

**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**



**ANÁLISIS SITUACIONAL DE UNA EMPRESA EN LA  
INDUSTRIA DE RESTAURANTES DE SERVICIO RÁPIDO DE  
PAN HORNEADO Y CAFÉ.**

**ESTUDIO DE CASO  
Que para obtener el grado de  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN  
Presenta:**

**OCTAVIO FAUSTO ARIAS PONCE**

**Director: Mtra. María Cecilia Zapata Hurtado  
Lector 1: Dr. Sergio Levín Kosberg  
Lector 2: Mtra. María del Rocío Moro López**

**México, D.F**

**2004**



## INDICE

JUSTIFICACIÓN .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
DESCRIPCIÓN DE LOS ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....	4
Historia y evolución.....	4
Principales productos .....	5
Donas .....	6
Bebidas.....	7
ANÁLISIS DE HECHOS Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	8
Descripción del entorno .....	8
Fuerzas .....	9
Oportunidades .....	9
Debilidades .....	10
Amenazas.....	10
Introducción al análisis financiero.....	11
Comportamiento de ventas .....	12
Comportamiento de la utilidad neta.....	14
Rentabilidad .....	15
Liquidez .....	17
Estructura financiera.....	19
Productividad .....	22
Identificación de condiciones que representan áreas de oportunidad.....	24
DEFINICION DEL PROBLEMA .....	25
PLANTEAMIENTO DE SOLUCIONES.....	26
Estrategia de producto.....	26
Estrategia de marketing.....	27
Estrategia de procesos.....	29
Integración vertical .....	29
Investigación y desarrollo.....	30
SELECCIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN ELEGIDA.....	31
RECOMENDACIONES.....	34
BIBLIOGRAFÍA .....	36
ANEXO 1. Rubros utilizados para calculo de razones financieras ..	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
ANEXO 2. Razones financieras .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
ANEXO 3. Estado de resultados consolidado años fiscales de 2000 a 2004. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
ANEXO 4. Balance general consolidado años fiscales de 2000 a 2004	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
ANEXO 5. Desempeño por segmento de negocio años fiscales de 1997 a 2001(cálculos adicionales a la información proporcionada en el caso para mostrar la tendencia de contribución de ventas por segmento) .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>



## **JUSTIFICACIÓN**

El estudio del desempeño de Krispy Kreme Doughnuts Inc desde su fundación hasta nuestros días, poniendo un especial énfasis en el período comprendido entre 1995 y 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 (concretamente donas).

El análisis de la 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.



## **DESCRIPCIÓN DE LOS ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

### **Historia y evolución**

Con 64 años de permanencia en el mercado de Estados Unidos Krispy Kreme abrió sus puertas al público el 13 de julio de 1937 fecha en que Vernon Rudolph el fundador (quien adquirió la receta original de un chef francés de New Orleans) comenzó a vender donas a las tiendas locales, sin embargo ante la respuesta de la gente rápidamente inició la venta directa al público.

En los 40s y 50s existía una pequeña cadena de tiendas de propiedad familiar que no proporcionaban del todo la consistencia en la calidad de las donas, motivo por el cual se decidió construir una planta para producir masa para donas de forma consistente, de igual manera se diseñó y construyó el equipo para la fabricación de donas y posteriormente en los 50s el enfoque fue hacia el perfeccionamiento del proceso para fabricar las donas.

En los 60s se experimentó un crecimiento constante pero con la muerte de Vernon Rudolph en 1973 la empresa decayó y posteriormente se vendió esta a Beatrice Foods en 1976.



En 1982 un grupo de los primeros franquiciatarios que tuvo la compañía recompraron la compañía a Beatrice Foods, se cambio la estrategia de negocios para enfocarla a la experiencia de la dona caliente y se inició la expansión de la compañía.

En abril del 2000 Krispy Kreme lanzo su oferta inicial de acciones, abrió su primera tienda internacional en Toronto, se mejoro la calidad del café y se introdujo una nueva tecnología para hacer donas que se espera incremente la capacidad de llegar a más personas.

### **Principales productos**

Todos los productos Krispy Kreme se realizan con ingredientes de primera calidad, el único ingrediente animal en los productos son huevos y productos lácteos como leche, yogurt y mantequilla, el aceite usado es 100% vegetal, la lecitina es a partir de soya y también se usa trigo en la elaboración de las donas, a continuación se muestra la descripción original de las donas y bebidas de la compañía;

## Donas

Original glazed	Chocolate iced glazed	Chocolate iced w/ sprinkles	Chocolate iced kreme filled
Chocolate iced custard filled	Glazed lemon filled	Glazed raspberry filled	Glazed cruller
Cinnamon apple filled	New York cheese cake	Caramel Kreme crunch	Key lime pie.
Pumpkin spice cake	Glazed chocolate cake	Traditional cake	Glazed kreme filled
Glazed blue berry	Glazed cinnamon	Cinnamon bun	Cinnamon twist.
Maple iced glazed	Glazed sour cream	Sugar powdered blueberry filled	Powdered strawberry filled.
Powdered cake	Chocolate iced cake	Chocolate glazed cruller	Milk candy



## Bebidas

Frozen raspberry blend	Frozen original kreme blend	Frozen original kreme w/ coffee blend
Frozen latte blend	Frozen double chocolate blend	Frozen double chocolate w/ coffee blend





## **ANÁLISIS DE HECHOS Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

### **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 la industria 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.

Dunkin compite directamente, aunque según la percepción Krispy Kreme sus donas no tienen competencia.

Existen otros competidores como “Winchell’s Donet House, Tim Hortons y Lamar’s Donuts, todos ellos ofreciendo conceptos similares a Krispy Kreme y a decir de ellos



---

presumen de las mismos atributos que esta, lo cual simplemente enfatiza el hecho de la intensa competencia por ser rentable en el mercado.

Recientemente Krispy Kreme esta experimentando la internacionalización en el mercado mexicano, hecho que se entiende debido a la necesidad de expandir su mercado por la saturación y difícil competencia en el mercado de los Estados Unidos

### **Fuerzas**

- La empresa cuenta con una marca reconocida a lo largo del tiempo, con 64 años de permanencia en el mercado y su atractivo se extiende a través de todos los grupos demográficos mayores de edad e ingresos.
- La empresa posee franquicias, tiendas propias y la unidad de negocio de producción de masa para donas y equipo para fabricación de estas lo cual le brinda control directo sobre la estandarización en la calidad de su producto.
- Amplio conocimiento y experiencia en la tecnología para fabricación de donas y equipo de fabricación de estas.
- Del análisis financiero se observa que posee una estructura financiera sana.

### **Oportunidades**

- Expansión de la demanda en nuevos segmentos de mercado.

- 
- La internacionalización de la empresa para expandir el mercado. En México ha iniciado ya con una tienda y se tienen planes para 20 más.
  - El conocimiento en tecnología puede ayudar a reducir costos y abarcar nuevos segmentos en EU y mercados internacionales.
  - Enfocarse en los segmentos de negocio y productos más rentables.
  - Establecer un plan de innovación estratégica en los diferentes ámbitos de operación de la empresa para mejorar la competitividad.

### **Debilidades**

- La productividad de los activos ha permanecido estática por muchos años y en los dos últimos disminuyó drásticamente.
- La gran variedad de productos puede estar haciendo la operación menos rentable.
- La integración vertical con las unidades de negocio de fabricación de masa y equipo incrementa el costo fijo de la operación, es el precio de mantener el secreto de la fabricación de donas.

### **Amenazas**

- El porcentaje de incremento de las ventas netas y la utilidad en años recientes tiene una tendencia a la baja lo cual puede indicar competencia más intensa en el futuro.

- 
- La competencia en un mercado donde los compradores son exigentes y conoedores puede conducir a una guerra de precios.
  - Los productos sustitutos son muchos por lo que la diferenciación del concepto de servicio debe fortalecerse.
  - Las recientes campañas en contra de la obesidad en EU pueden afectar negativamente los resultados de la empresa.
  - Las diferencias culturales pueden afectar la expansión de la demanda en los mercados internacionales.

### **Introducción al análisis financiero**

La realización de un análisis financiero se fundamenta en la detección de problemas en distintos ámbitos de la organización, cabe mencionar que dicho análisis se realizó con información proveniente tanto de los estados financieros contenidos en el caso de estudio<sup>1</sup> así como con información encontrada en la pagina electrónica de la compañía Krispy Kreme<sup>2</sup>.

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

---

<sup>1</sup> Se 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.

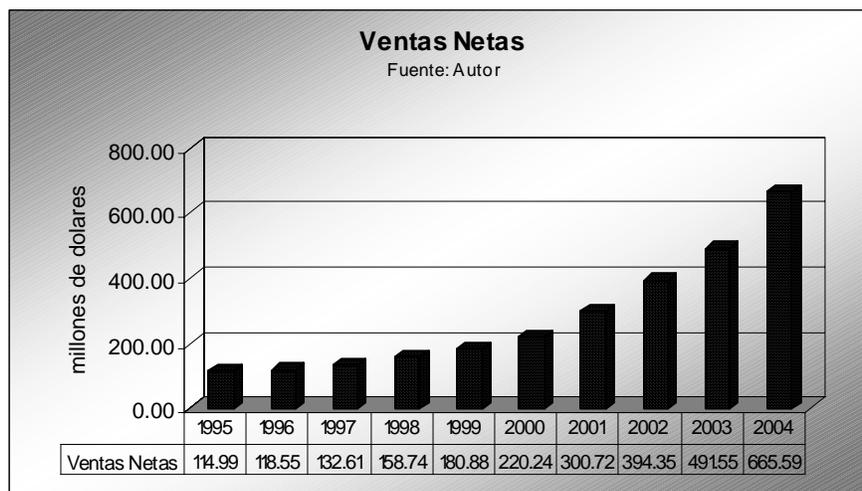
<sup>2</sup> Se utilizaron el estado de resultados y el balance general del año fiscal 2000 al 2004 (ver anexos).



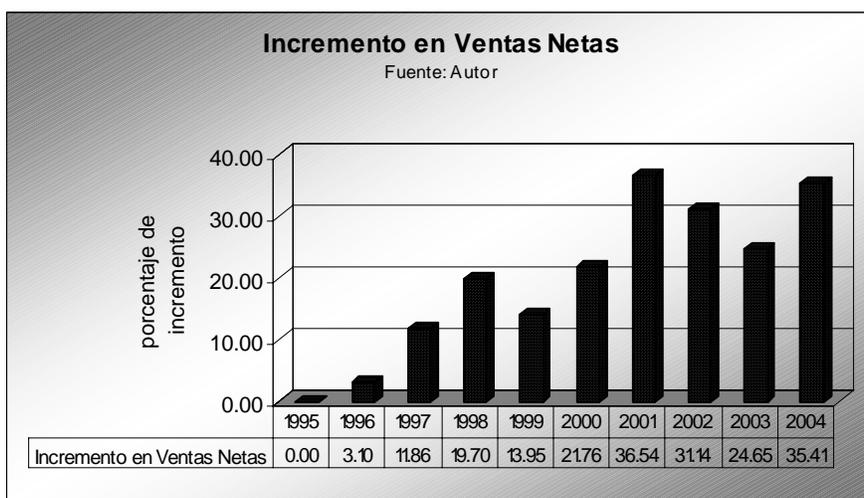
secciones de “Rentabilidad”, “Liquidez”, “Estructura financiera”, “Productividad”, “Identificación de áreas de oportunidad” y “Definición de problemas”.

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.

### Comportamiento de ventas



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



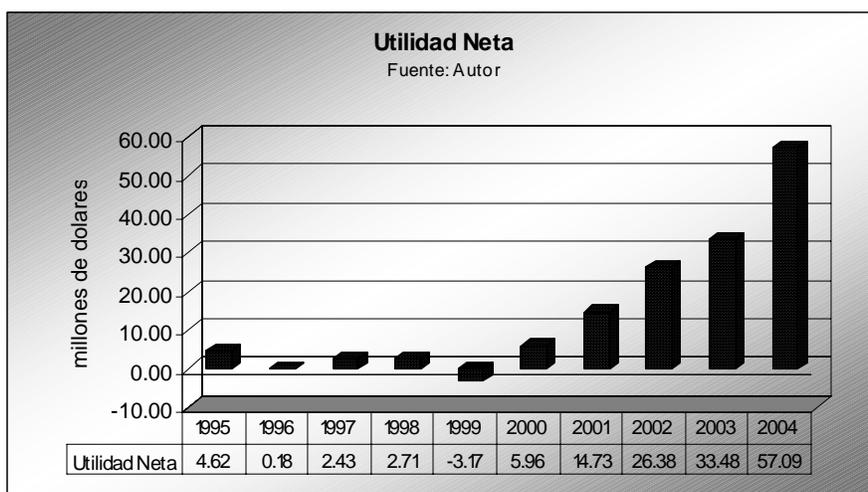
Observando la gráfica del incremento en ventas a lo largo del período se contempla que a diferencia de la tendencia positiva de las “ventas”, la velocidad con que estas se han incrementado no es constante y de hecho se observan altibajos en la tendencia.

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

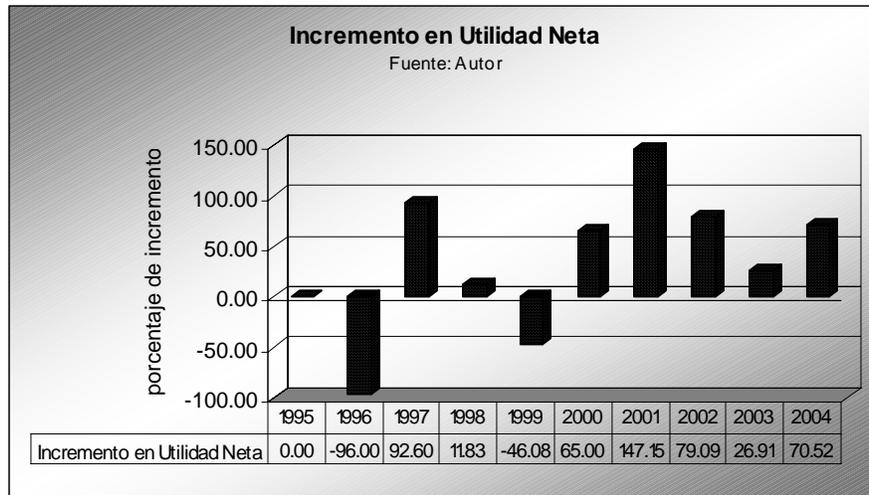


igualar al mejor incremento de 2001 lo cual revela un problema en el crecimiento de la compañía.

### Comportamiento de la utilidad neta



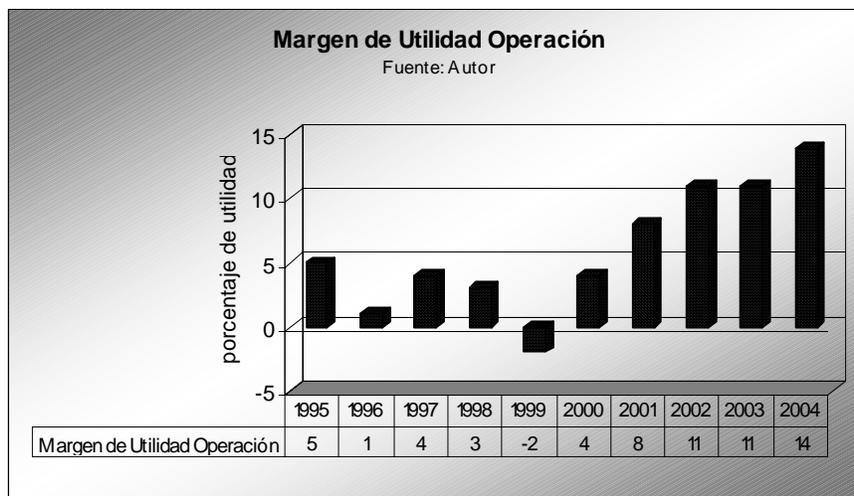
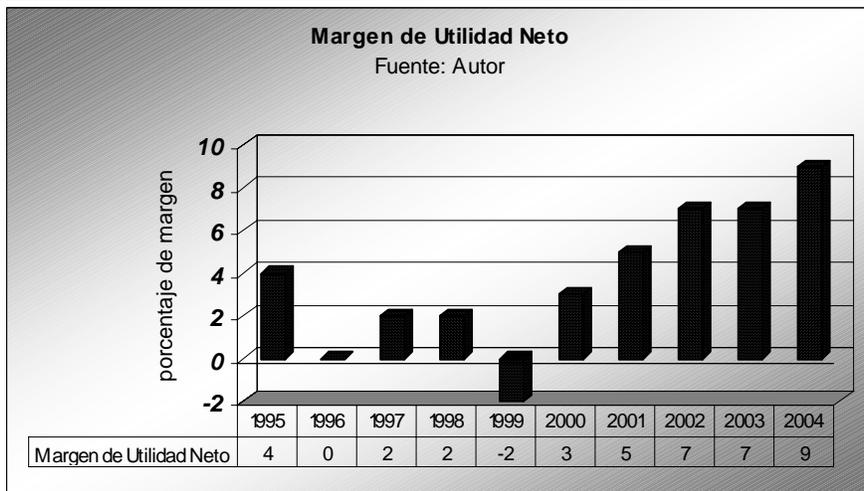
La utilidad neta muestra una tendencia de altibajos de 1995 a 1999 la etapa en que la compañía se mantenía con recursos propios y en que se realiza la recompra a Beatrice Foods. La utilidad neta del año 2000 en adelante muestra una tendencia de crecimiento positiva.



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



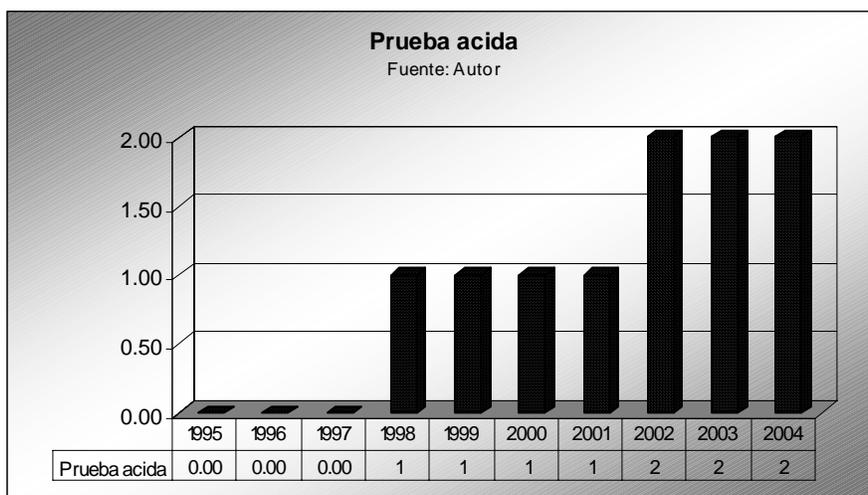
Como se puede observar en las gráficas de tendencias del margen de utilidad neto y bruto, ambas parecen casi una copia de la otra, de 1995 a 1999 la tendencia muestra



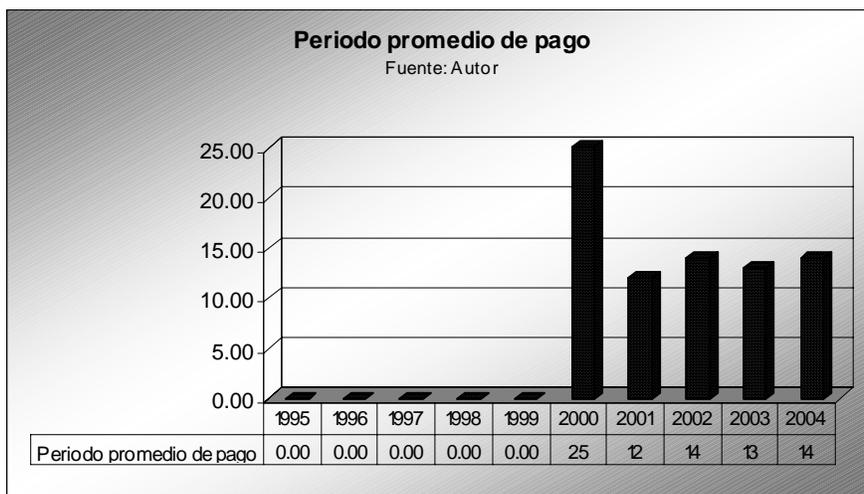
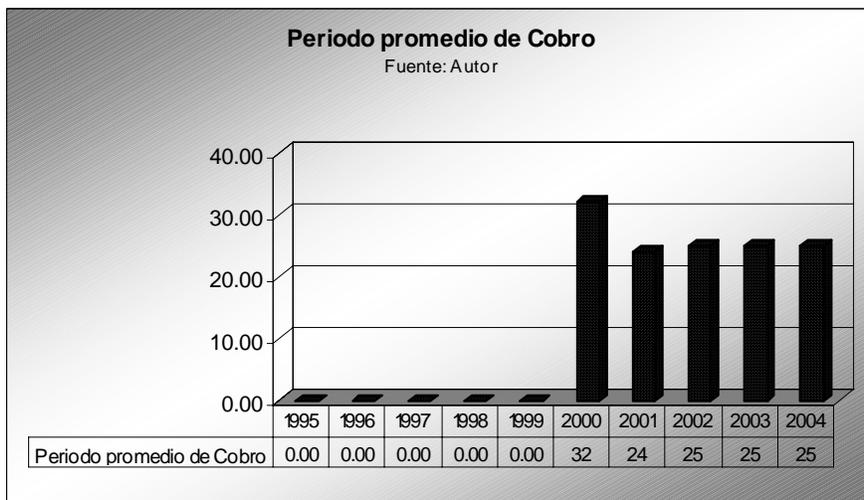
altibajos en congruencia con el comportamiento de la utilidad neta. Del 2000 a 2004 la tendencia se observa a la alza.

Sin embargo 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 utilidad 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 fueron menos eficientes.

## Liquidez



De 1998 a 2001 se observa que por cada dólar de pasivos de corto plazo había otro dólar en efectivo para hacer frente a dicha obligación. Del 2002 al 2004 la condición se mejora considerablemente 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.



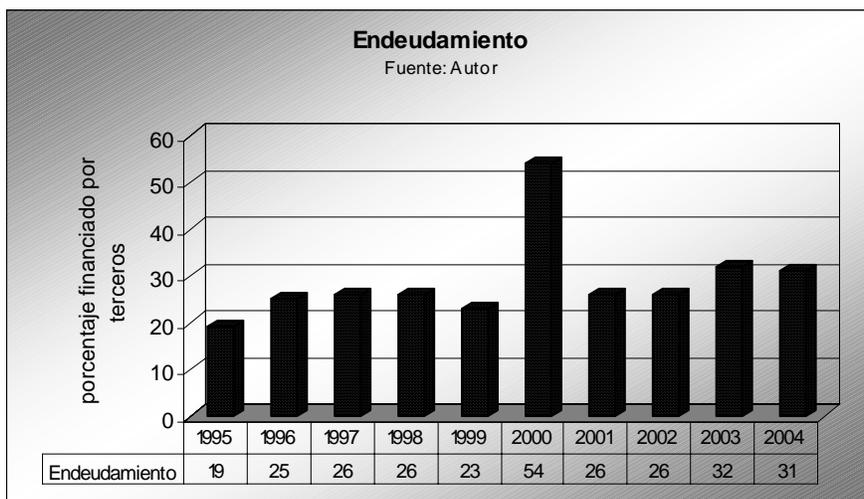
De 1995 a 1999 no se encontraron elementos para el cálculo del indicador. Del 2000 al 2004 se observa un problema de operación ya que en general los períodos promedio de



pago a proveedores son 7, 12, 11,12 y 11 días menores al tiempo en que la empresa recibe efectivo de sus clientes para los años de 2000, 2001, 2002, 2003 y 2004 respectivamente.

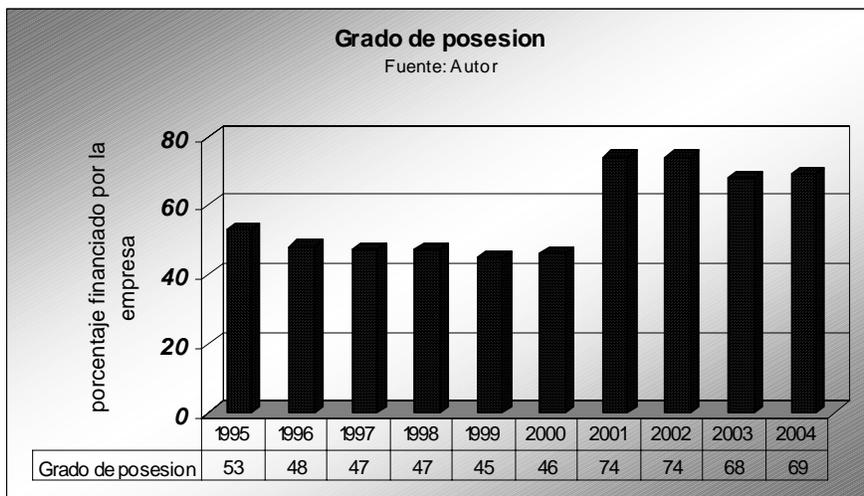
Lo anterior implica que la empresa deberá financiar un monto considerable por un período de 11 días en el 2004, lo que a su vez representa menor capacidad de liquidez para hacer frente a una contingencia.

### Estructura financiera

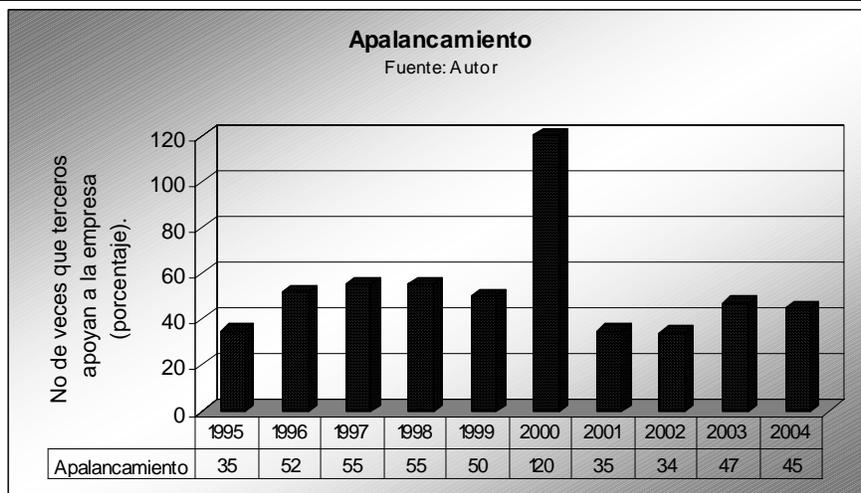




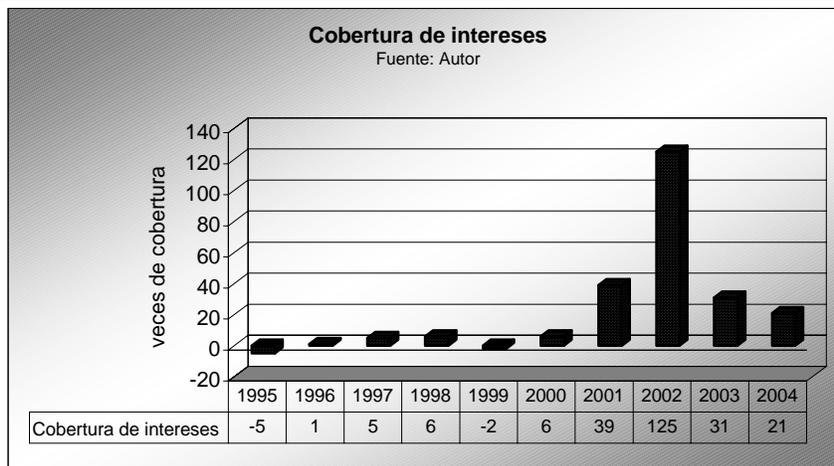
La tendencia de endeudamiento muestra el porcentaje financiado por terceros por cada dólar de activo, en este caso con excepción del año 2000 en que la compañía se preparaba para su oferta inicial de acciones, se puede decir que el resto de los años Krispy Kreme ha mantenido un endeudamiento sano no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



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 Krispy Kreme ha mantenido un control absoluto de las operaciones con niveles por arriba del 60%. Lo cual representa autonomía en la toma de decisiones.

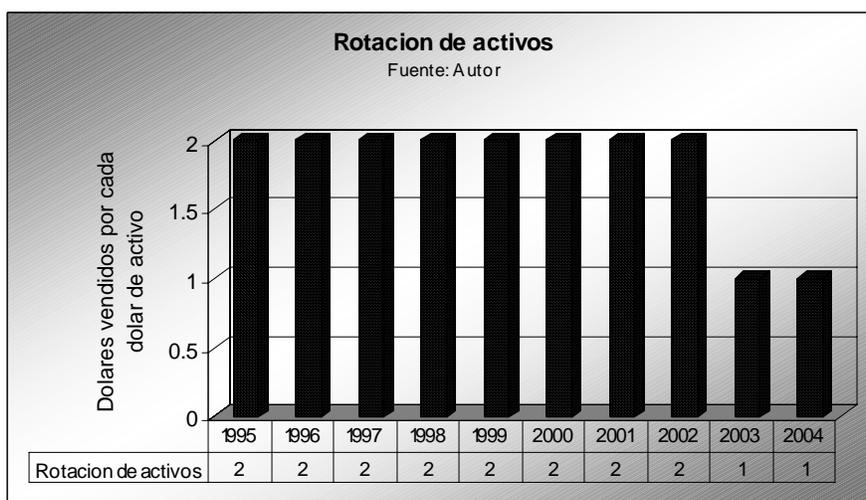


El apalancamiento muestra el porcentaje con que terceros apoyan a la empresa por cada dólar de capital, Se observa que de 1995 a 1999 la relación se mantuvo con un riesgo compartido alrededor del 50% con los acreedores dicha relación mejoro del 2001 en adelante cuando Krispy Kreme se hizo pública y en la actualidad se mantiene sana.

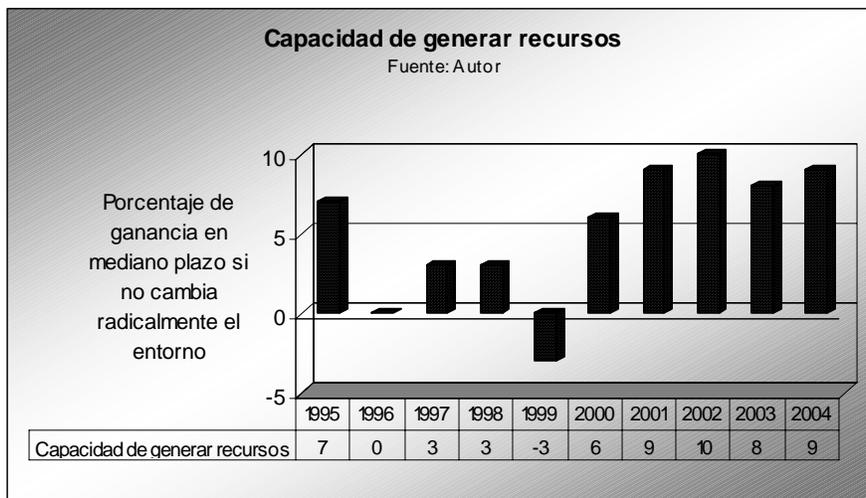


La cobertura de intereses se refiere la capacidad de la empresa para pagar el interés producto de su endeudamiento, en este caso desde del año 2000 se muestra la empresa en una situación cómoda para responder por la deuda contraída, sin embargo la tendencia muestra un decrecimiento de dicha capacidad 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 de 1995 a 2002 no se mejoró la productividad de los activos, peor aun esta decreció en un 50% en el 2003 y así se mantiene en el 2004.



La capacidad de generar recursos ( modelo dupont) 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 observado.

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



---

## Identificación de condiciones que representan áreas de oportunidad

Con base en el análisis financiero se identifican las siguientes:

- Del año fiscal 2001 al 2004 la velocidad de crecimiento de las ventas netas y la utilidad neta esta disminuyendo.
- En el año fiscal 2003 las ventas netas en relación con los activos totales disminuyeron en 50% y en 2004 se mantienen igual con un índice de rotación de activos de 1. En los 8 años anteriores la rotación de activos se mantuvo en 2, dicha situación inhibe el índice de capacidad para generar recursos.
- Del año fiscal 2000 al 2004 la diferencia porcentual entre los márgenes de utilidad de operación y de utilidad neta se ha incrementado en un 26% promedio por año.
- Del año fiscal 2000 al 2004 el período promedio de pago ha sido superior al período 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.



---

## DEFINICION DEL PROBLEMA

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 crece 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. De acuerdo al modelo de dupont, 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 (ver anexo 5), se observa que las tiendas propiedad de la compañía son la principal área de oportunidad para mejorar el desempeño general de la empresa.*

Se observa un área de oportunidad en el área de gobierno corporativo debido a que el comportamiento de la rotación de activos durante varios años no ocasionado aparentemente acciones que reviertan dicha situación.

## **PLANTEAMIENTO DE SOLUCIONES**

Para atender el problema general de la baja productividad de los activos se presentan propuestas en las áreas de “Desarrollo de productos”, “Marketing”, “Procesos”, “Integración vertical” e “Investigación y desarrollo”, estas constituyen planteamientos generales en cada caso, la propuesta de solución concreta se presenta en la siguiente sección de este documento.

### **Estrategia de producto**

1. Desarrollar una estrategia de innovación de producto a través de la institucionalización de un método estructurado para la administración de los productos 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 continua.

- 
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).

### **Estrategia de marketing**

1. 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.
  
2. 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.



- 
3. 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.
  
  4. Establecer programas de retención de clientes premiando la lealtad y enfocando a estos como un activo de largo plazo de la empresa.
  
  5. Desarrollar programas para aumentar las compras entre los clientes actuales ya sea atrayendo nuevos clientes (lanzando retos a clientes de la competencia), entrando a nuevos segmentos de mercados geográficos o demográficos (incursionando a nuevos canales de distribución) y/o promoviendo el incremento del consumo de producto de los clientes actuales a través de la modificación de la conducta de compra.
  
  6. Racionalizar las inversiones en publicidad enfocándolas a los productos más rentables.
  
  7. Analizar el impacto que el crecimiento demográfico tiene en las preferencias en el consumo de productos, verificando el consumo por segmento para enfocar los esfuerzos según los datos obtenidos.

---

## **Estrategia de procesos**

1. Asegurar que los procesos de manufactura y entrega de servicio están ligados al volumen y tipo de demanda, es decir que sean capaces de entregar el volumen requerido oportunamente a un costo competitivo, realizando él costeo por producto y no por línea de productos.
2. Facilitar el consumo al cliente en tiendas y mejorar la experiencia de consumir los productos en las tiendas.
3. Desarrollar e implantar un sistema de control de procesos para monitorear que estos operen de acuerdo al diseño de procesos y estándares predeterminados.
4. Implantar un sistema de manufactura sincronizada (producción justo a tiempo, control de inventarios y mantenimiento de equipo) reevaluando los métodos de pronósticos de producción considerando la estacionalidad de la demanda para reducir inventarios.
5. Analizar la posibilidad de trasladar la capacidad de producción de productos con baja rentabilidad a aquellos más rentables.

## **Integración vertical**

- La integración hacia atrás de la unidad de negocio de mezcla de masas y manufactura de equipos para fabricar donas es un punto que debe permanecer constante dentro de la estrategia de negocios, sin embargo es necesario verificar la eficiencia para abastecer productos a costos competitivos de dicha unidad de negocio. Los mismos puntos de la estrategia de procesos son aplicables a la unidad de producción de masas y quipos.

### **Investigación y desarrollo**

- Asignar una parte del presupuesto a la investigación y desarrollo de nuevos productos e innovación en el concepto de negocio, estableciendo en cada proyecto los objetivos, alcance, unidades de medición, criterios de aceptación y tiempos esperados, en este caso la regla de invertir en rentabilidad debe ser flexible ya que se trata precisamente de afrontar riesgos y de anticiparse a descubrir nuevos segmentos de mercado o necesidades de los clientes.

## **SELECCIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN ELEGIDA**

Suponiendo que las tendencias de contribución a las ventas totales por unidad de negocio mostradas en la Ilustración 2 del caso (Anexo 5) se mantengan del año 2001 al 2004. 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 3 puntos porcentuales en promedio por año, mientras que las franquicias y la manufactura y distribución de KK 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 KK 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 KK” y “franquicias” crecen, el desempeño a la baja del margen de la tiendas propias frena la tendencia general de la compañía.

Por lo anterior planteado la propuesta de solución se enfoca en mejorar la productividad de las tiendas propiedad de la compañía a través del plan siguiente:

1. No abrir mas tiendas propiedad de la compañía ni dar concesiones para franquicias en EU hasta mejorar la rentabilidad en estas, las concesiones de franquicias se darán únicamente para el extranjero estableciendo el número limitado para cada país según el mercado.
2. Establecer un sistema de indicadores operativos y financieros por parte del corporativo donde se indiquen los criterios de rentabilidad esperados, este análisis deberá considerar la experiencia ganada por la compañía a lo largo de los años. Y establecer criterios para cerrar operaciones cuando no resulte rentable para Krispy Kreme. El control será responsabilidad del corporativo y se establecerá la frecuencia y duración de las juntas de revisión.
3. Crear un equipo de fuerza de tarea encargado de realizar auditorias, requerir y hacer cumplir los planeas de acción y apoyar en cuestiones operativas y de mercadotecnia a las tiendas identificadas con problemas.
4. Realizar una auditoria tienda por tienda para verificar el cumplimiento de los indicadores mencionados en el punto anterior y en los casos en que se detecten áreas de oportunidad requerir un plan de acción con tiempos y acciones preestablecidas.

5. Intercambiar a los gerentes de las tiendas con mejor desempeño con aquellos gerentes donde la situación presente problemas. Para ganar experiencias.
  
6. Concentrarse en los productos que ofrecen mejor rentabilidad, de esta manera se considera el hecho de que los mercados locales pueden tener sus particularidades, no se sugiere que se eliminen por completo los productos poco rentables por cuestiones de imagen pero si que se racionalice su producción.
  
7. Implementar instrumentos de mercadotecnia para obtener información constante de mercado tales como; Cuestionarios en las tiendas (de no más de dos minutos con preguntas cerradas y clasificando la calidad de productos, precio y atención en el servicio), mystery shopper, etc.
  
8. Desarrollar programas corporativos de retención de clientes premiando la lealtad de los mismos.
  
9. Con base en la información obtenida a través de los puntos anteriores revisar la estrategia de mercadotecnia actual e implementar los cambios necesarios.

## **RECOMENDACIONES**

1. Re evaluar la estructura de gobierno corporativo considerando la integración del consejo de administración de Krispy Kreme y la forma y frecuencia de realizar las juntas de consejo, 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 respecto al mercado de los Estados Unidos.
2. Iniciar un proceso estructurado para el uso de una metodología que guíe la innovación estratégica en cada área de negocio de la empresa.
3. Desarrollar y/o fortalecer un sistema de inteligencia comercial que dé seguimiento al comportamiento de los indicadores operativos y financieros internos así como los de la competencia y cuya misión entre otras sea el anticipar las crisis.
4. Preservar y resguardar el secreto de la fabricación de las donas, que es el sello de la compañía lo cual implica mantener la integración hacia atrás, pero asegurando operar con precios competitivos.
5. Implementar políticas de operación bajo la premisa de la rentabilidad en cada unidad de negocio.



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

## **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.



Artículo: What´s Really Inside Krispy Kreme?

Sinopsis: Se mencionan los problemas en la contabilidad y el manejo de la transparencia de las operaciones de la compañía en épocas recientes.

Autor: Christopher Palmeri & Amy Borrus.

Revista Business Week.

Agosto 16 del 2004.

Páginas: 72

Artículo: “Dietas bajas en carbohidratos adelgazan las ganancias de Krispy Kreme”

Sinopsis: Se analiza el impacto que según los ejecutivos de la compañía tienen en los resultados de la misma las tendencias en la preocupación por adelgazar de la gente.

Página de Internet: [www.cnnenespanol.com](http://www.cnnenespanol.com)

Mayo 7 del 2004, actualizado 2:02 pm hora de Nueva York.

Página de Internet: [www.krispykreme.com](http://www.krispykreme.com)

Contenido: Descripciones de productos, contenido nutricional, información de franquicias, estados financieros, reportes anuales y eventos.

Página de Internet: [www.dunkindonuts.com](http://www.dunkindonuts.com)

Contenido: Descripción de productos, franquicias y eventos, no existe información financiera de la subsidiaria, la holding es Allied Domecq.



Página de Internet: [www.alieddomecq.com](http://www.alieddomecq.com)

Contenido: Información financiera consolidada de todas las subsidiarias del grupo





## Anexo 1

### Rubros utilizados para el calculo de razones financieras.

Fuente: Autor

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

<i>Rentabilidad sobre ventas</i>	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
<b><i>Rentabilidad sobre inversion</i></b>										
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
<b>Liquidez</b>										
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 Mínimo necesario en caja										
<b>Estructura Financiera</b>										
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
<b>Productividad del activo</b>										
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





ANÁLISIS SITUACIONAL DE UNA EMPRESA EN LA INDUSTRIA DE RESTAURANTES DE SERVICIO RÁPIDO DE PAN HORNEADO Y

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
<b>Gross Profit</b>	<b>158.2</b>	<b>110.06</b>	<b>77.41</b>	<b>50.03</b>	<b>30.24</b>
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
<b>Income Before Taxes</b>	<b>94.68</b>	<b>54.77</b>	<b>42.55</b>	<b>23.78</b>	<b>9.61</b>
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
<b>Net Income</b>	<b>57.09</b>	<b>33.48</b>	<b>26.38</b>	<b>14.73</b>	<b>5.96</b>

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
<b>Total Assets</b>	<b>660.66</b>	<b>410.49</b>	<b>255.38</b>	<b>171.49</b>	<b>104.96</b>
<b>Liabilities &amp; Shareholders Equity</b>					
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
<b>Total Liabilities</b>	<b>206.13</b>	<b>131.94</b>	<b>65.22</b>	<b>44.7</b>	<b>57.2</b>
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
<b>Total Shareholders Equity</b>	<b>452.21</b>	<b>273.35</b>	<b>187.67</b>	<b>125.68</b>	<b>47.76</b>
<b>Total Liabilities &amp; Shareholders Equity</b>	<b>660.66</b>	<b>410.49</b>	<b>255.38</b>	<b>171.49</b>	<b>104.96</b>

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)

	<b>Fines de años fiscales</b>									
	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	
<b>Ingreso por segmento de negocios</b>		<b>Contribucion a ventas totales por sermento</b>		<b>Contribucion a ventas totales por sermento</b>		<b>Contribucion a ventas totales por sermento</b>		<b>Contribucion a ventas totales por sermento</b>		<b>Contribucion a ventas totales por sermento</b>
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%
<b>Gastos operativos por segmento de negocios</b> (excluyendo depreciacion y amortizacion)		<b>% de gastos vs ventas x unidad de negocio</b>		<b>% de gastos vs ventas x unidad de negocio</b>		<b>% de gastos vs ventas x unidad de negocio</b>		<b>% de gastos vs ventas x unidad de negocio</b>		<b>% de gastos vs ventas x unidad de negocio</b>
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%
<b>Beneficio operativo por segmento de negocio</b> (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	
<b>Gastos de depreciacion y amortizacion</b>										
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.

