

Universidad Iberoamericana

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



“Krispy Kreme Doughnuts, Inc: Una dona caliente para los inversionistas...”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

Julio A Retana González

Director: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara

Lectores: Mtro. Jorge Smeke Zwaiman

Mtra. Rocío Gutiérrez Fernández

México, D.F.

2010

Índice

INTRODUCCION	3
1. MARCO CONCEPTUAL	4
1.1. Marcos Conceptuales	4
1.2. Análisis de Casos	4
1.3. Análisis Financiero y métodos de Análisis Financiero	5
1.4. Razones Financieras	6
2. SINTESIS DE LOS HECHOS RELEVANTES	7
2.1. Antecedentes de la Compañía	7
2.2. Nueva Estrategia y Expansión	9
2.3. Modelo y Estrategia de Negocios Krispy Kreme	10
2.4. Análisis de la Competencia	14
3. ANALISIS DE LA SITUACION OBJETO DE ESTUDIO	16
3.1. Situación Actual	17
3.2. Datos Financieros	20
4. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION QUE PRESENTA LA EMPRESA DESCRITA	26
4.1 Análisis FODA	26
4.2 Aplicación de Razones Financieras	27
5. PROPUESTA DE ALTERNATIVAS POSIBLES PARA ACCIONES FUTURAS	28
6.- EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS PROPUESTAS MEDIANTE LA APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS CUALITATIVAS Y CUANTITATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES	29
7.- COMPROMISO DE ELECCIÓN DE UNA O VARIAS (SI NO SON SUMAMENTE EXCLUYENTES) DE LAS ALTERNATIVAS PROPUESTAS	30
8.- FUNDAMENTO DE LA ALTERNATIVA SELECCIONADA	30
CONCLUSION Y RECOMENDACIONES	32
BIBLIOGRAFIA Y CIBERGRAFÍA	33
ANEXOS	
Reporte Anual 2003	34
Reporte Anual 2004 y 2005	39
Reporte Anual 2006	43
Reporte Anual 2007	49
Reporte Anual 2008	54

Introducción

El propósito del presente trabajo tiene como objetivo realizar un análisis de la compañía “Krispy Kreme Doughnuts Inc” como caso de estudio para obtener el título de la maestría en administración por la Universidad Iberoamericana Santa Fe Ciudad de México. Consiste en analizar los hechos más relevantes de una situación en que se encuentra la empresa para proponer posibles alternativas de solución. El caso también incluye una investigación de datos recientes acerca de la compañía, y un análisis financiero de su situación.

Hoy en día las compañías enfrentan grandes retos que las obligan a buscar formas eficientes de operación para lograr los niveles de rentabilidad necesarios para cumplir sus obligaciones con sus accionistas a su vez de lograr una permanencia en el mercado, conservando fuentes de empleo.

“KKD” como desde aquí me referiré a Krispy Kreme Doughnuts, es un caso de una empresa que nace con una buena idea, la cual es bien comercializada en un mercado de alto consumo como es el de Estados Unidos, logra buenos niveles de crecimiento desde su fundación, pero se ve afectada por prácticas inadecuadas de administración a lo largo de ciertos periodos de tiempo, por un mercado tremendamente competido, y por una presión financiera para lograr una buena rentabilidad.

Empezaremos con un marco conceptual que describe la metodología a utilizar para el análisis, que principalmente se centra en el análisis de casos y el análisis financiero. Con estas herramientas podemos analizar la situación pasada, la actual, y proponer alguna alternativa para mejorar las condiciones financieras y de operación de la compañía, y sobretodo cómo enfrentar un mercado agresivo en el que se encuentra KKD.

“*Stradivarius de las donas*”, Scott Livengood. Presidente y Director General

1.- Marco Conceptual.

1.1 Marcos Conceptuales

Al enfrentar una investigación y situarnos desde una determinada orientación o perspectiva teórica centramos nuestra atención en las dimensiones o factores que desde esa determinada concepción teórica, se consideran más relevantes. De esta forma surge el marco conceptual de actuación del investigador, que orientará el tipo de información que se debe recoger y analizar, así como las fuentes de procedencia de los datos.

Un marco conceptual describe y/o explica, ya sea gráfica o narrativamente, los principales aspectos que serán objeto de estudio en una investigación cualitativa/cuantitativa, así como las posibles relaciones que existan entre ellos.

1.2 Análisis de Casos

Para realizar un análisis de un caso nos basamos en la siguiente metodología:

- **ANÁLISIS y SÍNTESIS** de Hechos (un hecho no cambia, es un acontecimiento)
- Esto nos ayuda a hacer un **DIAGNÓSTICO**
- Lo que lleva a la **IDENTIFICACION DE PROBLEMAS**
- Tenemos **OPCIONES**
- Hacemos una **AUTOEVALUACION**
- Tomamos una **DECISIÓN**
- Fijamos Objetivos
- Establecemos Planes de **ACCION**
- Utilizamos Controles

La enseñanza por el método del caso consiste en discutir sobre hechos, posibilidades, problemas y actitudes humanas de la empresa, con la finalidad de tomar mejores decisiones.

El mundo de los negocios presenta numerosos problemas que no tienen una única solución. Hacer un diagnóstico de la situación, identificar y evaluar críticamente las soluciones alternativas, comprometerse con una de ellas y "venderla" al grupo de trabajo es, en términos simples, la esencia de la tarea directiva. ¿Cómo se forma esa capacidad? Entendiendo rigurosamente las consecuencias de las decisiones en las diferentes áreas de una organización y llevándolas a la práctica.

1.3 Análisis Financiero

El análisis financiero consiste en recopilar los estados financieros para comparar y estudiar las relaciones existentes entre los diferentes grupos de cada uno y observar los cambios presentados por las distintas operaciones de la empresa.

La interpretación de los datos obtenidos, mediante el análisis financiero, permite a la gerencia medir el progreso comparando los resultados alcanzados con las operaciones planeadas y los controles aplicados, además informa sobre la capacidad de endeudamiento, su rentabilidad y su fortaleza o debilidad financiera, esto facilita el análisis de la situación económica de la empresa para la toma de decisiones.

Métodos de Análisis Financiero

Los métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables.

Para el análisis financiero es importante conocer el significado de los siguientes términos:

RENTABILIDAD: Es el rendimiento que generan los activos puestos en operación.

TASA DE RENDIMIENTO: Es el porcentaje de utilidad en un periodo determinado.

LIQUIDEZ: Es la capacidad que tiene una empresa para pagar sus deudas oportunamente.

El análisis financiero permite determinar la conveniencia de invertir o conceder créditos al negocio; así mismo, determinar la eficiencia de la administración de una empresa.

De acuerdo con la forma de analizar el contenido de los estados financieros, utilizaremos el siguiente método de evaluación:

Procedimiento de razones simples:

El procedimiento de razones simples tiene un gran valor práctico, puesto que permite obtener un número ilimitado de razones e índices que sirven para determinar la liquidez, solvencia, estabilidad, solidez y rentabilidad además de la permanencia de sus inventarios en almacenamiento, los periodos de cobro de clientes y pago a proveedores y otros factores que sirven para analizar ampliamente la situación económica y financiera de una empresa.

1.4 Razones Financieras

Liquidez

Liquidez $\text{Activo Circulante} / \text{Pasivo a CP}$ veces

Acido $(\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo a CP}$ veces

Operación

Rotación CxC (RCC) $\text{Ventas a crédito} / \text{Cuentas por cobrar}$ veces

Plazo Promedio Cobro (PPC) $360 / \text{Rotación de CxC}$ días

Rotación CxP (RCP) $\text{Compras a crédito} / \text{Cuentas por Pagar}$ veces

Plazo Promedio Pago (PPP) $360 / \text{Rotación de CxP}$ días

Eficiencia

Rotación de Activos (ROA) $\text{Ventas} / \text{Activos}$ veces

Rotación Activos Fijos (ROAF) $\text{Ventas} / \text{Activos Fijos}$ veces

Endeudamiento

Grado de Endeudamiento (GE) $\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$

Grado de Posesión (GP) $\text{Capital Contable} / \text{Activo Total}$

Apalancamiento $\text{Pasivo Total} / \text{Capital Contable}$

Rentabilidad

Margen Bruto (MB) $\text{Utilidad Bruta} / \text{Ventas Netas}$

Margen de Operación (MO) $\text{Utilidad de Operación} / \text{Ventas Netas}$

Margen Neto (MN) $\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas Netas}$

Rentabilidad sobre Capital (RSC) $\text{Utilidad Neta} / \text{Capital Contable}$

Fórmula Dupont (CPGR) $\text{Utilidad Neta} / \text{Activos}$

(Eficiencia * Rentabilidad)

Valor en Libros (VL) $\text{Capital Social} + \text{Interés Minoritario} / \text{No.de acciones en circulación}$

Utilidad por Acción (UPA) $\text{Utilidad Neta} / \text{No.de acciones}$

2.- Síntesis de los Hechos Relevantes

2.1 Antecedentes de la compañía

1933: Vernon Rudolph compra tienda de donas a Joe Lebeau en Kentucky, incluye activo fijo, activo intangible, el nombre de Krispy Kreme y los derechos de una receta secreta de donas esponjadas con levadura que LeBeau había creado. Años después Rudolph y socio trasladan operaciones a Nashville. Otros miembros de la familia abren tiendas también en el sureste.

Modelo de Negocio.

Producir, comercializar y entregar donas recién hechas a las tiendas locales de comestibles.

1937: Rudolph y 2 socios establecen primera tienda en Winston-Salem, Carolina del Norte, el cual se estaba convirtiendo en centro industrial de tabaco y textiles en el Sureste.

13 de Julio de 1937: primera fabricación de donas y entrega a detallistas, después abre ventanilla para vender a detalle y logra popularidad.

A principios de 1950: conoce a Mike Harding, lo hace su socio en 1954.

Filosofía: control del proceso de elaboración y capacidad de entrega a clientes en el momento de salir del freído y glaseado de azúcar.

Finales de 1950: 29 tiendas en 12 estados

Cada tienda producía 500 docenas de donas por hora

1960: estandarización de establecimientos con techo verde, exterior de ladrillo rojo vidriado, interior visible por ventanal, banda alta de transportación para producción de donas y bancos de barra.

Harding: Operaciones, **Rudolph:** búsqueda de lugares prometedores y financiamiento para la expansión a otras ciudades en el sureste.

1958: Harding Presidente y en **1973** director general, año que muere Rudolph

Ingresos **1954** < 1 millón USD

1974 58 millones USD (retiro de HARDING)

Oficinas corporativas: Winston-Salem

1976: Beatrice Foods compra Krispy Kreme, cambia recetas, usa logotipos más modernos, los clientes reaccionan negativamente.

1982: Joseph McAleer y franquiciatarios compran a Beatrice Foods con readquisición apalancada con deuda (LBO)¹

¹ **Leveraged Buyout – LBO.** Estrategia que involucra la adquisición de otra compañía usando dinero prestado (bonos o préstamos). La compañía que adquiere usa sus propios activos como colaterales para el préstamo con la esperanza que los flujos futuros de efectivo cubrirán los pagos del préstamo.

Caso de Estudio: Krispy Kreme Doughnuts: “Una dona caliente para los inversionistas...”

- Reinstauran receta original y logotipos
- Las ventas se recuperan, aunque las tasas de interés de 2 dígitos
- Era mucho tiempo para pagar la deuda, pocos recursos para expansión
- Inician concesión de franquicias a tiendas asociadas en el sureste
- Inician ventas fuera de instalaciones para mayores ingresos y mayor volumen
- Conceden licencia a 15 años, 3% de regalías

1989: Ingresos en 117 millones de dólares, se mantuvieron 6 años en ese nivel

1990: Livengood empieza expansión, entró a Krispy Kreme en 1978

1992: Presidente y Director General de Operaciones

1998: Presidente y director ejecutivo

1999: Presidente de la junta directiva

Livengood: preocupado por las ventas estancadas y mal funcionamiento del modelo, había que orientarse más hacia la **marca**

Desventaja de la estrategia actual: enfoque en ventas fuera de instalaciones, enfoque en el sureste, tamaño de tiendas poco rentable 650m²

Mediados de 90s: <100 franquicias, ventas entre 110 y 220 Millones USD

2.2 Nueva estrategia y expansión

1996: Estrategia de detallista especializada,

- Experiencia de la dona caliente, mayor tamaño,
- Tamaño de tiendas 222 a 390m²,
- Franquicias: licencia de territorios, selección de franquiciatarios, 5 Millones USD capital o 750K USD por tienda, cuota franquicia: 20 a 40 K USD, 4.5% regalías, 1% publicidad

2000: Trato con 13 desarrolladores que operaban 33 tiendas, comprometidos a abrir 130 más.

Ventas proyectadas en 220 M USD y utilidad 6M USD

Abril 2000: Hacen Pública la compañía, con el OPI (oferta pública inicial) buscaban remodelar, reubicarse, pagar deuda, mayor capacidad. OPI en 3.45 millones de acciones a 21 dólares por acción.
NYSE: KREM²

En 12 meses el precio accionario era 4 veces mayor

² NYSE: New York Stock Exchange, Bolsa de Valores de Nueva York

2.3 Modelo y Estrategia de Negocios Krispy Kreme

Ingresos y ganancias de 3 fuentes:

- Ventas en tiendas propiedad de la compañía
- Regalías y cuotas de franquicia
- Ventas de masa para preparar donas y equipo de elaboración de donas para el armado a pedido para franquiciatarios

Franquicia: minimizaba los requerimientos de capital, proporcionaba regalías, la responsabilidad de las operaciones locales quedaba en franquiciatarios

- Cadena de oferta integrada verticalmente con la manufactura de mezcla de masa para las donas en Plantas de la Empresa. NC e IL fabricaba equipo especializado de elaboración de donas
- Manufactura y Distribución de KK
- Existía un programa de remodelación y reubicación de tiendas antiguas para mejorar las ventas
- Cuentas de supermercados y tiendas de conveniencia
- Hasta este punto se había gastado muy poco en publicidad para introducir un producto en nuevos mercados, sólo se apoyaba en la publicidad de medios locales

Cuando la compañía se convirtió en empresa de capital social detuvo el pago de dividendos a los accionistas para ampliarse

Operaciones de la compañía.

- 20 variedades de donas, la de mayores ventas era la glaseada de azúcar caliente original (receta original)
- Clientes de todas edades,
- Café y Bebidas, aunque más relacionado a la experiencia de la dona caliente
- Integración vertical
- Aseguramiento de calidad en la cadena de suministro

En 2000: las bebidas eran el 10% de las ventas de la tienda

Operaciones de la tienda:

- Teatro de donas, ventana de 40 pies



- Exhibición para clientes en auto y Área de comedor

Caso de Estudio: Krispy Kreme Doughnuts: “Una dona caliente para los inversionistas...”

- Decoración de los establecimientos tipo los años 50's
- Típica tienda de 125 empleados, 65 de tiempo completo
- Mitad de las ventas por la mañana
- Tiendas de 24 horas



- Ventas fuera de instalaciones de 6AM a 6PM
- En Áreas metropolitanas la producción se hacía a parte
- Precios: California .70 USD /u, 4.99 docena, 5.49 la mixta
Alabama: .60 USD c/u, 4.29 docena, 4.79 la mixta
Mexico: \$11 MXP c/u, 90 la docena

Elaboración de donas.

- Mezclado de ingredientes
- Esponjado
- Freído y volteado
- Inspección y escurrido
- Secado y entrada al glaseado
- Salida del glaseado
- Empacado

Las tiendas generaban ingresos en varias formas:

- ventas de donas en instalaciones
- café y otras bebidas
- ventas externas de donas de marca y de etiqueta privada a supermercados, tiendas de conveniencia y grupos de reunión de fondos de la localidad
- La compañía había creado un sistema muy eficiente para la entrega de donas recién hechas c/s empaque a detallistas.
- Los conductores de ruta tenían facultades para levantar pedidos y entregar en forma directa (exhibidores o vitrinas).
- Krispy Kreme promovía activamente las ventas a escuelas, iglesias y grupos cívicos para movimientos de colecta de fondos
- Ventas en estadios de baseball
- Pedidos por Internet
- Paquetes a supermercados, tiendas de conveniencia, etc.
- Centros tenían capacidad de entrega a áreas alejadas
- Otras compañías analizaban añadir Krispy Kreme a sus kioscos

Caso de Estudio: Krispy Kreme Doughnuts: “Una dona caliente para los inversionistas...”

- Costos de abrir una tienda: 1-2.5 Millones USD dependiendo del terreno y tamaño del establecimiento. Parámetros: densidad de hogares, proximidad a centros de empleo diurno y residencial, tráfico detallista
- Se planeaba abrir 36 tiendas en 2002 y 250 para 2006

Desempeño de tiendas nuevas.

2000: 10 nuevos mercados geográficos, \$234K USD 1ª. Semana, 50000 visitantes, 23500 transacciones

\$93,400 USD siguientes semanas

\$150K USD nuevas tiendas en mercados existentes, 30000 visitantes

\$123K USD ventas en 1999 y \$85,600 en 1998.

La empresa esperaba que las tiendas más recientes promediaran más de 3 Millones USD en su primer año de operación.

Ingreso récord en tienda nueva mercado nuevo: 369K USD por semana

- Situada en Denver, 1 Millón USD en 22 días de operación
- Record previo 365K USD en San Diego

Las ventas semanales promedio de negocios inaugurados entre 1997 y 1998 eran de 40K USD en 2000. Para las tiendas inauguradas en 1999, 69K USD

La administración aconsejaba a franquiciatarios que las ventas no excedieran 50K para proporcionar buen servicio y asientos disponibles.

Manufactura y Distribución KK.

La compañía proporcionaba la mezcla y el equipo.

Las ventas de la unidad de manufactura y distribución (KKM&D) sobrepasaron 357% desde finales de 97 y el Ingreso operativo mayor a 374%. La capacidad de los equipos era de 230 a 600 docenas de donas/hora.

Krispy Kreme había hecho planes para construir un CENTRO DE DISTRIBUCION de 17372m2 dedicado a mezcla y empaquetado de masas, mezclas, equipos, suministros, en Illinois. Se esperaba bajar costos unitarios. Una nueva Planta de Manufactura de equipo estaba en construcción en Winston-Salem, donde también estaba la de mezcla de ingredientes. También había un laboratorio de investigación.

Capacitación.

A mediados de 1999 se habían invertido recursos en un programa de capacitación, creando un CV de capacitación administrativa con multimedia. Incluía enseñanza en aula, módulos de capacitación basada en computadora, videos, experiencias de adiestramiento en tiendas. Se hacía uso de gráficos, video y animación, así como 7 diferentes tipos de preguntas de pruebas. Cada tienda tenía acceso a la capacitación por la Intranet; los empleados inscritos al curso por Internet, los resultados se transmitían a la BD de **Krispy**

Kreme. Estaba proyectado para que un 90% dominaran el 90%. Se esperaba que 250 administradores completaran el curso a principios de 2002. El curso p/Gerentes se dividía en pequeñas partes (x hora).

Potencial de Crecimiento.

181 tiendas en 2001, la Empresa creía que estaba en la infancia.

- La más alta prioridad era expandirse en lugares con más de 100000 hogares con múltiples ubicaciones, mayor expansión de marca y economías de unidades múltiples. Sin embargo, lugares con menos de 100000 hogares, tenían potencial de ventas y utilidades, ya se estudiaban los diseños de menor tamaño.

Se creía que el servicio de alimentos y café ayudaría a extender la marca en universidades, empresas y complejos deportivos.

La administración había declarado que el fuerte nombre de marca, producto diferenciado, capacidad de alto volumen de producción y su estrategia de penetración de mercados por canales múltiples colocaba a la firma en posición de llegar a ser líder de mercado.

En mayo 2001, se habían dejado de aceptar solicitudes de franquicia en USA, pero se aceptaban en mercados internacionales. Krispy Kreme tenía lo necesario por naturaleza lo necesario para volverse marca mundial.

En Diciembre 2000, se contrató a Donald Henshall de 38 años para puesto de presidente de Desarrollo Internacional. Su labor era perfeccionar la estrategia global, desarrollar capacidades e infraestructura para sostener la expansión y considerar partes calificadas para abrir en mercados extranjeros.

Ambiente Industrial

- **Mercado** de donas en EU entre 1998 y 1999 – 4700 Millones USD

- Americanos consumían 10000 millones donas al año, mas de 3 docenas c/u.

- El furor de la atención a la salud no había reducido las ventas.

- La empresa dominante era Donkin Donuts, cuyas ventas en 2000 eran de 2320 Millones USD, 5200 puntos de venta y 45% de participación de mercado.

- En 1999 **Dunkin Donuts** tenía 77% mercado de 2,730 Millones USD

- El crecimiento general en Donas había sido muy pequeño en los últimos 5 años.

- Los departamentos de panadería de los supermercados habían echado fuera muchas tiendas de donas, a muchos clientes les gustaba aprovechar el viaje. - - Los aficionados preferían la fresca, calidad y variedad de las tiendas de donas pero no acostumbraban hacer un viaje especial de 2 o 3 kilómetros para comprar donas.

- Las tiendas pequeñas tenían una clientela devota, 80% son regulares decía el dueño de una tienda en Denver.

- No creían que la entrada de **Krispy Kreme** fuera a tener mucho impacto. En Omaha, la venta de donas creció con el anuncio de **Krispy Kreme**.

2.4 Análisis de la Competencia.

Donkin Donuts.

- Mayor cadena de café y productos de panadería del mundo
- Ventas diarias de 6.4 millones de donas y 1.8 millones de tazas de café.
- Propiedad de Allied Domeq PLC de base inglesa.
- Poseía Basskin-Robins, ToGo's Eateries (sandwiches) y bebidas alcohólicas (Kalua, Beefeater's, Maker0s mark, Courvoisier, Tia Maria)
- En 2000, 2320 Millones USD en ventas, 5200 puntos de venta en el mundo, 3600 en EU y 7% crecimiento en ventas. En Nueva Inglaterra, 1200 tiendas, 600 en Greater Boston, donde se fundó la cadena en 1950 y donde un franquiciatario de **Krispy Kreme** estaba en proceso de abrir 16 tiendas.
- **Donkin Donuts** hacía más énfasis en el café y la conveniencia o comodidad
- “la gente piensa en nuestro café primero” “somos comida que la gente consume a su paso”.
Mitad de las compras eran café sin dona.
- El menú incluía donas (50 variedades) muffins, bagels, bollos, galletas, brownies, sándwiches de queso crema, 9 sabores de café y cafés helados. En Áreas de muchos pos, los productos horneados eran suministrados por cocinas de ubicación central
- El contenido nutritivo era de 200-340 cal, 8 y 9 gramos de grasa, 1.5 y 6 gramos de grasas saturadas, 9-31g de azúcar. Los bollos de canela tenían 530 cal, 15g grasa, 4g grasa saturada y 42g de azúcar. La original de **Krispy Kreme**: 210 cal, 12g grasa, 4g g saturada y 13g azúcar.
- En Boston reportaron que las de **Krispy Kreme** tenían más sabor y eran mas ligeras.
- **Donkin Donuts** respondió a **Krispy Kreme** agregando roscas y sándwiches queso crema a su menú para abatir la competencia de las cadenas de roscas
- Contestaba a Starbucks con una variedad más amplia y en menos tiempo (rápido + eficiente)
- En NY y Chicago, las ventas de **Donkin Donuts** habían aumentado a pesar de la presencia de **Krispy Kreme**
- En 2000, **Donkin Donuts** empezó a abrir tiendas tri-brand.

Winchell's Donut House

- Fundada por Verne Winchell en 1948, propiedad de Shato Holdings Ltd. De Vancouver, CANADA.
- 600 unidades en 10 estados del este del río Mississippi, junto con franquicias internacionales en Guam, Saipán, Corea, Egipto, Arabia Saudita y Nueva Zelanda. 110 en el sur de California, 1600 en total, donde **Krispy Kreme** había entrado recientemente. Lanzó un programa “caliente y reciente” en 7 tiendas de California como piloto para combatir la entrada de **Krispy Kreme**.
Donas frescas glaseadas en vitrinas para reemplazar c/15 o 20 minutos entre 6 y 9 de la mañana
- En Junio 1999 lanzó el concepto modificado para ofrecer las donas de 6 a 11 de la mañana
- En mayo 2001 la docena de 14 donas – 5.99 USD y 28 donas x 9.99 USD, 20 variedades de donas, 14 muffins, croissant, bagels, pastelitos, tartas, buñuelos
- 3 variedades de legendarios cafés:
 - Tueste oscuro supremo
 - Mezcla legendaria
 - Decaf Legendario Granos de arábica 100%
- + Capuchino, Helado, Refrescos, Leche y jugos.

Caso de Estudio: Krispy Kreme Doughnuts: “Una dona caliente para los inversionistas...”

- En 2000 comenzó un programa de expansión en 6 ciudades de EU, kioscos en franquicias como Blimpie’s Subs and Salads, Lucy’s Laundrymat, etc.
- Omaha fue elegida para montar una tienda Winchell’s para manejo conjunto de marca, ej. Hershey’s
- Introdujo una línea Light de donas, muffins y baggels
- La meta era triplicar sus ventas

Tim Hortons

- Subsidiaria de Wendy’s, cadena de café y pan con más de 1900 tiendas en Canadá y 120 ubicaciones en EU
- Era un icono en Canadá, por un popular jugador de Jockey
- La mayoría de las tiendas eran operaciones de franquicia
- Café y productos de panadería frescos, sopas, guisos, comida picante, sándwiches deli. Había planes para introducir baguettes en 2002.
- Mezcla especial de café recién elaborado
- Cerca de la mitad de las compras incluía café sin donas
- Las tiendas eran con horneado dentro del local o combo con Wendy’s, kioscos, autopistas, universidades, aeropuertos y hospitales. 24 horas. Abrió tienda #1000 en 1995 y la #2000 en el año 2000.
- Fue nombrada compañía del año en 2000
- No creían que la entrada de **Krispy Kreme** fuera una amenaza
- Planeaba agregar 33 puntos de venta en 2001 en EU para tener un total de 155

La Mar’s Donuts

- Matriz en Kansas City, MO, con tiendas en Missouri, Kansas, Nebraska, Colorado, Nevada, Nueva Jersey y Alabama.
- Ray Lamar abrió la primera tienda en 1960, ventas de 11000 donas diarias
- Franquicias en 1990
- Planeaba 35 tiendas para Denver en 2005, 5 de **Krispy Kreme**
- A mediados de 2001 tenía 29 ubicaciones en 22 ciudades
- Planes para tener 500 tiendas en 2004
- Receta secreta, donas de calidad artesanal, hechas a mano, sin conservadores
- Las donas del día anterior nunca se vendían en las tiendas, se donaban
- 20 variedades de donas, cafés, capuchinos, expresos, lattes, café helado y te chai.
- Más de una docena de mezclas de café especial, grano de Costa Rica cortado a mano y tueste lento
- Lema: “simplemente una dona mejor”

Starbucks

- Starbucks se especializa en la venta de bebidas de café
- Ofrece cafés en una gran variedad de estilos, expresos, fríos, alimentos, accesorios y equipos relacionados con el café, té y una línea de discos compactos en sus tiendas al menudeo.
- A Septiembre 30, 2007 la compañía operaba 8505 tiendas
- Fue fundada en 1985 y está basada en Seattle, Washington

3.- Análisis de la situación objeto de estudio

3.1 Situación Actual

- Krispy Kreme cuenta actualmente con operaciones en Estados Unidos, Canadá, Mexico, Puerto Rico, Corea, Australia, Reino Unido, Medio Oriente, Japón, Filipinas, Malasia e Indonesia.
- Introdujo en 2004 una línea de bebidas escarchadas, los precios sugeridos fueron \$2.79 USD para el vaso pequeño y \$3.99 USD el grande.
- No pensó en introducir versiones bajas en carbohidratos para estas bebidas
- En 2004 la acción cayó más de 45% debido a la popularidad de la dieta baja en carbohidratos y por el plan agresivo de apertura de nuevas tiendas
- Llegó a tener 292 tiendas, \$492 millones USD en ventas y \$33 millones en utilidad (que incluyó un cargo único de 9 millones USD) en USA
- A nivel mundial las ventas fueron por \$779 MUSD
- En Agosto de 2003 el precio de la acción rondaba los \$50 dólares, 235% encima de la oferta pública inicial de 21 dólares
- La revista “Fortune” la llamó la “marca más caliente de la tierra”
- En febrero de 2004 la compañía reportó ventas por \$665 millones USD y \$94.7 millones USD en beneficio operativo con cerca de 400 tiendas
- En mayo 2004 Scott Livengood culpó a las tendencias de dietas bajas en carbohidratos (en particular la del Dr. Atkins) por las pérdidas que empezó a enfrentar
- La SEC³ hizo una investigación informal a Krispy Kreme en Julio 2004 porque las franquicias obtenían el doble de sus embarques en las últimas semanas del bimestre para que el corporativo alcanzara sus metas financieras. Se hizo formal en Octubre de 2004
- Las ventas promedio semanales cayeron aún y cuando la compañía añadió más tiendas
- En Enero de 2005 Livengood fue remplazado por Stephen Cooper, quien a su vez mantuvo su otro trabajo temporal: CEO⁴ de Enron Corp.
- En Mayo 2005 el precio de la acción rondaba los \$6 USD
- En mayo 2004 la compañía anunció que estaba en planes de desarrollo una dona libre de azúcar, pero el concepto todavía sigue siendo revisado
- 31% de las ventas de Krispy Kreme en 2003 provinieron de su división de Manufactura y Distribución
- Krispy Kreme adquirió presencia en tiendas de autoservicio, estaciones de servicio (gasolineras) y kioscos
- Además de tener una estrategia de crecimiento agresiva, Krispy Kreme cometió errores en su departamento de finanzas:
- Compró una franquicia de 7 tiendas en Michigan en 32.1 millones USD

- La compañía registró la mayoría del precio de compra como un activo intangible que llamó “derechos de franquicia readquirida”, **la cual no amortizó, contrario a la práctica común de la industria**

³ SEC – Securities and Exchange comisión - Organismo en Estados Unidos encargado de regular las operaciones bursátiles

⁴ CEO – Chief Executive Officer, Oficial Ejecutivo en Jefe, o también Director de la Compañía

Caso de Estudio: Krispy Kreme Doughnuts: “Una dona caliente para los inversionistas...”

- También incluyó los costos de las tiendas por cerrar y compensaciones del gerente operativo y principal dueño de la franquicia de Michigan para que se quedara como consultor. Ambos gastos pasaron al rubro de activos intangibles “derechos de franquicia readquirida” en la hoja de balance de la compañía, **en lugar de que fueran costos que hubieran reducido las ganancias reportadas por la compañía**
- En Diciembre de 2004 anunció el “8-K” que necesitaría para hacer un ajuste antes de impuestos de entre \$3.4 y \$4.8 millones USD para registrar adecuadamente la compensación como un gasto.
- Un segundo ajuste de \$500 K USD reversaría el registro incorrecto de ingreso por intereses
- La recompra de sus tiendas del norte de California a un grupo de inversionistas también estaba en escrutinio. En febrero de 2004 la compañía pagó \$16.8 millones USD para comprar el 33% de “Golden Gate Doughnuts LLC” que todavía no le pertenecía. Uno de los beneficiarios era la ex.esposa de Livengood
- En su 8-K, Krispy Kreme reveló que necesitarían hacerse ajustes en la contabilidad de la compra de “Golden Gate Doughnuts LLC” también, un total de \$3.5 millones para corregir el registro inapropiado de gastos de compensación y cuotas de administración que habían sido incluidas en el precio de compra.
- La compañía también haría una corrección similar para corregir errores hechos en la adquisición de una franquicia en Charlottesville, Virginia.
- En el tope de la contabilidad cuestionable y falta de divulgación, Krispy Kreme pudo haber pagado precios inflados por algunas franquicias que readquirió
- En 2003, la compañía gastó \$67 millones USD por la recompra de 6 tiendas en Dallas, Texas y derechos de tiendas en Shreveport, Louisiana, las cuales pertenecían en parte al anterior miembro del consejo y CEO Joseph McAleer Jr. Otro director por muchos años, Steven D. Smith era también dueño de una parte.
- En una notificación de Abril a la SEC, también habían problemas en la contabilidad de otras áreas que involucraban derivativos, créditos, ventas de equipos y la consolidación de una subsidiaria para la bancarrota.
- Krispy Kreme abrió en 2001 su primera tienda en Canadá:
 - Fue en Ontario, ventas por \$70K en primer día
 - Las filas de gente y los ruidos de los medios se han ido
 - Ya cerraron 6 tiendas

Mayo 2001: 46 dólares p/accion, 2001 NYSE: KKD, **Noviembre 2000:** 54.25

2001: ventas 301 MUSD, utilidad 14.7MUSD

181 tiendas, 28 estados de USA

Acción entre 46 y 50 USD, llego a 54 USD

2.5 millones de acciones vendidas

Ventas 3.5 millones de donas/día

Crecimiento: 20% anual de los ingresos en dividendos por acción

2002: ganancias proyectadas por acción=0.69 dólares

2003: =0.55 dólares

Caso de Estudio: Krispy Kreme Doughnuts: “Una dona caliente para los inversionistas...”

Se decía que las acciones han tenido un buen comportamiento pero los números simplemente no funcionan, que las probabilidades están en contra de esta emisión en cuanto al éxito a largo plazo, y que los conceptos de producto único se sostienen solo unos cuantos años

Los restaurantes con productos de servicio rápido tenían en ese tiempo el más lento crecimiento de ingresos entre todos los tipos de restaurantes

En 2004 la compañía estaba marcada por investigaciones frecuentes de la SEC por temas relacionados con la contabilidad y recompra de franquicias y el reporte de ingresos. También los inversionistas estaban demandando. El retraso en la entrega de información, la falta de cumplimiento de regulaciones de la ley de Sarbanes-Oxley para documentar controles internos para el correcto reporte financiero, estaban hiriendo a la compañía. Había constantemente una re expresión de estados financieros.

En 2005 varios ejecutivos salieron por la sospecha de haber inflado los estados financieros

En Febrero 2007, Krispy Kreme empezó a vender una dona glaseada de trigo entero en un intento por alinearse con el tema de la salud. La dona tiene 20 calorías menos que la original glaseada y contiene más fibra.

En Enero 2008, el contenido de grasas trans de todas las donas de Krispy Kreme fue reducido a 0.5 gramos o menos. Krispy Kreme se benefició de esta regulación en sus campañas de publicidad subsecuentes.

En resumen, tenemos lo siguiente:

- Las ventas están estancadas y es bajo el porcentaje de participación de mercado (cómo enfrentar a Dunkin Donuts, quien tiene 77% de market share, 3.5 millones de donas versus 6.4)
- Es viable continuar la expansión fuera de EU (Dunkin Donuts tuvo mucho éxito)
- No es correcto suspender el otorgamiento de franquicias en EU
- (181 tiendas son pequeñas junto con las 3600 de Dunkin Donuts), es viable la expansión a otras ciudades grandes en EU
- Debe analizarse cómo hacer crecer el mercado de donas
- Es viable complementar las donas con otros productos como bebidas exóticas, juegos para niños, etc. (como dato los conceptos de producto único se sostienen sólo unos cuantos años)
- Urge analizar para lograr una reducción de costos de abrir una tienda
- Acuerdos con empresas para ofrecer donas en los pasillos a través de terceros
- Mayor publicidad y muestras gratis
- Es viable seguir orientándose a la MARCA
- Una vez que la compañía se hizo pública hubo una presión enorme por lograr un crecimiento sostenido, trimestre tras trimestre
- Krispy Kreme se concentró en crecer sus ingresos y utilidades a nivel corporativo, mientras sus franquicias caían, lo cual afectaba el sistema. Se debe hacer un mayor enfoque en las franquicias.
- Mientras Krispy Kreme reportaba incrementos en sus resultados del segundo trimestre de 2003 a 2004, algunas tiendas sólo crecieron un décimo de porcentaje durante ese tiempo, lo cual estaba raro.

Caso de Estudio: Krispy Kreme Doughnuts: “Una dona caliente para los inversionistas...”

- Tener que compartir mercados con otros competidores no es lo único que enfrentaban las franquicias. En adición a la cuota de franquicia inicial y pago de regalías, Krispy Kreme requiere que sus franquiciatarios compren el equipo y los ingredientes del corporativo a precios que ya llevan un margen de utilidad considerable. Esto daña a las franquicias a largo plazo.
- A largo plazo, el franquiciante tiene más éxito si hace que sus franquiciatarios tengan márgenes de utilidad que por concepto de regalías
- Dunkin Donuts no lo hace, y permite que los intereses de la compañía y las franquicias estén alineados hacia un objetivo común
- Los CFOs ⁵ simplemente no estaban listos para la tarea de guiar franquicias de alto crecimiento en mercados públicos
- Había conflictos de Intereses, los ejecutivos podían invertir en franquicias. Esto debe ser suspendido.
- El paquete de compensaciones de Livengood, 20% mayor que la media de compañías de tamaño similar, retiro con una posición consultora con \$275K USD honorarios, tenía \$1.7 millones en opciones y 100000 acciones, plan de beneficios medico.
- Cuando vemos patrones de compensación excesiva, es usualmente un indicador de que el consejo no es lo suficientemente independiente
- Es un modelo de gobierno corporativo fallido
- Aun con esto, Krispy Kreme puede ganar momentum, tiene mucho de valor en su nombre y en su producto
- Con la entrada de Cooper en Enero de 2005, con 8 de 10 miembros del consejo independientes debe retomar su rumbo
- Cooper anunció un programa de reducción de costos que incluye la reducción de 25% del personal
- Un analista sugiere que la compañía sea privada o se venda a una cadena grande como McDonald's
- Necesitan un buen operador, que guíe las ventas
- Enfatizar la experiencia de la dona caliente
- Krispy Kreme hace un excelente trabajo con los medios para la apertura de nuevas tiendas, al igual que con la entrega de muestras gratis
- Tienen un producto que compite favorablemente en sabor
- El problema es que su producto no es saludable
- Deben mantener la regla de no abrir muchas tiendas para mantener la originalidad de su producto
- Deberían cambiar el empaque y rediseñar sus tiendas
- Seguir orientándose como evangelistas de sus clientes
- No caer en un producto commodity
- Le pasó lo que al Iomega Zip drive (dispositivo de almacenamiento que cuando fue lanzado tuvo mucho éxito pero después perdió su encanto)
- Son donas y uno se cansa rápidamente de ellas, no puede dependerse de un solo producto.
- En 2005 La empresa se enfrentaba a un fuerte desprestigio en su administración por movimientos fraudulentos y una mala gestión de la empresa, por lo cual son necesarias estrategias que recuperen la confianza y la implementación de mayores controles para la generación de reportes y administración de la empresa.
- El costo de abrir una tienda de 2M USD contra 500K USD de una de Dunkin Donuts

⁵ CFO- Chief Financial Officer- Oficial Financiero en Jefe o mejor dicho Director de Finanzas

3.2 Datos Financieros

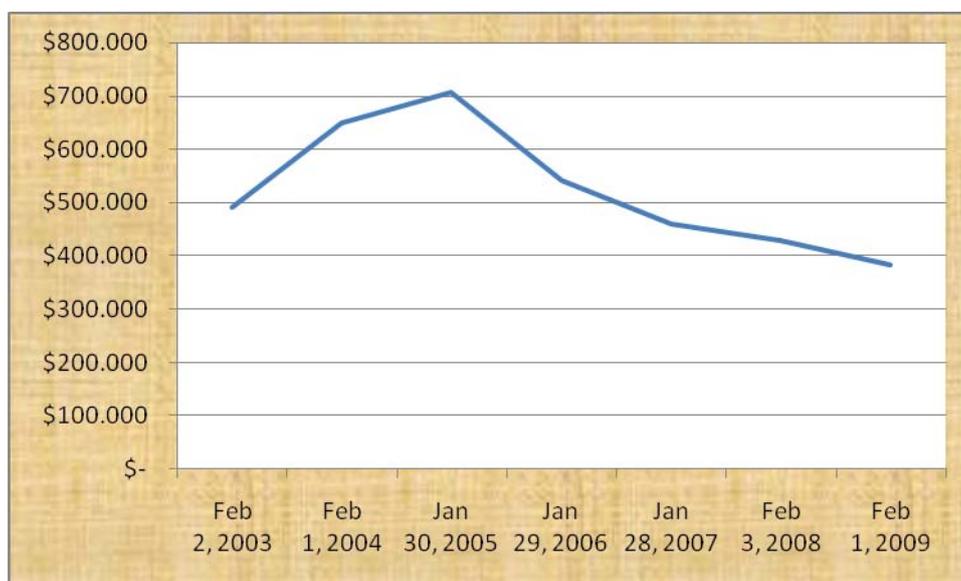
Todos los datos fueron obtenidos de los informes anuales que aparecen en la sección de anexos.

Los números arrojan lo siguiente:

- Gastos de Operación muy elevados
- O aumento mis ventas y mantengo mi estructura de costos fijos o disminuyo mi estructura de costos fijos y mantengo mis ventas, o AMBOS.

Ingresos

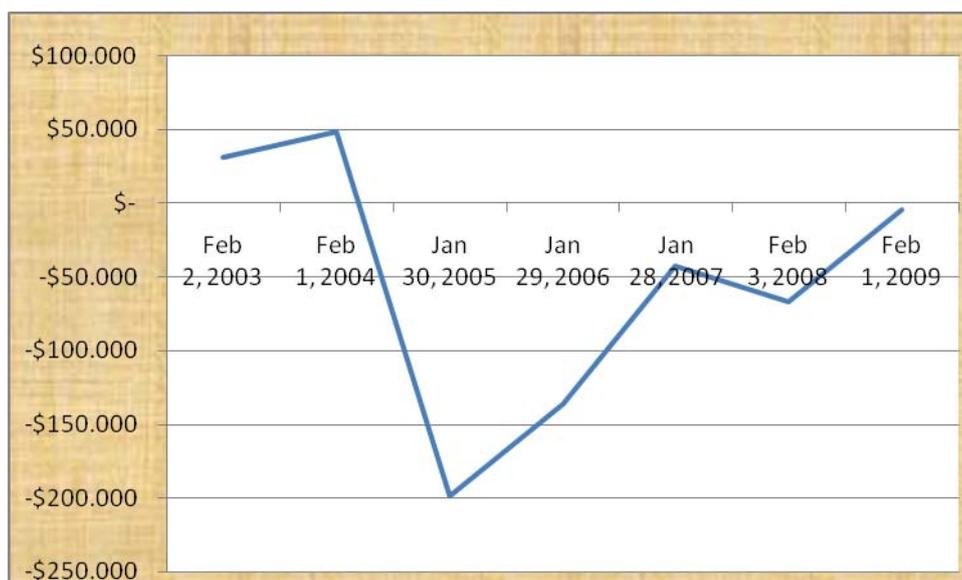
Comportamiento Ingresos Krispy Kreme (en miles de dólares)							
	Feb 2, 2003	Feb 1, 2004	Jan 30, 2005	Jan 29, 2006	Jan 28, 2007	Feb 3, 2008	Feb 1, 2009
Ventas	\$ 490,728	\$ 649,345	\$ 707,766	\$ 543,361	\$ 461,195	\$ 429,319	\$ 383,984



Utilidad Neta

Comportamiento Utilidad/Pérdida Neta Krispy Kreme (en miles de dólares)

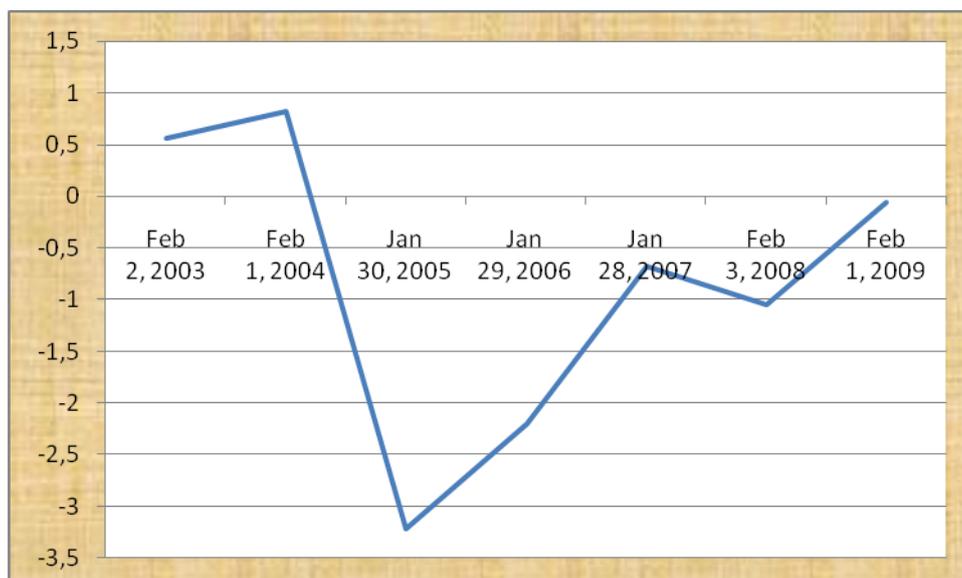
	Feb 2, 2003	Feb 1, 2004	Jan 30, 2005	Jan 29, 2006	Jan 28, 2007	Feb 3, 2008	Feb 1, 2009
Utilidad/Pérdida Neta	\$ 31,058	\$ 48,563	-\$ 198,339	-\$ 135,760	-\$ 42,236	-\$ 67,051	-\$ 4,061



Utilidades por Acción

Comportamiento Utilidad por Accion Krispy Kreme

	Feb 2, 2003	Feb 1, 2004	Jan 30, 2005	Jan 29, 2006	Jan 28, 2007	Feb 3, 2008	Feb 1, 2009
Basica	0.56	0.82	-3.22	-2.2	-0.68	-1.05	-0.06
Diluida	0.52	0.78	-3.22	-2.2	-0.68	-1.05	-0.06



Caso de Estudio: Krispy Kreme Doughnuts: “Una dona caliente para los inversionistas...”

Precio de la Acción

Comportamiento Precio de la Acción Krispy Kreme

	Feb 1, 2004		Jan 30, 2005		Jan 29, 2006		Jan 28, 2007		Feb 3, 2008		Feb 1, 2009	
	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low
1Q	35.36	26.42	39.99	32.38	9.4	5.05	9.57	5.3	13.2	9.71	3.48	2.5
2Q	45.77	30.2	32.7	15.08	8.79	5.77	12.11	7.14	10.49	6.8	5.65	3
3Q	49.74	37.5	15.95	10.36	7.89	3.91	10.25	7.5	7.33	2.91	4.72	1.76
4Q	44.54	35	12.95	8.51	6.2	3.35	13.93	9.01	4.19	2.23	3	1.35



La caída en los precios de la acción dejó a los inversionistas deprimidos...

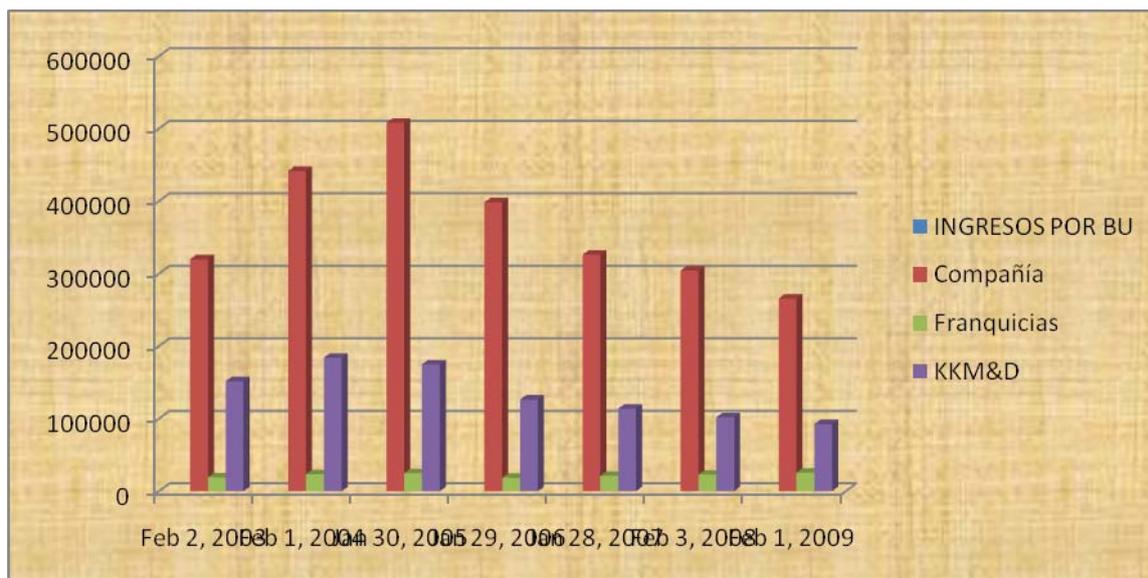
Ingresos y Gastos por unidad de negocio

Ingresos y Gastos por unidad de negocios Krispy Kreme (en miles de dólares)

	Feb 2, 2003	Feb 1, 2004	Jan 30, 2005	Jan 29, 2006	Jan 28, 2007	Feb 3, 2008	Feb 1, 2009
INGRESOS POR BU							
Compañía	\$ 319,886	\$ 441,707	\$ 508,100	\$ 398,450	\$ 326,199	\$ 304,444	\$ 265,890
Franquicias	\$ 19,156	\$ 23,506	\$ 24,720	\$ 18,394	\$ 21,075	\$ 22,958	\$ 25,537
KKM&D	\$ 151,686	\$ 184,132	\$ 174,946	\$ 126,517	\$ 113,921	\$ 101,917	\$ 92,557
Total	\$ 490,728	\$ 649,345	\$ 707,766	\$ 543,361	\$ 461,195	\$ 429,319	\$ 383,984
GASTOS OPERATIVOS POR BU							
Compañía	\$ 276,823	\$ 381,642	\$ 469,868	\$ 361,265	\$ 290,097	\$ 299,806	\$ 268,098
Franquicias	\$ 4,876	\$ 4,631	\$ 8,006	\$ 5,017	\$ 4,602	\$ 8,746	\$ 8,936
KKM&D	\$ 98,945	\$ 107,377	\$ 119,236	\$ 108,309	\$ 94,680	\$ 71,462	\$ 67,973
Total	\$ 380,644	\$ 493,650	\$ 597,110	\$ 474,591	\$ 389,379	\$ 380,014	\$ 345,007

BU=Business Unit

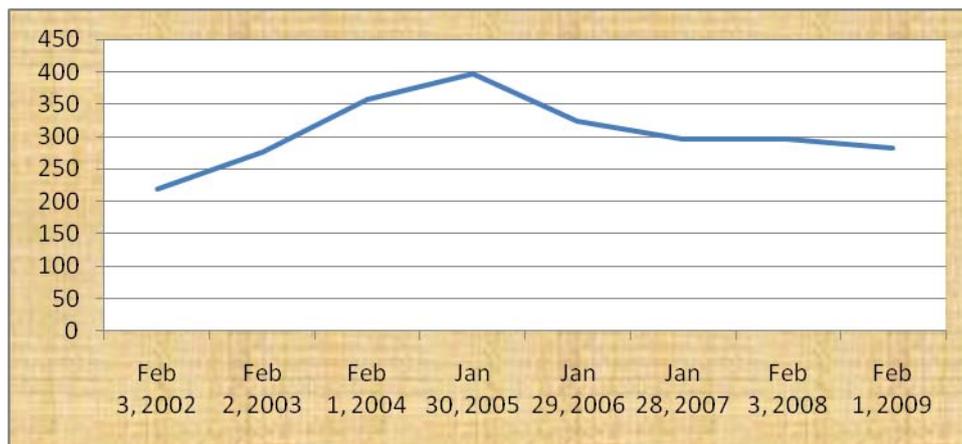
Caso de Estudio: Krispy Kreme Doughnuts: “Una dona caliente para los inversionistas...”



Total de tiendas

Número de Tiendas Krispy Kreme			
	Compañía	Franquicia	Total
Feb 3, 2002	75	143	218
	14	49	63
	-3	-2	-5
	13	-13	0
Feb 2, 2003	99	177	276
	28	58	86
	-2	-3	-5
	16	-16	0
Feb 1, 2004	141	216	357
	24	36	60
	-14	-7	-21
	24	-24	0
Jan 30, 2005	175	221	396
	3	13	16
	-49	-40	-89
	-1	1	0
Jan 29, 2006	128	195	323
	0	30	30
	-9	-48	-57
	-11	11	0
Jan 28, 2007	108	188	296
	1	32	33
	-9	-18	-27
	-3	-4	-7
Feb 3, 2008	97	198	295
	0	19	19
	-4	-23	-27
	-10	4	-6
Feb 1, 2009	83	198	281

Caso de Estudio: Krispy Kreme Doughnuts: “Una dona caliente para los inversionistas...”



Krispy Kreme de México

Krispy Kreme de Mexico (en miles de dólares excepto # de tiendas)					
	Jan 30, 2005	Jan 29, 2006	Jan 28, 2007	Feb 3, 2008	Feb 1, 2009
Ventas	\$ 5,156	\$ 15,635	\$ 13,593	\$ 14,238	\$ 17,189
Utilidad/Pérdida Neta	\$ 60	\$ 292	-\$ 485	-\$ 322	-\$ 618
Activos	\$ 4,901	\$ 11,282	\$ 10,703	\$ 10,816	\$ 8,302
Pasivos	\$ 1,549	\$ 3,905	\$ 5,370	\$ 5,242	\$ 4,365
Capital Social	\$ 3,352	\$ 7,377	\$ 5,333	\$ 5,574	\$ 3,937
Tiendas	3	20	25	36	47



Caso de Estudio: Krispy Kreme Doughnuts: “Una dona caliente para los inversionistas...”

Competencia

Comparación Directa de Competidores (actual a septiembre 2009)

	KKD	Pvt1	SBUX	THI	Industry	Interpretación
Market Cap:	227.36M	N/A	14.62B	5.07B	171.60M	Market Share muy bajo
Employ-ees:	2,700	N/A	176,000	2,137	4.00K	Mayor a Tim Hortons
Qtrly Rev Growth (yoy):	-12.20%	N/A	-6.60%	8.90%	8.00%	Crecimiento en ventas negativo
Revenue (ttm):	362.26M	N/A	9.87B	2.00B	409.55M	Ventas mucho menores
Gross Margin (ttm):	12.92%	N/A	54.67%	26.91%	19.22%	Margen de utilidad bruta menor
EBITDA (ttm):	20.47M	N/A	1.24B	504.87M	40.02M	Márgen operativo menor
Oper Margins (ttm):	3.39%	N/A	6.49%	20.74%	7.03%	margen operativo como porcentaje
Net Income (ttm):	-4.48M	N/A	246.20M	273.05M	N/A	Unica con Pérdida Neta
EPS (ttm):	-0.067	N/A	0.332	1.504	0.17	Utilidad por Acción Negativa
Pvt1 = Dunkin' Brands, Inc. (privately held) SBUX = Starbucks Corp. THI = Tim Hortons Inc. Industry = Restaurants						Información de Donkin Donuts no disponible por ser privada

4.- Diagnóstico de la situación que presenta la empresa descrita.

4.1 Análisis FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) de KKD

Fuerzas

- Calidad y Diferenciación de su producto
- Modelo de Operación
- Orientación hacia la marca

Oportunidades

- Expansión Mundial y dentro de Estados Unidos

Debilidades

- Forma de otorgamiento de Franquicias
- Poca presencia en Estados Unidos
- Crecimiento del mercado de donas
- Administración (errores financieros), gobierno corporativo fallido
- Paquete de compensaciones alto de sus ejecutivos

Amenazas

- Moda de consumo de productos bajo en carbohidratos (Dr. Atkins)
- Departamentos de panadería de supermercados
- Fuerte Competencia

4.2 Aplicación de Razones Financieras

Clasificación	Razon	Feb 2, 2003	Feb 1, 2004	Jan 30, 2005	Jan 29, 2006	Jan 28, 2007	Feb 3, 2008	Feb 1, 2009
Liquidez	Liquidez	2.36	2.59	1.01	0.96	0.98	1.76	1.91
	Acido	1.96	2.05	0.77	0.80	0.82	1.30	1.52
Operación	RCC	14.30	14.67	23.44	20.37	17.23	18.67	19.97
	PPC	25.17	24.54	15.36	17.67	20.90	19.28	18.03
	RCP		26.32	34.26	53.89	49.80	66.71	38.91
	PPP		13.68	10.51	6.68	7.23	5.40	9.25
Eficiencia	ROA	1.20	1.01	1.47	1.32	1.32	2.12	1.97
	ROAF	2.43	2.34	2.29	2.64	2.73	4.72	4.51
Endeudamiento	GE	0.32	0.31	0.50	0.74	0.77	0.72	0.70
	GP	0.67	0.68	0.50	0.26	0.23	0.28	0.30
	Apalancamiento	0.48	0.46	0.99	2.78	3.43	2.57	2.38
Rentabilidad	MB	0.11	0.14	-0.21	-0.25	-0.09	-0.15	-0.01
	MO	0.12	0.15	-0.20	-0.22	-0.06	-0.10	0.01
	MN	0.07	0.09	-0.28	-0.25	-0.09	-0.16	-0.01
	RSC	0.12	0.13	-0.82	-1.25	-0.53	-1.18	-0.07
	CPGR	0.08	0.09	-0.41	-0.33	-0.12	-0.33	-0.02
	VL	4.92	7.34	4.00	1.82	1.26	0.87	0.86
	UPA	0.59	0.93	-3.21	-2.20	-0.67	-1.03	-0.06

Clasificación	Razon	Interpretacion/Observaciones
Liquidez	Liquidez	Entre más alto tengo más para pagar mis obligaciones en el CP* (veces)
	Acido	Tengo mas para pagar mis obligaciones en el CP excluyendo Inventarios
Operación	RCC	# de veces que se recupera en efectivo lo que se vendio a credito en el año
	PPC	# días que tardo en cobrar lo que se vende
	RCP	No se tienen datos del Inventario Inicial de 2002.** # de veces que rota las CxP
	PPP	# de días que tardo en pagar lo que compro
Eficiencia	ROA	Por cada dólar de activo, logro generar ventas por estos numeros
	ROAF	Por cada dólar de activo fijo, logro generar ventas por estos numeros
Endeudamiento	GE	Por cada dólar que tiene, esta cantidad esta siendo financiada
	GP	Por cada dólar que se tiene, el accionista puso esta cantidad
	Apalancamiento	Por cada dólar que KKD ha puesto, otros han financiado esta cantidad en dolares
Rentabilidad	MB	Por cada dólar que KKD vende genera una utilidad/pérdida bruta de esta cantidad
	MO	Por cada dólar que KKD vende genera una utilidad/pérdida de operación
	MN	Por cada dólar que KKD vende genera una utilidad/pérdida de neta
	RSC	Por cada dólar que se invirtió se ganó/perdió esta cantidad
	CPGR	Modelo DUPONT (Utilidad Neta/Ventas * Ventas/Activos)
	VL	Lo que vale la Accion en funcion de su Capital Social
	UPA	Lo que vale la Accion en funcion de su Utilidad

*CP=Corto Plazo

** Compras a credito=Gastos de operación-inventario final+inventario inicial.

CxP=Cuentas por pagar

5.- Propuesta de alternativas posibles para acciones futuras.

- Expansión Mundial y dentro de Estados Unidos (ciudades grandes)
- Mayor Publicidad
- Mejoramiento del contenido nutritivo de sus donas y enfocarse en más y mejores productos
- Forma de otorgamiento de Franquicias (caro, y exclusivo)
- Eficiencia operativa (hacer más con menos) cuidando costos

6.- Evaluación de alternativas propuestas mediante la aplicación de herramientas cualitativas y cuantitativas para la toma de decisiones.

Si analizamos a fondo el resultado de las razones financieras, podemos ver que a excepción de la eficiencia, todos los parámetros indican mejoría. Sin embargo, es precisamente la eficiencia la que me indica que no por tener más tiendas estoy siendo más productivo. La clave es subir las ventas con las alternativas posibles planteadas arriba.

7.- Compromiso de elección de una o varias (si no son sumamente excluyentes) de las alternativas propuestas.

En mi opinión deben elegirse todas las opciones planteadas en el análisis FODA para poder mejorar las ventas y ganar participación de mercado. Es importante enfocarse hacia la marca porque es lo que representa la ventaja competitiva.

8.- Fundamento de la alternativa seleccionada.

Sus razones financieras y el análisis FODA presentado en la sección 4 indican mejoría en su administración y los aspectos que deben tomarse en cuenta. Los inversionistas deben seguir confiados en el futuro de la empresa para que sigan apostando a ella. Se trata de una idea buena que necesita ser ejecutada de forma más eficiente. El mercado es considerablemente grande para seguir explotándolo, sobretodo fuera de Estados Unidos, y en mi opinión principalmente en los países emergentes como Brasil, China, Rusia e India, otros países de Sudamérica y África.

Conclusión y Recomendaciones.

Krispy Kreme tiene todavía muchas oportunidades para lograr un crecimiento sostenido, es cuestión de enfocar sus estrategias de forma adecuada. Para poder enfrentar a su competencia en un entorno cambiante debe mejorar algunos aspectos administrativos así como la forma en que desea comercializar su producto, y ampliar dicha gama de productos.

La expansión en los mercados locales es necesaria, falta cubrir gran parte del mercado de donas en Estados Unidos. Su estrategia de expansión en países orientados al consumo de este tipo de productos (Canadá, Nueva Zelanda, UK) es acertada, y el caso de México es aceptable. El inconveniente es la forma en la que otorga las franquicias, deja los derechos a un solo inversionista, y esto limita el crecimiento en los mercados locales, esto debería mejorarse.

La imagen de su producto es buena, hay que trabajar en mejorar el contenido nutritivo para atacar barreras como las cuestiones de las dietas, etc. Esto es posible, sólo hay que producir una dona que cumpla con niveles bajos de carbohidratos.

Tienen que aprender del pasado en relación a los errores financieros que se cometieron, para esto es de gran ayuda iniciar auditorías financieras para asegurar el correcto manejo de controles.

Quiero terminar diciendo que sigue siendo un negocio atractivo para los inversionistas que cuentan con acciones en esta compañía.

Bibliografía

1. Arthur A. Thompson, “Krispy Kreme Doughnuts, Inc.”, *The University of Alabama*
2. Andy Serwer, “The Hole Story How Krispy Kreme became the hottest brand in America”
3. Kate O’Sullivan, “The rise and fall of Krispy Kreme is a cautionary tale of ambition, greed, and inexperience”, *CFO Magazine*, June 01, 2005
4. CBS News, “Krispy Kreme down to a half-dozen stores in Canada”, June 10, 2005
5. Andrew Stein, CNN/Money staff writer, “Krispy Kreme: Diets hurt doughnuts”, May 7, 2004
6. ESE - Escuela de Negocios – Universidad de los Andes
7. The Los Angeles Mental Relaxorium, “Krispy Kreme versus Winchell’s Donut House, The Great Donut Experiment or Is Krispy Kreme Overrated?”
8. Stewart Deck, “Why Krispy Kreme Doughnuts Rule”, Doughnut editor

Cibergrafía

1. <http://www.krispykreme.com>
2. <http://www.krispykreme.com.mx>
3. <http://finance.yahoo.com>

Anexos.

Reporte Anual 2003 (incluye datos de años anteriores)

Table of Contents

PART II

Item 5. MARKET FOR REGISTRANT’S COMMON EQUITY AND RELATED STOCKHOLDER MATTERS.

Market Information

Our common stock is listed on the NYSE under the symbol “KKD.” The following table sets forth the high and low sales prices for our common stock as reported by the NYSE for the fiscal periods shown.

	High	Low
Year Ended February 1, 2004:		
First Quarter	\$ 35.36	\$ 26.42
Second Quarter	45.77	30.20
Third Quarter	49.74	37.50
Fourth Quarter	44.54	35.00
Year Ended January 30, 2005:		
First Quarter	\$ 39.99	\$ 32.38
Second Quarter	32.70	15.08
Third Quarter	15.95	10.36
Fourth Quarter	12.95	8.51
Year Ended January 29, 2006:		
First Quarter	\$ 9.40	\$ 5.05
Second Quarter	8.79	5.77
Third Quarter	7.89	3.91
Fourth Quarter	6.20	3.35

Holders

As of March 31, 2006, there were approximately 13,994 shareholders of record of our common stock.

Dividends

We did not pay any dividends in fiscal 2004, 2005 or 2006. We intend to retain any earnings to finance our business and do not anticipate paying cash dividends in the foreseeable future. Furthermore, the terms of our senior secured credit facilities prohibit the payment of dividends on our common stock.

Securities Authorized for Issuance Under Equity Compensation Plans

The information required by Item 201(d) of Regulation S-K is provided under Item 12, “Security Ownership of Certain Beneficial Owners and Management and Related Stockholder Matters,” which is incorporated herein by reference.

Recent Sales of Unregistered Securities

Effective October 27, 2003, we acquired the rights to certain franchise markets in Michigan, as well as the related assets, which included five stores, from a franchisee in a transaction in which we issued 443,917 shares of common stock valued at approximately \$18,540,000 and a contingent promissory note settled in January 2004 for \$11,286,000. The issuance of our shares of common stock was exempt from registration pursuant to Section 4(2) of the Securities Act, as it did not involve a public offering.

Effective June 16, 2002, we acquired the rights to the Akron, Ohio market, as well as the related assets, from an associate franchisee. Effective June 30, 2002, we acquired the rights to the Toledo, Ohio market, as well as the related assets, from an area developer. Effective November 4, 2002, we acquired the

Table of Contents

Item 6. SELECTED FINANCIAL DATA.

Selected financial data derived from the Company’s consolidated financial statements for fiscal 2003, 2004 and 2005, and derived from the Company’s books and records for fiscal 2001 and 2002, are set forth in the following table. Financial data as of the end of and for fiscal 2001 through 2004 have been restated as discussed below. Fiscal 2002 contained 53 weeks.

The consolidated financial statements include, for the period indicated, the accounts of certain franchisees in which Krispy Kreme has a controlling interest, or whose financial statements the Company otherwise is required to consolidate for financial reporting purposes: Freedom Rings, LLC, the area developer in Eastern Pennsylvania, Delaware and Southern New Jersey, since its inception in March 2001; Golden Gate Doughnuts, LLC, the area developer in Northern California, for all periods presented; Glazed Investments, LLC, the area developer in Colorado, Minnesota and Wisconsin, for periods subsequent to August 22, 2002, the date on which Krispy Kreme acquired a controlling interest in this area developer; and New England Dough, LLC and KremeKo, Inc. effective May 2, 2004, the date as of which the Company adopted the provisions of FIN 46(R) (see Note 1 to our consolidated financial statements contained elsewhere herein). Krispy Kreme acquired the minority interest in Golden Gate Doughnuts, LLC effective January 30, 2004.

The following selected financial data should be read in conjunction with Item 7, “Management’s Discussion and Analysis of Financial Condition and Results of Operations,” and the Company’s consolidated financial statements contained elsewhere herein. All references to per share amounts and number of shares in the selected financial data have been adjusted to give effect to stock splits.

	Year Ended				
	Jan. 28, 2001 <small>(restated)</small>	Feb. 3, 2002 <small>(restated)</small>	Feb. 2, 2003 <small>(restated)</small>	Feb. 1, 2004 <small>(restated)</small>	Jan. 30, 2005
<small>(In thousands, except per share and number of stores data)</small>					
STATEMENT OF OPERATIONS DATA:					
Revenues	\$ 300,729	\$ 394,241	\$ 490,728	\$ 649,345	\$ 707,766
Operating expenses:					
Direct operating expenses	249,475	317,571	380,644	493,650	597,110
General and administrative expenses	20,981	28,330	30,073	45,230	56,472
Depreciation and amortization expense	7,856	9,646	14,675	22,309	31,934
Impairment charges and lease termination costs	—	—	—	—	161,847
Arbitration award	—	—	9,075	(525)	—
Operating income (loss)	22,417	38,694	56,261	88,681	(139,597)
Net interest income (expense)	1,459	2,480	75	(3,603)	(6,100)
Equity in losses of equity method franchisees	(706)	(617)	(2,088)	(2,242)	(1,622)
Minority interests in results of consolidated franchisees	(627)	(1,004)	(2,187)	(1,898)	6,249
Other income (expense), net	(320)	(585)	(1,284)	2,053	(6,310)
Income (loss) from continuing operations before income taxes	22,223	38,968	50,777	82,991	(147,380)
Provision for income taxes	8,441	14,755	19,719	33,146	9,674
Income (loss) from continuing operations	<u>\$ 13,782</u>	<u>\$ 24,213</u>	<u>\$ 31,058</u>	<u>\$ 49,845</u>	<u>\$(157,054)</u>

Caso de Estudio: Krispy Kreme Doughnuts: “Una dona caliente para los inversionistas...”

Table of Contents

	Year Ended				
	Jan. 28, 2001 (restated)	Feb. 3, 2002 (restated)	Feb. 2, 2003 (restated)	Feb. 1, 2004 (restated)	Jan. 30, 2005
(In thousands, except per share and number of stores data)					
Income (loss) from continuing operations per common share:					
Basic	\$.28	\$.45	\$.56	\$.84	\$ (2.55)
Diluted	.26	.41	.52	.80	(2.55)
OPERATING DATA (UNAUDITED):					
Number of factory stores at end of year:					
Company	63	75	99	141	175
Franchise	111	143	177	216	221
Systemwide	174	218	276	357	396
BALANCE SHEET DATA (AT END OF YEAR):					
Working capital	\$ 27,806	\$ 46,847	\$ 78,318	\$ 78,821	\$ 1,728
Total assets	175,050	258,341	413,619	656,603	480,278
Long-term debt, less current maturities	3,505	4,643	55,564	137,114	90,950
Total shareholders' equity	122,387	182,210	265,439	436,409	240,943

The data set forth above have been restated as necessary to give effect to the restatement adjustments described in Note 2 to our consolidated financial statements. The effects of the restatement adjustments on the Company's results of operations for fiscal 2003 and 2004 are set forth in Note 2 to our consolidated financial statements, and the effects of the restatement adjustments on the results of operations for fiscal 2001 and 2002 are set forth in the table below.

	Year Ended Jan. 28, 2001		Year Ended Feb. 3, 2002	
	As Originally Reported	As Restated	As Originally Reported	As Restated
(In thousands, except per share data)				
Revenues	\$ 300,715	\$ 300,729	\$ 394,354	\$ 394,241
Direct operating expenses	250,690	249,475	316,946	317,571
General and administrative expenses	20,061	20,981	27,562	28,330
Depreciation and amortization expense	6,457	7,856	7,959	9,646
Operating income	23,507	22,417	41,887	38,694
Net interest income	1,718	1,459	2,643	2,480
Equity in losses of equity method franchisees	(706)	(706)	(602)	(617)
Minority interests in results of consolidated franchisees	(716)	(627)	(1,147)	(1,004)
Other (expense), net	(20)	(320)	(235)	(585)
Income from continuing operations before income taxes	23,783	22,223	42,546	38,968
Provision for income taxes	9,058	8,441	16,168	14,755
Income from continuing operations	\$ 14,725	\$ 13,782	\$ 26,378	\$ 24,213
Income from continuing operations per common share:				
Basic	\$ 0.30	\$ 0.28	\$ 0.49	\$ 0.45
Diluted	\$ 0.27	\$ 0.26	\$ 0.45	\$ 0.41

Caso de Estudio: Krispy Kreme Doughnuts: “Una dona caliente para los inversionistas...”

Table of Contents

The restatement adjustments affected revenues, operating income and income from continuing operations for fiscal 2001 and 2002 as shown in the following table:

	Revenues Year Ended		Operating Income Year Ended		Income from Continuing Operations Year Ended	
	Jan. 28, 2001	Feb. 3, 2002	Jan. 28, 2001	Feb. 3, 2002	Jan. 28, 2001	Feb. 3, 2002
	(In thousands)					
As originally reported	\$ 300,715	\$394,354	\$ 23,507	\$ 41,887	\$ 14,725	\$ 26,378
Restatement adjustments:						
Revenue recognition on equipment sales	136	98	51	17	31	10
Lease and depreciation accounting	—	—	(680)	(981)	(411)	(594)
Commodity futures contracts	—	—	(20)	(21)	(12)	(13)
Intercompany profit on sales of equipment	—	—	(54)	(809)	(33)	(490)
Vacation pay	—	—	(425)	(480)	(257)	(291)
Elimination of initial franchise fees charged to equity method franchisees	—	(98)	—	(98)	—	(59)
Capitalized trademark costs	—	—	—	(205)	—	(124)
Charitable contributions	—	—	(530)	6	(321)	4
Contingent proceeds related to sale of franchise	—	—	—	—	(182)	(212)
Other adjustments	(122)	(113)	568	(622)	242	(396)
Total adjustments	14	(113)	(1,090)	(3,193)	(943)	(2,165)
As restated	\$ 300,729	\$394,241	\$ 22,417	\$ 38,694	\$ 13,782	\$ 24,213

Caso de Estudio: Krispy Kreme Doughnuts: “Una dona caliente para los inversionistas...”

Table of Contents

KRISPY KREME DOUGHNUTS, INC.
CONSOLIDATED BALANCE SHEET

	Feb. 1, 2004 (restated)	Jan. 30, 2005
(In thousands)		
ASSETS		
CURRENT ASSETS:		
Cash and cash equivalents	\$ 21,029	\$ 27,686
Receivables	45,576	30,198
Accounts and notes receivable — related parties	18,270	15,510
Inventories	29,821	28,591
Income taxes refundable	7,973	—
Deferred income taxes	7,405	3,913
Other current assets	7,421	13,465
Total current assets	137,495	119,363
Property and equipment	287,492	309,214
Non-current portion of notes receivable — related parties	6,561	2,120
Investments in equity method franchisees	14,584	5,973
Goodwill and other intangible assets	197,162	34,380
Deferred income taxes	2,941	—
Other assets	10,368	9,228
Total assets	\$ 656,603	\$ 480,278
LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY		
CURRENT LIABILITIES:		
Current maturities of long-term debt	\$ 8,142	\$ 48,097
Book overdraft	8,123	8,480
Accounts payable	19,107	17,436
Accrued expenses	23,302	43,622
Total current liabilities	58,674	117,635
Long-term debt, less current maturities	137,114	90,950
Deferred income taxes	—	3,913
Other long-term obligations	22,258	26,447
Minority interests in consolidated franchisees	2,148	390
Commitments and contingencies		
SHAREHOLDERS' EQUITY:		
Preferred stock, no par value; 10,000 shares authorized; none issued and outstanding	—	—
Common stock, no par value; 300,000 shares authorized; issued and outstanding — 61,286 (2004) and 61,756 (2005)	294,477	295,611
Unearned compensation	(62)	(17)
Notes receivable secured by common stock	(383)	(197)
Accumulated other comprehensive income (loss)	(712)	796
Retained earnings (accumulated deficit)	143,089	(55,250)
Total shareholders' equity	436,409	240,943
Total liabilities and shareholders' equity	\$ 656,603	\$ 480,278

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

Caso de Estudio: Krispy Kreme Doughnuts: “Una dona caliente para los inversionistas...”

Reporte Anual 2004 y 2005 (incluye datos de años anteriores)

Table of Contents

PART II

Item 5. MARKET FOR REGISTRANT'S COMMON EQUITY AND RELATED STOCKHOLDER MATTERS.

Market Information

Our common stock is listed on the NYSE under the symbol “KKD.” The following table sets forth the high and low sales prices for our common stock as reported by the NYSE for the fiscal periods shown.

	High	Low
Year Ended January 30, 2005:		
First Quarter	\$39.99	\$32.38
Second Quarter	32.70	15.08
Third Quarter	15.95	10.36
Fourth Quarter	12.95	8.51
Year Ended January 29, 2006:		
First Quarter	\$ 9.40	\$ 5.05
Second Quarter	8.79	5.77
Third Quarter	7.85	3.91
Fourth Quarter	6.20	3.35

Holders

As of September 29, 2006, there were 14,076 shareholders of record of our common stock.

Dividends

We did not pay any dividends in fiscal 2004, 2005 or 2006 or the first half of fiscal 2007. We intend to retain any earnings to finance our business and do not anticipate paying cash dividends in the foreseeable future. Furthermore, the terms of our senior secured credit facilities prohibit the payment of dividends on our common stock.

Securities Authorized for Issuance Under Equity Compensation Plans

The information required by Item 201(d) of Regulation S-K is provided under Item 12, “Security Ownership of Certain Beneficial Owners and Management and Related Stockholder Matters,” which is incorporated herein by reference.

Recent Sales of Unregistered Securities

On July 31, 2005, Krispy Kreme and KZC agreed to the terms of the success fee under the Services Agreement, described below in Item 11, “Execution Compensation — Employment Contracts and Termination of Employment and Change-In-Control Arrangements — KZC Services Agreement,” pursuant to which KZC provided management services to the Company. The success fee is in the form of a warrant issued to KZC. The warrant entitles KZC to purchase 1,200,000 shares of the Company’s common stock at a cash exercise price of \$7.75 per share. The number of shares issuable upon exercise and the exercise price are subject to adjustment pursuant to customary anti-dilution adjustment provisions. The warrant, which is currently exercisable, expires on January 31, 2013. The warrant is not transferable except to certain related persons. Shares issuable upon exercise of the warrant will be subject to customary demand and piggyback registration rights. The warrant was issued under a transaction exempted under Section 4(2) of the Securities Act of 1933, (the “Securities Act”) as a transaction by an issuer not involving a public offering.

Purchases of Equity Securities

No purchases were made by or on behalf of the Company of its equity securities in fiscal 2005 or fiscal 2006.

Table of Contents

Item 6. SELECTED FINANCIAL DATA.

The following selected financial data should be read in conjunction with Item 7, “Management’s Discussion and Analysis of Financial Condition and Results of Operations,” and the Company’s consolidated financial statements appearing elsewhere herein. Fiscal 2002 contained 53 weeks.

	Year Ended				
	Jan. 29, 2006	Jan. 30, 2005	Feb. 1, 2004	Feb. 2, 2003	Feb. 3, 2002
	(In thousands, except per share and number of stores data)				
STATEMENT OF OPERATIONS DATA:					
Revenues	\$ 543,361	\$ 707,766	\$649,345	\$490,728	\$394,241
Operating expenses:					
Direct operating expenses	474,591	598,281	493,650	380,644	317,571
General and administrative expenses	67,727	55,301	45,230	30,073	28,330
Depreciation and amortization expense	28,920	31,934	22,309	14,675	9,646
Impairment charges and lease termination costs	55,062	161,847	—	—	—
Settlement of litigation	35,833	—	(525)	9,075	—
Operating income (loss)	(118,772)	(139,597)	88,681	56,261	38,694
Net interest income (expense)	(19,101)	(6,100)	(3,603)	75	2,480
Equity in income (losses) of equity method franchisees	(4,337)	(1,622)	(2,242)	(2,088)	(617)
Minority interests in results of consolidated franchisees	4,181	6,249	(1,898)	(2,187)	(1,004)
Other income (expense), net	1,493	(6,310)	2,053	(1,284)	(585)
Income (loss) from continuing operations before income taxes	(136,536)	(147,380)	82,991	50,777	38,968
Provision for income taxes (benefit)	(776)	9,674	33,146	19,719	14,755
Income (loss) from continuing operations	<u>\$ (135,760)</u>	<u>\$ (157,054)</u>	<u>\$ 49,845</u>	<u>\$ 31,058</u>	<u>\$ 24,213</u>
Income (loss) from continuing operations per common share:					
Basic	\$ (2.20)	\$ (2.55)	\$.84	\$.56	\$.45
Diluted	\$ (2.20)	(2.55)	.80	.52	.41
BALANCE SHEET DATA (AT END OF YEAR):					
Working capital (deficit)	\$ (6,894) (1)	\$ 1,728	\$ 78,821	\$ 78,318	\$ 46,847
Total assets	410,855	480,278	656,603	413,619	258,341
Long-term debt, less current maturities	118,241	90,950	137,114	55,564	4,643
Total shareholders’ equity	108,671	240,943	436,409	265,439	182,210
Number of factory stores at end of year (unaudited):					
Company	128	175	141	99	75
Franchise	195	221	216	177	143
Systemwide	<u>323</u>	<u>396</u>	<u>357</u>	<u>276</u>	<u>218</u>

(1) Reflects a liability, net of anticipated insurance recoveries, of approximately \$35.8 million related to the settlement of certain litigation. This liability is expected to be satisfied through the issuance of shares of common stock and warrants to acquire shares of common stock as described in Note 12 to the consolidated financial statements appearing elsewhere herein.

Caso de Estudio: Krispy Kreme Doughnuts: “Una dona caliente para los inversionistas...”

Table of Contents

KRISPY KREME DOUGHNUTS, INC.
CONSOLIDATED BALANCE SHEET

	Jan. 29, 2006	Jan. 30, 2005
	(In thousands)	
ASSETS		
CURRENT ASSETS:		
Cash and cash equivalents	\$ 16,980	\$ 27,686
Receivables	26,677	30,198
Accounts and notes receivable — related parties	12,151	15,510
Inventories	23,761	28,591
Insurance recovery receivable	34,967	—
Deferred income taxes	848	3,913
Other current assets	31,641	13,465
Total current assets	147,025	119,363
Property and equipment	205,579	309,214
Non-current portion of notes receivable — related parties	42	2,120
Investments in equity method franchisees	8,601	5,973
Goodwill and other intangible assets	30,291	34,380
Other assets	19,317	9,228
Total assets	<u>\$ 410,855</u>	<u>\$480,278</u>
LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY		
CURRENT LIABILITIES:		
Short-term borrowings	\$ 54	\$ —
Current maturities of long-term debt	4,432	48,097
Book overdraft	60	8,480
Accounts payable	8,897	17,436
Accrued litigation settlement	70,800	—
Other accrued liabilities	69,676	43,622
Total current liabilities	153,919	117,635
Long-term debt, less current maturities	118,241	90,950
Deferred income taxes	848	3,913
Other long-term obligations	29,176	26,447
Minority interests in consolidated franchisees	—	390
Commitments and contingencies	—	—
SHAREHOLDERS' EQUITY:		
Preferred stock, no par value; 10,000 shares authorized; none issued and outstanding	—	—
Common stock, no par value; 300,000 shares authorized; 61,841 and 61,756 shares issued and outstanding	298,255	295,611
Unearned compensation	—	(17)
Notes receivable secured by common stock	—	(197)
Accumulated other comprehensive income	1,426	796
Accumulated deficit	(191,010)	(55,250)
Total shareholders' equity	108,671	240,943
Total liabilities and shareholders' equity	<u>\$ 410,855</u>	<u>\$480,278</u>

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

Table of Contents

KRISPY KREME DOUGHNUTS, INC.
CONSOLIDATED STATEMENT OF OPERATIONS

	Year Ended		
	Jan. 29, 2006	Jan. 30, 2005	Feb. 1, 2004
	(In thousands, except per share amounts)		
Revenues	\$ 543,361	\$ 707,766	\$ 649,345
Operating expenses:			
Direct operating expenses	474,591	598,281	493,650
General and administrative expenses	67,727	55,301	45,230
Depreciation and amortization expense	28,920	31,934	22,309
Impairment charges and lease termination costs	55,062	161,847	—
Settlement of litigation	35,833	—	(525)
Operating income (loss)	(118,772)	(139,597)	88,681
Interest income	1,110	775	906
Interest expense	(20,211)	(6,875)	(4,509)
Equity in (losses) of equity method franchisees	(4,337)	(1,622)	(2,242)
Minority interests in results of consolidated franchisees	4,181	6,249	(1,898)
Other income and (expense), net	1,493	(6,310)	2,053
Income (loss) from continuing operations before income taxes	(136,536)	(147,380)	82,991
Provision for income taxes (benefit)	(776)	9,674	33,146
Income (loss) from continuing operations	(135,760)	(157,054)	49,845
Discontinued operations, including income tax effects	—	(40,054)	(1,282)
Income (loss) before cumulative effect of change in accounting principle	(135,760)	(197,108)	48,563
Cumulative effect of change in accounting principle, net of income taxes	—	(1,231)	—
Net income (loss)	<u>\$ (135,760)</u>	<u>\$ (198,339)</u>	<u>\$ 48,563</u>
Earnings (loss) per common share — basic:			
Income (loss) from continuing operations	\$ (2.20)	\$ (2.55)	\$.84
Discontinued operations	—	(.65)	(.02)
Cumulative effect of change in accounting principle	—	(.02)	—
Net income (loss)	<u>\$ (2.20)</u>	<u>\$ (3.22)</u>	<u>\$.82</u>
Earnings (loss) per common share — diluted:			
Income (loss) from continuing operations	\$ (2.20)	\$ (2.55)	\$.80
Discontinued operations	—	(.65)	(.02)
Cumulative effect of change in accounting principle	—	(.02)	—
Net income (loss)	<u>\$ (2.20)</u>	<u>\$ (3.22)</u>	<u>\$.78</u>

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

Reporte Anual 2006 (incluye datos de años anteriores)

for the Southern District of Illinois. On July 27, 2005, the District Court entered an order denying Plaintiffs' Motion for Preliminary Injunction on the basis that their claims had no reasonable likelihood of success on the merits. A settlement was reached between the parties and on August 25, 2006 a joint stipulation for dismissal of the litigation with prejudice was filed with the court. The court dismissed the case on August 28, 2006.

Great Circle. On September 29, 2005, KKDI, KKDC, certain former officers and directors of KKDI and KKDC and various other defendants were sued in California Superior Court for Los Angeles County, by Richard Reinis and Roger E. Glickman. Messrs. Reinis and Glickman are the principals and managing members of the Company's Southern California developer and franchisee, Great Circle Family Foods, LLC, and the guarantors of Great Circle's monetary obligations to KKDC. The complaint, which sought unspecified damages and injunctive relief, purported to assert various claims on behalf of Great Circle, as well as certain individual claims by the plaintiffs that arose out of and related to Great Circle's franchise relationship with the Company. On July 28, 2006, KKDI and KKDC announced that they reached agreements with Great Circle on an integrated transaction involving the settlement of all pending litigation between the parties and the court dismissed the case on August 31, 2006. As part of the transaction, which closed on August 31, 2006, Southern Doughnuts, LLC, a wholly owned subsidiary of KKDC, acquired three of Great Circle's stores located in Burbank, Ontario and Orange, California, together with the related franchise rights. Southern Doughnuts paid Great Circle \$2.9 million for the acquired stores and related assets. Pursuant to the agreements, Great Circle has the right to repurchase the three stores and related assets from the Company for \$2.9 million plus interest at 8% per annum to the date of repurchase, and continues to operate the stores for its own account under an operating agreement with the Company. The repurchase right terminates under certain conditions, but in no event later than May 29, 2007. The operating agreement generally continues on a month to month basis until terminated by either party. Under the agreements, Krispy Kreme, Great Circle and related parties exchanged mutual releases and dismissals regarding the pending litigation.

In addition, on or about April 14, 2006, Great Circle initiated an arbitration before the AAA against KKDI, KKDC and various other respondents, seeking in excess of \$20 million in alleged damages, contract rescission, indemnification, injunctive and declaratory relief, and other relief. The claims asserted in the arbitration demand

30

arise out of and relate to Great Circle's franchise relationship with the Company and largely mirror the claims asserted by Messrs. Reinis and Glickman in the litigation described above. On June 7, 2006, Krispy Kreme and certain co-defendants filed their response to the demand. Also on that date, Krispy Kreme filed a counterclaim/cross-claim against Great Circle and Messrs. Reinis and Glickman, asserting thirteen causes of action relating to breaches of Great Circle's development agreement and franchise agreements with Krispy Kreme. A settlement agreement was reached between the parties and on August 31, 2006 the parties jointly requested that the AAA dismiss the arbitration with prejudice.

KremeKo. On January 11, 2006, KKDI, KKDC, two of their former officers and the Company's independent registered public accounting firm were sued in California Superior Court for Los Angeles County by Robert C. Fisher. Mr. Fisher is a shareholder of KKDC's former developer and franchisee for Central and Eastern Canada, KremeKo, Inc., and a guarantor of KremeKo's monetary obligations to KKDC. The complaint purports to assert claims for fraud, constructive fraud, breach of fiduciary duty, rescission, negligent misrepresentation and declaratory relief and seeks unspecified damages based on defendants' alleged misstatements regarding KKDI's operations and financial performance and KKDC's acquisition of KremeKo. In June 2006, the parties entered into a settlement agreement which settled all claims in this matter. The settlement amounts involved were not material.

Item 4. SUBMISSION OF MATTERS TO A VOTE OF SECURITY HOLDERS.

No matters were submitted to a vote of security holders during the fourth quarter of fiscal 2007.

31

PART II

Item 5. MARKET FOR REGISTRANT'S COMMON EQUITY AND RELATED STOCKHOLDER MATTERS.

Market Information

Our common stock is listed on the NYSE under the symbol "KKD." The following table sets forth the high and low sales prices for our common stock as reported by the NYSE for the fiscal periods shown.

	High	Low
Year Ended January 29, 2006:		

Caso de Estudio: Krispy Kreme Doughnuts: “Una dona caliente para los inversionistas...”

			\$
First Quarter		9.40	\$5.05
Second Quarter		8.79	5.77
Third Quarter		7.89	3.91
Fourth Quarter		6.20	3.35
Year Ended January 28, 2007:			
			\$
First Quarter		9.57	\$ 5.30
Second Quarter		12.11	7.14
Third Quarter		10.25	7.50
Fourth Quarter		13.93	9.01

Holders

As of April 4, 2007, there were approximately 14,300 shareholders of record of our common stock.

Dividends

We did not pay any dividends in fiscal 2006 or 2007. We intend to retain any earnings to finance our business and do not anticipate paying cash dividends in the foreseeable future. Furthermore, the terms of our senior secured credit facilities prohibit the payment of dividends on our common stock.

Securities Authorized for Issuance Under Equity Compensation Plans

The information required by Item 201(d) of Regulation S-K is provided under Item 12, “Security Ownership of Certain Beneficial Owners and Management and Related Stockholder Matters,” which is incorporated herein by reference.

Recent Sales of Unregistered Securities

As previously disclosed by the Company in its Current Reports on Form 8-K filed on November 6, 2006, February 16, 2007 and March 8, 2007, on March 2, 2007, the Company issued 1,833,828 shares of its common stock and warrants to purchase 4,296,523 shares of its common stock at a price of \$12.21 pursuant to the terms of the Stipulation. See Item 3, “Legal Proceedings - Litigation”. The shares and warrants were issued in a transaction exempted from the registration requirements of the Securities Act of 1933, as amended, under Section 3(a)(10) of the Securities Act as a transaction by an issuer approved by a court of the United States. The shares of common stock to be issued upon exercise of the warrants will be registered under the Securities Act pursuant to the terms of the Stipulation.

Purchases of Equity Securities

No purchases were made by or on behalf of the Company of its equity securities in fiscal 2007.

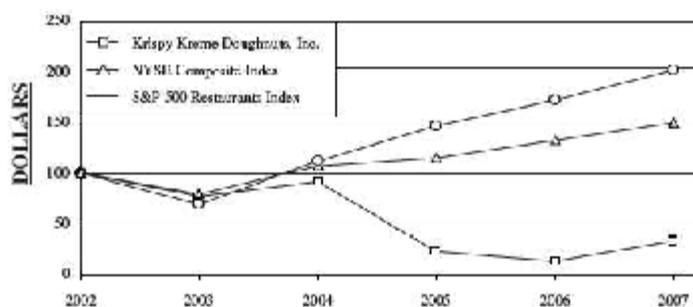
32

Stock Performance Graph

The performance graph shown below compares the percentage change in the cumulative total shareholder return on our common stock against the cumulative total return of the NYSE Composite Index and Standard & Poor’s Restaurants Index for the period from February 1, 2002 through January 26, 2007. The graph assumes an initial investment of \$100 and the reinvestment of dividends.

Comparison of Cumulative Total Return

Caso de Estudio: Krispy Kreme Doughnuts: “Una dona caliente para los inversionistas...”



	February 1, 2002	January 31, 2003	January 30, 2004	January 30, 2005	January 27, 2006	January 26, 2007
Krispy Kreme Doughnuts, Inc.	\$ 100.00	\$ 77.93	\$ 91.34	\$ 22.19	\$ 13.66	\$ 33.01
NYSE Composite Index	100.00	79.97	107.62	115.51	132.99	150.36
S&P 500 Restaurants Index	100.00	69.25	111.90	146.73	172.20	201.90

33

Item 6. SELECTED FINANCIAL DATA.

The following selected financial data should be read in conjunction with Item 7, “Management’s Discussion and Analysis of Financial Condition and Results of Operations,” and the Company’s consolidated financial statements appearing elsewhere herein.

	Year Ended				
	Jan. 28, 2007	Jan. 29, 2006	Jan. 30, 2005	Feb. 1, 2004	Feb. 2, 2003
(In thousands, except per share and number of stores data)					
STATEMENT OF OPERATIONS DATA:					
Revenues	\$ 461,195	\$ 543,361	\$ 707,766	\$ 649,345	\$ 490,728
Operating expenses:					
Direct operating expenses	389,379	474,591	598,281	493,650	380,644
General and administrative expenses	48,860	67,727	55,301	45,230	30,073
Depreciation and amortization expense	21,046	28,920	31,934	22,309	14,675
Impairment charges and lease termination costs	12,519	55,062	161,847	—	—
Settlement of litigation	15,972	35,833	—	(525)	9,075
Operating income (loss)	(26,581)	(118,772)	(139,597)	88,681	56,261
Net interest income (expense)	(18,707)	(19,101)	(6,100)	(3,603)	75
Equity in (losses) of equity method franchisees	(842)	(4,337)	(1,622)	(2,242)	(2,088)
Minority interests in results of consolidated franchisees	—	4,181	6,249	(1,898)	(2,187)
Other income and (expense), net	5,105	1,493	(6,310)	2,053	(1,284)
Income (loss) from continuing operations before income taxes	(41,025)	(136,536)	(147,380)	82,991	50,777

Caso de Estudio: Krispy Kreme Doughnuts: “Una dona caliente para los inversionistas...”

Provision for income taxes (benefit)	1,211	(776)	9,674	33,146	19,719
	\$)	\$)	\$)	\$)	\$)
Income (loss) from continuing operations	(42,236)	(135,760)	(157,054)	49,845	31,058
Income (loss) from continuing operations per common share:					
Basic	(.68)	(2.20)	(2.55)	.84	.56
Diluted	(.68)	(2.20)	(2.55)	.80	.52
BALANCE SHEET DATA (AT END OF YEAR):					
Working capital (deficit)(1)	(3,052)	(6,894)	1,728	78,821	78,318
	\$)	\$)	\$)	\$)	\$)
Total assets	349,492	410,855	480,278	656,603	413,619
Long-term debt, less current maturities	105,966	118,241	90,950	137,114	55,564
Total shareholders' equity	78,962	108,671	240,943	436,409	265,439
Number of factory stores at end of year (unaudited):					
Company	108	128	175	141	99
Franchise	188	195	221	216	177
Systemwide	296	323	396	357	276

- (1) Reflects a liability, net of anticipated insurance recoveries, of approximately \$51.8 million and \$35.8 million as of January 28, 2007 and January 29, 2006, respectively, related to the settlement of certain litigation. This liability was satisfied in March 2007 through the issuance of shares of common stock and warrants to acquire shares of common stock as described in Note 12 to the consolidated financial statements appearing elsewhere herein.

34

Item 7. MANAGEMENT'S DISCUSSION AND ANALYSIS OF FINANCIAL CONDITION AND RESULTS OF OPERATIONS.

The following discussion of the Company's financial condition and results of operations should be read together with the consolidated financial statements and notes thereto appearing elsewhere herein.

Company Overview and Industry Outlook

The Company's principal business, which began in 1937, is owning and franchising Krispy Kreme doughnut stores which make and sell over 20 varieties of high-quality doughnuts, including the Company's Hot Original Glazed(TM). Each of the Company's traditional factory stores has a doughnut-making production line and the capacity to produce from 4,000 dozen to over 10,000 dozen doughnuts daily. Consequently, each factory store has significant fixed or semi-fixed costs, and margins and profitability are significantly affected by doughnut production volume and sales. Factory stores are versatile in that most can support multiple sales channels to more fully utilize production capacity. These sales channels are comprised of:

- **On-premises sales.** Sales to customers visiting Company and franchise factory and satellite stores, including the drive-through windows, along with discounted sales to community organizations that in turn sell doughnuts for fundraising purposes.
- **Off-premises sales.** Daily sales of fresh doughnuts primarily on a branded basis to a variety of retail customers, such as convenience stores, grocery stores/mass merchants and other food service and institutional accounts. Doughnuts are sold to these customers on trays for display and sale in glass- enclosed cases and in packages for display and sale on both stand-alone display units and on customers' shelves. In addition, the Company also sells branded packaged coffee and other products to select convenience stores, grocery stores and mass merchants.

The Company is vertically integrated to help maintain the consistency and quality of products throughout the Krispy Kreme system. In addition, through vertical integration, the Company utilizes volume-buying power, which the Company believes helps lower the cost of supplies to stores and enhances profitability. The supply chain business unit, KK Supply Chain, produces doughnut mixes and manufactures doughnut-making equipment, which all factory stores are required to purchase. Additionally, this business unit operates three distribution centers that are capable of supplying domestic stores and certain international stores with key supplies. This business unit is volume-driven, and its economics

Caso de Estudio: Krispy Kreme Doughnuts: “Una dona caliente para los inversionistas...”

not affect our opinion on those consolidated financial statements.

In our opinion, management's assessment that the Company did not maintain effective internal control over financial reporting as of January 28, 2007, is fairly stated, in all material respects, based on criteria established in Internal Control - Integrated Framework issued by the COSO. Also, in our opinion, because of the effects of the material weaknesses described above on the achievement of the objectives of the control criteria, the Company has not maintained effective internal control over financial reporting as of January 28, 2007, based on criteria established in *Internal Control - Integrated Framework* issued by the COSO .

/s/ PricewaterhouseCoopers LLP
Greensboro, North Carolina
April 12, 2007

64

KRISPY KREME DOUGHNUTS, INC.		
CONSOLIDATED BALANCE SHEET		
	Jan. 28, 2007	Jan. 29, 2006
(In thousands)		
ASSETS		
CURRENT ASSETS:		
Cash and cash equivalents	\$ 36,242	\$ 16,980
Receivables	26,769	26,677
Accounts and notes receivable — equity method franchisees	834	12,151
Inventories	21,006	23,761
Insurance recovery receivable	34,967	34,967
Deferred income taxes	—	848
Other current assets	12,000	31,641
Total current assets	131,818	147,025
Property and equipment	168,654	205,579
Non-current portion of notes receivable — equity method franchisees	—	42
Investments in equity method franchisees	3,224	8,601
Goodwill and other intangible assets	28,934	30,291
Deferred income taxes	20	—
Other assets	16,842	19,317
Total assets	\$ 349,492	\$ 410,855
LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY		
CURRENT LIABILITIES:		
Short-term borrowings	\$ —	\$ 54
Current maturities of long-term debt	1,730	4,432
Book overdraft	—	60
Accounts payable	7,874	8,897
Accrued litigation settlement	86,772	70,800
Deferred income taxes	20	—
Other accrued liabilities	38,474	69,676
Total current liabilities	134,870	153,919
Long-term debt, less current maturities	105,966	118,241
Deferred income taxes	—	848
Other long-term obligations	29,694	29,176
Commitments and contingencies		
SHAREHOLDERS' EQUITY:		
Preferred stock, no par value; 10,000 shares authorized; none issued and outstanding	—	—
Common stock, no par value; 300,000 shares authorized; 62,670 and 61,841 shares issued and outstanding	310,942	298,255
Accumulated other comprehensive income	1,266	1,426
Accumulated deficit	(233,246)	(191,010)

Caso de Estudio: Krispy Kreme Doughnuts: “Una dona caliente para los inversionistas...”

Total shareholders' equity	78,962	108,671
Total liabilities and shareholders' equity	\$ 349,492	\$ 410,855

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

65

KRISPY KREME DOUGHNUTS, INC.
CONSOLIDATED STATEMENT OF OPERATIONS

	Year Ended		
	Jan. 28, 2007	Jan. 29, 2006	Jan. 30, 2005
	(In thousands, except per share amounts)		
Revenues	\$461,195	\$ 543,361	\$ 707,766
Operating expenses:			
Direct operating expenses (exclusive of depreciation and amortization shown below)	389,379	474,591	598,281
General and administrative expenses	48,860	67,727	55,301
Depreciation and amortization expense	21,046	28,920	31,934
Impairment charges and lease termination costs	12,519	55,062	161,847
Settlement of litigation	15,972	35,833	—
Operating (loss)	(26,581)	(118,772)	(139,597)
Interest income	1,627	1,110	775
Interest expense	(20,334)	(20,211)	(6,875)
Equity in (losses) of equity method franchisees	(842)	(4,337)	(1,622)
Minority interests in results of consolidated franchisees	—	4,181	6,249
Other income and (expense), net	5,105	1,493	(6,310)
(Loss) from continuing operations before income taxes	(41,025)	(136,536)	(147,380)
Provision for income taxes (benefit)	1,211	(776)	9,674
(Loss) from continuing operations	(42,236)	(135,760)	(157,054)
Discontinued operations, including income tax effects	—	—	(40,054)
(Loss) before cumulative effect of change in accounting principle	(42,236)	(135,760)	(197,108)
Cumulative effect of change in accounting principle, net of income taxes	—	—	(1,231)
Net (loss)	<u>\$ (42,236)</u>	<u>\$ (135,760)</u>	<u>\$ (198,339)</u>
(Loss) per common share — basic:			
(Loss) from continuing operations	\$ (.68)	\$ (2.20)	\$ (2.55)
Discontinued operations	—	—	(.65)
Cumulative effect of change in accounting principle	—	—	(.02)
Net (loss)	<u>\$ (.68)</u>	<u>\$ (2.20)</u>	<u>\$ (3.22)</u>
(Loss) per common share — diluted:			
(Loss) from continuing operations	\$ (.68)	\$ (2.20)	\$ (2.55)
Discontinued operations	—	—	(.65)
Cumulative effect of change in accounting principle	—	—	(.02)
Net (loss)	<u>\$ (.68)</u>	<u>\$ (2.20)</u>	<u>\$ (3.22)</u>

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

66

KRISPY KREME DOUGHNUTS, INC.

Caso de Estudio: Krispy Kreme Doughnuts: “Una dona caliente para los inversionistas...”

Reporte Anual 2007 (incluye datos de años anteriores)

Market Information

Our common stock is listed on the NYSE under the symbol “KKD.” The following table sets forth the high and low sales prices for our common stock in composite trading as reported by the NYSE for the fiscal periods shown.

	High	Low
Year Ended January 28, 2007:		
First Quarter	\$ 9.57	\$ 5.30
Second Quarter	12.11	7.14
Third Quarter	10.25	7.50
Fourth Quarter	13.93	9.01
Year Ended February 3, 2008:		
First Quarter	\$ 13.20	\$ 9.71
Second Quarter	10.49	6.80
Third Quarter	7.33	2.91
Fourth Quarter	4.19	2.23

Holdings

As of April 10, 2008, there were approximately 14,494 shareholders of record of our common stock.

Dividends

We did not pay any dividends in fiscal 2007 or 2008. We intend to retain any earnings to finance our business and do not anticipate paying cash dividends in the foreseeable future. Furthermore, the terms of our secured credit facilities prohibit the payment of dividends on our common stock.

Caso de Estudio: Krispy Kreme Doughnuts: “Una dona caliente para los inversionistas...”

Stock Performance Graph

The performance graph shown below compares the percentage change in the cumulative total shareholder return on our common stock against the cumulative total return of the NYSE Composite Index and Standard & Poor’s Restaurants Index for the period from January 31, 2003 through February 1, 2008. The graph assumes an initial investment of \$100 and the reinvestment of dividends.



	January 31, 2003	January 30, 2004	January 28, 2005	January 27, 2006	January 26, 2007	February 1, 2008
Krispy Kreme Doughnuts, Inc.	\$100.00	\$117.20	\$ 28.48	\$ 17.53	\$ 42.35	\$ 9.50
NYSE Composite Index	100.00	134.57	144.43	166.29	188.02	190.56
S&P 500 Restaurants Index	100.00	161.60	211.89	248.69	291.57	307.75

Caso de Estudio: Krispy Kreme Doughnuts: “Una dona caliente para los inversionistas...”

	2008	2007	2006	2005	2004
STATEMENT OF OPERATIONS DATA:					
(In Thousands, except per share and number of stores data)					
Revenues	\$ 429,319	\$ 461,195	\$ 543,361	\$ 707,766	\$ 649,345
Operating expenses:					
Direct operating expenses	380,014	389,379	474,591	598,281	493,650
General and administrative expenses	26,303	48,860	67,727	55,301	45,230
Depreciation and amortization expense	18,433	21,046	28,920	31,934	22,309
Impairment charges and lease termination costs	62,073	12,519	55,062	161,847	—
Settlement of litigation	(14,930)	15,972	35,833	—	(525)
Other operating (income) and expenses, net	13	1,916	(1,741)	4,365	939
Operating income (loss)	(42,587)	(28,497)	(117,031)	(143,962)	87,742
Interest income	1,422	1,627	1,110	775	906
Interest expense	(9,796)	(20,334)	(20,211)	(6,875)	(4,509)
Loss on extinguishment of debt	(9,622)	—	—	—	—
Equity in (losses) of equity method franchisees	(933)	(842)	(4,337)	(1,622)	(2,242)
Minority interests in results of consolidated franchises	—	—	4,181	6,249	(1,898)
Other non-operating income and (expense), net	(3,211)	7,021	(248)	(1,945)	2,992
Income (loss) from continuing operations before income taxes	(64,727)	(41,025)	(136,536)	(147,380)	82,991
Provision for income taxes (benefit)	2,324	1,211	(776)	9,674	33,146
Income (loss) from continuing operations	\$ (67,051)	\$ (42,236)	\$ (135,760)	\$ (157,054)	\$ 49,845
Income (loss) from continuing operations per common share					
Basic	\$ (1.05)	\$ (.68)	\$ (2.20)	\$ (2.55)	\$.84
Diluted	\$ (1.05)	\$ (.68)	\$ (2.20)	\$ (2.55)	\$.80
BALANCE SHEET DATA (AT END OF YEAR):					
Working capital (deficit)(1)	\$ 32,862	\$ (3,052)	\$ (6,894)	\$ 1,728	\$ 78,821
Total assets	\$ 202,351	\$ 349,492	410,855	480,278	656,603
Long-term debt, less current maturities	75,156	105,966	118,241	90,950	137,114
Total shareholders' equity	56,624	78,962	108,671	240,943	436,409
Number of factory stores at end of year (unaudited):					
Company	97	108	128	175	141
Franchise	198	188	195	221	216
Systemwide	295	296	323	396	357

Caso de Estudio: Krispy Kreme Doughnuts: “Una dona caliente para los inversionistas...”

	Feb. 3, 2008	Jan. 28, 2007
	(In thousands)	
ASSETS		
CURRENT ASSETS:		
Cash and cash equivalents	\$ 24,735	\$ 36,242
Receivables	22,991	26,769
Accounts and notes receivable — equity method franchisees	2,637	834
Inventories	19,987	21,006
Insurance recovery receivable	—	34,967
Deferred income taxes	83	—
Other current assets	5,647	12,000
Total current assets	76,080	131,818
Property and equipment	90,996	168,654
Investments in equity method franchisees	1,950	3,224
Goodwill and other intangible assets	23,856	28,934
Deferred income taxes	—	20
Other assets	9,469	16,842
Total assets	<u>\$ 202,351</u>	<u>\$ 349,492</u>
LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY		
CURRENT LIABILITIES:		
Current maturities of long-term debt	\$ 1,557	\$ 1,730
Accounts payable	5,712	7,874
Accrued litigation settlement	—	86,772
Deferred income taxes	—	20
Other accrued liabilities	35,949	38,474
Total current liabilities	43,218	134,870
Long-term debt, less current maturities	75,156	105,966
Deferred income taxes	83	—
Other long-term obligations	27,270	29,694
Commitments and contingencies		
SHAREHOLDERS' EQUITY:		
Preferred stock, no par value; 10,000 shares authorized; none issued and		

Caso de Estudio: Krispy Kreme Doughnuts: “Una dona caliente para los inversionistas...”

KRISPY KREME DOUGHNUTS, INC.
CONSOLIDATED STATEMENT OF OPERATIONS

	Year Ended		
	Feb. 3, 2008	Jan. 28, 2007	Jan. 29, 2006
	(In thousands, except per share amounts)		
Revenues	\$ 429,319	\$ 461,195	\$ 543,361
Operating expenses:			
Direct operating expenses (exclusive of depreciation and amortization shown below)	380,014	389,379	474,591
General and administrative expenses	26,303	48,860	67,727
Depreciation and amortization expense	18,433	21,046	28,920
Impairment charges and lease termination costs	62,073	12,519	55,062
Settlement of litigation	(14,930)	15,972	35,833
Other operating (income) and expense, net	13	1,916	(1,741)
Operating (loss)	(42,587)	(28,497)	(117,031)
Interest income	1,422	1,627	1,110
Interest expense	(9,796)	(20,334)	(20,211)
Loss on extinguishment of debt	(9,622)	—	—
Equity in (losses) of equity method franchisees	(933)	(842)	(4,337)
Minority interests in results of consolidated franchisees	—	—	4,181
Other non-operating income and (expense), net	(3,211)	7,021	(248)
(Loss) before income taxes	(64,727)	(41,025)	(136,536)
Provision for income taxes (benefit)	2,324	1,211	(776)
Net (loss)	\$ (67,051)	\$ (42,236)	\$ (135,760)
(Loss) per common share:			
Basic	\$ (1.05)	\$ (.68)	\$ (2.20)
Diluted	\$ (1.05)	\$ (.68)	\$ (2.20)

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

Reporte Anual 2008 (incluye datos de años anteriores)

FACTA Litigation

In October 2007, a purported nationwide class action was filed against the Company and ten fictitiously named defendants in the United States District Court for the Central District of California. Plaintiff asserted a single cause of action for alleged willful violation of the provisions of the federal Fair and Accurate Credit Transactions Act related to electronic printing of certain credit card and debit card receipts. In August 2008, the Company entered into an agreement settling the case, which settlement had no material effect on the Company's financial statements.

Item 4. SUBMISSION OF MATTERS TO A VOTE OF SECURITY HOLDERS.

No matters were submitted to a vote of security holders during the fourth quarter of fiscal 2009.

22

PART II

Item 5. MARKET FOR REGISTRANT'S COMMON EQUITY, RELATED STOCKHOLDER MATTERS AND ISSUER PURCHASES OF EQUITY SECURITIES.

Market Information

Our common stock is listed on the NYSE under the symbol “KKD.” The following table sets forth the high and low sales prices for our common stock in composite trading as reported by the NYSE for the fiscal periods shown.

	High	Low
Year Ended February 3, 2008:		
First Quarter	\$13.20	\$9.71
Second Quarter	10.49	6.80
Third Quarter	7.33	2.91
Fourth Quarter	4.19	2.23
Year Ended February 1, 2009:		
First Quarter	\$ 3.48	\$2.50
Second Quarter	5.65	3.00
Third Quarter	4.72	1.76
Fourth Quarter	3.00	1.35

Holders

As of April 10, 2009, there were approximately 14,700 shareholders of record of our common stock.

Dividends

We did not pay any dividends in fiscal 2009 or fiscal 2008. We intend to retain any earnings to finance our business and do not anticipate paying cash dividends in the foreseeable future. Furthermore, the terms of our secured credit facilities prohibit the payment of dividends on our common stock.

Securities Authorized for Issuance Under Equity Compensation Plans

The information required by Item 201(d) of Regulation S-K is incorporated under Item 12, “Security Ownership of Certain Beneficial Owners and Management and Related Stockholder Matters,” which is incorporated herein by reference.

Recent Sales of Unregistered Securities

None.

Purchases of Equity Securities

Caso de Estudio: Krispy Kreme Doughnuts: “Una dona caliente para los inversionistas...”

No purchases were made by or on behalf of the Company of its equity securities in fiscal 2009.

23

Stock Performance Graph

The performance graph shown below compares the percentage change in the cumulative total shareholder return on our common stock against the cumulative total return of the NYSE Composite Index and Standard & Poor’s Restaurants Index for the period from January 30, 2004 through January 30, 2009. The graph assumes an initial investment of \$100 and the reinvestment of dividends.

Comparison of Cumulative Total Return



	January 30, 2004	January 28, 2005	January 27, 2006	January 26, 2007	February 1, 2008	January 30, 2009
Krispy Kreme Doughnuts, Inc.	\$100.00	\$ 24.30	\$ 14.96	\$ 36.14	\$ 8.11	\$ 3.90
NYSE Composite Index	100.00	107.33	123.57	139.72	141.61	79.31
S&P 500 Restaurants Index	100.00	131.12	153.89	180.43	190.44	181.32

24

Item 6. SELECTED FINANCIAL DATA.

The following selected financial data should be read in conjunction with Item 7, “Management’s Discussion and Analysis of Financial Condition and Results of Operations,” and the Company’s consolidated financial statements appearing elsewhere herein.

	Year Ended				
	Feb. 1, 2009	Feb. 3, 2008	Jan. 28, 2007	Jan. 29, 2006	Jan. 30, 2005
(In thousands, except per share and number of stores data)					
STATEMENT OF OPERATIONS DATA:					
Revenues	\$383,984	\$429,319	\$461,195	\$ 543,361	\$ 707,766
Operating expenses:					
Direct operating expenses (exclusive of depreciation shown below)	345,007	380,014	389,379	474,591	598,281
General and administrative expenses	23,458	26,303	48,860	67,727	55,301
Depreciation and amortization expense	8,709	18,433	21,046	28,920	31,934
Impairment charges and lease termination costs	548	62,073	12,519	55,062	161,847

Caso de Estudio: Krispy Kreme Doughnuts: “Una dona caliente para los inversionistas...”

Settlement of litigation	—	(14,930)	15,972	35,833	—
Other operating (income) and expenses, net	1,501	13	1,916	(1,741)	4,365
Operating income (loss)	4,761	(42,587)	(28,497)	(117,031)	(143,962)
Interest income	331	1,422	1,627	1,110	775
Interest expense	(10,679)	(9,796)	(20,334)	(20,211)	(6,875)
Loss on extinguishment of debt	—	(9,622)	—	—	—
Equity in losses of equity method franchisees	(786)	(933)	(842)	(4,337)	(1,622)
Minority interests in results of consolidated franchisees	—	—	—	4,181	6,249
Other non-operating income and (expense), net	2,815	(3,211)	7,021	(248)	(1,945)
Loss from continuing operations before income taxes	(3,558)	(64,727)	(41,025)	(136,536)	(147,380)
Provision for income taxes (benefit)	503	2,324	1,211	(776)	9,674
Loss from continuing operations	\$ (4,061)	\$ (67,051)	\$ (42,236)	\$ (135,760)	\$ (157,054)
Loss from continuing operations per common share					
Basic	\$ (.06)	\$ (1.05)	\$ (.68)	\$ (2.20)	\$ (2.55)
Diluted	\$ (.06)	\$ (1.05)	\$ (.68)	\$ (2.20)	\$ (2.55)
BALANCE SHEET DATA (AT END OF YEAR):					
Working capital (deficit)(1)	\$ 36,190	\$ 32,862	\$ (3,052)	\$ (6,894)	\$ 1,728
Total assets	194,926	202,351	349,492	410,855	480,278
Long-term debt, less current maturities	73,454	75,156	105,966	118,241	90,950
Total shareholders' equity	57,755	56,624	78,962	108,671	240,943
Number of stores at end of year:					
Company	93	105	113	133	185
Franchise	430	344	282	269	248
Systemwide	523	449	395	402	433

(1) Reflects a liability, net of amounts recoverable from insurance companies, of approximately \$51.8 million and \$35.8 million as of January 28, 2007 and January 29, 2006, respectively, related to the settlement of certain litigation. This liability was satisfied in March 2007 through the issuance of shares of common stock and warrants to acquire shares of common stock as described in Note 12 to the consolidated financial statements appearing elsewhere herein.

25

Item 7. MANAGEMENT'S DISCUSSION AND ANALYSIS OF FINANCIAL CONDITION AND RESULTS OF OPERATIONS

The following discussion of the Company's financial condition and results of operations should be read in conjunction with the consolidated financial statements and notes thereto appearing elsewhere herein.

Company Overview

Krispy Kreme is a leading branded retailer and wholesaler of high-quality doughnuts and packaged sweets. The Company's principal business, which began in 1937, is owning and franchising Krispy Kreme stores at which over 20 varieties of high-quality doughnuts, including the Company's Original Glazed[®] doughnut, are made, sold and distributed together with complementary products, and where a broad array of coffees and other beverages are offered.

The Company's stores include factory stores and satellite stores. Factory stores have a doughnut-making production line and are versatile in that many supply multiple sales channels to more fully utilize production capacity. These sales channels are comprised of:

- ◆ **On-premises sales.** Sales to customers visiting Company and franchise factory and satellite stores, including sales made through drive-through windows, along with discounted sales to community organizations that in turn sell doughnuts for fundraising purposes.
- ◆ **Off-premises sales.** Sales of fresh doughnuts and packaged sweets primarily on a branded basis to a variety of retail customers, such as convenience stores, grocery stores/mass merchants and other food service and institutional accounts. Doughnuts are sold to these customers on trays for display and sale in glass-enclosed cases and in packages for display and sale on both stand-alone display units and on customers' shelves.

April 17, 2009

60

KRISPY KREME DOUGHNUTS, INC.
CONSOLIDATED BALANCE SHEET

	Feb. 1, 2009	Feb. 3, 2008
(In thousands)		
ASSETS		
CURRENT ASSETS:		
Cash and cash equivalents	\$ 35,538	\$ 24,735
Receivables	19,229	22,991
Accounts and notes receivable — equity method franchisees	1,019	2,637
Inventories	15,587	19,987
Deferred income taxes	106	83
Other current assets	4,327	5,647
Total current assets	75,806	76,080
Property and equipment	85,075	90,996
Investments in equity method franchisees	1,187	1,950
Goodwill and other intangible assets	23,856	23,856
Other assets	9,002	9,469
Total assets	\$ 194,926	\$ 202,351
LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY		
CURRENT LIABILITIES:		
Current maturities of long-term debt	\$ 1,413	\$ 1,557
Accounts payable	8,981	5,712
Accrued liabilities	29,222	35,949
Total current liabilities	39,616	43,218
Long-term debt, less current maturities	73,454	75,156
Deferred income taxes	106	83
Other long-term obligations	23,995	27,270
Commitments and contingencies		
SHAREHOLDERS' EQUITY:		
Preferred stock, no par value; 10,000 shares authorized; none issued and outstanding	—	—
Common stock, no par value; 300,000 shares authorized; 67,512 and 65,370 shares issued and outstanding	361,801	355,615
Accumulated other comprehensive income (loss)	(913)	81
Accumulated deficit	(303,133)	(299,072)
Total shareholders' equity	57,755	56,624
Total liabilities and shareholders' equity	\$ 194,926	\$ 202,351

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

61

KRISPY KREME DOUGHNUTS, INC.

Caso de Estudio: Krispy Kreme Doughnuts: “Una dona caliente para los inversionistas...”

CONSOLIDATED STATEMENT OF OPERATIONS

	Year Ended		
	Feb. 1, 2009	Feb. 3, 2008	Jan. 28, 2007
	(In thousands, except per share amounts)		
Revenues	\$383,984	\$429,319	\$461,195
Operating expenses:			
Direct operating expenses (exclusive of depreciation and amortization shown below)	345,007	380,014	389,379
General and administrative expenses	23,458	26,303	48,860
Depreciation and amortization expense	8,709	18,433	21,046
Impairment charges and lease termination costs	548	62,073	12,519
Settlement of litigation	—	(14,930)	15,972
Other operating (income) and expense, net	1,501	13	1,916
Operating income (loss)	4,761	(42,587)	(28,497)
Interest income	331	1,422	1,627
Interest expense	(10,679)	(9,796)	(20,334)
Loss on extinguishment of debt	—	(9,622)	—
Equity in losses of equity method franchisees	(786)	(933)	(842)
Other non-operating income and (expense), net	2,815	(3,211)	7,021
Loss before income taxes	(3,558)	(64,727)	(41,025)
Provision for income taxes	503	2,324	1,211
Net loss	\$ (4,061)	\$ (67,051)	\$ (42,236)
Loss per common share:			
Basic	\$ (.06)	\$ (1.05)	\$ (.68)
Diluted	\$ (.06)	\$ (1.05)	\$ (.68)

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

62

KRISPY KREME DOUGHNUTS, INC.

CONSOLIDATED STATEMENT OF CASH FLOWS

	Year Ended		
	Feb. 1, 2009	Feb. 3, 2008	Jan. 28, 2007
	(In thousands)		
CASH FLOW FROM OPERATING ACTIVITIES:			
Net loss	\$ (4,061)	\$ (67,051)	\$ (42,236)
Adjustments to reconcile net loss to net cash provided by operating activities:			
Depreciation and amortization	8,709	18,433	21,046
Deferred income taxes	651	889	(12)
Impairment charges	1,050	61,041	10,762
Settlement of litigation	—	(14,930)	15,972
Accrued rent expense	(352)	(663)	1,029
Loss on disposal of property and equipment	746	64	1,786
Gain on refinance of Canadian subsidiary	(2,805)	—	—
Gain on disposal of interests in equity method franchisees	(931)	(260)	(7,308)

Caso de Estudio: Krispy Kreme Doughnuts: “Una dona caliente para los inversionistas...”