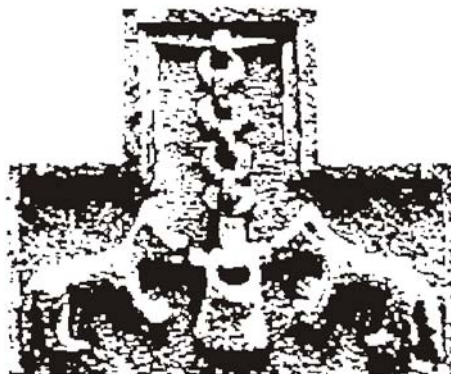


# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

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



LA VERDAD NOS HARA LIBRES

**“KRISPY KREME MÉXICO”**

## **ESTUDIO DE CASO**

Que para obtener el grado de:

**MAESTRA EN ADMINISTRACION**

Presenta:

**BERENICE NÍNIVE DE CASTRO DURÁN**

DIRECTOR: Mtro. Roberto Alejandro Sánchez de la Vara

LECTOR 1: Mtro. Gil Armando Sánchez Soto

LECTOR 2: Mtro. Carlos Sedano Martínez

México, D.F.

2011

# Índice

Introducción.....	01
-------------------	----

## Capítulo I

Antecedentes de la Compañía .....	02
Hechos Relevantes .....	04
Definición del Problema.....	05
Ingresos generados por Krispy Kreme México y de Occidente S. De R.L. de C.V... ..	06
Definición de Franquicia .....	06
Ventajas y desventajas de las franquicias: .....	08
Inflación 2008 – 2011, Pan dulce a Granel: .....	10
Índices de precios de genéricos para bienes finales:.....	11

## Capítulo II

Requisitos de KKD para Otorgar una Franquicia.....	12
La Empresa Misión.....	13
Visión .....	13
Valores .....	13
Productos .....	14

## Capítulo III

Tiendas en México .....	16
-------------------------	----

Alianzas Estratégicas KKD en México .....	19
Variedades de donas en México.....	22
Café.....	22
Frozen .....	22
Nuevos Productos .....	23

#### **Capítulo IV**

Información relevante de Tiendas.....	25
Análisis de Ingresos por área geográfica.....	29
Comportamiento de nuevas tiendas .....	31
Cadena de Suministro de KKD .....	32
Segmento de Mercado .....	33
Competencia .....	34
Cadena de Distribución .....	35
Normas de calidad y servicio al cliente.....	36

#### **Capítulo V**

Estado de Operaciones Consolidado .....	37
Resultados Por Segmentos .....	40
Flujo de Caja Consolidado.....	44
Balance General Consolidado .....	45
Proyecto de crecimiento 2012 .....	46

Conclusiones.....	47
Recomendaciones.....	48
Bibliografía .....	49

## **Anexos**

Información de la NYSE Acciones en Bolsa .....	50
Resumen del desempeño financiero y operativo de Krispy Kreme, años 2007 al 2011.....	52
Estado de Resultado de Operación, años 2009 al 2011 .....	53
Desempeño de Krispy Kreme por Segmento de Negocio, años 2010 al 2011.....	54
Razones Financieras de la Empresa, años 2010 - 2011.....	55

## Introducción

El estudio del caso nos permitirá analizar y conocer el potencial de la empresa Krispy Kreme Doughnuts, Inc., en México, su estrategia de expansión y principalmente conocer cuál ha sido la aceptación del mercado mexicano, así como, su impacto en las costumbres nacionales.

Los mexicanos tienen dentro de su dieta la costumbre de consumir pan dulce elaborado en panaderías, el tipo de dona que Krispy Kreme oferta en el mercado puede ser competencia importante para las panaderías establecidas, sin embargo, la costumbre de los clientes a experimentar nuevos productos abre la posibilidad de incursionar en un nuevo mercado con grandes oportunidades de expansión.

Lo antes mencionado permitiría a Krispy Kreme una mayor venta de franquicias, la percepción de utilidades con lo que podrían mejorar la situación internacional de la marca. Adicionalmente, la marca debe crecer para mantener los márgenes de utilidad y la forma de hacerlo rápido es colocando nuevos puntos de venta en el país.

Como todos sabemos Krispy Kreme se dedica a la elaboración y venta de donas al menudeo y mayoreo con o sin su marca, así mismo, es propietaria de locales y otorga franquicias de locales de la marca. Krispy Kreme es poco diversificado y por lo tanto corre el riesgo de desaparecer. La falta de variedad en la venta de nuevos productos ocasiona que los analistas financieros manifiesten su escepticismo en lo referente a su crecimiento en el mercado nacional e internacional.

## Capítulo I

### Antecedentes de la Compañía

Krispy Kreme fue fundada por Vernon Rudolph el 13 de julio de 1937 en Winston-Salem, Carolina del Norte. La empresa se especializa en la elaboración de donas tradicionales, rellenas, venta de café y otras bebidas.

La empresa se colocó rápidamente en el gusto de los clientes por la elaboración de donas de alta calidad, sabor y la posibilidad de adquirir el producto recién salido del horno. El fundador de la empresa creía que la clave del éxito estaba en proporcionarle al cliente la posibilidad de adquirir las donas recién salidas de proceso de freído y glaseado de azúcar; siendo Rudolph un empresario visionario con gran imaginación consideró importante incorporar en las tiendas una vitrina o ventanal interior que transparentara el proceso de elaboración y permitir a los clientes ver desde el interior de la tienda el proceso de elaboración lo que se convirtió en una marca registrada y logró el éxito de la empresa.

En 1976 Beatrice Foods compró la empresa y realizó varios cambios en ella, como dar una apariencia más moderna a las tiendas de la empresa, modificar la receta original de las donas, crear nuevos logotipos, entre otros. Los cambios fueron percibidos por los clientes reaccionando negativamente a los mismos, lo que llevo a la empresa a una nueva venta.

En 1982 un grupo de franquiciatarios adquirió la empresa a Beatrice Foods, la operación fue un éxito al restaurar la receta, los logotipos y manuscritos originales. En poco tiempo la empresa se colocó nuevamente en el gusto de sus clientes.

La operación de compra fue pagada con deuda por lo cual la primera década de vida de la empresa fue difícil recuperarse por las tasas de interés a dos dígitos vigentes en aquel momento, es importante señalar que el pago de la deuda dejó pocos recursos para la expansión.

Por lo antes mencionado, la compañía para crecer tuvo que conceder franquicias en una vertiente denominada “tiendas asociadas” que operaban al amparo de un acuerdo de licencia con una vigencia por 15 años, lo que permitió la apertura de unas cuantas tiendas propiedad de la empresa y otras concesionadas bajo el esquema de franquicias que contemplaban el pago de regalías del 3 por ciento por ventas dentro de las instalaciones, pago del 1 por ciento de las ventas totales bajo la marca, no se pagaban regalías por la venta de donas de marca privada.

El esquema de negocio permitió que los ingresos corporativos gradualmente fueran incrementándose hasta 117 millones de dólares en 1989 y se mantuvieron durante los 6 años posteriores.

El modelo de negocio permitiría a la empresa iniciar actividades para su expansión a inicio de los noventas, dicha expansión estaría a cargo de Scott Livengood quien fue nombrado presidente y director general de operaciones, cabe señalar que él confiaba

firmemente en el producto de la compañía y en su potencial para crecer a largo plazo.

### Hechos Relevantes

La empresa Krispy Kreme Doughnuts, Inc., incursiono en el mercado accionario en el año 2000, colocando en el mercado una OPI (initial public offering) oferta inicial pública con lo que pretendía remodelar y reubicar las tiendas más antiguas de la empresa, así como, realizar el pago de la deuda y ampliar su capacidad de elaborar masa para donas.

Fueron colocadas en el mercado 3.45 millones de acciones cada acción tenía un costo de \$12 dólares, la empresa salió al mercado con el logo de KREM. Las acciones incrementaron su precio cuatro veces en un periodo de 12 meses, a principios del 2001 el precio por acción se encontraba en \$54.25 dólares.

La OPI de Krispy Kreme fue la segunda de mejor comportamiento en Estados Unidos en el año 2000.

En mayo de 2001 las acciones de Krispy Kreme comenzaron a circular en la Bolsa de Valores de Nueva York bajo un nuevo logo KKD mismo que es usado en la actualidad.

Modelo y estrategia del negocio de Krispy Kreme para generar ingresos. Las fuentes de ingreso son: Las tiendas propias, los ingresos por regalías de tiendas franquiciadas, las cuotas de franquicias por apertura de nuevas tiendas, venta de masa y la venta de equipo para preparar donas de las tiendas franquiciadas.



La operación de la empresa mediante las franquicias minimizó los requerimientos de capital para crecer, proporciona regalías a la empresa y delegó en los franquiciatarios la operación de locales.

### Definición del Problema

Las franquicias en México son concesionadas en su mayoría a Grupo Axo, empresa que tiene a su cargo la venta de donas de la marca Krispy Kreme Doughnuts; con la razón social Krispy Kreme México S. de R. L. de CV., opera como una subsidiaria de Taco Holding, S.A. de C.V., sólo en Ciudad Juárez existe una franquicia otorgada a la persona moral Krispy Kreme de Occidente S. de R. L. de C.V., empresa que probablemente obtuvo la franquicia en Estados Unidos y posteriormente la traslado e instaló en aquella ciudad fronteriza de México.

Grupo AXO es una empresa mexicana con más de una década de experiencia en el mercado de la distribución, comercialización y operación de tiendas propias de marcas internacionalmente reconocidas. La fortaleza de AXO es la industria de la moda, cuenta con un portafolio a marcas de prestigio como son: Tommy Hilfiger, Donna Karan New York, Coach y Guess, entre otras.

A partir de 2004 el grupo incursionó, además, en el sector de alimentos, con la franquicia de Krispy Kreme Doughnuts, en la ciudad de México.

Cabe señalar, que a inicios de 2007, Grupo AXO operaba alrededor de 50 tiendas propias en aproximadamente 700 puntos de venta dentro de las principales tiendas departamentales del país.

Considerando la posibilidad de adquirir una franquicia de la empresa Krispy Kreme ingresamos a su página web para conocer nuestras posibilidades a lo cual nos respondieron lo siguiente:

¿Cómo puedo obtener una franquicia de Krispy Kreme?

No vendemos franquicias de la marca; somos un grupo dedicado al desarrollo de la misma en toda la República Mexicana.

#### Ingresos generados por Krispy Kreme México y de Occidente S. de R.L. de C.V.

Grupo AXO es considerado el propietario mayorista de la franquicia en México, según lo publicaron en un sitio de internet, AXO ha vendido \$ 7,8 millones, generando ingresos netos de \$ 5.9 millones. Al respecto, el Sr. James H Morgan actual CEO de Krispy Kreme comentó que tendrían que pagar un estimado de \$ 1.5 millones de impuestos en México y esperar tener una ganancia después de impuestos de \$ 4,4 millones en el trimestre finalizado al 31 de julio del 2011.

Nota: Grupo Axo es propietario de Krispy Kreme México S. de R.L. de C.V., en sociedad al 30% con Krispy Kreme Doughnuts y la subsidiaria propiedad Krispy Kreme de Occidente, S. de R.L. de C.V.

Fuente: <http://charlotteraleigh.citybizlist.com/14/2011/5/9/Krispy-Kreme-Sells-30-Stake-in-Mexican-Franchise-for-7.8M--cbl.aspx>

#### Definición de franquicia:

Es la licencia que otorga el dueño de una marca o nombre comercial y que permite a otra persona vender un producto o servicio bajo ese nombre comercial.

En general, una franquicia involucra un contrato detallado mediante el cual el

franquiciatario se obliga a operar un negocio o vender un producto o servicio conforme a los métodos y procedimientos establecidos por el franquiciante y, este se obliga a su vez, a transmitir al franquiciatario el anuncio, promoción y consulta de otros servicios relacionados con la franquicia.<sup>1</sup>

Otra definición:

1. f. Exención que se concede a alguien para no pagar derechos por las mercaderías que introduce o extrae o por el aprovechamiento de algún servicio público.
2. f. Concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial otorgada por una empresa, a una o varias personas, en una zona determinada.<sup>2</sup>

Definición Legal:

Ley de la Propiedad Industrial, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 27 de junio de 1991, Capítulo VI, De las Licencias y la Transmisión de Derechos, Artículo 142. A la letra dice: *“Existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca, otorgada por escrito, se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la*

---

<sup>1</sup>TORRES DE LA ROSA Alejandra. El contrato de franquicia en el derecho mexicano. 2ª ed., México, D. F., 2006. P. 33.

<sup>2</sup>Fuente: <http://buscon.rae.es/drael/15>, de abril de 2011

*marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue.”*

### Ventajas y desventajas de las franquicias:

#### Ventajas

La Reputación: Es aquello que el desarrollador del modelo de negocio tuvo que lograr para colocarse en el gusto del cliente, situación que el franquiciatario no tendrá que trabajar para establecer la reputación del negocio. El bien o servicio cuenta con el reconocimiento que se ofrece mismo que ya fue aceptado por el público.

El Capital de trabajo: El riesgo que se tiene al adquirir una franquicia es menor que el que corrió el franquiciador al iniciar el negocio. Adicionalmente, se cuenta con el respaldo de la franquicia para disminuir los riesgos y el costo de operación.

La Experiencia: La madurez de la franquicia permite al franquiciado llevar un negocio exitoso basado en un modelo de negocio probado y exitoso, lo anterior disminuye el riesgo derivado de la falta de experiencia del nuevo inversionista.

#### Desventajas

Los Derechos: El franquiciador cobra por el uso del nombre de la empresa, lo que genera bajos márgenes de ganancias para el franquiciatario.

La Estandarización: Limita la posibilidad de modificar los procesos aún en favor de implementar mejores prácticas.

La Cancelación: El procedimiento es complicado, costoso y requiere la autorización del franquiciador.

#### Ventajas del Franquiciador

- Obtiene capital, sin perder o diluir el control de la empresa.
- Crea una fuente de ingresos basada en el conocimiento técnico y comercial adquirido previamente.
- Incrementa las ventas rápidamente por el efecto en cadena de colocar nuevas tiendas con una marca de prestigio respaldando el producto o servicio.

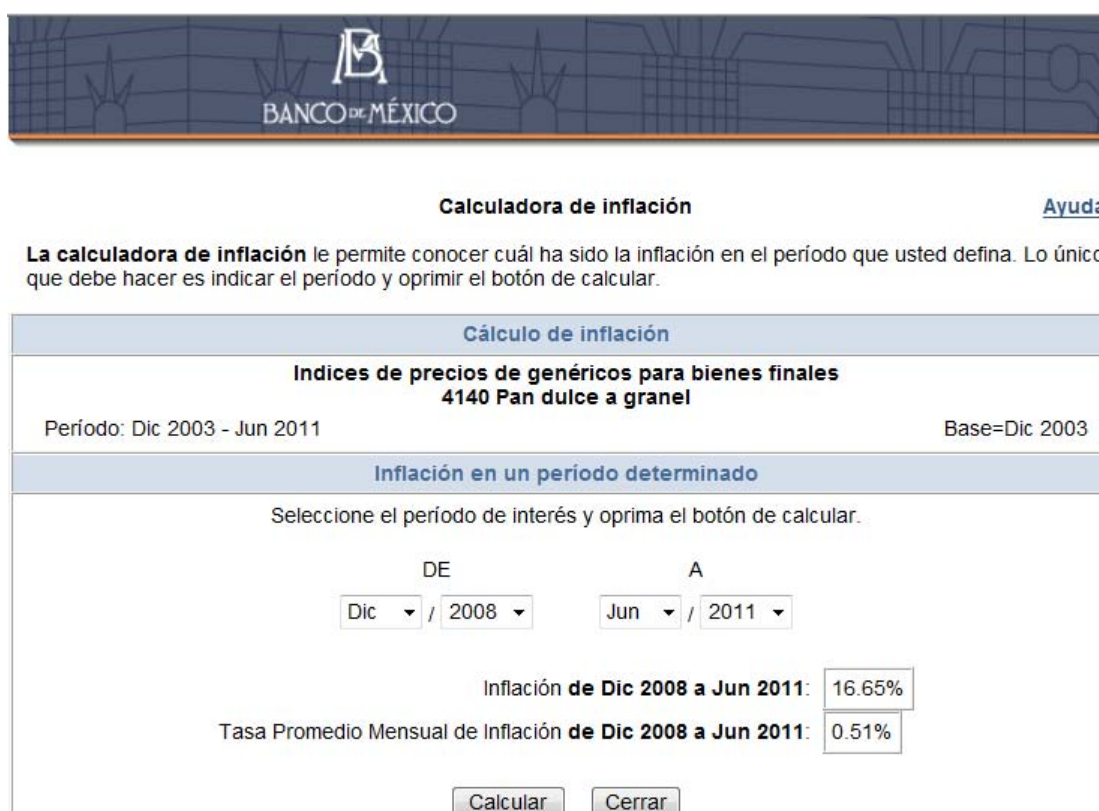
#### Ventajas del Franquiciatario

- Adquirir una empresa con mejor capital a través de la franquicia de una marca determinada.
- Disminuye la incertidumbre por tratarse de un proyecto probado y exitoso en su ramo.
- Recibe capacitación continua para operar el modelo de negocio, la cual es proporcionada por el franquiciador.

Para crear una franquicia

El modelo de negocio denominado franquicia es la distribución de un bien o servicio derivado de una fórmula probada que es exitosa. Para ser una franquicia se tiene que poner a prueba la fórmula de negocio y demostrar el éxito de la marca.

### Inflación 2008 – 2011, Pan dulce a Granel



The screenshot shows the 'Calculadora de inflación' (Inflation Calculator) interface from Banco de México. The page title is 'Cálculo de inflación' and the index is 'Indices de precios de genéricos para bienes finales 4140 Pan dulce a granel'. The period selected is 'Dic 2003 - Jun 2011' with a base of 'Dic 2003'. The calculator shows the inflation rate for the period 'Dic 2008 a Jun 2011' as 16.65% and the average monthly inflation rate as 0.51%. There are 'Calcular' and 'Cerrar' buttons at the bottom.

Cálculo de inflación	
Indices de precios de genéricos para bienes finales 4140 Pan dulce a granel	
Período: Dic 2003 - Jun 2011	Base=Dic 2003
Inflación en un periodo determinado	
Seleccione el periodo de interés y oprima el botón de calcular.	
DE	A
Dic / 2008	Jun / 2011
Inflación de Dic 2008 a Jun 2011:	16.65%
Tasa Promedio Mensual de Inflación de Dic 2008 a Jun 2011:	0.51%
Calcular	Cerrar

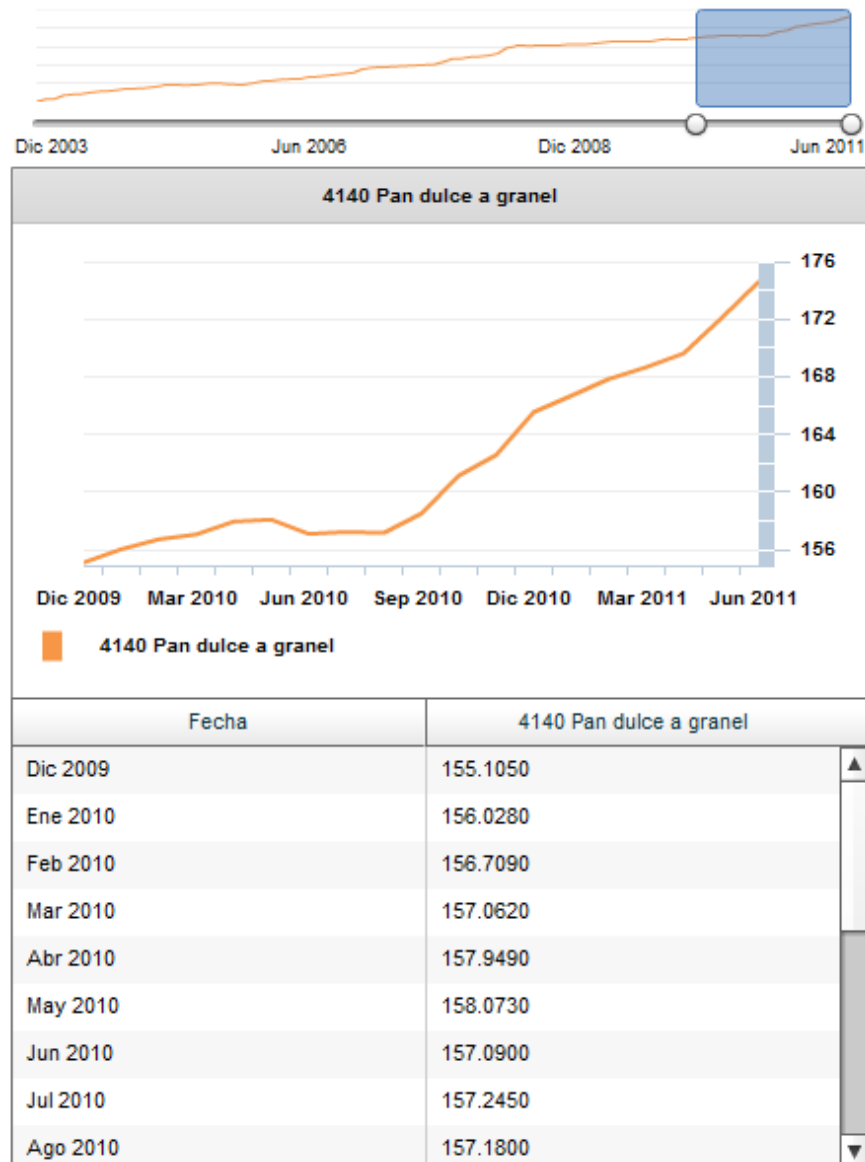
Inflación publicada por Banco de México correspondiente al Pan dulce a granel durante el periodo de diciembre de 2008 a junio de 2011.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Fuente: <http://www.banxico.org.mx>

## Índices de precios de genéricos para bienes finales

Período: Dic 2003 - Jun 2011, Mensual, Índices, Base Pan dulce a granel.

La grafica que detallamos a continuación nos permite conocer el comportamiento nacional del pan dulce a granel, mostrando una tendencia a la alza de septiembre de 2010 a junio de 2011. <sup>4</sup>



<sup>4</sup> Fuente: <http://www.banxico.org.mx/SielInternet/consultarDirectorio>

## Capítulo II

### Requisitos de KKD para otorgar una franquicia

Actualmente, se pueden obtener franquicias de Krispy Kreme hay algunas disponibles en los Estados Unidos y otras disponibles en todo el mundo. La empresa solicita a los interesados llenar la solicitud en línea, esta solicitud será evaluada considerando que la persona interesada deberá cubrir los requisitos siguientes:

La persona interesada en la franquicia debe ser un apasionado de la marca y de los productos de la empresa.

Debe contar con un historial de empresario exitoso en la industria restaurantera o alguna afín.

Estar dispuesto a contraer el compromiso de ofrecer excelencia en el servicio al cliente.

Deberá ser residente del país en el que se desea instalar la tienda y conocer la cultura local.

Deberá contar con los recursos económicos necesarios para financiar la instalación y puesta en marcha de una tienda.

Es importante destacar que algunos requisitos pueden ser variables dependiendo del país para el que se desee conseguir la franquicia.

Información que deberá enviar:

Currículo Vitae completo del solicitante y de los posibles socios



Información sobre su experiencia en ventas de menudeo y en el servicio de alimentos.

Breve resumen de las razones por las cuales usted cree que Krispy Kreme tendría éxito en su país.

Información financiera de los recursos disponibles para la ejecución del plan de negocios.

La dirección de la empresa en Estados Unidos es:

International Franchise Information

President, International

Krispy Kreme Doughnut Corporation

370 Knollwood Street, Suite 500

Winston-Salem, NC 27103

### La Empresa Misión

Tocar y mejorar vidas a través de la alegría que es Krispy Kreme.

### Visión

Para ser el líder mundial en el intercambio de gustos exquisitos y la creación de recuerdos alegres.

### Valores (con acuse de recibo a nuestro Fundador Rudolph Vernon)

Creemos que:

- ✓ Los consumidores son nuestra razón de ser y, el centro de la dona.

- ✓ No hay sustituto para la calidad en nuestro servicio a los consumidores.
- ✓ Una presentación impecable es fundamental siempre que Krispy Kreme vende.
- ✓ Tenemos que promover el trabajo en equipo, la colaboración es insuperable.
- ✓ Debemos dejar la mejor imagen posible en todo lo que hacemos.
- ✓ No debemos conformarnos con "Ser el segundo mejor," cumplimos con nuestros compromisos.
- ✓ Debemos entrenar a nuestro equipo para tener mejores resultados.

## Productos

KKD se dedica primordialmente a la producción, elaboración y venta de donas así como, otros productos relacionados. Actualmente, en Estados Unidos se producen y se venden más de 20 variedades de donas de alta calidad, incluyendo su dona original de ventanal. La mayoría de sus donas, son hechas con levadura, aunque también ofrecen variedades de donas y buñuelos. En los últimos años, han introducido donas de formas no tradicionales, que pueden ser estacionales, personalizadas utilizando glaseados y otros ingredientes, incluyendo formas de corazones, calabazas, balones de fútbol, los huevos de pascua y los muñecos de nieve. Además de la especial en forma de dona, periódicamente ofrecen otras variedades por tiempo limitado conmemorativas, de temporada y con diseño solicitado por el cliente. Generalmente, los nuevos productos salen a la venta en las tiendas propiedad de la empresa y posteriormente son lanzados a las tiendas de la

franquicia, a pesar de que los nuevos productos han pasado las pruebas en las tiendas propias, los productos que creemos son compatibles con la imagen de la marca y que cumplan los exigentes estándares de calidad son colocados en las franquicias. Las ventas de donas representan aproximadamente el 88% del total de ventas al menudeo, con el delicado equilibrio que proporciona principalmente la venta de bebidas.

## Capítulo III

### Tiendas en México

Actualmente Krispy Kreme tiene presencia en siete estados de la República Mexicana con cincuenta y ocho tiendas, detalle de tiendas a continuación:

#### Estado de México, 13 establecimientos.

- |                              |                                  |
|------------------------------|----------------------------------|
| 1. Comisariato               | 8. Liverpool Satélite            |
| 2. Interlomas                | 9. Liverpool Metepec             |
| 3. Centro de<br>Distribución | 10. Plaza Las Flores<br>Coacalco |
| 4. WM San Marcos             | 11. WM Neza                      |
| 5. Home Price                | 12. Plaza Outlet Lerma           |
| 6. Ecatepec                  | 13. Sendero Toluca               |
| 7. Liverpool Perinorte       |                                  |

#### Puebla, 4 establecimientos.

- |                            |                                   |
|----------------------------|-----------------------------------|
| 1. Puebla                  | 3. Plaza Dorada                   |
| 2. San Francisco<br>Puebla | 4. Liverpool Plaza<br>Angelopolis |

Distrito Federal, 25 establecimientos.

- |                      |                         |
|----------------------|-------------------------|
| 1. WM Félix Cuevas   | 14. Av. Toluca          |
| 2. Liverpool Polanco | 15. Lomas Verdes        |
| 3. San Jerónimo      | 16. Tunnel Coapa        |
| 4. Liverpool Centro  | 17. Lindavista          |
| 5. Parque Delta      | 18. Parque Tezontle     |
| 6. Liverpool Coapa   | 19. Volaris Santa Fe    |
| 7. Condesa           | 20. Plateros            |
| 8. Liverpool         | 21. Pabellón            |
| Insurgentes          | Cuauhtémoc              |
| 9. WM Eduardo Molina | 22. Aeropuerto Nacional |
| 10. Santa Fe         | 23. Chedraui Ajusco     |
| 11. Aeropuerto       | 24. Aeropuerto Terminal |
| Internacional        | 2                       |
| 12. Gran Sur         | 25. Plaza Tepeyac       |
| 13. Perisur          |                         |

Morelos, 3 establecimientos.

1. Cuernavaca
2. Liverpool Cuernavaca
3. Plaza Cuernavaca

Hidalgo, 2 establecimientos.

1. Liverpool Pachuca
2. Plaza Gran Patio Pachuca

Querétaro, 2 establecimientos.

1. Sendero Querétaro
2. Liverpool Querétaro

Jalisco, 8 establecimientos.

- |                   |               |
|-------------------|---------------|
| 1. Guadalajara    | 6. Ciudadela  |
| Unicenter         | 7. Aeropuerto |
| 2. Plaza Andares  | Guadalajara   |
| 3. Plaza Patria   | 8. Aeropuerto |
| 4. Plaza Galerías | Guadalajara 2 |
| 5. Gran Plaza     |               |

Analizando el desempeño del crecimiento de Krispy Kreme quien sólo tiene presencia en 7 Estados de la República Mexicana que equivalen al 21.88 por ciento del total de los estados, Krispy Kreme podría crecer en el país en 25 Estados que equivalen al 78.13 por ciento.

El potencial de crecimiento de Krispy Kreme es mayor al esfuerzo realizado desde que inició actividades en México, ¿por qué razón no han logrado abrir por lo menos un establecimiento en cada Estado de la República?

### Alianzas Estratégicas KKD en México

#### Volaris

Krispy Kreme y Volaris anuncian su alianza estratégica en la primera conferencia de prensa a 38 mil pies de altura. La marca de Krispy Kreme viste el fuselaje del avión XAVOA de Volaris surcando los cielos de México con ambos costados enarbolando una nueva manera de publicitar ambas marcas. Al interior sus 14 aeronaves, Volaris marca con el sello de Krispy Kreme.

#### Comunicado de prensa:

México D.F. 12 de noviembre del 2007. Volaris y Krispy Kreme celebran durante una conferencia de prensa a 38 mil pies de altura, su nueva alianza estratégica con la que persiguen crear un hito en la manera de realizar negocios en México.

Ambas empresas se unen para ofrecer a los clientes de Volaris la clásica Dona Glaseada Original durante sus vuelos matutinos. Asimismo, en esta primera etapa, en la terminal virtual de Volaris en Santa Fe, Ciudad de México y en el aeropuerto de

Puebla existe un kiosco Krispy Kreme donde los pasajeros pueden adquirir donas en sus diferentes presentaciones.

Además, como resultado de esta sociedad, surca los cielos de México la imagen de Krispy Kreme en el exterior de la aeronave matrícula XA-VOA de Volaris. Este Airbus 319 es el primer avión comercial en el país con publicidad en su fuselaje, convirtiendo al avión en un medio de comunicación al portar en sus costados el logotipo de Krispy Kreme, como muestra de una nueva manera de hacer publicidad por parte de la aerolínea de alta eficiencia de México.

“Somos socios de negocio con el firme propósito de ir hacia nuevos esquemas de servicio con productos de gran calidad como nuestra tradicional dona glaseada, buscamos ir hacia nuevos lugares donde la gente aún no ha probado el sabor de nuestras donas, así que Volaris será un gran socio para cumplir con este cometido”, celebra Arnaud Reilhac, Director General de Krispy Kreme en México.

El objetivo de Krispy Kreme es llegar a más personas en distintos lugares de la República Mexicana, beneficiando directamente a los clientes de Volaris, quienes disfrutarán del sabor y calidad de las donas.

Volaris servirá donas Krispy Kreme como parte de su snack de desayuno en 18 vuelos diarios que salen del aeropuerto de Toluca en horarios a partir de las 6:50 a.m. hasta las 11:00 a.m.



*“Estamos muy contentos por esta alianza y con la posibilidad de ofrecer mejor atención y productos a nuestros Clientes que así lo demandan, somos una empresa que revolucionó el mercado de la Aero transportación y con esta iniciativa continuamos haciéndolo. Brindamos la mejor experiencia al viajar con nosotros y por esa razón queremos darles un alimento rico y divertido como lo son las donas Krispy Kreme”<sup>5</sup>* apuntó Enrique Beltranena, Director General de Volaris.

---

<sup>5</sup>Fuente: [contenido.volaris.com.mx/docs/press/KrispyKreme.pdf](http://contenido.volaris.com.mx/docs/press/KrispyKreme.pdf)

## Variedades de donas en México

1. Glaseada Original
2. Cubierta de chocolate
3. Cubierta de Canela
4. Cubierta de chocolate con chispas
5. Rellena de Crema Pastelera
6. Rellena de Crema Blanca
7. Rellena de Cajeta
8. Rellena de Frambuesa
9. Rellena de Manzana
10. Cruller glaseado
11. Cubierta de Maple
12. Cubierta de Azúcar
13. Glaseada Original Integral
14. Glaseada Original Integral con Amaranto
15. Brownie

## Café

1. Cappuccino Italiano
2. Espresso
3. Americano
4. Café Latte
5. Café Moka
6. Café con Cajeta
7. Cajeta
8. Chocolate
9. Chai

## Frozen

1. Cappuccino Frío
2. Chocolate Frío Oscuro
3. Chocolate Frío Blanco
4. Cappuccino Frozen
5. Moka Frozen
6. Moka Frozen Blanco

7. Chocolate Frozen

10. Frozen Frutales

8. Chocolate Frozen Blanco

9. Cajeta Frozen

### Nuevos Productos

Frozen Frutales Mango

Dona Rellena de Fresa

En el año fiscal 2009, KKD inició las pruebas de un nuevo servicio con el lanzamiento al mercado de un suave menú de conos tradicionales, batidos y helados con una gran variedad de ingredientes.

En el año fiscal 2010, han ampliado sus pruebas del concepto, llamado Kool Kreme soft servir, en todas las tiendas nuevas de la empresa y en la mayoría de los comercios existentes en los mercados en los que las nuevas tiendas se encuentran. KKD espera tener la plataforma de servicio suave en pleno funcionamiento en aproximadamente 15 tiendas en cuatro mercados de prueba para la primavera del 2010, debe colocar el producto en el gusto del consumidor logrando un mejor desempeño del producto en los meses de verano, lo anterior se pretende lograr con el apoyo de los medios de comunicación y la actividad de promoción extensa. Las pruebas de la empresa, junto con las pruebas de dos de los franquiciados, permitirán una evaluación adicional de aceptación de los consumidores en los que basaría la decisión del lanzamiento completo del nuevo concepto.

Adicionalmente, KKD ha iniciado pruebas en el lanzamiento de productos de panadería, como pan dulce, pan de nuez, muffins y bagels, y un plan para ampliar esta prueba a los franquiciados en el año fiscal 2011 en caso de ser aceptado por el mercado.

## Capítulo IV

### Información Relevante de Tiendas

Actualmente KKD tiene 646 tiendas en 21 países, de las cuales 85 son tiendas propias y cuentan con 144 tiendas franquiciadas en Estados Unidos, las 417 tiendas restantes son franquiciadas y se ubican en el resto del mundo.<sup>6</sup>

El segmento Internacional de Franquicias se compone de las operaciones internacionales de franquicias de la compañía.

Las franquicias internacionales son tiendas de venta de donas y productos complementarios casi exclusivamente en las instalaciones del canal de ventas en el mismo formato y uso de los formatos de tienda igual que el segmento de tiendas propiedad de la empresa, y también está usando un formato de quiosco. Una porción de las ventas de los concesionarios en el Reino Unido y en Australia se realiza a clientes fuera del establecimiento.

<b>Descripción</b>	<b>Nacionales Estados Unidos</b>	<b>Internacional</b>	<b>Total</b>
Tiendas Propias	85	-	85
Tiendas Franquiciadas	144	417	561
<b>Total</b>	<b>229</b>	<b>417</b>	<b>646</b>

<sup>6</sup> Fuente: <http://files.shareholder.com/downloads/KKD/1243974480x0x462123/7baf359f-e881-4240-be24-005339dbb875/KKD%20-%20Investor%20Presentation%20-%20April%202011.pdf>, 2 de mayo de 2011

**KRISPY KREME DOUGHNUTS INC**  
**Periodo de Ene a Mar de 2011**

Horario	Porcentaje de ventas al menudeo
6 a.m. - 11 a.m.	34%
<b>11 a.m. - 2 p.m.</b>	<b>13%</b>
2 p.m. - 6 p.m.	21%
6 p.m. - 11 p.m.	28%
El porcentaje mayor de ventas es en la mañana.	

Las ventas al menudeo muestran un mejor desempeño o comportamiento durante en el horario de seis a once de la mañana, lo que re representa el 34% de las ventas totales de un día.

La tabla anterior nos muestra que el horario con menor demanda en la venta de producto al menudeo es de las once de la mañana a las catorce horas situación que nos marca la pauta para aprovechar la debilidad y transformarla en una área de oportunidad y mejora para la marca.

La mercadotecnia debe coadyuvar en la mejora continua también debe enfocarse en la búsqueda del mejor desempeño de las ventas al menudeo durante el periodo en el que las ventas disminuyen. Lo más importante es colocar en el gusto del cliente el producto sin importar la hora de venta.

La empresa debe buscar que el consumidor no relacione el producto únicamente con el desayuno, tratar de colocar en el gusto del cliente los productos para consumo en la hora del lunch o un postre para la hora de la cena.

Estados Unidos, tiendas propias.

Alabama	3	Mississippi	1
District of Columbia	1	Missouri	4
Florida	4	New York	1
Georgia	10	North Carolina	14
Indiana	4	Ohio	6
Kansas	3	South Carolina	3
Kentucky	4	Tennessee	11
Louisiana	1	Texas	3
Maryland	2	Virginia	6
Michigan	3	West Virginia	1
		Total	<hr/> 85

Estados Unidos, tiendas franquiciadas por Estado.

Alabama	7	Florida	17
Arizona	11	Georgia	11
Arkansas	2	Hawaii	1
California	15	Idaho	1
Colorado	2	Illinois	4
Connecticut	4	Iowa	1

Louisiana	3	Pennsylvania	7
Mississippi	2	South Carolina	9
Missouri	3	Tennessee	1
Nebraska	2	Texas	8
Nevada	7	Utah	2
New México	2	Washington	8
North Carolina	7	Wisconsin	1
Oklahoma	4	Total	<u>144</u>
Oregon	2		

Internacional tiendas franquiciadas.

País, año de primera inauguración y número de tiendas.

País	Año de apertura	Tiendas
Australia	2004	29
Bahrain	2009	9
Canada	2002	5
China	2010	1
Dominican Republic	2011	1
Indonesia	2007	9
Japan	2007	21
Kuwait	2007	28



Lebanon	2009	11
Malaysia	2010	5
<u>México</u>	<u>2004</u>	<u>58</u>
Philippines	2007	21
Puerto Rico	2009	4
Qatar	2008	6
Saudi Arabia	2008	83
South Korea	2005	41
Thailand	2011	2
Turkey	2010	13
United Arab Emirates	2008	24
United Kingdom	2004	46
Total		<u><u>417</u></u>

Análisis de Ingresos por área geográfica

	<b>Enero 2011</b>	<b>Enero 2010</b>	<b>Febrero 2009</b>
<b>(Información en miles)</b>			
<b>Ingresos por área geográfica:</b>			
Estados Unidos	\$324,934	\$314,528	\$333,599
Norte América	\$5,864	\$4,231	\$14,513
Asia	\$18,542	\$15,469	\$18,927
Medio Oriente	\$9,152	\$8,852	\$10,477
Europa	\$3,463	\$3,440	\$8,006
<b>Total de Ingresos</b>	<b>\$361,955</b>	<b>\$346,520</b>	<b>\$385,522</b>

7

<sup>7</sup> Fuente: [www.krispykreme.com](http://www.krispykreme.com)

La información antes expuesta nos sugiere que la empresa en 2009 tuvo una afectación por la depresión económica mundial lo que represento una caída en sus ingresos de 11% en el mismo periodo del ejercicio 2010.

En 2011 se aprecia una considerable mejoría en los ingresos de la empresa ya que respecto del 2009 logró una mejora del 7%. Cabe señalar que el área geográfica de Asia muestra una recuperación rápida y muy importante respecto del año 2009, en contrario al comportamiento de Europa que muestra una recuperación lenta de los ingresos por venta de producto.

Es importante destacar que las tiendas de Estados Unidos representan poco más del 90% de los ingresos de Krispy Kreme, por lo que se espera que la compañía tenga un mejor desempeño durante 2011.

Todos los cambios económicos internacionales tienen un fuerte impacto en las empresas como Krispy Kreme por tener presencia a nivel internacional.

## Comportamiento de nuevas tiendas

	2011	2010	2009
<b>Número de tiendas abiertas al final del Año:</b>			
<b>Tiendas de la Compañía:</b>			
<b>Fábrica:</b>			
comisarios	6	6	6
Tiendas de doble canal	35	38	51
Instalaciones para Almacenar	28	25	26
Tiendas Satélite	16	14	10
<b>Total de Tiendas de la Compañía</b>	<b>85</b>	<b>83</b>	<b>93</b>
<b>Franquicia de Tiendas Nacionales:</b>			
Fábrica	102	104	104
Tiendas Satélite	42	37	28
<b>Total de Franquicias Nacionales</b>	<b>144</b>	<b>141</b>	<b>132</b>
<b>Franquicia Internacional de Tiendas:</b>			
Fábrica	106	95	94
Tiendas Satélite	311	263	204
<b>Total de Tiendas de Franquicia Internacional</b>	<b>417</b>	<b>358</b>	<b>298</b>
<b>Total de las tiendas del Sistema</b>	<b>646</b>	<b>582</b>	<b>523</b>

Fuente: Reportes anuales de la compañía.

La tabla anterior nos permite analizar el comportamiento de las tiendas durante el 2009, 2010 y 2011, es importante señalar que en lo referente a las tiendas propiedad de la empresa durante el presente año han logrado una recuperación pero aún no llegan a tener el número de tiendas que existían en 2009.

Considerando que la crisis económica fue un problema general en el mundo pero con un impacto mayor en Estados Unidos, la apertura de tiendas se encuentra en un estado depresivo por las circunstancias económicas que aún prevalecen.

Considero que el crecimiento de las tiendas en la modalidad de franquicia es porque los inversionistas consideran una oportunidad la inversión en nuevos mercados, situación que ha permitido a KKD mantenerse como una empresa preferida para invertir.

La construcción de un suceso internacional, fue la expansión durante los últimos tres años en lo referente a la apertura de tiendas, el fenómeno permitió el crecimiento de 298 a 417 reflejando un crecimiento en el total de tiendas de un 23% respecto del año 2009. El suceso internacional a permitido a KKD la percepción de ingresos, por lo antes expuesto KKD espera tener un mayor desarrollo en el área internacional, adicionalmente, contempla tener un potencial crecimiento en otros a países en los que actualmente no tiene presencia.

Cadena de Suministro de KKD

La cadena de suministro de KKD obtiene recursos adicionales por la venta de insumos porque produce mezclas para la elaboración de donas, fabrica equipos de rosquilla de decisiones para uso de todas las tiendas denominadas fábricas, tanto la empresa como las franquicias, están obligadas a comprar. Además, de que la cadena de suministro de KKD vende otros ingredientes, materiales y suministros principalmente a las tiendas franquiciadas propiedad de la compañía y domésticos.

### Segmento de Mercado

Krispy Kreme opera dentro del segmento de mercado denominado Quick Service Restaurant en lo sucesivo le denominaremos "QSR", segmento que generalmente es menos vulnerable a las crisis económicas que el segmento de comida casual, debido al valor que QSR's ofrece a los consumidores, así como algunos "de los intercambios en valor" de los consumidores de otros segmentos de la industria restaurantera en Estados Unidos.

La empresa operando bajo las condiciones económicas adversas y en su intento de preservar las ventas por los clientes que gustan del consumo "fuera de casa" experiencia culinaria de presupuestos más ajustados en época de crisis. Sin embargo, el alto desempleo, los consumidores de baja confianza, apretados de crédito y otros factores han hecho mella en los consumidores y su capacidad para aumentar el gasto, lo que resulta en menos visitas a los restaurantes. Como resultado, las ventas de QSR podrán seguir siendo

afectadas por el ambiente actual de recesión o los incrementos en los precios de los productos básicos y la energía. La Compañía cree que el potencial del aumento de los precios de los productos agrícolas y energía, es probable que afecte más significativamente a la empresa que las condiciones económicas en general, debido a que la Compañía considera que sus productos son indulgencias accesibles que atraen a los consumidores de todos los segmentos económicos.

### Competencia

La competencia de KKD dentro del mismo segmento de mercado QSR incluyen a Dunkin 'Donuts, que tiene el mayor número de puntos de venta en la industria de venta de donas al menudeo, así como Tim Hortons empresa regional y local propietaria de tiendas de venta de donas.

Dunkin 'Donuts y Tim Hortons cuentan, básicamente, con mayores recursos financieros que KKD y se están expandiendo a otras regiones geográficas, incluyendo las áreas donde KKD tiene presencia significativa en tiendas. También compiten en el mismo segmento de mercado otros minoristas que venden dulces, como las tiendas de galletas y las tiendas de helados. Competidores en elementos como la calidad de los alimentos, la conveniencia, la ubicación, el servicio al cliente y el valor.

### Cadena de Distribución

KKD además de los puntos de venta de donas al menudeo, el mercado interno está compuesto por otros canales de venta, incluyendo tiendas de abarrotes, tiendas de productos envasados, panaderías ubicadas dentro de las tiendas de abarrotes, tiendas de conveniencia.

Nuestros mayores competidores son los fabricantes de donas y bocadillos vendidos a través de todos estos canales y fuera de los canales de ventas locales.

La atención al cliente, incluyendo la frecuencia de entregas y el mantenimiento de los estantes completamente equipados, es un factor importante en el éxito que compiten por conveniencia las tiendas de comestibles y/o los negocios comerciales masivos.

Actualmente hay una tendencia de la industria misma que consiste en avanzar hacia la oferta de productos frescos en tiendas de conveniencia durante los tiempos de familia por la mañana y por la noche, los productos están o proceden de un comisario central o aportados por las panaderías locales. En el mercado de envasado de donas, que compiten por las ventas con muchos dulces, incluidos los realizados por los productores locales bien conocidos, como Dolly, Madison, de Entenmann, así como, las marcas regionales.

Las estadísticas confiables de la industria de las donas no están disponibles, sin embargo, en lo que respecta a los canales de venta específicos dentro de la industria, se dispone de los datos siguientes:

Information Resources, Inc: Indica que, durante el año 2009, las ventas de donas aumentaron aproximadamente 5% cada año en las tiendas de comestibles y se incrementó alrededor del 3% en las tiendas de conveniencia.

#### Normas de calidad y servicio al cliente

La empresa KKD dedica gran cantidad de recursos a la capacitación del personal alentándolo a ser amables, serviciales, bien informados y atentos. Adicionalmente, hacen hincapié en la importancia de los resultados mediante la vinculación de una parte de los dos un gerente de la tienda de la empresa y el incentivo subgerente de indemnización a rentabilidad y el servicio al cliente. También animamos a los altos niveles de servicio al cliente al mantenimiento de nuestra calidad, aplicar las normas de supervisión frecuentemente a través de emplearla variedad de métodos de control vigentes, incluyendo las auditorías de calidad periódicas, "compradores misteriosos" y, la recompensa al cliente con la llamada gratuita al teléfono del consumidor. Además, nuestro departamento de experiencia del cliente, maneja comentarios y realiza encuestas de satisfacción de nuestros clientes en las instalaciones, lo anterior como parte de nuestra calidad en el servicio.



## Capítulo V

### Estado de Operaciones Consolidado

El análisis de Operaciones Consolidado muestra lo siguiente: para el cuarto trimestre finalizado el 30 de enero 2011, los ingresos totales aumentaron 5.7% a \$91,700,000. de \$86,800,000. Incrementando los ingresos año tras año mismos que se generaron en los cuatro segmentos de negocios.

Los gastos directos aumentaron a 80,1 millones dólares de 74,8 millones dólares, en porcentaje de los ingresos totales, aumentaron a 87,4% desde 86,2%. Gastos generales y administrativos aumentaron a \$ 6.4 millones de \$ 5.5 millones en el mismo período del año pasado y, como porcentaje de los ingresos totales, aumentó a 6,9% desde el 6,4%. Cargos por deterioro y los costos de terminación de contrato de arrendamiento eran 2,6 millones dólares en comparación con \$ 2,0 millones del año anterior.

La utilidad de operación disminuyó en 0,9 millones de dólares \$ 2.4 millones. Alguna de las razones de la disminución fue el incremento de \$ 0.9 millones en compensación a los gastos en comparación con el año anterior, y una disminución en los ajustes favorables a las reservas para créditos de años anteriores de auto-seguro, que fue de 1,2 millones dólares en comparación con \$ 2,0 millones en el cuarto trimestre del año pasado.

Los gastos por intereses disminuyeron de \$ 2,3 a \$ 1,3 millones de dólares, equivalente a un 76%, lo anterior como resultado de la reducción del endeudamiento de la Sociedad. La Compañía registró un cargo de \$ 1,0 millón de dólares en el cuarto trimestre del año fiscal 2011 para gastos relacionados con el refinanciamiento de la deuda.

La Sociedad ha incurrido en una pérdida neta de \$ 1.5 millones, o \$ 0,02 por acción durante el primer trimestre de 2011 en comparación con los ingresos netos de \$ 0.5 millones, o \$ 0,01 por acción diluida, en el cuarto trimestre del año 2010.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Fuente: Krispy Kreme Doughnuts, Inc.

## Estado de Operaciones Consolidado, años 2009 al 2011

	<b>Finales de Años Fiscales</b>		
	<b>Enero 30,</b>	<b>Enero 31,</b>	<b>Febrero 1,</b>
	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
	<b>(Cantidad en miles, excepto por acción)</b>		
Total de Ingresos	\$ 361,955	\$ 346,520	\$ 385,522
<b>Gastos de Operación:</b>			
Gastos directos de operación (excluyendo depreciación gasto se muestra a continuación)	313,475	297,859	348,044
Gastos generales y administrativos	21,870	22,793	23,460
Gastos de depreciación	7,389	8,191	8,709
Cargos por deterioro y costos de terminación de arrendamiento	4,066	5,903	548
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>15,155</b>	<b>11,774</b>	<b>4,761</b>
Ingresos por intereses	207	93	331
Gastos por intereses	(6,359 )	(10,685 )	(10,679 )
Pérdida por refinanciamiento de la deuda	(1,022 )	-	-
Participación en los resultados (pérdidas) de los franquiciados método de la participación	547	(488 )	(786 )
Otros ingresos no operacionales y (gastos) neto,	329	(276 )	2,815
<b>Utilidad (pérdida) antes de impuestos</b>	<b>8,857</b>	<b>418</b>	<b>(3,558 )</b>
Provisión para impuestos sobre la renta	1,258	575	503
<b>Utilidad (pérdida)</b>	<b>\$ 7,599</b>	<b>\$ (157 )</b>	<b>\$ (4,061 )</b>
<b>Utilidad (pérdida) por acción ordinaria:</b>			
Básica	\$ 0.11	\$ -	\$ (0.06 )
Diluida	\$ 0.11	\$ -	\$ (0.06 )

**Fuente: Reportes anuales de la compañía.**

## Resultados por Segmentos

Los ingresos de la empresa en tiendas aumentaron 1.9% a 61,8 millones dólares de 60,6 millones dólares. Aumento de las ventas en las mismas tiendas y las ventas fuera del establecimiento fueron parcialmente compensadas por los efectos de las tiendas que cerraron o traspasaron. Las ventas mismas tiendas en los almacenes de la empresa subieron un 2,2%, el noveno trimestre consecutivo de aumento. Las ventas mismas tiendas durante el mes de enero cayó 1,8% debido a las inclemencias del tiempo muy, las ventas mismas tiendas en noviembre y diciembre subió 4,5% y 4,3%, respectivamente. El segmento de tiendas de la empresa registró una pérdida operativa de \$ 1.0 millones en comparación con una pérdida operativa de \$ 0.7 millones el año pasado. Los resultados para el cuarto trimestre del año pasado incluyen un cargo de \$ 1,0 millones para la solución de los litigios y costos legales. Ajustes favorables relacionados con programas de auto-seguro fueron de \$ 1.2 millones en el cuarto trimestre de este año, en comparación con 2,0 millones de dólares en el cuarto trimestre del año pasado.

Los ingresos por franquicias aumentaron un 10,2% a US \$ 2,2 millones, de \$ 2,0 millones, lo que refleja un aumento del 6,8% en las ventas de franquicias nacionales. Excluyendo los efectos de franquicias aperturadas nuevamente, las ventas por tenedores de franquicia nacional aumentaron 5,2%. Las ventas mismas tiendas crecieron un 4,6% en las tiendas de la franquicia nacional. El

segmento nacional de franquicias genera ingresos de explotación de aproximadamente \$ 0,8 millones en ambos períodos.

Los ingresos en las Franquicias Internacionales aumentaron 10,4% con \$ 5,1 millones, de \$ 4,6 millones, que reflejan un incremento en las regalías por mayores ventas de las franquicias internacionales, la disminución de las ventas de franquicias internacionales mismas tiendas se vio compensada por la apertura de nuevas tiendas en el año fiscal 2011. Ajustado para eliminar los efectos de los cambios en los tipos de cambio, las ventas mismas tiendas en las tiendas de franquicia internacional cayó un 11,1%, lo que refleja, entre otras cosas, disminuyendo los efectos de la luna de miel aproximadamente 300 tiendas abiertas a nivel internacional en los últimos tres años, así como la carnavalización previsto los mercados se desarrollan.

El segmento Internacional de la Franquicia ha generado ingresos de explotación de \$ 3.3 millones en comparación con \$ 3.4 millones en el cuarto trimestre del año pasado. Franquicia Internacional abrió 20 tiendas en el cuarto trimestre, compensado por el cierre de 24 tiendas en Australia derivado de un proceso denominado administración voluntaria de franquicia (similar a una declaración de quiebra en los EE.UU.), que concluyó durante el trimestre.

Total de ingresos de la cadena de suministro KK (incluidas las ventas a las tiendas de la empresa) se incrementó un 13,9% a 45,8 millones dólares de US \$ 40,2 millones, impulsado por la venta de los aumentos de precios en

principales categorías de productos y, en general mayores volúmenes de unidad. Exteriores KK ingresos de la cadena de suministro aumentó un 15,9% a \$ 22,6 millones de 19,5 millones dólares en el cuarto trimestre del año pasado. KK cadena de suministro generó ingresos de operación de \$ 6.9 millones en comparación con \$ 6.6 millones en el cuarto trimestre del año pasado debido, entre otras cosas, mayores ingresos y menores fletes y otros costos de distribución.

## Información Por Segmento

	Finales de Años Fiscales	
	Enero 30, 2011	Enero 31, 2010
(Cantidad en Miles de dólares)		
<b>Ingresos por Segmento de Negocio:</b>		
Tiendas de la Compañía	\$ 245,841	\$ 246,373
Franquicias Nacionales	8,527	7,807
Internacional de la Franquicia	18,282	15,907
KK Cadena de Suministro:		
Ingresos Totales	181,594	162,127
Menos - Eliminación de Ventas Internas	(92,289 )	(85,694 )
KK Ingresos Externos Cadena de Suministro	89,305	76,433
Ingresos Totales	\$ 361,955	\$ 346,520
<b>Ingresos del Segmento, como porcentaje del total de ingresos:</b>		
Tiendas de la Compañía	67.9 %	71.1 %
Franquicias Nacionales	2.4	2.3
Internacional de la Franquicia	5.1	4.6
KK Cadena de Suministro (ventas externas)	24.7	22.1
	100 %	100 %
<b>Utilidad (pérdida):</b>		
Tiendas de la Compañía	\$ (4,238 )	\$ 2,288
Franquicias Nacionales	3,498	3,268
Internacional de la Franquicia	12,331	9,896
KK Cadena de Suministro	30,213	25,962
Total de Ingresos por Segmento de Explotación	41,804	41,414
Sin asignar los gastos generales y administrativos	(22,583 )	(23,737 )
Cargos por deterioro y los costos de arrendamiento de terminación	(4,066 )	(5,903 )
Utilidad de Operación Consolidada	\$ 15,155	\$ 11,774

Fuente: Reportes anuales de la compañía.

## Flujo de Caja Consolidado, años 2009 al 2011

	Finales de Años Fiscales		
	Enero 30, 2011	Enero 31, 2010	Febrero 1, 2009
	(Cantidad en Miles)		
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN:</b>			
Utilidad (Pérdida)	\$ 7,599	\$ (157 )	\$ (4,061 )
Ajustes Para Conciliar La Utilidad (Pérdida) Neta Con El Efectivo Neto Generado Por Actividades Operativas:			
Gastos de Depreciación	7,389	8,191	8,709
Impuestos Sobre La Renta Diferido	(95 )	(479 )	651
Cargos por Deterioro	3,304	2,666	1,050
Gastos por Alquiler Devengado	(77 )	(412 )	(352 )
Pérdida por Enajenación de Bienes y Equipos	621	915	746
Ganancia en la Filial Canadiense de Refranchise	-	-	(2,805 )
Ganancia por Venta de Participaciones en Franquicias Método de Participación	-	-	(931 )
Deterioro del Valor de la Inversión en Franquicia Método de Participación	-	500	-
Pérdidas no Realizadas en Derivados de Tipo de Interés	-	559	798
Compensación Basada en Acciones	5,147	4,779	5,152
Provisión para Cuentas de Cobro Dudoso	32	(161 )	270
Amortización de Costos Financieros Diferidos	1,561	859	832
Participación en (Los Ingresos) Las Pérdidas de los Franquiciados Método de Participación	(547 )	488	786
Otro	(330 )	(225 )	1,820
Cambio en los Activos y Pasivos:			
Cuentas por Cobrar	(2,604 )	2,151	4,222
Inventarios	(314 )	1,216	4,263
Otros Activos Corrientes y no Corrientes	(2,506 )	594	526
Cuentas por Pagar y Gastos Acumulados	1,445	(1,650 )	(3,817 )
Otras Obligaciones a Largo Plazo	(117 )	(7 )	(1,266 )
Efectivo Neto Provisto por Actividades Operativas	20,508	19,827	16,593
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:</b>			
Compra De Bienes y Equipos	(9,694 )	(7,967 )	(4,694 )
Beneficios Procedentes de Enajenaciones de Bienes	2,949	5,752	748
Inversiones en Franquicias Método de Participación	(50 )	(325 )	(113 )
Depósito en Garantía de Depósitos	(1,800 )	-	-
Otras Actividades de Inversión	23	365	(237 )
Efectivo Neto Utilizado en Actividades de Inversión	(8,572 )	(2,175 )	(4,296 )
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO:</b>			
Producto de la Emisión de Deuda a Largo Plazo	35,000	-	-
Reembolso de Deuda a Largo Plazo	(43,257 )	(31,678 )	(1,989 )
Costos Financieros Diferidos	(1,348 )	(954 )	(467 )
Ingresos del Ejercicio de Opciones Sobre Acciones y Garantías	5	-	3,103
Recompra de Acciones Ordinarias	(581 )	(343 )	(2,069 )
Efectivo Neto Utilizado en Actividades de Financiamiento	(10,181 )	(32,975 )	(1,422 )
Efecto de las Variaciones del Tipo de Cambio Sobre el Efectivo	-	-	(72 )
Aumento (Disminución) de Efectivo y Equivalentes de Efectivo	1,755	(15,323 )	10,803
Efectivo y Equivalentes de Efectivo al Inicio del Año	20,215	35,538	24,735
Efectivo y Equivalentes de Efectivo al Final del Año	\$ 21,970	\$ 20,215	\$ 35,538
Programa Complementario no Monetarios de Inversión y Actividades de Financiamiento:			
Activos Adquiridos en Arrendamiento Financiero	\$ 197	\$ 258	\$ 143



## Balance General Consolidado

	<b>Enero 30,</b>	<b>Enero 31,</b>
	<b>2011</b>	<b>2010</b>
	<b>(Cantidad en Miles)</b>	
<b>ACTIVOS</b>		
<b>ACTIVO CIRCULANTE:</b>		
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 21,970	\$ 20,215
Cuentas por Cobrar	20,261	17,839
Cuentas por cobrar de los franquiciados método de la participación	586	524
Inventarios	14,635	14,321
Otros Activos Corrientes	5,970	6,324
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>63,422</b>	<b>59,223</b>
Propiedades y Equipo	71,163	72,986
Inversiones en Franquicias Método de la Participación	1,663	781
Crédito Mercantil y Otros Activos Intangibles	23,776	23,816
Otros Activos	9,902	8,470
<b>Total de Activos</b>	<b>\$ 169,926</b>	<b>\$ 165,276</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>		
<b>ACREEDORES A CORTO PLAZO:</b>		
Vencimientos Actuales de Deuda a Largo Plazo	\$ 2,513	\$ 762
Cuentas por Pagar	9,954	6,708
Pasivos Acumulados	28,379	30,203
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>40,846</b>	<b>37,673</b>
Deuda a Largo Plazo, Menos vencimientos corrientes	32,874	42,685
Otras Obligaciones a Largo Plazo	19,778	22,151
<b>Compromisos y Contingencias</b>		
<b>PATRIMONIO NETO:</b>		
Acciones Preferentes, Sin Valor Nominal	-	-
Acciones Ordinarias, Sin Valor Nominal	370,808	366,237
Otras Pérdidas Integrales Acumuladas	(34 )	(180 )
<b>Déficit Acumulado</b>	<b>(294,346 )</b>	<b>(303,290 )</b>
<b>Total de Patrimonio</b>	<b>76,428</b>	<b>62,767</b>
<b>Total del Pasivo y Patrimonio Neto</b>	<b>\$ 169,926</b>	<b>\$ 165,276</b>

Fuente: Reportes anuales de la compañía.

## Proyecto de crecimiento 2012

Como proyecto de crecimiento de la empresa para el año 2012, pretenden mantener su punto de vista enfocado al desarrollo de tiendas, en las ventas con las tiendas actuales y en los ingresos operativos. Proyectan abrir 5 a 10 tiendas propiedad de la empresa, otras 5 a 15 franquicias en Estados Unidos, y más de 30 tiendas del segmento franquicia internacional.

Con las medidas presentadas anteriormente la empresa espera tener un crecimiento en ventas mismas tiendas y en tiendas nacionales, adicionalmente, espera ver una mejora continua en las tendencias de las franquicias internacionales, aunque las ventas mismas tiendas internacionales se mantendrá bajo presión debido a la importante expansión de la marca en los últimos años. Como era de esperarse, los costos de los productos básicos están a punto de subir de manera significativa en comparación con el año fiscal 2011, por lo tanto la aplicación de diversos incrementos de precios para compensar en gran medida los mayores costos de entrada. Asumiendo que se podrían compensar mayores costos a través de los precios y otras medidas en el control del gasto, KKD estima que durante 2012, los ingresos de explotación, excluyendo los costos por terminación de deterioro y de arrendamiento, se mantendrán en el rango de \$ 22 a \$ 24 millones de dólares, lo antes mencionado, representaría un beneficio en resultados del 15% al 25% respecto del año fiscal 2011", concluyó Morgan.

## **Conclusiones**

Considero que KKD podría mejorar sus márgenes operativos de las tiendas mediante la mejora de sus métodos de funcionamiento, la creación e implementación de nuevas herramientas de gestión, incluyendo el costo de la mano de obra, nuevas herramientas de administración de costos de los alimentos, la mejora en la hospitalidad del cliente, al servicio, la limpieza, y continuar con la formación del capital humano en los nuevos métodos, estrategias, normas y lineamientos. El objetivo es impulsar las ventas en las mismas tiendas y operar las tiendas en forma más eficiente a través de un enfoque en la excelencia operativa y la experiencia de clase mundial a los invitados.

Las nuevas alianzas con marcas líderes en el mercado son una fuente importante de recursos para mejorar el desempeño financiero de la empresa, por lo antes mencionado Krispy Kreme tiene que buscar alianzas comerciales y de distribución en México y en el mundo, sólo con alianzas podrá sobre vivir a las crisis económicas por venir.

## **Recomendaciones**

Las recomendaciones emitidas para un mejorar el desempeño financiero de la empresa en México son las siguientes:

La empresa debe considerar crear alianzas con otras empresas dedicadas a la producción, distribución y venta de productos a tiendas de conveniencia. En México Grupo Bimbo, S.A. de C.V., líder en venta de menudeo de pan dulce, propietario del conocimiento del país en lo referente a su cadena de distribución eficiente, se convierte en una alternativa para llegar en forma seguro a más clientes potenciales.

La situación financiera de KKD es complicada por la deuda que aún existe, con el propósito de mejorar sus finanzas debe redoblar esfuerzos para disminuir su deuda en el corto plazo, lo anterior considerando que la situación financiera de Estados Unidos no es tan estable como antes de la recesión, por lo anterior KKD tiene que buscar nuevos mercados, nuevos productos y tratar de pagar la deuda a largo plazo para aumentar la rentabilidad de la empresa.

El lanzamiento de nuevos productos a nuevos mercados ayudaría a consolidarse como una empresa líder mundial en su ramo con otras opciones para los clientes.

Un adecuado manejo y disminución del gasto de administración mantendría el interés de los inversionistas en estos tiempos de crisis económica.

## **Bibliografía.**

Torres De La Rosa Alejandra. El Contrato De Franquicia En El Derecho Mexicano. 2ª ed., México, D. F., 2006. P. 33.

La Real Academia Española <http://buscon.rae.es/drae/15>,

Grupo AXO <http://www.grupoaxo.com/web/>

Banco de México <http://banxico.org.mx/>

krispy kreme México <http://www.krispykreme.com>

Citybizlist <http://charlotteraleigh.citybizlist.com/>

NYSE, New York Stock Exchange <http://www.nyse.com/>

Standard & Poors <http://www.standardandpoors.com/>

Bloomberg <http://www.businessweek.com/>

## Anexos

### Información de la NYSE Acciones en Bolsa

Krispy Kreme Doughnuts, Inc. (NYSE: KKD)		4:00 PM ET on Aug 8, 2011		
Last Price	Change	Open	Day High	52-Week High
<b>7.35</b>	0.08 ↓ (1.077%)	7.16	7.53	10.08
Volume	Previous Close	Day Low	52-Week Low	
3,055,600	7.43	6.98	3.55	

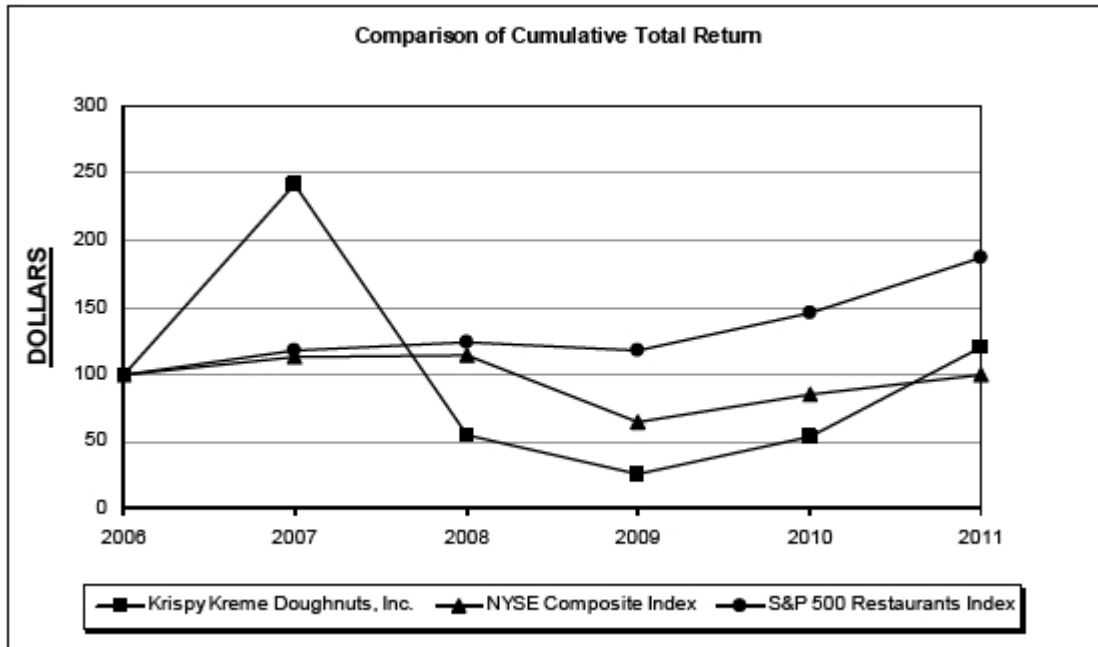
Compare:  Show:   
 Options:  Time:



### Precio de las acciones en Bolsa, años 2010 y 2011

	High	Low
Año terminado al 31 de enero 2010:		
Primer Trimestre	\$ 4.38	\$ 1.01
Segundo Trimestre	4.23	2.51
Tercer Trimestre	4.75	2.71
Cuarto Trimestre	3.94	2.56
Año terminado el 30 de enero 2011:		
Primer Trimestre	\$ 5.15	\$ 2.76
Segundo Trimestre	4.15	3.25
Tercer Trimestre	6	3.55
Cuarto Trimestre	8.14	5.18

Gráfica de Comparativa del comportamiento de KKD con los índices de NYSE y S&P 500 Restaurantes.



La grafica nos muestra una disminución en el precio de las acciones de la empresa KKD, lo anterior fue derivado de la desaceleración de la economía mundial en los años 2008, 2009 y la recuperación que inicia en 2010 y tiene tendencias a la alza durante el 2011.

### Calificación de S & P para KKD.

Significado general de nuestra calificación crediticia se muestra a continuación.		
<b>Grado de especulación</b>	<b>B -</b>	Las condiciones financieras y económicas son más vulnerables a adversas para su actividad, pero en la actualidad tiene la capacidad de cumplir sus compromisos financieros.

## Resumen del desempeño financiero y operativo de Krispy Kreme, años 2007 al 2011

	Finales de Años Fiscales				
	Enero 30, 2011	Enero 31, 2010	Febrero 1, 2009	Febrero 3, 2008	Enero 28, 2007
(En miles, excepto por acción y el número de tiendas)					
<b>DECLARACIÓN DE LOS DATOS DE OPERACIONES:</b>					
Total de Ingresos	\$ 361,955	\$ 346,520	\$ 385,522	\$ 430,370	\$ 461,195
<b>Gastos de Operación:</b>					
Gastos directos de operación (excluyendo depreciación					
gasto se muestra a continuación)	313,475	297,859	348,044	381,026	391,242
Gastos generales y administrativos	21,870	22,793	23,460	26,355	48,913
Gastos de depreciación	7,389	8,191	8,709	18,433	21,046
Cargos por deterioro y costos de terminación de arrendamiento	4,066	5,903	548	62,073	12,519
Solución de los litigios	-	-	-	(14,930)	15,972
Utilidad (pérdida)	15,155	11,774	4,761	(42,587)	(28,497)
Ingresos por intereses	207	93	331	1,422	1,627
Gastos por intereses	(6,359)	(10,685)	(10,679)	(9,796)	(20,334)
Pérdida por refinanciamiento de la deuda	(1,022)	-	-	(9,622)	-
Participación en los resultados (pérdidas) de los franquiciados método de la participación	547	(488)	(786)	(933)	(842)
Otros ingresos no operacionales y (gastos) neto,	329	(276)	2,815	(3,211)	7,021
Utilidad (pérdida) antes de impuestos	8,857	418	(3,558)	(64,727)	(41,025)
Provisión para impuestos sobre la renta	1,258	575	503	2,324	1,211
Utilidad (pérdida)	\$ 7,599	\$ (157)	\$ (4,061)	\$ (67,051)	\$ (42,236)
Utilidad (pérdida) por acción ordinaria:					
Básica	\$ 0.11	\$ -	\$ (0.06)	\$ (1.05)	\$ (0.68)
Diluida	\$ 0.11	\$ -	\$ (0.06)	\$ (1.05)	\$ (0.68)
<b>Datos del Balance (al final del año):</b>					
Capital de Trabajo (déficit) (1)	\$ 22,576	\$ 21,550	\$ 36,190	\$ 32,862	\$ (3,052)
Total de Activos	169,926	165,276	194,926	202,351	349,492
Deuda a largo plazo, los vencimientos de menos comiente	32,874	42,685	73,454	75,156	105,966
Total del Patrimonio	76,428	62,767	57,755	56,624	78,962
Número de tiendas al cierre del ejercicio:					
Empresa	85	83	93	105	113
Franquicia	561	499	430	344	282
Total del sistema	646	582	523	449	395

Fuente: Reportes anuales de la compañía.



## Estado de Resultado de Operación, años 2009 al 2011

	Finales de Años Fiscales		
	Enero 30, 2011	Enero 31, 2010	febrero 1, 2009
<b>Cambio en Ventas mismas Tiendas (en las instalaciones de ventas solamente):</b>			
Tiendas de la Compañía	4 %	3.5 %	(0.7 )%
Franquicia de Tiendas Nacionales	4.5	0.9	(3.3 )
Franquicias Internacional	(8.8 )	(24.2 )	(23.4 )
Franquicia Internacional, en dólares constantes (1)	(13.9 )	(21.1 )	(18.6 )
<b>Cambio en la misma cuenta del cliente de la tienda - tiendas de la compañía (ventas al por menor solamente)</b>			
	1.8 %	N/A	N/A
<b>Fuera de las Instalaciones por Unidad (tiendas de la compañía solamente):</b>			
Promedio Semanal de Servicio por puertas:			
Tienda de Comestibles / Tiendas de Autoservicio	5,664	5,634	6,306
Tiendas de Conveniencia	5,122	5,285	5,985
Promedio de Ventas Semanales por Puerta:			
Tienda de Comestibles / Tiendas de Autoservicio	\$ 260	\$ 242	\$ 219
Tiendas de Conveniencia	206	208	217
<b>Ventas de todo el Sistema (en miles): (2)</b>			
Tiendas de la Compañía	\$ 244,324	\$ 243,387	\$ 263,888
Tiendas de Franquicias nacionales	238,890	220,629	235,558
Tiendas de Franquicia Internacional	325,192	263,601	273,054
Tiendas de Franquicia Internacional, en dólares constantes (3)	325,192	276,808	274,589
<b>Promedio de ventas semanales por tienda (en miles): (4) (5)</b>			
Tiendas de la Compañía:			
Fábrica:			
Comisarios - Fuera de las Instalaciones	\$ 175.3	\$ 155.7	\$ 164.6
Tiendas de doble Canal:			
En las Instalaciones	30.2	26.1	23.5
Fuera de las Instalaciones	42	31.4	29.3
Total	72.2	57.5	52.8
Instalaciones que sólo almacenan	30.7	31.9	30.6
Todas las Fábrica	64.6	57.2	54.5
Tiendas Satélite	18.6	18.1	17.8
Todas las Tiendas	56.9	52.2	50.8
<b>Tiendas de Franquicia Nacionales :</b>			
Fábrica	\$ 40.4	\$ 37.1	\$ 39.3
Tiendas Satélite	12.2	14.8	15.4
<b>Tiendas de Franquicia Internacional:</b>			
Fábrica	\$ 42.3	\$ 36.2	\$ 46.7
Tiendas Satélite	9.1	9.4	12.3

Fuente: Reportes anuales de la compañía.

Desempeño de Krispy Kreme por Segmento de Negocio, años 2010 al 2011

	<b>Finales de Años Fiscales</b>	
	<b>Enero 30, 2011</b>	<b>Enero 31, 2010</b>
<b>(Cantidad den Miles de dólares)</b>		
<b>Ingresos por Segmento de Negocio:</b>		
Tiendas de la Compañía	\$ 245,841	\$ 246,373
Franquicias Nacionales	8,527	7,807
Internacional de la Franquicia	18,282	15,907
<b>KK Cadena de Suministro:</b>		
Ingresos Totales	181,594	162,127
Menos - Eliminación de Ventas Internas	(92,289 )	(85,694 )
KK Ingresos Externos Cadena de Suministro	89,305	76,433
<b>Ingresos Totales</b>	<b>\$ 361,955</b>	<b>\$ 346,520</b>
<b>Ingresos del Segmento, como porcentaje del total de ingresos:</b>		
Tiendas de la Compañía	67.9 %	71.1 %
Franquicias Nacionales	2.4	2.3
Internacional de la Franquicia	5.1	4.6
KK Cadena de Suministro (ventas externas)	24.7	22.1
	<u>100 %</u>	<u>100 %</u>
<b>Utilidad (pérdida):</b>		
Tiendas de la Compañía	\$ (4,238 )	\$ 2,288
Franquicias Nacionales	3,498	3,268
Internacional de la Franquicia	12,331	9,896
KK Cadena de Suministro	30,213	25,962
Total de Ingresos por Segmento de Explotación	41,804	41,414
Sin asignar los gastos generales y administrativos	(22,583 )	(23,737 )
Cargos por deterioro y los costos de arrendamiento de terminación	(4,066 )	(5,903 )
<b>Utilidad de Operación Consolidada</b>	<b>\$ 15,155</b>	<b>\$ 11,774</b>

Fuente: Reportes anuales de la compañía.

## Razones Financieras de la Empresa, años 2010 – 2011

Razones	2011	2010	%	Análisis
<b><u>Liquidez Eficiencia</u></b>				
Liquidez	1.65	1.60	0.03	Es la capacidad que tiene la empresa para cubrir todos sus compromisos a corto plazo con sus activos circulantes, Indica que la empresa es solvente y puede cubrir sus deudas 1.65 veces con los activos que tiene.
Acido	1.27	1.22	0.05	Evalúa la capacidad de la empresa de para pagar sus obligaciones a corto plazo sin vender sus inventarios. KKD muestra su solvencia e incluso ha mejorado de un año a otro.
<b><u>Operación</u></b>				
Rotac. Ctas x cobrar	16.6	18.0	-0.08	Número de veces que se cobran en un año las cuentas por cobrar, KKD disminuyó su capacidad de cobro durante 2011.
Plazo promedio de cobro	22	20	1.09	Determina los días que tarda en cobrar o tiempo medio que debe esperar la empresa después de efectuar una venta a crédito para recibir el efectivo. Es una medida de eficiencia de la administración con la concesión de crédito a los clientes y las cobranzas. La empresa tendrá que redoblar esfuerzos para lograr un plazo en días menor al de 2010.
<b><u>Eficiencia</u></b>				
Rotac. Activo Total	1.97	1.94	0.02	Número de veces que la inversión en activos totales ha generado ventas. Mide la eficiencia en la administración de los activos. Por cada dólar invertido en activo equivalen a 1.97 dólares generados de ventas.
Rotación de Activo Fijo	0.16	0.12	1.30	Es un índice financiero que mide la eficiencia con la cual la empresa ha utilizado sus activos fijos para la generación de ventas, es decir define la eficiencia en la administración de los activos Fijos.
<b><u>Rentabilidad</u></b>				
Margen Bruto	1.08	1.08	=	Indica la ganancia de la empresa en relación con las ventas, después de deducir el costo de producir los bienes que se han vendido.
Margen Operación	0.05	0.04	0.2	Representa las utilidades de operación sin considerar cargos financieros o gubernamentales y miden sólo las utilidades obtenidas en las operaciones. Equivale al porcentaje de Utilidad de Operación que se genera por cada dólar vendido.
Margen Neto	0.02	-0.0005	-47.28	Es un parámetro de la rentabilidad de las ventas de la empresa después de considerar todos los gastos e impuestos sobre la renta. Permite conocer la renta neta por dólar de ventas.
Rendimiento activos Dupont	0.04	-0.0009	-48.08	Mide el retorno obtenido por cada dólar invertido en activos.

Razones	2011	2010	%	Análisis
<b><u>Endeudamiento</u></b>				
Grado de Endeudamiento	0.6	0.6	=	Muestra el porcentaje de activos de la empresa que están sustentados por medio de financiamiento de deuda. El 60 por ciento de los bienes se deben.
Grado de Posesión	0.4	0.4	=	Muestra el porcentaje de activos de la empresa que están sustentados por capital contable. El 40 por ciento de los bienes son de la empresa.
Grado de apalancamiento	1.2	1.6	-0.25	El apalancamiento financiero consiste en utilizar más dinero del que realmente tenemos; es el efectivo que introduce el endeudamiento sobre la rentabilidad de los capitales propios. La empresa muestra una disminución en el grado de apalancamiento general.
Grado de apalancamiento CP	0.5	0.6	-0.11	Indica la relación entre las deudas a corto plazo de proveedores y lo que aportan los accionistas. Razón pasivo corto plazo vs. Capital (RAC).
Grado de apalancamiento LP	0.7	1.0	-0.33	Indica la relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los accionistas. Razón pasivo-capital (RPC).