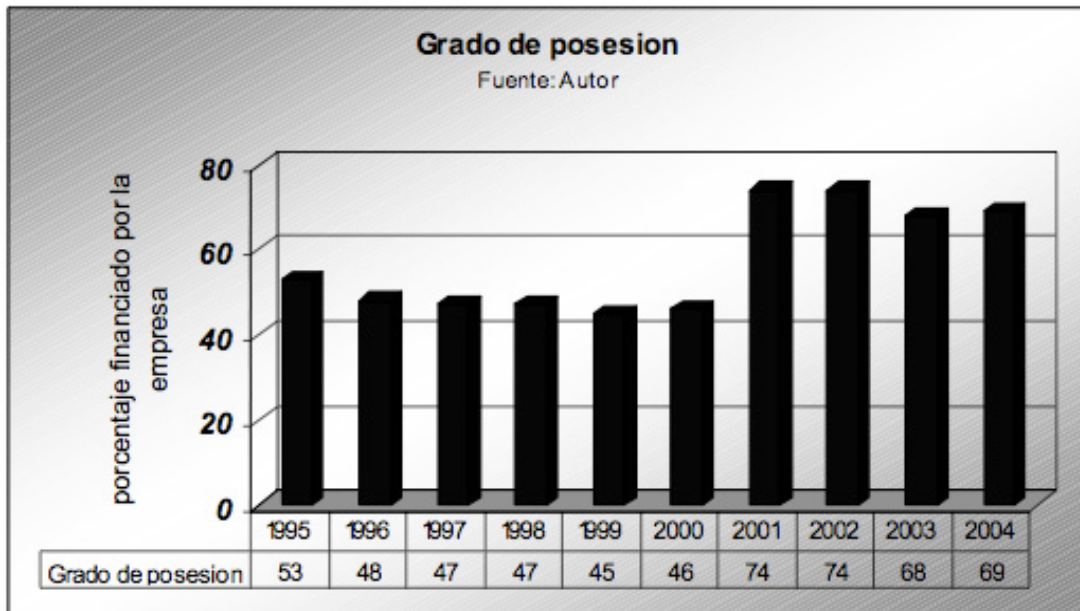
Lo anterior indica que la empresa debe de financiar un monto considerable por un periodo de 11 días en el 2004, lo que a su vez representa menor capacidad de liquidez para enfrentar cualquier contingencia.

ESTRUCTURA FINANCIERA

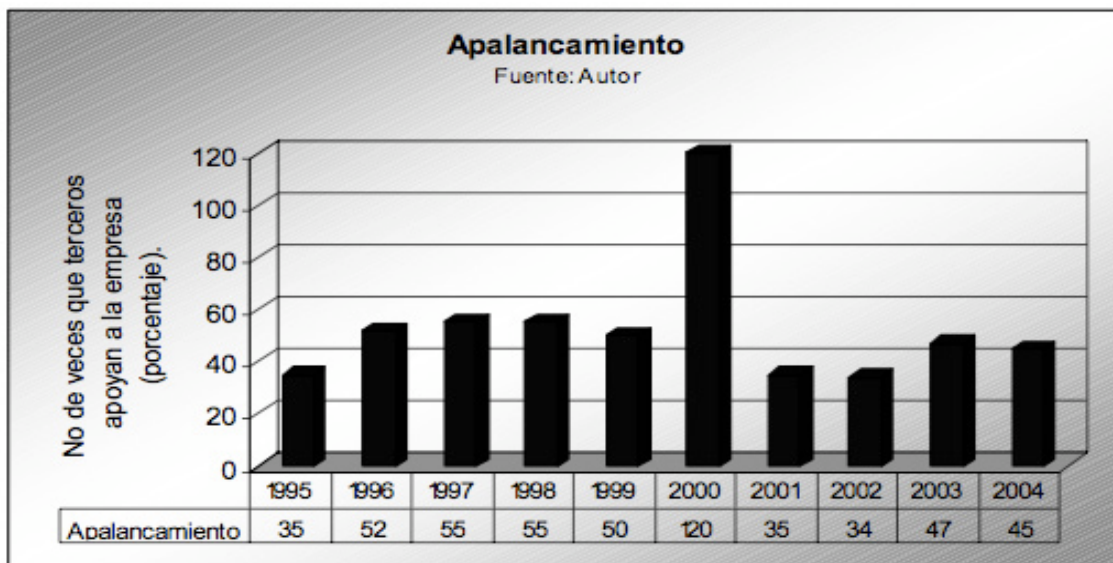


La tendencia de endeudamiento muestra el porcentaje financiado por terceros por cada dólar de activo, en este caso con excepción del año 2000 en que la compañía se preparaba para la oferta inicial de acciones, se puede decir que el resto de los años de KKD a mantenido un endeudamiento sano, no excediendo el 32% en su nivel más alto en el 2003.

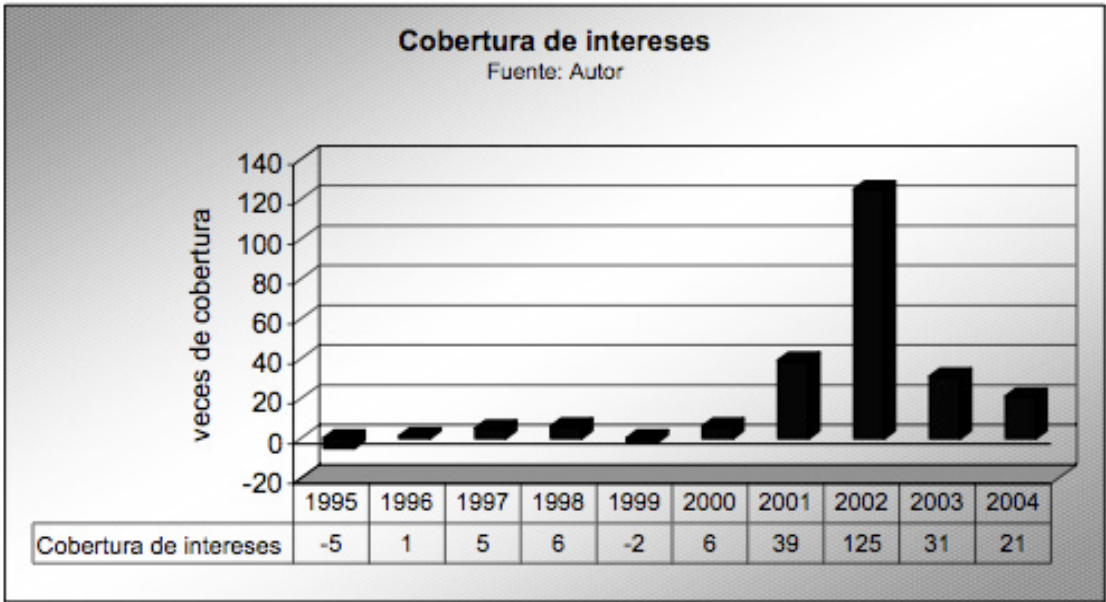
GRADO DE POSESIÓN



El grado de posesión indica el porcentaje de activos que pertenecen a la empresa es decir aquellos no financiados por terceros, se observa que del 2001 al 2004 KKD ha mantenido un control absoluto de las operaciones con un nivel por arriba del 60%. Lo cual representa una autonomía en sus decisiones.

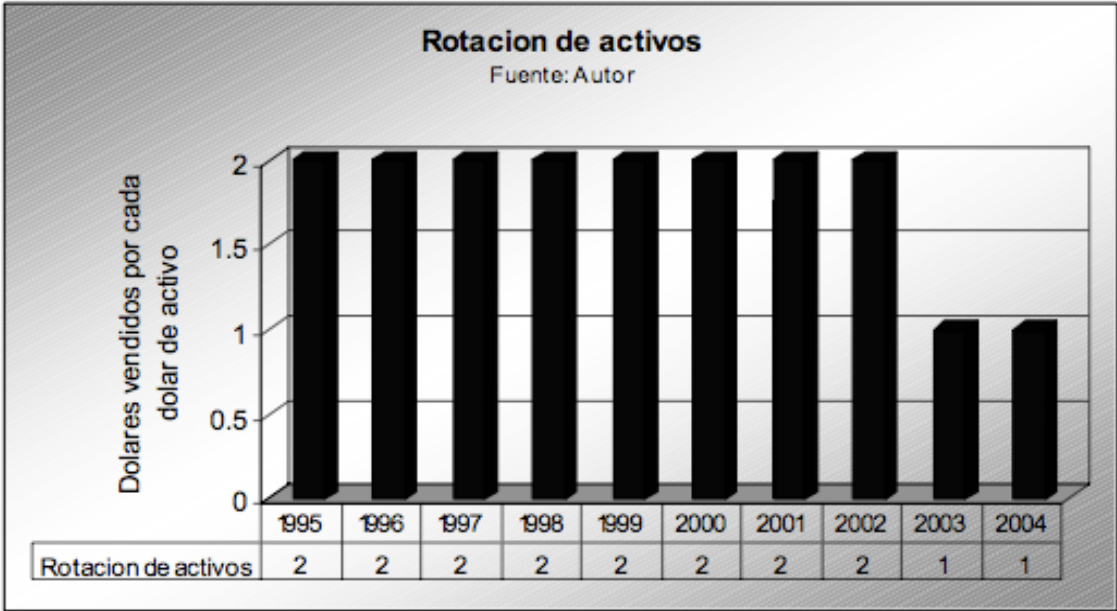


El apalancamiento representa el porcentaje con los que terceros apoyan a la empresa por cada dólar de capital. Se observa que de 1995 a 1999 la relación se mantuvo con un riesgo compartido promedio del 50% con relación a sus acreedores la cual mejoró del 2001 en adelante cuando KKD se hizo pública y en la actualidad se mantiene sana.

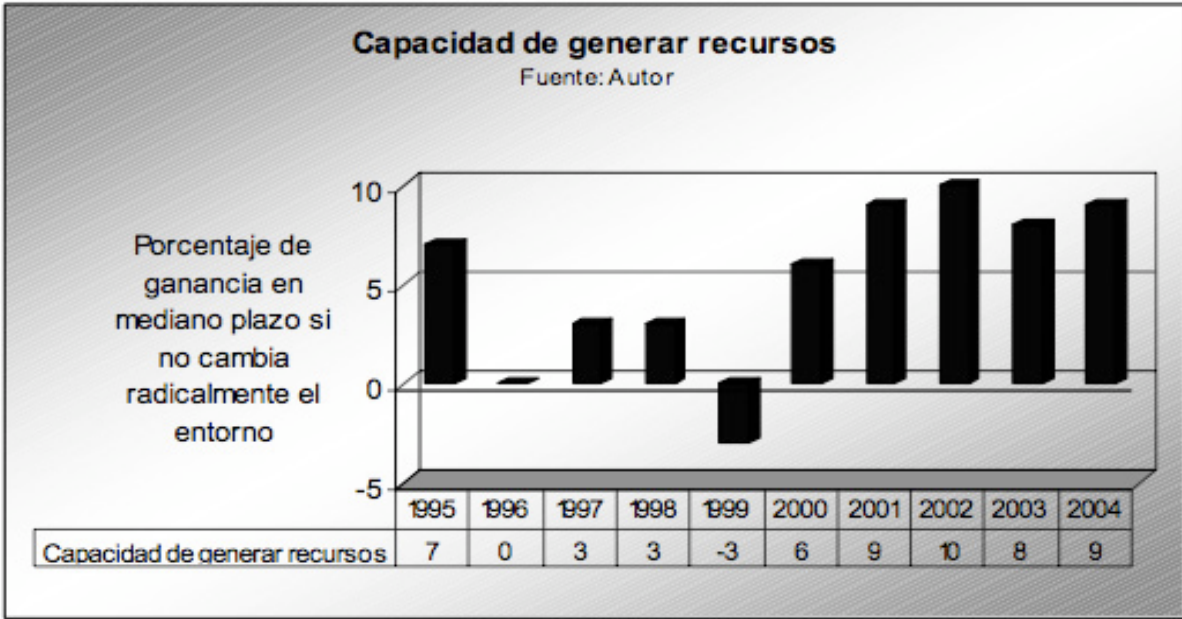


La cobertura de intereses se refiere a la capacidad de la empresa para pagar el interés producto del endeudamiento, en este caso desde el año 2000, la empresa se muestra en una situación cómoda para responder por la deuda contraída, sin embargo la tendencia muestra un decrecimiento de dicha capacidad por lo que se recomienda revisar dicha situación.

PRODUCTIVIDAD



La rotación de activos indica la cantidad de dólares que vende la empresa por cada dólar de activo, en este caso se evidencia un problema grave ya que desde el 1995 al 2002 no se mejoró la productividad de los activos, peor aún esta decreció en un 50% en el 2003y así se mantiene en el 2004.



La capacidad de generar recursos representa la ganancia en el mediano plazo al adquirir una acción de dicha compañía si el entorno no cambia radicalmente, se calcula al multiplicar el margen de utilidad neta por la rotación de activos, de esta forma se puede identificar cual es el agente que esta propiciando el efecto deseado.

En este caso se observa que el pobre efecto desempeñado en la capacidad para mejorar la rotación de activos afecta la tendencia positiva para mejorar el margen de utilidad de los últimos años y el resultado es una capacidad para mejorar recursos casi estática del 2001 al 2004.

3.2.3 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero realizado nos permite identificar las principales características con que la firma ha operado y que a continuación se resumen:

- Del año fiscal del 2001 al 2004 la velocidad de crecimiento de las ventas netas y la utilidad están disminuyendo.
- En el año fiscal 2003 las ventas netas en relación con los activos totales disminuyeron un 50% y en el 2004 se mantienen igual con un índice de rotación del valor de los activos de 1. En los 8 años anteriores la rotación de activos se mantuvo de 2, dicha situación inhibe el índice de capacidad de generar recursos.
- Del año fiscal del 2000 a 2004 la diferencia porcentual entre los márgenes de utilidad de operación y de utilidad neta, se han incrementado en un 26% promedio por año.
- Del año fiscal del 2000 al 2004 el período promedio de pago ha sido superior al promedio de cobro, lo cual implica que la compañía ha tenido que financiar en promedio 10 días el pago a proveedores durante los últimos 5 años.

El bajo desempeño en la rotación de activos de la empresa ha impactado negativamente en la rentabilidad de la misma, ya que a pesar de que la tendencia de las ventas netas y la utilidad neta es positiva, la velocidad con que estos dos rubros crecen ha disminuido a lo largo de los años.

Es decir, la cantidad de dólares vendidos por cada dólar de activo del año 1995 a 2002 se ha mantenido estática, En 2003 dicho indicador descendió en 50% y en 2004 no se muestra mejoría alguna, dicho de otra forma la utilización de los activos ha sido muy pobre. La capacidad de la compañía para generar riqueza de los años fiscales 2001 a 2004 tiende a decrecer.

Así mismo considerando que las tendencias de contribución a ventas totales por unidad de negocio proporcionadas en el caso se mantienen hasta 2004 se observa que las tiendas propiedad de la compañía son la principal área de oportunidad para mejorar el desempeño general de la empresa.

3.3 ANALISIS FODA

FORTALEZAS

Las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia son:

- Krispy Kreme posee una receta original que por muchos años se ha venido afianzando en el mercado con una aceptación del consumidor final muy bueno. Es interesante la situación presentada hace algunos años cuando se intento cambiar la receta original y el logo. Los consumidores reclamaron el sabor original y sentaron un precedente que demostró el éxito de la receta. El goodwill⁴, de la marca tiene un alto valor en los activos de la empresa.
- Excelente desempeño de las acciones en la oferta inicial, la cual dejo ganancias para pagar los prestamos. Es considerada una de las mejores IPO en el área de alimentos.
- Excelente sistema de distribución y logística en el cual los encargados entregan sus pedidos apenas salen del horno y tienen instrucciones para tomar pedidos de los clientes.
- Excelente funcionamiento de franquicias que se desarrollo muy bien de acuerdo a la estrategia de expansión fuera del sureste americano, alcanzando la suma de 111 tiendas abiertas y con un promedio de ventas semanales de 43 mil dólares. El requisito mínimo de valor neto para los desarrolladores de área franquiciados era contar con un total de cinco millones de dólares o 750,000 dólares por tienda lo que fuera mayor y garantiza al consumidor un lugar cómodo, atractivo y con un sistema de producción impecable. Al establecer el sistema de integración vertical, Krispy Kreme asegura unos procedimientos de producción y ventas estandarizados ya que la maquinaria utilizada es diseñada y aprobada por el franquiciatario.
- Rápido crecimiento en las ventas con márgenes de utilidad que también suben. Esto permite mayor capital para promover la empresa y buscar más lugares para operar.
- Capacitación, la implementación de programas de capacitación que permiten homologar la calidad del servicio a través de sus empleados en cualquier parte en donde se encuentre una tienda de Krispy Kreme es sello de garantía para el consumidor.

- Contenido nutrimental, en un mundo globalizado y regido por el poder nutrimental, en términos generales la aportación de grasas y carbohidratos es menor que la de su competencia
- Los créditos contraídos ya están pagados después de la IPO, esto abre un cupo de crédito disponible para futuras necesidades de capital.

DEBILIDADES

Factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

- No es fuerte en el campo de las bebidas (Café) como lo es Dunkin Donuts.
- Poco reconocimiento fuera de USA, hasta el 2001 incursiona en el mercado canadiense.
- Cobertura limitada a pocos estados en USA.
- Bajo presupuesto de publicidad.
- Todo es trabajado bajo financiamiento a largo plazo.
- Continuidad en mal manejo de estados financieros.

OPORTUNIDADES

Los factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Oportunidades

- Aprovechar la colocación de su cartera de productos a través de nuevos mercados que demandan franquicias y puntos de venta en otros países y en lugares de alta afluencia.
- Identificar restaurantes reconocidos de comida rápida particularmente dentro de su area de influencia, para crear alianzas que permitan la distribución de postres en los mismos establecimientos.
- Modificar la percepción de los clientes con relación a que su consumo es para un determinado segmento de la población y que estas contribuyen a problemas de salud por ejemplo a través de postres tipo light.
- Aplicar benchmarking de empresas que utilizan con éxito promociones para atraer a grupos de personas de diferentes edades (juegos infantiles, paquetes, etc.).

AMENAZAS

Las principales situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización, son entre otros:

- Tendencias de los consumidores a consumir alimentos bajos en carbohidratos.
- Encasillamiento del producto al promocionar solo la dona glaseada.
- Competencia de precios.
- La entrada o fortalecimiento de competidores en mercados donde apenas Krispy Kreme tiene presencia.
- Fortalecimiento de empresas con productos similares
- Diversidad en complementos para donas
- Precios bajos de la competencia

3.4 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

El análisis FODA describe a una organización, que sus debilidades y amenazas se relacionan básicamente con la exagerada invasión de productos poco sanos en el último siglo y gracias a los medios que han hecho conciencia en la mente del consumidor. Así también en su manejo y su operación motivado por el ansía de crecimiento a toda costa de los actuales directores.

Krispy Kreme ha llegado a lo que podemos denominar como una “masa crítica” en los Estados Unidos, que es por encima del punto de equilibrio ideal. Algunas franquicias han cerrado y también algunos centros de distribución y aun mas, una enorme planta de manufactura y distribución en Ohio por malos resultados.

Esto no significa en ninguna forma que Krispy Kreme va camino a la bancarrota ni mucho menos, simplemente que en su mercado ha llegado o esta llegando a un punto de saturación.

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

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

Es cierto que Krispy Kreme tiene “solo las mejores donas” pero sus donas no son mas que un antojo. Krispy Kreme no tiene una alternativa dentro de sus tiendas

que pueda sustituir una comida como el desayuno, por lo menos no durante mucho tiempo.

El mercado norteamericano esta saturado de alternativas de comida y de “antojos” y Krispy Kreme ha llegado al punto en donde no puede crecer al mismo ritmo continuando con las mismas estrategias.

Las franquicias de Krispy Kreme siguen siendo atractivas para los franquiciatarios, pero no tanto como lo eran hace unos años cuando la euforia de Krispy Kreme era tan grande que había que hacer cola durante muchas horas para conseguir donas recién horneadas.

El caso plantea algunos ejemplos en los cuales las franquicias (o locales propios de la compañía) tuvieron que hacer un gran establecimiento para poder satisfacer la enorme demanda de las famosas donas. Estos enormes locales ya no tienen la demanda impresionante que tenían hace unos años y el espacio utilizado es espacio perdido.

El caso de Krispy Kreme nos hace pensar que la demanda llego a un punto de saturación y necesita ahora encontrar su propio punto de equilibrio.

Otra estrategia se basa en una de las debilidades detectadas en el análisis del objeto de estudio. Krispy Kreme tiene únicamente dos categorías de productos: donas y café. Krispy Kreme no tiene una opción para comer algo que no sea un antojo, es decir, no existe la opción para comer algo consistente o saludable.

La organización ha sido muy criticada al respecto, en años recientes se ha notado una tendencia en la sociedad estadounidense de regresar a lo saludable, a la comida “low fat” y a las opciones naturales.

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

CAPITULO 4. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

4.1 Planteamiento de soluciones.

4.2 Selección y fundamentación de la solución elegida.

4.3 Conclusiones.

CAPITULO 4. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

4.1 PLANTEAMIENTO DE SOLUCIONES

De acuerdo a la función social que las empresas, los gobiernos y las personas están exigiendo como consecuencia del incremento de enfermedades cardiovasculares a nivel mundial, muchas de ellas relacionadas con la ingestión de alimentos con bajo poder nutriente se recomienda atender el problema general de la baja productividad de los activos, por lo que se presentan por un lado la consideración en las áreas de “Estrategia de Producto” y por otro la “Estrategia de Mercadotecnia”.

ESTRATEGIA DE PRODUCTO

1. Desarrollar una estrategia de innovación de producto que sean una opción para clientes que son muy estrictos en su dieta y / o personas con enfermedades que impidan consumo de ciertos alimentos que defina y asegure que los mismos cumplen con las especificaciones con que fueron diseñados y que satisfacen las exigencias de los clientes, asegurando que se establecen las fases de “Planificación y definición de proyectos”, “Diseño y desarrollo de productos y procesos”, “Validación de los productos y procesos” y “Evaluación y retroalimentación”. Todo lo anterior con la filosofía de mejora continúa.

2. Realizar pruebas piloto para cada cambio de producto propuesto, basado en la metodología sugerida en el punto anterior.

3. Establecer un sistema de indicadores para monitorear la calidad de los productos en diversos puntos del proceso de entrega del servicio, dichos indicadores deberán considerar tanto variables cuantitativas como cualitativas (momentos de verdad).

4. Hacer alianzas con restaurantes de alimentos de comida rápida (complementos a alimentos).

5. Innovación en productos con una imagen específicamente para niños (restricción menos limitada en dieta), con promociones que complementen su receta actual.

ESTRATEGIA DE MARKETING

1. En el caso del mercado mexicano se sugiere invitar a empresarios del medio para apoyar la incursión a este mercado debido a las fuertes

diferencias culturales y socio-económicas que limitan en mucho la venta a mercados populares (los mas abundantes), respecto al mercado de los Estados Unidos.

2. Continuar con la internacionalización de la empresa para expandir el mercado poniendo especial atención en las diferencias culturales de cada país y adoptando la estrategia adecuada según el estado de maduración del concepto de negocio en el país de incursión.
3. Racionalizar la mezcla de productos para concentrarse en aquellos que ofrecen una ventaja evidente en costos, imagen o cuyos compradores son muy leales, en el caso de Krispy Kreme la racionalización se enfocaría al negocio de venta de donas, ya que la unidad de negocio de “fabricación de masa y equipos” se considera intocable por significar la protección de la “marca” de la compañía.
4. Racionalizar el incremento de capacidad, realizando solo inversiones enfocadas al incremento de rentabilidad, únicamente en el caso de inversiones para mercados internacionales se permitirían criterios de estrategias de crecimiento.
5. Posicionamiento de Marca. Utilizar la publicidad y su promoción para lograr mayor penetración en mercados poco habituados al consumo de estos productos. Buscar más ubicaciones que estén orientadas a las personas más accesibles.

OTROS

Para poder seguir teniendo los increíbles resultados que ha tenido Krispy Kreme a lo largo de su propia historia, se necesitan tomar ciertas medidas. Una de ellas es la reducción de costos.

Las tiendas de Krispy Kreme son exageradamente grandes, y la operación es muy costosa, gran parte de este espacio esta dedicado a la producción de las donas de manera que el cliente pueda ver la línea de producción.

El equipo necesario para hacer que las donas pasen a través de una línea de producción elevada de acero inoxidable es realmente costoso y esto se verá reflejado en los resultados de la empresa.

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

la materia prima desde el centro de producción hasta las tiendas es extremadamente costoso.

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

4.2 SELECCIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN ELEGIDA

Se observa que concretamente las operaciones de las tiendas propiedad de la compañía son la unidad de negocio que esta en problemas, disminuyendo su contribución a las ventas totales en mas de tres puntos porcentuales en promedio por año, mientras que las franquicias y la manufactura y distribución de Krispy Kreme aumenta su contribución cada año.

Adicionalmente las tendencias del porcentaje que representan los gastos operativos en relación con las ventas por unidad de negocio muestran que la manufactura y distribución de Krispy Kreme se mantiene constante, las franquicias muestran una marcada tendencia a la baja, mientras que las tiendas propiedad de la compañía muestran apenas una ligera tendencia a la baja, lo cual explica el hecho de que el incremento de utilidad se desacelere ya que aunque los márgenes de “manufactura y distribución de Krispy Kreme” y “franquicias” crecen, el desempeño a la baja del margen de la tiendas propias frena la tendencia general de la compañía.

Por lo anterior y considerando prioritario incrementar la productividad de las tiendas propiedad de la compañía se hacen las siguientes:

RECOMENDACIONES

1. Iniciar un proceso estructurado para el uso de una metodología que guie la innovación estratégica en cada área de la empresa.
2. Desarrollar y/o fortalecer un sistema de inteligencia comercial que de seguimiento al comportamiento de los indicadores operativos y financieros internos así como los de la competencia y cuya misión entre otras sea anticipar la crisis.
3. Preservar y resguardar el secreto de la fabricación de las donas, que es el sello de la compañía lo cual significa mantener la integración hacia atrás, pero asegurando operar con precios competitivos.
4. Implementar políticas de operación bajo la premisa de la rentabilidad en cada unidad estratégica de negocio.
5. Destinar un porcentaje fijo de los ingresos a la Investigación y Desarrollo de nuevas tecnologías e innovación tanto para alimentos como equipos y desarrollo de conceptos de negocios.

6. Ligar los procesos de manufactura de masas y equipo de fabricación de donas a la condiciones del mercado que compite.
7. Calcular periódicamente las expectativas de crecimiento sostenible y compararla contra los planes de expansión como medida de control.

4.3 CONCLUSIONES

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

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

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

Es muy difícil igualar la receta de la dona clásica de Krispy Kreme y de esto debe sacar provecho la compañía. Existen todavía muchos lugares en el mundo que esperan ansiosamente consumir la dona clásica de Krispy Kreme, sus cafés y sus bebidas frías.

Sin embargo, Krispy Kreme esta dejando ir la oportunidad o la esta tomando con mucha calma, mientras sus accionistas se desesperan.

En el caso del mercado mexicano en general, es importante que el empresario aplique los factores de éxito que caracterizan a este tipo de organizaciones, particularmente en la visión estratégica fundamentada en la competitividad a través de la inversión oportuna en los principales factores de la empresa como son el factor técnico, el factor tecnológico, el factor financiero y el factor humano, permitiendo crear una nueva Cultura de Calidad fundamentada en el individuo y qué a través del fortalecimiento de sus principios y valores reconozca la importancia de compromiso a favor de crear proyectos sustentables, solo de esta forma México tendrá oportunidad de participar en el mundo globalizado característico de nuestros días.

BIBLIOGRAFÍA

Título: Estrategia Competitiva

(Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia)

Autor: Michael E. Porter.

Editorial: CECSA.

Trigésima primera impresión, México 2003.

Páginas: 247-261, 283-302, 307-328.

Título: Marketing Management

(Analysis, planning, implementation & control)

Autor: Philip Kotler.

Editorial: Prentice Hall.

Séptima edición, Estados Unidos 1991.

Páginas: 348-354, 358-362.

Título: International Business

(Competing in the global market place)

Autor: Charles W.L. Hill.

Editorial: McGraw Hill

Tercera edición, Estados Unidos 2002.

Titulo: Fundamentos de Administración Financiera.

Lames C. Horne John M. Wachowicz Jr.

Prentice Hall

Titulo: From Worst to First

Continental's Remarkable Comeback

Gordon Bethune

CIBERGRAFÍA

Krispy Kreme Web page www.krispykreme.com

Yum Brand's Web page www.yumbrands.com

STANDARD&POOR'S Web page www.S&P.com

McDonald's Web page www.mcdonalds.com

ANEXOS (a)

- ANEXO 1 Rubros utilizados para el cálculo de razones financieras del periodo de 1995-2004.
- ANEXO 2 Razones financieras del periodo de 1995-2004.
- ANEXO 3 Estado de resultados consolidado años fiscales de 2000-2004
- ANEXO 4 Balance general consolidado años fiscales de 2000-2004
- Anexo 5 Desempeño de Krispy Kreme por segmento de negocios, años fiscales de 1997-2001

ANEXOS (b)

- Variedades de donas Krispy Kreme
- Contenido nutricional de variedades selectas

CASO KRISPY KREME AND DOUGHNUTS, INC.

ANEXOS (a)

ESTADOS FINANCIEROS

- **ANEXO 1 Rubros utilizados para el cálculo de razones financieras del periodo de 1995-2004.**
- **ANEXO 2 Razones financieras del periodo de 1995-2004.**
- **ANEXO 3 Estado de resultados consolidado años fiscales de 2000-2004**
- **ANEXO 4 Balance general consolidado años fiscales de 2000-2004**
- **Anexo 5 Desempeño de Krispy Kreme por segmento de negocios, años fiscales de 1997-2001**

Anexo 1

Rubros utilizados para el calculo de razones financieras.

Fuente: Autor

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Ventas Netas	114.99	118.55	132.61	158.74	180.88	220.24	300.72	394.35	491.55	665.59
Utilidad Bruta	I.n.d.	I.n.d.	I.n.d.	I.n.d.	I.n.d.	30.24	50.03	77.41	110.06	158.2
Utilidad de Operación	6.06	1.23	5.14	5.42	-3.70	9.61	23.78	42.55	54.77	94.68
Utilidad Neta	4.62	0.18	2.43	2.71	-3.17	5.96	14.73	26.38	33.48	57.09
Activo total	67.26	72.89	78.01	81.46	93.31	104.96	171.49	255.38	410.49	660.66
Capital Contable	35.82	35.03	36.52	38.27	42.25	47.76	126.8	190.16	278.54	454.53
Activo Circulante	I.n.d.	I.n.d.	I.n.d.	25.79	33.78	41.04	67.61	101.77	141.13	138.64
Pasivo Circulante	I.n.d.	I.n.d.	I.n.d.	16.64	25.67	29.59	38.17	52.53	59.69	53.49
Inventarios	7.73	5.74	10.15	9.15	8.11	9.98	12.03	16.16	24.37	28.86
Cuentas por Cobrar	I.n.d.	I.n.d.	I.n.d.	I.n.d.	I.n.d.	19.57	19.86	26.89	34.37	45.36
Cuentas por Pagar	I.n.d.	I.n.d.	I.n.d.	I.n.d.	I.n.d.	13.11	8.21	12.1	14.06	19.11
Pasivo Total	12.53	18.31	20.19	20.87	21.02	57.2	44.7	65.22	131.94	206.13
Costo Integral de Financiamiento (CIF)	-1.29	0.93	1.09	0.90	1.58	1.53	0.61	0.34	1.78	4.41
Costo de ventas (se considera igual a los gastos de operación para fines de calculo hasta 1999)	98.59	104.72	116.66	140.21	159.94	190	250.69	316.95	381.49	507.4
Compras = costo de ventas	98.59	104.72	116.66	140.21	159.94	190	250.69	316.95	381.49	507.4
Rotacion ctasx pagar (compras / ctasx pagar)	I.n.d.	I.n.d.	I.n.d.	I.n.d.	I.n.d.	14.49	30.53	26.19	27.13	26.55
Rotacion ctasx cobrar (Vtas netas / ctasx cobrar)	I.n.d.	I.n.d.	I.n.d.	I.n.d.	I.n.d.	11.25	15.14	14.67	14.30	14.67
Rotacion de inventarios (cto vtas / inventarios)	12.75	18.24	11.50	15.32	19.73	19.04	20.84	19.61	15.65	17.58
Gastos de operación	98.59	104.72	116.66	140.21	159.94	14.86	20.06	27.56	28.9	36.91
Impuestos	2.73	0.12	1.62	1.81	-2.11	3.65	9.06	16.17	21.3	37.59
Amortizaciones y depreciaciones	2.76	2.80	3.19	3.59	4.28	4.55	6.46	7.96	12.27	19.72
Pagos anuales = cto vta+G oper+ CIF+Imp-amort y dep)	195.85	207.69	232.84	279.53	315.07	205.49	273.96	353.06	421.20	566.59
Porcentaje de incremeneto en Ventas netas	0.00	3.10	11.86	19.70	13.95	21.76	36.54	31.14	24.65	35.41
Porcentaje de incremeneto en Utilidad neta	0.00	-96.10	92.60	11.83	-46.08	65.00	147.15	79.09	26.91	70.52
Porcentaje de incremeneto en Activo total	0.00	8.37	7.02	4.43	14.55	12.48	63.39	48.92	60.74	60.94
Porcentaje de incremeneto en Capital Contable	0.00	-2.19	4.23	4.79	10.41	13.05	165.49	49.97	46.48	63.18
Porcentaje de incremeneto en Pasivo Total	0.00	46.10	10.25	3.38	0.72	172.12	-21.85	45.91	102.30	56.23
Porcentaje de incremeneto en Intereses.	0.00	-172.04	17.31	-17.97	76.20	-2.98	-60.13	-44.26	423.53	147.75

Nota 1: Cantidades en millones de dolares.

Nota 2: La informacion de 1995 a 1999 se obtuvo de los estados financieros del caso, del 2000 en adelante se consideraron los estados financieros de Krispy Kreme en Internet.

Nota 3: El rubro de "inventarios" se considera como "el capital de operación" que aparece en estados financieros de 1995 a 1999

Nota 4: En el rubro de "cuentas por pagar" del 2000 en adelante se consideran unicamente los "accounts payable" omitiendo los "notes payable"

Nota 5: Se consideran las compras igual al costo de ventas en todos los casos.

Nota 6: Para el calculo de la rotacion de cuentas por pagar y por cobrar se consideran todas las compras realizadas a credito al igual que las ventas debido a que no se proporciona esa informacion.

Nota 7: Toda la informacion se refiere a estados financieros consolidados y años fiscales.



Anexo 2

Razones financieras.

Fuente: Autor

Rentabilidad										
Rentabilidad sobre ventas	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Margen Bruto (Ut bruta / Ventas netas)*100	I.n.d.	I.n.d.	I.n.d.	I.n.d.	I.n.d.	14	17	20	22	24
Margen Operación (Ut operación / Ventas netas)*100	5	1	4	3	-2	4	8	11	11	14
Margen Neto (Ut neta / Ventas netas)*100	4	0	2	2	-2	3	5	7	7	9
Rentabilidad sobre inversion										
R sobre activo total (Ut oper / activo total)*100	9	2	7	7	-4	9	14	17	13	14
R sobre capital (Ut neta / Cap contable)*100	13	1	7	7	-7	12	12	14	12	13
Liquidez										
Capital de trabajo (Ac circ/ Pas circ)	I.n.d.	I.n.d.	I.n.d.	2	1	1	2	2	2	3
Prueba acida (Ac circ-Inv / P circ)	I.n.d.	I.n.d.	I.n.d.	1	1	1	1	2	2	2
Periodo prom cobro (360 / rot ctas x cobrar)	I.n.d.	I.n.d.	I.n.d.	I.n.d.	I.n.d.	32	24	25	25	25
Periodo prom pago (360 / rot ctas x pagar)	I.n.d.	I.n.d.	I.n.d.	I.n.d.	I.n.d.	25	12	14	13	14
Nivel Minimo necesario en caja										
Estructura Financiera										
Endeudamiento (Pasivo total / Activo total)*100	19	25	26	26	23	54	26	26	32	31
Grado de posesion (CC / A total)*100	53	48	47	47	45	46	74	74	68	69
Apalancamiento (P total / CC)*100	35	52	55	55	50	120	35	34	47	45
Cobertura de Intereses (Ut oper / CIF)	-5	1	5	6	-2	6	39	125	31	21
Productividad del activo										
Rotacion de activos (Ventas netas / Activos totales)	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
Capacidad de generar riqueza (ut neta/ vtas netas)* (vtas netas / Ac totales)	0.07	0.00	0.03	0.03	-0.03	0.06	0.09	0.10	0.08	0.09

Anexo 3**Estado de resultados consolidado años fiscales 2000 a 2004****Krispy
Kreme
Doughnut
Corporation****Annual
Income
Statement**

	Jan-04	Jan-03	Jan-02	Jan-01	Jan-00
Net Sales	665.59	491.55	394.35	300.72	220.24
Cost of Goods Sold	507.4	381.49	316.95	250.69	190
Gross Profit	158.2	110.06	77.41	50.03	30.24
R & D Expenditure	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
SG&A Expense	36.91	28.9	27.56	20.06	14.86
Depreciation & Amort.	19.72	12.27	7.96	6.46	4.55
Non-Operating Income	-2.48	-12.34	1	0.88	0.29
Interest Expense	4.41	1.78	0.34	0.61	1.53
Income Before Taxes	94.68	54.77	42.55	23.78	9.61
Prov. For Inc. Taxes	37.59	21.3	16.17	9.06	3.65
Minority Interest	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Investment (Gain/Loss)	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Other Income	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Net Income Before Extra Items	57.09	33.48	26.38	14.73	5.96
Extra Items & Disc. Ops.	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Net Income	57.09	33.48	26.38	14.73	5.96

in millions of USD

Fuente: Pagina de Internet de Krispy Kreme elaborado por Thomson Financial

Anexo 4

Balance general consolidado años fiscales de 2000 a 2004

Krispy Kreme Doughnut Corporation

Annual Balance Sheet

Assets	Jan-04	Jan-03	Jan-02	Jan-01	Jan-00
Cash	21.03	32.2	21.9	7.03	3.18
Marketable Securities	n/a	22.98	15.29	18.1	n/a
Receivables	45.36	34.37	26.89	19.86	19.57
Total Inventories	28.86	24.37	16.16	12.03	9.98
Raw Materials	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Work in Progress	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Finished Goods	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Notes Receivable	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Other Current Assets	43.39	27.21	21.52	10.6	8.3
Total Current Assets	138.64	141.13	101.77	67.61	41.04
Net Property, Plant & Equipment	284.72	202.56	112.58	78.34	60.58
Prop., Plant & Equip	284.72	202.56	112.58	78.34	60.58
Accumulated Depreciation	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Interest and Advance to Subsidiaries	12.43	11.22	16.1	20.7	n/a
Other Non-current Assets	7.61	1	n/a	n/a	n/a
Deferred Charges	n/a	n/a	n/a	n/a	1.4
Intangibles	207.72	49.35	16.62	n/a	n/a
Deposits & Other Assets	9.55	5.23	8.31	4.84	1.94
Total Assets	660.66	410.49	255.38	171.49	104.96
Liabilities & Shareholders Equity					
Notes Payable	8.12	11.38	12.98	8.67	n/a
Accounts Payable	19.11	14.06	12.1	8.21	13.11
Curr. Long-Term Debt	2.86	3.3	0.73	n/a	2.4
Curr. Port. Cap Lease	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Accrued Expense	23.4	20.98	26.73	21.24	14.08
Income Taxes	n/a	n/a	n/a	0.04	n/a
Other Current Liabilities	n/a	9.98	n/a	n/a	n/a
Total Current Liabilities	53.49	59.69	52.53	38.17	29.59
Mortgages	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Deferred Charges/Inc.	6.42	9.85	3.93	1.69	0.99
Convertible Debt	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Long-Term Debt	146.22	62.41	3.91	n/a	20.5
Non-Curr. Capital Leases	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Other Long-Term Liab.	n/a	n/a	4.84	4.84	6.13
Total Liabilities	206.13	131.94	65.22	44.7	57.2
Minority Interest (Liab.)	2.32	5.19	2.49	1.12	n/a
Preferred Stock	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Common Stock	294.48	173.11	121.05	85.06	4.67
Capital Surplus	n/a	n/a	n/a	n/a	10.81
Retained Earnings	159.49	102.4	68.93	42.55	34.83
Treasury Stock	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Total Shareholders Equity	452.21	273.35	187.67	125.68	47.76
Total Liabilities & Shareholders Equity	660.66	410.49	255.38	171.49	104.96

in millions of USD

Fuente: Pagina de Internet de Krispy Kreme elaborado por Thomson Financial


Anexo 5 Ilustración 2. Desempeño de Kripy Kreme por segmento de negocios, años fiscales 1997-2001
 (en millones de dolares)

	<i>Fines de años fiscales</i>									
	2 de febrero de 1997		1 de febrero de 1998		31 de enero de 1999		30 de enero del 2000		20 de enero de 2001	
		Contribucion a ventas totales por sermento		Contribucion a ventas totales por sermento		Contribucion a ventas totales por sermento		Contribucion a ventas totales por sermento		Contribucion a ventas totales por sermento
Ingreso por segmento de negocios										
Operaciones de tiendas de la compañía	113,940	85.92%	132,826	83.67%	145,251	80.30%	164,230	74.57%	213,677	71.06%
Operaciones de franquicia	1,709	1.29%	2,285	1.44%	3,236	1.79%	5,529	2.51%	9,445	3.14%
Manufactura y distribucion de KK	16,965	12.79%	23,632	14.89%	32,393	17.91%	50,484	22.92%	77,593	25.80%
Total	132,614	100.00%	158,743	100.00%	180,880	100.00%	220,243	100.00%	300,715	100.00%
		% de gastos vs ventas x unidad de negocio		% de gastos vs ventas x unidad de negocio		% de gastos vs ventas x unidad de negocio		% de gastos vs ventas x unidad de negocio		% de gastos vs ventas x unidad de negocio
Gastos operativos por segmento de negocios (excluyendo depreciacion y amortizacion)										
Operaciones de tienda de la compañía	100,655	88.34%	117,252	88.27%	126,961	87.41%	142,925	87.03%	181,470	84.93%
Operaciones de franquicia	1,575	92.16%	2,368	103.63%	2,731	84.39%	4,012	72.56%	3,642	38.56%
Manufactura y distribucion de KK	14,428	85.05%	20,587	87.11%	27,913	86.17%	43,066	85.31%	65,578	84.52%
Total	116,658	87.97%	140,207	88.32%	157,605	87.13%	190,003	86.27%	250,690	83.36%
Beneficio operativo por segmento de negocio (antes de depreciacion y amortizacion)										
Operaciones de tiendas de la compañía	13,285		15,574		18,290		21,305		32,207	
Operaciones de franquicia	134		-83		505		1,517		5,803	
Manufactura y distribucion de KK	2,537		3,045		4,480		7,418		12,015	
Total	15,956		18,536		23,275		30,240		50,025	
Gastos generales y administrativos no asignados	-7,630		-10,476		-12,020		-16,035		-21,305	
Gastos de depreciacion y amortizacion										
Operaciones de tiendas de la compañía	I.n.d.		2,339		2,873		3,059		4,838	
Operaciones de franquicia	I.n.d.		100		57		72		72	
Manufactura y distribucion de KK	I.n.d.		201		225		236		303	
Administracion corporativa	I.n.d.		946		1,123		1,179		1,244	
Total	3,189		3,586		4,278		4,546		6,457	

Fuente: Archivos SEC y reportes anuales de la compañía
 I.n.d. = Informacion no disponible.

CASO KRISPY KREME AND DOUGHNUTS, INC.

ANEXOS (b)

- **Variedades de donas Krispy Kreme**
- **Contenido nutricional de variedades selectas**



**ORIGINAL
GLAZED**



**GLAZED
DEVIL'S FOOD
CAKE**



**CINNAMON
APPLE FILLED**



MAPLE ICED



**CHOCOLATE
ICED GLAZED**



**GLAZED
CREME FILLED**



**GLAZED
CINNAMON**



**CHOCOLATE
ICED CRULLER**



**POWDERED
STRAWBERRY
FILLED**



**GLAZED
CRULLER**



**CHOCOLATE
ICED GLAZED
WITH SPRINKLES**



**GLAZED
RASPBERRY
FILLED**



**GLAZED
BLUEBERRY
CAKE**



**CHOCOLATE
ICED CREME
FILLED**



**GLAZED
LEMON FILLED**



**GLAZED
SOUR CREAM**



**CHOCOLATE
ICED
CUSTARD FILLED**

VARIETADES DE DONAS KRISPY KREME

Exhibit 5 NUTRITIONAL CONTENT OF SELECTED VARIETIES OF KRISPY KREME DOUGHNUTS

Product	Calories	Calories from Fat	Total Fat		Saturated Fat		Carbo-hydrates		
			Grams	% Daily Value*	Grams	% Daily Value*	Grams	% Daily Value*	Sugars (grams)
Original Glazed	200	110	12	18	3	15	22	7	10
Chocolate Iced Glazed	250	110	12	19	3	15	33	11	21
Maple Iced Glazed	240	110	12	18	3	15	32	11	20
Powdered Blueberry Filled	290	150	16	25	4	21	32	11	14
Chocolate Iced Creme Filled	350	190	21	32	5	25	39	13	23
Glazed Creme Filled	340	180	20	31	5	24	39	13	23
Traditional cake	230	120	13	20	3	15	25	8	9
Glazed Cruller	240	130	14	22	3.5	17	26	9	14
Cinnamon Bun	260	140	16	24	4	20	28	9	13
Glazed Devil's Food	340	160	18	28	4.5	21	42	14	27

*Based on a 2,000-calorie diet.

Source: www.krispykreme.com, September 22, 2003.

CONTENIDO NUTRICIONAL DE VARIEDADES SELECTAS DE KRISPY KREME