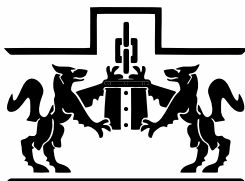


KRISPY KREME DOUGHNUTS EN 2006: ¿ES POSIBLE REVERTIR LA SITUACION?

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



**LA VERDAD
NOS HARÁ LIBRES**

**UNIVERSIDAD
IBEROAMERICANA**
CIUDAD DE MÉXICO ®

**“KRISPY KREME DOUGHNUTS EN 2006:
¿ES POSIBLE REVERTIR LA SITUACIÓN?”**

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

JORGE ANTONIO MARÓN MANSUR

DIRECTOR: MTRO. RAMIRO MARTÍNEZ GUTIÉRREZ.
LECTOR: MTRA. MARÍA CARIDAD MENDOZA BARRÓN.
LECTOR: MTRO. GIL ARMANDO SÁNCHEZ SOTO.

México, D.F.

2013

INDICE

INTRODUCCIÓN	3
1.- REVISIÓN DE ANTECEDENTES	4
1.1.- PRESENTACIÓN	
1.2.- HISTORIA	
1.3.- DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA	
1.4.- KRISPY KREME ELEMENTOS DE LA MARCA	
1.5.- SEGMENTO DE TIENDAS PROPIAS	
1.5.1.- Productos	
1.5.2.- Formato Tradicional de Tiendas/Fábrica	
1.5.3.- Formato de Tiendas Pequeñas	
1.5.4.- Distribución al por mayor	
1.5.5.- Operación de las tiendas	
1.6.- SEGMENTO DE FRANQUICIAS NACIONALES	
1.7.- SEGMENTO DE FRANQUICIAS INTERNACIONALES	
1.8.- SEGMENTO CADENA DE SUMINISTRO KK	
1.9.- INGRESOS POR REGIÓN GEOGRÁFICA	
1.10.- MERCADOTECNIA	
1.10.1.- Nacional	
1.10.2.- Internacional	
1.10.3.- Recursos	
1.11.- COMPETENCIA	
1.12.- MARCAS Y NOMBRES COMERCIALES	
1.13.- REGULACIÓN GUBERNAMENTAL	
1.14.- PERSONAL	
2.- MARCO TEÓRICO	35
2.1.- DEFINICIÓN	

2.2.- GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS: MATRIZ FODA	
2.3.- TERMINOLOGÍA	
2.3.1.- Planeación Estratégica	
3.- INFORMACIÓN Y ANÁLISIS	39
3.1.- INFORMACIÓN FINANCIERA	
3.2.- LA ADMINISTRACIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA Y RESULTADOS DE OPERACIÓN	
3.3.- PROPIEDADES	
3.4.- FACTORES DE RIESGO	
3.4.1.- Riesgos relacionados con el negocio de KK	
3.4.2.- Riesgos relacionados con la industria de los alimentos	
3.4.3.- Riesgos relativos a la tenencia accionaria	
3.5.- ANÁLISIS FODA	
4.- DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	59
4.1.- ANTECEDENTES	
4.2.- EL PLAN DE INCENTIVOS	
4.3.- VIOLACIONES DE KRISPY KREME	
4.4.- RECAPITULACIÓN	
5.- ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN	65
6.- CONCLUSIÓN	72
7.- INFORMACIÓN CIBERGRÁFICA	73

INTRODUCCIÓN

El estudio del caso, comienza con una visión general de la empresa, su historia y funcionamiento, se avanza en el documento con la descripción de la estructura corporativa, sus valores y filosofía. Para profundizar en el conocimiento de la empresa y su operación, se discuten temas como los diversos formatos de tienda, franquicias, cadena de suministro y otros. Las páginas siguientes, ubican a Krispy Kreme en el contexto del mercado actual, competencia, imagen de marca, productos, personal y regulación gubernamental. Se siguen con una breve descripción del marco teórico que da sustento al análisis del caso y estrategias de solución. En el estudio se ilustra la información financiera, que describe en números, el resultado de las estrategias adoptadas por KK, para revertir la situación por la que atravesaba en 2006. El documento trata de combinar la investigación, el análisis, la definición de la problemática existente y la descripción de las soluciones abrazadas para volver a la senda del crecimiento y hacer de Krispy Kreme Doughnuts, Inc. una empresa exitosa.

1.- REVISIÓN DE ANTECEDENTES

1.1.- PRESENTACIÓN

Krispy Kreme es una marca líder en venta al por mayor y al detalle de donas, bebidas complementarias, golosinas y dulces empacados. El negocio principal de la Compañía, que comenzó en 1937, es ser dueño y franquiciar tiendas Krispy Kreme, en las que se venden y se distribuyen junto con una amplia variedad de donas de alta calidad, -incluyendo la exclusiva Original Glazed®, productos complementarios, cafés y otras bebidas.

La Compañía genera ingresos por cuatro segmentos de negocio:

- Tiendas Propias,
- Franquicias Domésticas,
- Franquicias Internacionales y por la
- Cadena de Suministros KK.

Tiendas Propias. Este segmento se compone por las tiendas operadas por la Compañía. Estas tiendas venden donas y productos complementarios de manera directa en los mostradores y a través de los canales al por mayor y en dos formatos: tiendas/fábrica y tiendas/satélite. Las tiendas/fábrica tienen una línea de producción de donas, y muchas de ellas venden productos a través de dos canales: en las instalaciones y al por mayor, para la utilización más eficiente de su capacidad de producción. Las tiendas/satélite, que sirven sólo a los clientes en las instalaciones, son más pequeñas que la mayoría de las tiendas/fábrica, e incluyen los formatos “hot shop” y “fresh shop”. A febrero de 2013, había 97 tiendas de la Compañía en 19 estados y el Distrito de Columbia, de las cuales 76 eran fábrica y 21 satélite.

Franquicia doméstica. El segmento de franquicia doméstica consiste en las operaciones de tiendas franquiciadas dentro de los Estados Unidos. Estas tiendas venden donas y productos complementarios a través de dos canales, en las instalaciones y al por mayor, de la misma manera y con los mismos formatos de tienda que las tiendas de la Compañía. A febrero 2013 había 142 tiendas de franquicia nacionales en 29 estados, de las que 99 eran fábrica y 43 tiendas satélite.

Franquicia Internacional. El segmento de franquicia Internacional consiste en las operaciones de tiendas franquiciadas fuera de los Estados Unidos. Estas tiendas venden donas y productos complementarios casi exclusivamente a través del canal de ventas en las instalaciones usando formatos de tienda similares a los utilizados en los Estados Unidos, y también el uso de un formato de quiosco. Una parte de las ventas de los concesionarios en Canadá, el Reino Unido y Australia se realizan a los clientes al por mayor. A febrero de 2013 había 509 tiendas de franquicia internacionales en 21 países, de las que 120 eran tiendas/fábrica y 389 tiendas/satélite.

Cadena de suministro KK. El segmento de la cadena de suministro KK produce mezclas para donas y fabrica equipos para su manufactura, que todas las tiendas/fábrica, tanto las propias como las franquiciadas, están obligadas a comprar. Además, la cadena de suministro KK vende otros ingredientes, envases, empaques y otros materiales, principalmente a las tiendas de la Compañía y franquicias domésticas.

A febrero de 2013 había 239 tiendas Krispy Kreme operando en los Estados Unidos, en 38 estados y en el Distrito de Columbia, y había 509 tiendas en 21 países alrededor del mundo. De las 748 tiendas en total, 295 eran tiendas/fábrica y 453 eran satélite. La propiedad y la ubicación de las tiendas es como sigue:

	Domésticas	Internacionales	Total
Tiendas Propias	97	0	97
Franquicias	142	509	651
Total	239	509	748

La Compañía y sus franquiciados venden productos a través de dos canales:

En las instalaciones: Las ventas a clientes que visitan las tiendas/fábrica ó satélite, Propias y franquiciadas, incluyendo las ventas realizadas a través de las ventanas “drive-thru”, junto con las ventas con descuento a las organizaciones de la comunidad que a su vez venden donas con fines de recaudación de fondos. Una gran mayoría de las donas que se venden en las tiendas KK se consumen en otros lugares.

Venta al por mayor: Venta de donas frescas y golosinas empacadas a una variedad de clientes de ventas al por menor, incluyendo las tiendas de conveniencia, supermercados / tiendas mayoristas y otros servicios de alimentos y cuentas institucionales. Estos clientes ofrecen y revenden las donas y otros productos por medio de su exhibición individual y/o en paquetes. Los productos se entregan a los clientes a través de vehículos de reparto de la flotilla KK. La distribución a través de canales de venta al por mayor, en general se limita a las tiendas en los Estados Unidos. Como se señaló anteriormente, sólo una pequeña minoría de las ventas de franquicias internacionales se hacen a los clientes al por mayor.

1.2.- HISTORIA

- 1933: Vernon Rudolph y su tío compran a Joe LeBeau los derechos de la receta secreta de la dona y el nombre de Krispy Kreme.
- 1937: Atraído por un paquete de cigarros Camel, Rudolph va a Winston-Salem y abre una tienda de Krispy Kreme en Old Salem.
- 1939: Rudolph registró la marca "Krispy Kreme" en la Oficina de Marcas y Patentes de Estados Unidos. El negocio creció rápidamente y el número de tiendas creció, primero por miembros de la familia y más tarde por los franquiciatarios.
- 1948: Krispy Kreme abre una fábrica y oficinas centrales en Ivy Avenue.
- 1950s: Se tomaron medidas para mecanizar el proceso de elaboración de las donas. Los procesos de fermentación, horneado, glaseado, decorado y corte, se automatizaron. La mayor parte de estos procesos todavía son utilizados por las tiendas Krispy Kreme hoy en día, aunque han sido modernizados.
- 1960: Krispy Kreme estandarizó la imagen de sus tiendas, entonces en 12 estados.
- 1962: Krispy Kreme construye una fábrica en Alexandria, Va., y dos más en Charlotte.
- 1973: Muere Vernon Rudolph.
- 1976: Beatrice Foods Co., compra Krispy Kreme.

- 1981: Un grupo de franquiciatarios liderados por Joseph A. McAleer; compra a Beatrice Foods Co., Krispy Kreme.
- 1989: Krispy Kreme comienza a enfocarse en las ventas al por menor y regresa su publicidad de “Hot Doughnuts Now”.
- 1993: Krispy Kreme demuele y reconstruye su tienda de Stratford Road.
- 1994: Krispy Kreme abre tiendas “Express” con dos carriles “drive-thru” pero sin lugar para sentarse.
- 1998: Scott Livengood es nombrado “CEO”.
- 2000: Krispy Kreme se vuelve empresa pública en Abril y se convierte en la favorita de los inversionistas ya que supera las expectativas de utilidad por trece trimestres consecutivos. El precio de las acciones de la compañía alcanza un máximo de \$ 108.50 USD en Noviembre de 2000.
- 2001: Las acciones de Krispy Kreme se dividen en dos ocasiones.
- 2002: Krispy Kreme lanza una línea de cafés tostados.
- 2004: Krispy Kreme reporta su primera pérdida en Mayo de 2004 desde que se volvió pública en 2000.
- 2004-2005: Krispy Kreme es investigado por la “SEC” (Securities and Exchange Commission). Se presentan demandas contra la compañía y sus administradores por los accionistas.

- 2005: Livengood es depuesto como presidente ejecutivo, y renuncia como director. Stephen Cooper, especialista en corporaciones de este tipo, es nombrado presidente ejecutivo interino.
- 2007: Krispy Kreme establece una demanda colectiva de valores y juicios derivados presentados en 2004 y 2005.
- 2008: CEO Daryl Brewster renuncia y el presidente de la junta James Morgan asume como el principal ejecutivo de la compañía.
- 2011: Krispy Kreme reporta su primer año con ganancias desde 2004. El crecimiento regresa al sistema KK dentro de los Estados Unidos por el incremento en el número de tiendas por primera vez desde el año fiscal 2005.
- 2013: De las 748 tiendas KK alrededor del mundo, 509 son operadas por franquiciatarios fuera de los Estados Unidos. Muchos de estos franquiciatarios, fueron pioneros en el desarrollo de las “tiendas Satélite” en pequeño formato, que en conjunto con el formato de “tiendas Fábrica” de menor tamaño, sirven como el prototipo para el desarrollo del modelo de negocio para atender el mercado doméstico y acelerar el crecimiento dentro de los Estados Unidos.

Hoy en día, Krispy Kreme cuenta con más del 65% de reconocimiento de marca, y el logo “Hot Krispy Kreme Original Glazed Now ®” es un factor esencial para la mística de la marca. Además, el “Doughnut Theater ®” en las tiendas/fábrica ofrece una introducción multisensorial a la marca y refuerza la experiencia única de Krispy Kreme en 22 países de todo el mundo.

1.3.- DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA

Krispy Kreme opera en el segmento de los “restaurantes de comida rápida”, QSR, por sus siglas en inglés “quick service restaurant”, sin embargo, un estudio de mercado realizado por KK, indicó que los clientes nacionales piensan en las tiendas KK como panaderías más que como restaurantes. En las tiendas Propias, aproximadamente el 55% de las transacciones de venta incluyen una o varias docenas de donas, y la gran mayoría de los productos que se venden en estas tiendas, se consumen en otros lugares. En los Estados Unidos, el segmento QSR es el mayor segmento de la industria restaurantera y ha presentado un crecimiento constante durante un largo período de tiempo.

El segmento QSR es generalmente menos vulnerable a las crisis económicas que el segmento de comida casual, debido al valor que el segmento QSR ofrece a los consumidores, así como algunas "transferencias" de consumidores de otros segmentos al QSR en condiciones económicas adversas que tratan de preservar la experiencia "comer fuera de casa" con presupuestos más ajustados. Sin embargo, el alto desempleo, la baja confianza de los consumidores, el crédito restringido y otros factores han hecho mella en los consumidores y su capacidad para aumentar el gasto, lo que resulta en un menor número de visitas a los restaurantes y el menor crecimiento en los ingresos de éstos. Como resultado, las ventas de QSR pueden continuar siendo afectadas negativamente por el débil entorno económico, o por aumentos en los precios de las materias primas o la energía. El aumento de precios de los productos agrícolas y la energía tienen mayor impacto para afectar significativamente el negocio que en general las condiciones económicas, ya que los productos KK son asequibles y atraen a los consumidores en todos los entornos económicos.

En los mercados nacionales e internacionales, KK compite contra una amplia gama de tiendas nacionales, regionales y locales de donas y golosinas, algunas

de las cuales tienen mayores recursos financieros y se están expandiendo a otras regiones geográficas, incluyendo las áreas en las que KK tiene una presencia significativa de tiendas. KK también compite con otros minoristas que venden dulces, galletas, panqueques y helados. La competencia se da en elementos tales como la calidad de los alimentos, la comodidad, la ubicación, el servicio y valor agregado al cliente.

Además de los puntos de venta al por menor, el mercado interno se compone de otros canales de venta, incluyendo las tiendas de comestibles, panaderías de productos envasados dentro de tiendas de abarrotes y autoservicios, tiendas de conveniencia, cuentas institucionales y de servicios de alimentos y máquinas expendedoras. La competencia de KK incluye a fabricantes de donas y bocadillos vendidos a través de todos estos canales. El servicio al cliente, incluyendo la frecuencia de las entregas y el mantenimiento de inventarios bien surtidos, es un factor importante para competir con éxito en tiendas de conveniencia y supermercados. Hay una tendencia de la industria hacia una ampliada oferta de productos frescos en las tiendas de conveniencia durante las horas de traslado, por la mañana y la tarde, estos productos se abastecen por medio de un representante o por las panaderías locales. En el mercado de las donas empacadas, KK compite por las ventas con muchas golosinas, incluidas las fabricadas por productores de renombre, como Dolly Madison, Entenmann's, Little Debbie y Sara Lee, así como con las marcas regionales.

Estadísticas completas y fiables de la industria de las donas, no existen, sin embargo, en lo que respecta a los canales de ventas específicos dentro de la industria, los datos están disponibles. Datos de la industria indican que, durante el año calendario 2012, las ventas de la industria de donas aumentaron aproximadamente un 5% respecto al año anterior en las tiendas de comestibles y aumentaron un 4% en las tiendas de conveniencia.

1.4.- KRISPY KREME ELEMENTOS DE LA MARCA

Krispy Kreme cuenta con varios elementos de marca importantes que han creado un vínculo entre la marca, los empleados, los clientes, los consumidores y sus comunidades. Los elementos clave incluyen:

“One-of-a-kind taste”. La experiencia de sabor de las donas KK es la base de su concepto y el hilo conductor que une generaciones de clientes leales. Las donas se hacen sobre la base de una receta secreta que ha estado en KK desde 1937. Utilizando ingredientes de primera calidad, que se mezclan por su equipo de procesamiento y de acuerdo con procedimientos operativos estándar, para crear este que KK llama “producto único y muy especial”.

“Doughnut Theater ®”. Las tiendas/fábrica suelen mostrar el “Teatro de Donas”, mismo que está diseñado para producir una experiencia multi-sensorial y establecer una identidad de marca con el cliente. El objetivo es proporcionar al cliente una experiencia de entretenimiento y para reforzar el compromiso KK con la calidad y frescura, al permitirles ver como es que se están fabricando las donas.

“Hot Krispy Kreme Original Glazed Now ®”. Cuando este anuncio se ilumina, es una señal de que las donas glaseadas originales están siendo servidas. Este anuncio, es un generador de impulso de compra y un miembro integral de la marca. En el ejercicio fiscal 2012, se presentó la aplicación “Krispy Kreme Hot Light ®” para teléfonos inteligentes y computadoras de escritorio que automáticamente notifica cuando el anuncio es iluminado en la tienda KK favorita ó más cercana. La aplicación también permite a los usuarios obtener direcciones de la ubicación de tiendas Krispy Kreme y encontrar información importante acerca de las promociones en curso.

Las donas glaseadas se venden durante algunas horas de la mañana y tarde, y en otros momentos durante el día en las tiendas/fábrica. También se operan tiendas

satélite con producto caliente, que son surtidas de donas sin glasear desde la tienda/fábrica ó distribuidor más cercano. Estas tiendas utilizan hornos de túnel para calentar la dona sin glasear durante todo el día, que luego terminan con el mismo proceso de glaseado en cascada utilizado en las tiendas/fábrica.

Compartir y Convivir. Las tiendas KK son una opción popular para compartir con amigos, familiares, compañeros de trabajo y compañeros de estudios. Las investigaciones de mercado, demuestran que aproximadamente el 70% de las compras en las tiendas KK nacionales son para compartir en eventos; y en las tiendas de la compañía, aproximadamente el 55% de las ventas son de una docena de donas ó más. La fuerza de la marca para consumo en eventos trasciende las fronteras internacionales. Las ventas por docena constituyen una parte importante de las operaciones de venta de las tienda de todo el mundo, y el concepto de compartir es una parte integral del marketing global.

Relaciones comunitarias. Krispy Kreme fue construida por generaciones a través del marketing "boca-a-boca". KK está comprometida a construir relaciones con los empleados, clientes y en las comunidades en las que tiene presencia. Los operadores de las tiendas apoyan a sus comunidades locales a través de programas de recaudación de fondos y el patrocinio de eventos de caridad. Muchos de los clientes leales, tienen recuerdos de la venta de donas Krispy Kreme para recaudar fondos para sus escuelas, clubes y organizaciones comunitarias. KK se refiere a estas actividades como "relación local de marketing"; es el elemento básico de comercialización de KK y se conecta directamente a sus esfuerzos de marketing y a la misión de la marca de "tocar y mejorar vidas a través de la alegría que es Krispy Kreme."

Patrimonio. Durante los últimos 76 años, Krispy Kreme ha sido conocida por la producción de donas "únicas en su clase". Investigaciones de mercado de KK, indican que este patrimonio y consistencia son partes importantes de la imagen de

la marca con los clientes. Iconos de la herencia de Krispy Kreme incluyen sombreros de papel, signos históricos de carretera y el logo de "corbatín".

1.5.- SEGMENTO DE TIENDAS PROPIAS

El segmento de tiendas propias, se compone de las operaciones de las tiendas propiedad de KK. Estas tiendas venden donas y productos complementarios a través de los canales de ventas al por menor en las instalaciones y al por mayor, descritos anteriormente. Los gastos de este segmento de negocios, incluyen el costo de los bienes vendidos, gastos operativos de las tiendas, junto con los gastos directos de administración y ventas, algunos costos de comercialización y distribución corporativos.

1.5.1.- Productos

Donas y productos relacionados. Actualmente se fabrican y venden una gran variedad de donas de alta calidad, incluyendo la dona Original Glazed ®. Estas tiendas, suelen ofrecer 16 o más variedades de donas, entre ellas ocho variedades que se ofrecen en todas las tiendas Krispy Kreme y hasta cuatro tipos de dona de oferta limitada, y el resto, con la mezcla seleccionada por el gerente de la tienda de entre 12 variedades de donas estándar. La mayoría de las donas, incluyendo la glaseada original, están hechas con levadura, aunque también se ofrecen algunas donas tipo pastel y buñuelos. También, se conoce a KK por sus donas de temporada que vienen en variedad de formas no tradicionales, incluyendo corazones, calabazas, balones de fútbol, huevos y muñecos de nieve, y que a menudo cuentan con glaseados y rellenos complementarios. También se ofrecen otras variedades de donas por tiempo limitado para generar interés por parte de los clientes y miembros del equipo. Generalmente, los productos para las tiendas nacionales, se ponen a prueba por primera vez en las tiendas propias y

luego se extienden a las tiendas de franquicia, aunque se han aprobado productos nuevos para pruebas en tiendas de franquicia, que se estima son compatibles con la imagen de marca y que cumplan con los estándares de calidad exigidos. Las ventas de donas comprenden aproximadamente el 88% del total de las ventas al por menor, y el resto está compuesto principalmente por las ventas de bebidas.

Muchas de las variedades de donas que se ofrecen en las tiendas, también se distribuyen a través de los canales al por mayor. Además, se ofrecen una serie de productos exclusivamente para la venta al por mayor como, roles, tartas de frutas, mini churros y productos de chocolate, generalmente empacados individualmente o en bolsas. También se han introducido productos en envases no tradicionales para la distribución a través de tiendas de abarrotes, tiendas mayoristas y tiendas de conveniencia. Las ventas de donas fermentadas con levadura comprenden aproximadamente el 80% de las ventas totales al por mayor, las donas tipo pastel y todos los demás productos, como grupo, cada uno comprende aproximadamente el 10% de las ventas al por mayor.

El costo de las mezclas para la elaboración de las donas, la manteca, el azúcar y el embalaje son los cuatro costos más importantes, representan aproximadamente el 16%, 7%, 8% y 10%, respectivamente, del costo de las ventas, de las tiendas propias, para el año fiscal 2013.

Productos complementarios. Se continúa con el desarrollo de productos complementarios para satisfacer las necesidades de consumo, preferencia por el sabor regional y variedad. Las bebidas juegan un papel importante en la satisfacción y comodidad para los clientes, incluyendo el café, que ha sido parte de la marca desde hace muchas décadas. Se cuenta con un programa completo de bebidas que incluye café percolado, cafés helados, bebidas congeladas a base de café y no, jugos, refrescos, leche, agua, bebidas congeladas mezcladas y bebidas envasadas y de dispensador. Se sigue perfeccionando la oferta de bebidas, incluyendo café de especialidad, capuchino y bebidas de chocolate

caliente, se lanzaron tres nuevas mezclas de café por goteo en el año fiscal 2012. Muchos mercados y tiendas introdujeron nuevas bebidas de café expresso en el año fiscal 2013, y las actividades de promoción incluyen combos de donas y bebidas cuando es apropiado.

1.5.2.- Formato Tradicional de Tiendas/Fábrica

Históricamente, el negocio de Krispy Kreme se ha centrado en torno a las grandes instalaciones que funcionaban como restaurantes de servicio rápido y como distribuidores de bienes de consumo empacados, con líneas de producción de donas ubicadas en cada tienda que sirven tanto a los canales de distribución en las instalaciones y al por mayor. El funcionamiento de estas tiendas/fábrica tradicionales tiende a ser compleja, y su relativamente alto costo inicial y su ubicación en zonas comerciales resultan en un nivel relativamente alto de los costos fijos que, a su vez, se traduce en puntos de equilibrio altos –“breakeven points”-.

Las tiendas/fábrica tradicionales, están ubicadas generalmente en zonas suburbanas y en general varían en tamaño desde los 260 M2 a los 510 M2, y usualmente están equipadas para producir de 150 a 230 docenas de donas por hora. Las tiendas/fábrica relativamente grandes a menudo venden donas y productos complementarios tanto para los clientes en las instalaciones y al por mayor, la venta entre estos dos canales, depende de las capacidades de las tiendas y las características de los mercados en los que operan, algunas de estas tiendas tienen equipos que pueden producir hasta 600 docenas de donas ó más por hora en una línea de producción. Las tiendas/fábrica relativamente más pequeñas, que suelen tener menos capacidad de producción, sirven sólo a los clientes en las instalaciones.

Cuando en la línea de producción se está produciendo la dona Glaseda Original, se ilumina el letrero “Hot Krispy Kreme Original Glazed Now ®”, que es la señal de que esta dona se está vendiendo en ese momento. Las horas del día de mayor volumen de venta son en las mañanas y temprano por las noches. Las ventas durante el día, son aproximadamente así:

HORAS	PORCENTAJE DE LAS VENTAS
6 a 11 Hrs.	36%
11 a 14 Hrs.	12%
14 a 18 Hrs.	20%
18 a 23 Hrs.	28%

La categoría tienda/fábrica también incluye siete comisariatos, cinco de los cuales tienen varias líneas de producción. Estas instalaciones suelen disponer de un equipo capaz de producir 600 a 1,000 docenas de donas por hora, y a veces tienen más de una línea de producción. Los comisariatos suelen servir exclusivamente a clientes mayoristas, aunque algunos de ellos producen ciertos productos (productos de vida útil por lo general más largos, como los roles) que se envían a otros almacenes de la fábrica donde se distribuyen a los clientes al por mayor, junto con los productos fabricados en la tienda de recepción. Uno de los comisariatos, también sirve como un centro del que se entrega a las tiendas satélites cercanas.

Históricamente, el tamaño relativamente grande y el alto costo de las tradicionales tiendas/fábrica ha limitado la densidad de las tiendas KK en muchos mercados, haciendo que muchos de los consumidores los vean como lugar de destino, lo que limita su frecuencia de uso. Además, cada tienda/fábrica tiene costos fijos o semi-fijos relativamente altos, y por lo mismo, los márgenes y la rentabilidad por la producción y venta de donas, se ven afectados significativamente. Algunas de las

tiendas/fábrica tradicionales y distribuidoras, tienen más capacidad para producir donas de la que en la actualidad se está utilizando.

1.5.3.- Formato de Tiendas Pequeñas

En los últimos años, se han desarrollado varios formatos para tiendas pequeñas, para atender a los clientes exclusivamente en las instalaciones, con el objetivo de poder operar un mayor número de tiendas que son más convenientes para los clientes, reduciendo la inversión inicial de la tienda, reduciendo los costos fijos por tiendas y bajando los puntos de equilibrio y, en algunos mercados, aprovechando la capacidad de producción existente en las tiendas/fábrica. Los franquiciados internacionales fueron los pioneros en el desarrollo de las tiendas de pequeño formato, que incluyen pequeñas tiendas/fábrica que operan de forma independiente, así como tiendas satélite, que están situadas en la proximidad a las tiendas/fábrica tradicionales que les suministran donas terminadas y sin glasear utilizando el sistema de distribución KK. La mayoría de los franquiciados internacionales utilizan un centro y un modelo de distribución por radios, aproximadamente el 75% de las tiendas Krispy Kreme fuera de los Estados Unidos son tiendas satélite, con las tiendas de donas frescas como el formato predominante.

La investigación de mercado indica que el cliente típico KK, visita una tienda en promedio una vez al mes, y un obstáculo importante para las visitas más frecuentes es la relativa falta de comodidad para el cliente. Los datos demográficos de los consumidores KK están muy en línea con la población en general con la que se hacen negocios. La investigación de mercado también indica que los consumidores aceptarían una variedad de productos complementarios con la marca KK, siempre y cuando la calidad de los productos,

esté en consonancia con la percepción de calidad que los consumidores tienen de la Dona Glaseada Original.

Las pequeñas tiendas/fábrica. Se ha desarrollado un formato de tienda/fábrica para venta al por menor que ocupa aproximadamente 210 metros cuadrados con una línea de producción completa, pero en una escala más pequeña que el equipo de producción tradicional. Actualmente se encuentran en operación seis de estas tiendas/fábrica, y este formato ha resultado en menores costos y un medio más rentable para ofrecer la experiencia de Krispy Kreme a los consumidores. Debido a su menor costo, estas pequeñas tiendas de fábrica, podrían permitir entregar a los consumidores el Krispy Kreme Doughnut Theater ® en mercados geográficos relativamente pequeños a los que actualmente se atiende, ya que estas tiendas, suelen tener más bajos puntos de equilibrio que las tiendas tradicionales.

Fuera de los Estados Unidos, las tiendas/fábrica en formato pequeño, son más numerosas que las tradicionales. Porque muchas de las tiendas/fábrica internacionales, están localizadas en zonas urbanas dónde las rentas son relativamente altas, estas tiendas tienden a ser de menor tamaño que las tiendas domésticas. Además, las tiendas/fábrica internacionales, solo atienden las ventas al por menor, el espacio requerido para atender las ventas de mayoreo no es necesario.

Tiendas Satélite. Se han desarrollado dos tipos de tiendas satélite para el mercado doméstico. Estas tiendas atienden solamente a los clientes de menudeo, son más pequeñas que las tradicionales tiendas/fábrica, y no cuentan con línea de fabricación de donas. Los formatos de estas tiendas son: las tiendas que venden donas calientes y las que venden donas frescas. En estos formatos de tienda, se venden donas, bebidas y productos complementarios, con donas suministradas por tiendas/fábrica cercanas ó comisariatos.

Las tiendas que venden donas calientes, tienen un horno de túnel y equipo para el acabado de las donas, para poder ofrecer a los clientes la original Dona Glaseada Caliente.

Las tiendas que venden donas frescas, son similares a las anteriores, pero no cuentan con el horno y el equipo de acabado. Las donas que se venden son suministradas por tiendas/fábrica ó distribuidores, pero en algunas de estas tiendas se les da un acabado y decoración especial con el objeto de proveer un elemento de interés a los consumidores y enfatizar la frescura del producto.

Estas tiendas, generalmente están localizadas en centros comerciales, y en cabeceras de paso, en las que se puede instalar una ventanilla de servicio. Estas tiendas son especialmente importantes para lograr una mejor penetración de mercado y dar más comodidad a los clientes en una gran variedad de tipos y tamaños de mercado.

La posibilidad de contar con ventanilla de servicio en este tipo de tiendas al igual que en las tiendas/fábrica es esencial. De las 90 tiendas que atienden al cliente de menudeo, 84 tienen este tipo de ventanillas y el 46% de las ventas se realizan por este medio.

El siguiente cuadro establece el tipo y la ubicación de las tiendas de la Compañía al 3 de febrero 2013

Estado	Número de Tiendas de la Compañía			Total
	Tiendas/ fábrica	Tiendas Caliente	Tiendas Frescas	
Alabama	3	-	-	3
DC	-	1	-	1
Florida	4	-	-	4
Georgia	7	5	-	12
Indiana	3	1	-	4

Kansas	3	-	-	3
Kentucky	3	1	-	4
Louisiana	1	-	-	1
Maryland	2	-	-	2
Michigan	3	-	-	3
Mississippi	1	-	-	1
Missouri	3	-	-	3
New York	-	-	1	1
Carolina del Norte	13	4	-	17
Ohio	6	-	-	6
Carolina del Sur	5	3	-	8
Tennessee	9	3	-	12
Texas	3	-	-	3
Virginia	6	2	-	8
Virginia Oeste	1	-	-	1
Totales	76	20	1	97

1.5.4.- Distribución al por mayor

Las ventas a los clientes de mayoreo, representaron en el ejercicio 2013 más de la mitad de los ingresos en el segmento de tiendas propias. De las 97 tiendas operadas por la compañía en Febrero de 2013, 43 atendían el canal de ventas al por mayor, incluidos los comisariatos.

El canal de ventas al por mayor, está compuesto principalmente por dos tipos de clientes: tiendas de comestibles y tiendas de conveniencia. En la práctica la totalidad de las ventas a supermercados y comercios minoristas consisten en productos empaquetados, mientras que la mayoría de las ventas a las tiendas de conveniencia, consiste en donas que se venden a través del programa “in-store bakery”-ISB-.

KK entrega donas para los clientes mayoristas con una flotilla de camiones de reparto operados por empleados de ventas a comisión. Además de la entrega de los productos, el personal de ventas es responsable de la exhibición de los productos en el anaquel, y de recoger los productos no vendidos.

El canal mayorista es muy competido, y la Compañía no ha incrementado los precios de venta en los últimos años, lo suficiente como para recuperar los mayores costos, costos particularmente elevados resultantes de los crecientes costos de las materias primas agrícolas y los mayores costos de los combustibles. Además, un número de clientes, principalmente cadenas de tiendas de conveniencia, se han convertido en sistemas de “marca propia” integrados verticalmente.

En respuesta a estas tendencias, la compañía ha vuelto a hacer hincapié en la comercialización de los productos de vida más larga, incluyendo los productos elaborados por terceros y ha desarrollado sistemas de gestión de pedidos para que coincidan más estrechamente cantidades y surtidos en los anaqueles con la demanda de los consumidores y reducir así la cantidad de productos no vendidos. Los objetivos de estos esfuerzos son aumentar el promedio de ventas semanales de cada punto de distribución al por mayor y minimizar su deterioro. Además, cuando ha sido posible, la compañía ha eliminado los puntos en que las ventas son relativamente bajas, consolidando las rutas de entrega con el fin de reducir los costos de entrega y aumentar el ingreso promedio por punto de distribución y el ingreso promedio por kilómetro recorrido.

1.5.5.- Operación de las tiendas

Operaciones Generales. Existen especificaciones estándar y diseños para cada formato de tienda de Krispy Kreme y se exige el cumplimiento de las normas sobre el funcionamiento de cada tienda, incluyendo, pero no limitado a, las variedades

de productos, especificaciones de productos, canales de venta, empaques, saneamiento y limpieza, señalización, muebles y accesorios, la imagen y el uso de los logotipos y marcas registradas, formación, marketing y publicidad.

Las tiendas suelen operar siete días a la semana, a excepción de algunos días festivos importantes. Tradicionalmente, las ventas nacionales han sido más lentas durante la temporadas de vacaciones de invierno y verano.

Los estándares de calidad y servicio al cliente. Como base, se fomenta entre los empleados el tener actitud para ser cortés, amable, eficiente y atento. Se alienta a ofrecer altos niveles de servicio al cliente y el mantenimiento de los estándares de calidad mediante el monitoreo constante de las tiendas a través de varios métodos, incluyendo auditorías periódicas de calidad "compradores misteriosos" y un número de teléfono gratuito para el consumidor. Además, el departamento para monitorear la experiencia del cliente se encarga de obtener comentarios de clientes y lleva a cabo encuestas de satisfacción de rutina en las instalaciones.

Gestión y contratación de personal. La responsabilidad del segmento de tiendas está a cargo de dos vicepresidentes que dependen del director general. El vicepresidente de Franquicias de Estados Unidos y tiendas de la Compañía se centra en las operaciones de las tiendas de venta al por menor y en las que producen donas tanto para venta al por menor y al por mayor. Además, este funcionario también es responsable de las operaciones de franquicias nacionales. El vicepresidente senior de Operaciones es responsable de la distribución al por mayor en todos los puntos de venta que atienden a clientes al por mayor, y para la operación de los siete comisariatos.

Existe un programa de formación en gestión integral que cubre las habilidades críticas necesarias para operar una tienda de Krispy Kreme y un programa de capacitación para todas las posiciones en la tienda. El programa de formación en gestión incluye instrucción en el aula, módulos de formación basados en computadoras y capacitación en el taller.

El personal varía en función del tamaño de la tienda, el volumen de negocio y el número de canales de venta. Las tiendas, dependiendo de los canales de venta que sirven, tienen empleados que manejan las ventas en las instalaciones, elaboración, producción, contabilidad, servicios de limpieza y entrega. Los empleados por hora, junto con el personal de ventas de ruta, son entrenados por la gerencia del almacén local a través de la experiencia práctica y los manuales de capacitación.

Actualmente operan tiendas propias en 19 estados y el Distrito de Columbia. Con el tiempo, se planea refranquiciar muchas de estas tiendas que operan en mercados fuera de la base tradicional de operaciones de KK, que es el sureste de los Estados Unidos. Los derechos de franquicia y otros activos en muchos de estos mercados fueron adquiridos por la Compañía en años anteriores. De las 97 tiendas operadas por la Compañía a febrero de 2013, aproximadamente 20 tiendas, que tienen ingresos fiscales para 2013 de aproximadamente \$ 60 millones de dólares, son candidatas para refranquiciar en el momento adecuado.

1.6.- SEGMENTO DE FRANQUICIAS NACIONALES

Este segmento genera ingresos de las cuotas iniciales de franquicia relacionadas con nuevas tiendas y de las regalías por las ventas de tiendas franquiciadas en operación. Los gastos directos de operación de este segmento, incluyen los costos para reclutar a nuevos franquiciados domésticos, para ayudar con la apertura de tiendas nacionales, para ayudar en el desarrollo de programas de promoción y de comercialización interna, y para supervisar y ayudar en el desarrollo de franquicias nacionales, así como los gastos generales y administrativos y ciertos costos corporativos relacionados.

Los formatos de tiendas utilizados por las franquicias nacionales son muy similares a los utilizados por las tiendas de la Compañía. Todos los franquiciados nacionales venden productos a los clientes en las instalaciones, y la mayoría, pero no todos, también venden productos a los clientes al por mayor. Las ventas a clientes mayoristas en general constituyen un porcentaje menor de las ventas totales de una franquicia nacional que las ventas que hacen las tiendas de la Compañía a los clientes al por mayor. El porcentaje relativamente más alto de ventas por parte de las tiendas de la Compañía se debe entre otras cosas, a la ventaja en costos que proporciona la cadena de suministro KK, ventaja de la que no gozan los franquiciados en el servicio a este canal de distribución, que de por sí tiene un margen de beneficio relativamente menor. Las ventas a clientes mayoristas comprenden aproximadamente el 25% de las ventas totales de franquicias nacionales en el año fiscal 2013.

Las franquicias nacionales incluyen tiendas que históricamente se han llamado tiendas asociadas y tiendas de desarrollo de regiones, así como tiendas de franquicia que tienen abiertas desde el comienzo del año calendario 2008. Los derechos de los afiliados para construir nuevas tiendas y para usar las marcas registradas de Krispy Kreme y las marcas relacionadas varían según el tipo de franquicia, y se discuten a continuación.

° Asociados. Las Franquicias Asociadas se encuentran principalmente en el sureste, y sus tiendas tienen características similares a las tiendas de la Compañía ubicadas en el sureste. Los Asociados, generalmente tienen muchos años de experiencia en la operación tiendas Krispy Kreme y en la venta de productos de marca Krispy Kreme tanto al por menor y al por mayor en las áreas definidas. Este grupo de franquiciados generalmente se concentra en el crecimiento de las ventas dentro de la base actual de tiendas en lugar de desarrollar nuevas tiendas. En sus acuerdos de licencia, por lo general tienen el derecho exclusivo para abrir nuevas tiendas en sus territorios geográficos, pero no están obligados a desarrollar tiendas

adicionales. KK no otorga nuevas franquicias en el territorio de un socio durante la vigencia del contrato de licencia. Además, por lo general, no se puede vender en un territorio asignado a un asociado de cualquiera de los productos de marca Krispy Kreme, porque los derechos exclusivos de venta, ha sido otorgados al franquiciatario durante la vigencia de su contrato.

° Desarrolladores de zona. A mediados de la década de 1990, KK franquició territorios dentro de los Estados Unidos, por lo general definidos por la información estadística de zonas metropolitanas. Estos acuerdos de desarrollo establecen el número de tiendas que serán desarrolladas en un área, y los acuerdos de franquicia que regirán el funcionamiento de cada tienda. La mayoría de los acuerdos de desarrollo de zonas han caducado, han concluido o renovado con modificaciones territoriales y el número de tiendas a construir.

Bajo estos acuerdos de franquicia, los desarrolladores de zona, tienen el derecho exclusivo para vender productos Krispy Kreme en un radio de una milla de sus tiendas y para cuentas al por mayor, las que ellos han atendido en los últimos doce meses.

° Franquicias recientes. Desde el año fiscal 2009, la Compañía ha firmado numerosos acuerdos para nuevas franquicias. Estos acuerdos incluyen la renovación de los contratos vencidos, acuerdos para nuevas tiendas dentro de franquicias existentes y acuerdos con nuevos franquiciados que adquirieron franquicias existentes de KK y tiendas de la Compañía. Además, varios acuerdos surgieron de la transmisión de los mercados de la Compañía a los franquiciados. Algunos de los franquiciados recientes han firmado acuerdos de desarrollo, que exigen que el franquiciado construya un número determinado de tiendas en un área exclusiva y dentro de un plazo determinado, generalmente de cinco años o menos. Los acuerdos de

franquicia con este grupo de franquiciados tienen un plazo de 15 años, es renovable siempre que el concesionario cumpla con los criterios especificados, y en general no contemplan la participación en la distribución al por mayor. Además, estos acuerdos de franquicia por lo general permiten a la Compañía vender productos Krispy Kreme en estrecha proximidad geográfica a las tiendas de los franquiciados. Estos acuerdos de franquicia y acuerdos de desarrollo se utilizan para todos los nuevos franquiciados y, en general, para la renovación de los acuerdos de franquicia de más edad y los acuerdos de licencia para los asociados.

Número de Tiendas de las Franquicias Nacionales (EU)				
Estado	Tiendas/ fábrica	Tiendas Caliente	Tiendas Frescas	Total
Alabama	5	3	-	8
Arizona	1	2	-	3
Arkansas	2	-	-	2
California	15	1	4	20
Colorado	2	-	-	2
Connecticut	1	-	3	4
Florida	12	7	1	20
Georgia	5	3	-	8
Hawaii	1	-	-	1
Idaho	1	-	-	1
Illinois	3	-	-	3
Iowa	1	-	-	1
Louisiana	2	-	-	2
Mississippi	3	1	-	4
Missouri	2	1	-	3

Nebraska	1	-	1	2
Nevada	3	-	2	5
New Jersey	-	1	-	1
New México	1	1	1	3
North Carolina	7	1	-	8
Oklahoma	2	-	-	2
Oregon	2	-	-	2
Pennsylvania	4	3	1	8
South Carolina	6	2	1	9
Tennessee	1	-	-	1
Texas	7	2	-	9
Utah	2	-	-	2
Washington	6	-	-	6
Wisconsin	1	1	-	2
Totales	99	29	14	142

1.7.- SEGMENTO DE FRANQUICIAS INTERNACIONALES

Este segmento se compone de las operaciones de tiendas de franquicia internacionales. Los costos directos de operación de este segmento de negocios, incluyen: los costos en los que se incurre para reclutar a nuevos franquiciados internacionales, para apoyar la apertura de tiendas internacionales, para ayudar en el desarrollo de herramientas de operación y diseño de las tiendas, y para supervisar y ayudar en el funcionamiento de estas tiendas así como los gastos generales y administrativos y los costos corporativos de la Compañía.

Las operaciones de las tiendas internacionales de franquicia son similares a las de tiendas nacionales, excepto que sustancialmente la totalidad de las ventas de las tiendas internacionales son a los clientes en las mismas tiendas. Los franquiciados internacionales fueron los pioneros en el modelo de negocio, en el que las tiendas/fábrica o distribuidores surten donas frescas a las tiendas satélite. A nivel

internacional, el formato de tienda satélite predomina y típicamente se encuentran en entornos con alto tráfico peatonal, incluidos los centros de transporte y centros comerciales. Algunos de los franquiciados internacionales han desarrollado formatos de kioscos pequeños, que también se encuentran normalmente en los centros de transporte y centros comerciales. Las tiendas satélite operadas por franquicias internacionales tienden a ser más pequeñas que las tiendas satélite nacionales, y sus volúmenes de venta, tienden a ser inferiores que los de las tiendas satélite en los Estados Unidos.

Número de Tiendas de las Franquicias Internacionales						
País	Año apertura 1ª tienda	Tiendas/ fábrica	Tiendas Caliente	Tiendas Frescas	Kioscos	Total
Arabia Saudita	2008	9	-	65	21	95
Australia	2004	5	1	6	6	18
Bahrain	2009	1	-	1	-	2
Canada*	2002	4	-	2	-	6
China	2010	1	-	1	-	2
Corea del Sur	2005	34	-	33	-	67
Emiratos Arabes Unidos	2008	2	-	9	5	16
Filipinas	2007	6	3	24	8	41
India	2013	1	-	-	-	1
Indonesia	2007	1	-	3	7	11
Japón	2007	17	-	25	-	42
Kuwait	2007	2	-	5	6	13
Líbano	2009	2	-	5	1	8
Malasia	2010	2	-	1	5	8
México*	2004	7	1	33	50	91
Puerto Rico*	2009	5	-	-	-	5
Qatar	2008	2	-	-	-	2
República Dominicana*	2011	1	-	2	-	3
Tailandia	2011	3	2	2	1	8

Turquía	2010	1	-	10	4	15
Reino Unido	2004	14	2	30	9	55
<hr/>						
Total		120	9	257	123	509

1.8.- SEGMENTO CADENA DE SUMINISTRO KK

La compañía opera una cadena de suministro integrada para ayudar a mantener la coherencia y la calidad de los productos en todo el sistema de Krispy Kreme. La cadena de suministro KK compra y procesa los ingredientes que utiliza para producir las donas y fabrica los equipos para la elaboración de donas, mismos que todas las tiendas/fábrica están obligadas a comprar.

La compañía fabrica las mezclas para donas en sus instalaciones de Winston-Salem, Carolina del Norte. También fabrica concentrados de mezcla, que se combinan con harina y otros ingredientes para producir la mezcla final para la elaboración de donas. En febrero de 2009, la Compañía firmó un acuerdo con una empresa de alimentación independiente para la fabricación de ciertas mezclas utilizando concentrado para ciertas regiones fuera del sureste de los Estados Unidos y para proporcionar la capacidad de producción de reserva en caso de una interrupción de la actividad en la planta de Winston-Salem.

Además de la mezcla tradicional y de la mezcla a partir de concentrados, la Compañía maneja la producción de una premezcla, que se utiliza para la producción de mezclas en algunos lugares fuera de los Estados Unidos. La premezcla se envía a las tiendas Krispy Kreme, donde se combina con ingredientes locales para producir mezclas para su uso en la tienda. La premezcla y la producción de concentrados, son modelos que se utilizan para producir mezclas fuera de los Estados Unidos con el fin de reducir los costos de transporte internacional asociados con el envío mezclas terminadas, para reducir al mínimo

los impuestos de importación extranjera, y para ayudar a proteger la propiedad intelectual de la Compañía. La compañía utiliza fabricantes de mezclas en el Reino Unido, México, Japón, Corea, Malasia y Australia para combinar mezclas para ciertos franquiciados internacionales usando concentrados mezcla o el proceso de premezcla.

La cadena de suministro KK también compra y vende insumos clave, incluyendo glaseados y rellenos, otros ingredientes alimentarios, zumos, letreros, vitrinas, uniformes y otros artículos para las tiendas de la Compañía y de propiedad del franquiciado. Además, a través de la cadena de suministro KK, la Compañía utiliza el poder de compra de volumen, con lo que se ayuda a reducir el costo de los suministros a las tiendas y aumenta la rentabilidad.

En la práctica la totalidad de tiendas nacionales compran todos sus ingredientes y suministros de la cadena de suministro KK, mientras que las ventas de la cadena de suministro KK a las franquicias internacionales están compuestas principalmente de las ventas de la mezcla para la elaboración de donas. La Compañía está estudiando continuamente su sistema de distribución para reducir el costo de entrega de los productos tanto a las tiendas propias como a las franquiciadas. La compañía espera emplear mayor abastecimiento local para las franquicias internacionales con el fin de reducir los costos, manteniendo el control del proceso de fabricación de la mezcla para la elaboración de las donas.

Harina, manteca, azúcar y el embalaje representan los cuatro elementos del costo más importantes de los productos vendidos por la cadena de suministro de KK. Mientras que la harina utilizada en las mezclas para la elaboración de las donas es genérica, las propiedades alimenticias de la harina son diferentes según el tipo y cambian de año en año según la cosecha de los cultivos. En consecuencia, la Compañía periódicamente debe reformular su mezcla para dar cuenta de los cambios en las características de la harina utilizada en su producción con el fin de mantener su calidad uniforme; del mismo modo, sucede con la manteca.

La unidad de negocio de la cadena de suministro es impulsada por el volumen, y su rentabilidad se ve reforzada por la apertura de nuevas tiendas y el crecimiento de las ventas en las tiendas existentes.

Los ingresos por segmento de negocio (expresado en dólares y como porcentaje de los ingresos totales) se presentan en el siguiente cuadro (cifras porcentuales pueden no coincidir con los totales debido al redondeo).

	Año terminado en	
	Febrero 3, 2013	Enero 29, 2012
(en miles de dólares)		
Ingresos por segmento de negocio:		
Tiendas Propias	\$ 296,494	\$ 271,657
Franquicias Domésticas	10,325	9,463
Franquicias Internacionales	24,941	22,621
Cadena de Suministro KK:		
Ingresos Totales	215,412	206,453
Menos: ventas intersegmentos	(111,329)	(106,977)
Ingresos externos Cadena de Suministro KK	104,083	99,476
Ingresos Totales	\$ 435,843	\$ 403,217

Ingresos por segmento como porcentaje de los Ingresos totales:

Tiendas Propias	68.0%	67.4%
Franquicias Domésticas	2.4	2.3
Franquicias Internacionales	5.7	5.6
Cadena de Suministro KK (ventas externas)	23.9	24.7

100.0%

100.0%

1.9.- INGRESOS POR REGIÓN GEOGRÁFICA

A continuación se presenta una tabla que muestra los ingresos por región geográfica para los años fiscales 2013, 2012 y 2011.

	Año terminado el		
	Febrero 3, 2013	Enero 29, 2012	Enero 30, 2011
	(En miles)		
Ingresos por región			
Estados Unidos	\$ 391,835	\$ 361,653	\$ 324,934
Otros en América*	9,184	8,559	5,864
Asia Pacífico	22,384	19,964	18,542
Medio Oriente	6,687	7,835	9,152
Europa	5,753	5,206	3,463
Totales	\$ 435,843	\$ 403,217	\$ 361,955

Los ingresos por región geográfica se presentan al asignar los ingresos sobre la base de la ubicación en la que los productos de la Compañía son entregados ó, en el caso del segmento de franquicias, la ubicación de la tienda de la que se derivan los ingresos de franquicia. *Ver en inciso 1.7 tabla de tiendas de franquicia internacionales para conocer las localizaciones. Actualmente, KK tiene una participación accionaria en la franquicia que opera una tienda en el oeste de Canadá. KK no espera poseer en el futuro participaciones en franquicias.

1.10.- MERCADOTECNIA

El enfoque de Krispy Kreme a la comercialización es una extensión natural de su valor de marca, atributos de marca, relación con clientes y sus valores. Durante el año fiscal 2011, KK contrató a un director de marketing con amplia experiencia en el negocio QSR para dirigir y unificar los programas de marketing a nivel mundial.

1.10.1.- Nacional

Para construir la marca e impulsar las ventas de una manera alineada con los valores de ella, KK ha decidido enfocarse a actividades de “marketing” local en las siguientes áreas:

Shop Experience.- Las tiendas/fábrica y las tiendas de barrio pequeñas es donde la mayoría de los clientes experimentan y prueban por primera vez la dona Original Glazed® caliente. Los clientes saben que cuando se ilumina el anuncio “Hot Krispy Kreme Original Glazed Now ®” en el aparador, pueden disfrutar de esa dona. Con esta experiencia se inicia la relación con los clientes y es la base de la experiencia Krispy Kreme.

Marketing Relacional.- La base de los esfuerzos de marketing comienza con la construcción de una "relación" entre la marca y los miembros del equipo, clientes, consumidores y sus comunidades. Con ese fin, muchas de las actividades de construcción de marca son de base popular y enfocadas a construir relaciones con estos grupos. Estas actividades incluyen:

- ° Entrega correcta de los productos para generar buenas opiniones;
- ° Patrocinio de eventos locales y a organizaciones sin fines de lucro;

° El envío de mensajes electrónicos a los clientes registrados como “Amigos de Krispy Kreme” para informarles sobre actualizaciones de nuevos productos, promociones y aperturas tiendas;

° Programas de recaudación de fondos destinados a ayudar a las organizaciones locales de caridad en los que se recaudan fondos para sus causas sin fines de lucro, y

° Otra serie de esfuerzos, incluyendo el uso de los medios sociales como Facebook y Twitter para comunicar los programas de marketing y las actividades de promoción y nuevas aperturas. Actualmente KK cuenta con más de 4,6 millones de “fans” en Facebook.

Relaciones Públicas.- KK utiliza las relaciones públicas y relaciones con los medios, la colocación de productos, marketing de eventos y la participación comunitaria como vehículos para generar conciencia de marca, la relevancia de la marca y consumo de sus productos. Las actividades de relaciones públicas crean la oportunidad para que los medios de comunicación y los consumidores interactúen con la marca Krispy Kreme. Los mensajes clave son los siguientes:

° Las donas Krispy Kreme son la elección preferida de los consumidores en todo el país;

° Krispy Kreme es una cadena de venta de alimentos de confianza, con una larga historia proporcionando productos superiores, innovadores y de ofrecer un servicio de calidad al cliente, y

° Krispy Kreme se preocupa por su marca, su equipo de trabajo, sus clientes, sus consumidores y las comunidades en que sirve.

Marketing, publicidad y promoción de ventas.- El Marketing de relaciones locales ha sido fundamental en la construcción de la marca, el conocimiento y la relevancia. Además de estos esfuerzos de base, KK tiene considerado utilizar otros medios de comunicación según corresponda para comunicar la marca, promociones y otras actividades promocionales. Estos medios pueden incluir (por ejemplo, inserciones en periódicos, correo directo, correo compartido, radio, televisión, y otros vehículos de comunicación tradicionales) y otros medios de comunicación alternativos, (por ejemplo, Facebook, Twitter, blogs, Krispykreme.com, club de correo electrónico “Amigos de Krispy Kreme”, etc.)

Estas actividades pueden incluir ofertas de tiempo limitado y variedades de donas con formas como corazones para el día de San Valentín, balones de futbol en otoño, calabazas de Halloween y los muñecos de nieve en vacaciones. KK también utiliza otras formas no tradicionales para llamar la atención de los consumidores y la participación del público en la experiencia Krispy Kreme.

1.10.2.- Internacional

El enfoque de Krispy Kreme a la comercialización internacional utiliza muchos de los mismos elementos que el enfoque de marketing interno para crear iniciativas integradas de marketing a través de la experiencia en la tienda, marketing relacional, relaciones públicas y marketing / publicidad / promoción de ventas. Una de las bases fundamentales para el desarrollo de programas integrales de marketing que aprovechen cada uno de estos elementos son los esfuerzos y el enfocarse y conducir a la empresa en ser líder en la innovación de productos en su categoría. La innovación de productos es un enfoque crítico a nivel internacional, ya que permite atraer a los consumidores con más frecuencia a través de los esfuerzos de marketing y, al mismo tiempo, se desarrolla una gama de productos más eficazmente ajustada al gusto local. Este enfoque en la creación

de nuevos productos ha dado lugar a innovaciones tales como la línea de productos de panadería y la innovación dentro de la gama de donas con centro.

El equipo de marketing internacional, trabaja en estrecha colaboración con el equipo de marketing local para desarrollar programas globales que aprovechan las ocasiones y celebraciones, incluyendo programas para el Día de San Valentín, Halloween y la temporada de vacaciones. Además, se desarrollan programas específicos que se ocupan de las grandes necesidades de los mercados internacionales de KK, programas que atienden las necesidades y tendencias regionales para Asia / Pacífico, América Latina y Oriente Medio / Europa, y que ayudan en el desarrollo de los programas locales del país.

Para construir la marca e impulsar las ventas en los mercados internacionales, el equipo internacional provee liderazgo estratégico, experiencia en marketing y consultoría en temas de mercado local a través de los recursos regionales dedicados. En colaboración con los franquiciados, se apoya en la planificación de marketing local, oferta de nuevos productos, promoción de la tienda, y mensajes a los consumidores. Además, KK desarrolla productos globales y regionales, programas de eventos promocionales y eventos en las tiendas para complementar y mejorar las iniciativas de marketing locales del país.

1.10.3.- Recursos

KK administra los fondos para las relaciones públicas nacionales e internacionales y los fondos para publicidad, la cual se menciona como Fondos de marca. Los acuerdos de franquicia con los desarrolladores locales e internacionales requieren que estos franquiciados contribuyan con un porcentaje de sus ventas a este Fondo. Las Tiendas de la compañía contribuyen al Fondo en las mismas condiciones que los desarrolladores de zona nacionales, y al igual que algunas

franquicias asociadas. Estos recursos se utilizan en el desarrollo de programas para aumentar las ventas y el reconocimiento y afinidad de marca.

1.11.- COMPETENCIA

La competencia de KK nacional e internacional incluye una amplia gama de tiendas de donas y otras golosinas, cafeterías, y otros conceptos de panadería y café. KK también compite con bocadillos que se venden a través de tiendas de conveniencia, supermercados, restaurantes y tiendas al por menor en los Estados Unidos, pero en un grado mucho menor a nivel internacional. Algunos de los competidores tienen mayores recursos financieros que los que tiene KK y se están expandiendo a otras regiones geográficas, incluyendo áreas en las que KK tiene una presencia significativa de tiendas. También compite con otros minoristas que venden galletas, “cupcake” y heladerías. Los elementos de competencia son tales como la calidad de los alimentos, la comodidad, la ubicación, el servicio al cliente y el precio. La atención al cliente, incluyendo la frecuencia de las entregas y el mantenimiento de las estanterías bien surtidas, es un factor importante para competir con éxito en tiendas de conveniencia y supermercados. Hay una tendencia de la industria hacia una ampliada oferta de productos frescos en las tiendas de conveniencia durante la mañana y la tarde, y estos productos son suministrados por un distribuidor zonal o traído de las panaderías locales.

En el mercado de donas empacadas, la comercialización suele hacerse por empaques exhibidos en anaqueles independientes de cada marca. KK Compite por las ventas con muchas golosinas, como las elaboradas por productores de renombre, como Dolly Madison, Entenmann’s, Little Debbie, Sara Lee y otras marcas regionales.

Krispy Kreme todavía tiene sólo el 2.1 por ciento del mercado de café y tienda de refrigerios en los Estados Unidos, en comparación con el 36 por ciento de Starbucks (SBUX) y 25 por ciento de Dunkin (DNKN), según la firma de investigación de mercado IBISWorld.

KK considera que la singularidad de su dona Original Glazed ® es un factor importante que distingue a KK de la competencia, tanto en la categoría de donas como en la de golosinas en general.

La siguiente tabla, muestra la posición de Krispy Kreme respecto de algunos de sus más importantes competidores:

<small>*CIFRAS AÑO FISCAL 2013 **CIFRAS AÑO FISCAL 2012 ***11/JUNIO/2013</small>	INGRESOS (MILLONES USD)	UTILIDAD (MILLONES USD)	CRECIMIENTO EN VENTAS (%)	EMPLEADOS	VALOR DE MERCADO (BILLONES USD) ***
KRISPY KREME*	436	21	8.1	4,300	1.18
DUNKIN' BRANDS**	658	108	4.8	1,104	4.42
TIM HORTONS**	3,120	403	9.4	2,121	8.15
STARBUCKS**	13,300	1,380	13.7	160,000	49.5

1.12.- MARCAS Y NOMBRES COMERCIALES

Las tiendas de donas son operadas bajo marca registrada Krispy Kreme ®, y utilizan muchas marcas comerciales registradas por el gobierno federal de los Estados Unidos así como a nivel internacional y marcas de servicio, incluidas Original Glazed ® y Hot Krispy Kreme Original Glazed Now ® y los logotipos asociados con estas marcas. También han registrado algunas de sus marcas en aproximadamente 60 países. Por lo general, se licencia el uso de estas marcas registradas a los franquiciados para la operación de sus tiendas.

Aunque no existe evidencia de que cualquier otra persona esté usando las marcas registradas de KK, existen algunas empresas que están utilizando "Krispy" o un equivalente fonético, tales como "Crispie Creme", como parte de una marca registrada o de servicio asociado con tiendas de donas al por menor. Cuando es necesario, KK persigue agresivamente a las personas que utilizan sus marcas registradas sin su consentimiento.

1.13.- REGULACIÓN GUBERNAMENTAL

Regulación ambiental. La Compañía está sujeta a una variedad de leyes y reglamentos ambientales federales, estatales y locales. Estas leyes y sus reglamentos, no han tenido un impacto significativo en los gastos de la Compañía, en sus ingresos o posición competitiva.

Regulación local. Las tiendas KK, tanto las que están en los Estados Unidos como en los mercados internacionales, están sujetas al régimen de licencias y regulación de una serie de autoridades del gobierno, que puede incluir la salud, la higiene, la seguridad contra incendios, la construcción y otras agencias en los países, estados o municipios en el que se encuentran las tiendas. El desarrollo de nuevas tiendas en áreas particulares podrían ser retrasadas por problemas en la obtención de las licencias y aprobaciones requeridas o por los requisitos más exigentes de los órganos de gobierno locales con respecto a la zonificación, usos del suelo y los factores ambientales. Los acuerdos con los franquiciados les obligan a cumplir con todas las leyes federales, estatales y locales y regulaciones, además de una indemnización a la Compañía por los costes en que puedan incurrir y que sean atribuibles a la falta de cumplimiento del franquiciatario.

Reglamentación de los productos Alimenticios. Las mezclas para la elaboración de donas, se producen principalmente en las instalaciones de fabricación en Winston-Salem, Carolina del Norte. La producción y los envíos de las instalaciones de Winston-Salem están sujetos a las normas y regulaciones aplicables de orden federal y estatal. Regulaciones similares aplican a los productos enviados desde las tiendas KK a las tiendas de conveniencia, supermercados y tiendas mayoristas.

Así como a otros productores de alimentos, numerosas regulaciones gubernamentales aplican a los productos KK. Por ejemplo, la lista de ingredientes, peso del producto y otros aspectos de las etiquetas de los productos están sujetas a regulaciones federales e internacionales. La mayoría de los estados comprueban periódicamente el cumplimiento de estas normas. El uso de varios ingredientes de los productos y materiales de empaque está regulado por el Departamento de Agricultura de EE.UU. y la Administración Federal de Drogas y Alimentos.

Comercio internacional. La empresa lleva a cabo negocios fuera de los Estados Unidos cumpliendo con todas las leyes y reglamentos nacionales y extranjeros que rigen el comercio internacional. En relación con las operaciones internacionales, por lo general KK exporta, principalmente sus mezclas para la elaboración de donas a sus franquiciados. Numerosas regulaciones gubernamentales aplican tanto a la exportación de productos desde los Estados Unidos, así como la importación de productos alimenticios en otros países. Si están prohibidos uno o más de los ingredientes de los productos, se tendrían que identificar ingredientes alternativos. Tales requisitos podrían retrasar la capacidad de abrir tiendas en otros países, de conformidad con el programa deseado.

Regulación de Franquicias. KK tiene que cumplir con los reglamentos adoptados por la Comisión Federal de Comercio (FTC) y con varias leyes extranjeras que regulan la oferta y venta de franquicias.

También tiene que cumplir con una serie de leyes locales y en el extranjero que regulan algunos aspectos sustantivos de la relación franquiciador-franquiciado. Estas leyes pueden limitar la capacidad del franquiciador; cancelar o no renovar una licencia sin causa justificada; interferir con el derecho de libre asociación entre los franquiciados; desaprobado la transferencia de una franquicia; discriminar entre los franquiciados en materia de tasas, regalías y otros cargos, y colocar nuevas tiendas cerca de franquicias existentes.

Regulaciones de empleo. KK está sujeta a las leyes laborales estatales y federales que rigen la relación con sus empleados, como los requisitos de salario mínimo, tiempo extra y condiciones de trabajo y los requisitos de ciudadanía. Las condiciones de trabajo en las instalaciones están reguladas por la Administración de Seguridad y Salud en el Trabajo y están sujetas a inspecciones periódicas por parte de esta agencia. Además, la promulgación de la legislación reciente y la consiguiente nueva regulación del gobierno en relación con los beneficios de salud han resultado en un aumento de los costos, y puede dar lugar a aumentos de los costos adicionales y otros efectos en el futuro.

Otras regulaciones. La Compañía está sujeta a una variedad de leyes y reglamentos federales, estatales y locales de protección al consumidor. El incumplimiento de estas leyes y reglamentos generaría sanciones económicas y de otro tipo. KK tiene varios contratos para servir bases militares estadounidenses, que exigen el cumplimiento de ciertas normativas específicas. Las tiendas que atienden a estas bases militares son sometidas a controles sanitarios y de limpieza por parte de las autoridades militares.

1.14.- PERSONAL

La Compañía emplea alrededor de 4,300 personas. De ellas, unas 200 están en las oficinas centrales y administrativas y aproximadamente 100 están empleadas en el centro de fabricación y distribución. Poco más o menos 500 empleados trabajan en la distribución que atiende a los clientes al por mayor, la mayoría de los cuales son empleados de tiempo completo. En las tiendas Krispy Kreme, se emplean cerca de 3,500 personas, de las cuales unas 2,000 son a tiempo completo (incluyendo 500 gerentes, subgerentes y supervisores) y el resto empleados a tiempo parcial.

La Compañía no cuenta con ningún contrato colectivo, pese a que han experimentado ocasionalmente iniciativas de sindicalización.

2.- MARCO TEÓRICO

2.1.- DEFINICIÓN

Dado que el caso estudiado, está esencialmente enfocado a la planeación estratégica del negocio, el marco teórico expresado en las siguientes líneas estará en consonancia con este tema. Existen muchas definiciones de lo que es la planeación, sin embargo, la mayoría coinciden en sus conceptos, y para este trabajo, tomaré la siguiente: “Es un proceso que comienza con el establecimiento de objetivos; define estrategias, políticas y planes detallados para lograrlos, es lo que establece una organización para poner en práctica las decisiones, e incluye una revisión del desempeño y retroalimentación para introducir un nuevo ciclo de planeación” STEINER, GEORGE A. tomado de Management Planning, Londres: The Macmillan Company 1999, 5ta edición..

En realidad, podemos decir que la planeación es un proceso, es una actitud y que la esencia es la identificación de amenazas y debilidades de todo negocio.

2.2 GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS: MATRIZ FODA

Las estrategias determinan el propósito de una organización en términos de objetivos: son el cómo lograr y hacer realidad estos objetivos. Para la generación de estrategias alternativas se aplicará la Matriz FODA (también llamada DAFO, FADO o FORD), herramienta que combina las fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos del análisis del entorno y organizacional.

Después haber identificado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, se deben de tomar decisiones donde se

aprovechen todas las oportunidades presentadas en el ambiente externo y las fortalezas de la Institución, tomar a la vez decisiones donde se corrijan las debilidades y se reduzcan las amenazas.

El objetivo de esta etapa es generar una ventaja competitiva a la organización, es decir una ventaja relativa sobre sus rivales.

El análisis FODA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio y las capacidades internas de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de sus amenazas. Este análisis originará un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la compañía. *Serna Gómez, Humberto, Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. 3R. . 7a Edición. Colombia. 2000.*

Para realizar el análisis FODA, emplearé la siguiente matriz:

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA

Al Confrontar cada uno de los factores claves de éxito, deberán aparecer estrategias FO - FA - DO - DA.

Es decir, una forma de generar opciones a partir de conocimientos sobre la posición estratégica de una organización es la matriz FODA, donde cada cuadrante de esta matriz, se utiliza para identificar opciones que ofrecen una combinación distinta de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). *Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington. Dirección Estratégica.*

Pearson Educación. . 7a Edición. Madrid. 2006.

Estrategias FO: Fortalezas/Oportunidades: hace uso de las oportunidades externas para aplicar, reforzar y afianzar las fortalezas internas.

Estrategias DO: Debilidades/Oportunidades: Adecuar las Debilidades a las Oportunidades, con este tipo de estrategia se pretenden superar las debilidades de una organización aprovechando las oportunidades externas.

Estrategias FA: Fortalezas/Amenazas: Adecuar las Fortalezas a las Amenazas, se utilizan las fuerzas de una organización para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas.

Estrategias DA: Debilidades/Amenazas Adecuar las Debilidades a las Amenazas, estas son estrategias tácticas defensivas que disminuyen las debilidades de una organización y evitan las amenazas del entorno

Estas alternativas estratégicas se proponen obtener beneficios de las fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, atenuar las debilidades internas y aminorar el impacto de los riesgos externos.

2.3 TERMINOLOGÍA

A continuación se definirán términos relevantes al tema de planeación estratégica que es importante queden claros para mejor comprensión del presente estudio;

2.3.1 Planeación Estratégica:

Diagnóstico estratégico: análisis de las fortalezas y debilidades de la organización; así como de las amenazas y oportunidades del entorno de la misma.

Fortalezas: actividades y atributos internos de una organización que contribuyen al logro de sus objetivos.

Debilidades: actividades o atributos internos de una organización que dificultan su éxito.

Oportunidades: eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar su desarrollo.

Amenazas: eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Misión: es la razón de ser de la organización, la formulación explícita de sus propósitos, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de sus objetivos.

Visión: es la dirección en la que se orienta la organización, en un contexto interno y externo cambiante. Es la declaración de dónde quiere estar la organización dentro de 5 a 10 años.

Objetivos estratégicos: resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real su misión y visión.

Estrategias: son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo.

3.- INFORMACIÓN Y ANÁLISIS

3.1.- INFORMACIÓN FINANCIERA

KRISPY KREME DOUGHNUTS, INC.

INFORMACIÓN FINANCIERA RELEVANTE

Al cierre del Año Fiscal. (Cifras en miles, excepto acciones y número de tiendas)

Reporte anual para el año fiscal 2013 SEC. (UNITED STATES SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION).

	Febrero 3 2013	Enero 29 2012	Enero 30 2011	Enero 31 2010	Febrero 1 2009
ESTADO DE RESULTADOS					
Ingresos	\$ 435,843	\$ 403,217	\$ 361,955	\$ 346,520	\$ 385,522
Gastos de Operación					
Gastos Directos de Operación	362,828	346,434	313,475	297,859	348,044
Gastos Generales y de Administración	25,089	22,188	21,870	22,793	23,460
Depreciaciones y Amortizaciones	9,891	8,235	7,389	8,191	8,709
Minusvalía y Terminación de Arrendamientos	306	793	4,066	5,903	548
Utilidad de Operación	37,729	25,567	15,155	11,774	4,761
Ingresos por Intereses	114	166	207	93	331
Gastos por Intereses	(1,642)	(1,666)	(6,359)	(10,685)	(10,679)
Pérdida por Refinanciación de Deuda	-	-	(1,022)	-	-
Ingresos por participación de las Franquicias	(202)	(122)	547	(488)	(786)
Ingresos p/venta de participación Franquicias	-	6,198	-	-	-
Otros Gastos ó Productos no Operativos	317	215	329	(276)	2,815
Utilidad (Pérdida) Antes de Impuestos	36,316	30,358	8,857	418	(3,558)
Provisión para Pago de Impuestos	15,537	(135,911)	1,258	575	503
Utilidad (Pérdida) Neta	\$ 20,779	\$ 166,269	\$ 7,599	\$ (157)	\$ (4,061)
Ganancias (Pérdida) por Acción Común					
Básica	\$ 0.31	\$ 2.40	\$ 0.11	\$ -	\$ (0.06)
Diluída	\$ 0.30	\$ 2.33	\$ 0.11	\$ -	\$ (0.06)

DATOS DEL BALANCE

Capital de Trabajo	\$ 88,108	\$ 55,722	\$ 22,576	\$ 21,550	\$ 36,190
Activos Totales	341,938	334,948	169,926	165,276	194,926
Deuda a Largo Plazo	23,595	25,369	32,874	42,685	73,454
Capital Neto Total	246,432	249,126	76,428	62,767	57,755
Número de Tiendas al Final del Año					
Compañía	97	92	85	83	93
Franquicia	651	602	561	499	430
De Todo el Sistema	748	694	646	582	523

3.2.- LA ADMINISTRACIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA Y RESULTADOS DE OPERACIÓN

A continuación, se muestran el funcionamiento de las tiendas Krispy Kreme que opera la empresa (todas las cuales se encuentran en los Estados Unidos) y las tiendas operadas por franquiciados locales e internacionales de la compañía.

El año fiscal de la Compañía termina el domingo más próximo al 31 de enero, lo que resulta cíclicamente en un año de 53 semanas. El año fiscal 2013 incluye 53 semanas. Los datos de la siguiente tabla para el año fiscal 2013 se presentan para las 52 semanas que terminaron el 27 de enero 2013 con el fin de hacer comparables los indicadores de 2013 con los años fiscales 2012 y 2011, cada uno de los cuales es de 52 semanas.

	Enero 27 2013	Enero 29 2012	Enero 30 2011
Cambio en ventas mismas tiendas (ventas al por menor):			
Tiendas de la Compañía	5.5 %	5.2 %	4.0 %
Franquicias Nacionales	6.8 %	6.6 %	4.5 %
Franquicias Internacionales	(9.0)%	(6.4)%	(8.8)%
Franquicias Internacionales, en dólares constantes ⁽¹⁾	(8.1)%	(10.8)%	(13.9)%
Cambio en número de clientes mismas tiendas – Tiendas de la Compañía (ventas al por menor)			
	7.1 %	0.6 %	1.8 %
Ticket promedio por cliente – Tiendas de la Compañía (ventas al por menor)			
	\$ 7.29	\$ 7.36	\$ 7.06
Ventas al por mayor (Tiendas de la Compañía):			
Promedio semanal de clientes atendidos			
Autoservicios y clientes de mayoreo	5,582	5,814	5,664
Tiendas de Conveniencia	4,517	4,822	5,122
Promedio semanal de ventas por cliente			
Autoservicios y clientes de mayoreo	\$ 319	\$ 293	\$ 260
Tiendas de Conveniencia	248	228	206

Ventas de Todo el Sistema (en miles):⁽²⁾

Tiendas de la Compañía	\$288,079	\$269,676	\$244,324
Franquicias Nacionales	281,334	261,979	238,890
Franquicias Internacionales	423,418	383,508	325,192
Franquicias Internacionales, en dólares constantes ⁽³⁾	423,418	380,028	336,469

Ventas promedio semanal por tienda (en miles):⁽⁴⁾⁽⁵⁾

Tiendas de la Compañía:

Tiendas/fábrica

Distribuidor – Almacén	\$ 181.6	\$ 199.3	\$ 175.3
------------------------	----------	----------	----------

Tiendas de “Dos Canales”

Al por menor	34.0	32.0	30.2
--------------	------	------	------

Al por mayor	45.7	45.6	42.0
--------------	------	------	------

Total	79.7	77.6	72.2
-------	------	------	------

Solo tiendas al por menor	35.0	32.5	30.7
---------------------------	------	------	------

Todas las tiendas/fábrica	71.0	69.4	64.6
---------------------------	------	------	------

Tiendas satélite	20.1	19.9	18.6
------------------	------	------	------

Todas las tiendas	59.8	59.5	56.9
-------------------	------	------	------

Tiendas de franquicia doméstica

Tiendas/fábrica	\$ 48.2	\$ 43.9	\$ 40.4
-----------------	---------	---------	---------

Tiendas satélite	16.7	16.5	12.2
------------------	------	------	------

Tiendas de franquicia internacional

Tiendas/fábrica	\$ 41.0	\$ 43.4	\$ 42.3
-----------------	---------	---------	---------

Tiendas satélite	11.3	10.9	9.1
------------------	------	------	-----

(1) Representa el cambio en ventas de las tiendas de franquicia internacional mismas tiendas calculadas por la reconversión de las ventas en tiendas de franquicia en cada moneda extranjera a dólares estadounidenses al tipo de cambio constante de cada período.

(2) Excluye ventas entre tiendas y franquicias.

(3) Representa las ventas en tiendas de franquicia internacional calculadas por la reconversión de las ventas en tiendas de franquicias internacionales para el año finalizado el 29 de enero de 2012 y enero 30, 2011 a dólares estadounidenses con base en el promedio ponderado de las tasas de cambio vigentes en el año finalizado el 3 de febrero de 2013.

(4) Incluye las ventas entre la empresa y las franquicias.

(5) Datos reflejan sólo las tiendas abiertas al cierre del período respectivo.

El cambio en “ventas mismas tiendas” se calcula al dividir el total de las ventas en las instalaciones (incluyendo las ventas para recaudación de fondos) durante el

período del año en curso para todas las tiendas que tienen abiertas más de 56 semanas consecutivas respecto al año en curso entre las ventas totales en las tiendas para las semanas comparables del año anterior. Una vez que una tienda ha estado abierta durante al menos 57 semanas consecutivas, sus ventas se incluyen en el cálculo de las ventas mismas tiendas para todos los períodos posteriores. En el caso de que una tienda esté cerrada temporalmente (por ejemplo, para remodelación) y no tiene ventas durante una o más semanas, las ventas de esa tienda por semana comparables durante el período anterior o posterior se excluyen del cálculo de las "ventas mismas tiendas". El cambio en el número de clientes "misma tienda" se calcula de manera similar, pero se basa en el número de transacciones de venta registrados en el sistema de punto de venta de la compañía.

Para las ventas al por mayor, "el número promedio semanal de puertas (clientes)" representa el número medio de las ubicaciones de los clientes a los que se hicieron entregas de productos durante una semana, y "ventas semanales promedio por puerta" representa el promedio de ventas semanales a cada uno de estos lugares.

Las ventas para todo el sistema, incluyen las ventas de tiendas de la compañía y franquicias Krispy Kreme. Los datos de ventas de todo el sistema es una herramienta útil en la evaluación de la demanda de productos de la compañía, el éxito global de la marca Krispy Kreme y, en definitiva, el rendimiento de la empresa. Todos los ingresos por regalías de la Compañía se calculan como porcentaje de las ventas realizadas por los franquiciados locales e internacionales, y sustancialmente todos los ingresos de la cadena de suministro KK provienen de ventas externas de las mezclas para donas y otros ingredientes y en última instancia, son determinados por la demanda de productos de la Compañía en las tiendas de franquicia. En consecuencia, las ventas de las franquicias tienen un efecto directo sobre las regalías y los ingresos de la cadena de suministro KK, y por lo tanto en la rentabilidad de la Compañía. Los Estados Financieros

consolidados de la Compañía que aparecen en el presente documento incluyen las ventas de las tiendas de la compañía, las ventas a los franquiciados por parte de la cadena de suministro KK , las tarifas por nuevas aperturas y las regalías recibidos de tiendas de franquicia en función de sus ventas, pero no incluyen las ventas de tiendas de franquicia a sus clientes.

De los datos presentados, se observa que el desempeño financiero de la empresa es aceptable, por consistente, aunque mejorable.

■ De la información financiera seleccionada, se puede calcular que los ingresos totales de KKD han crecido a una tasa promedio compuesta de 3.11 % desde 2009 hasta el cierre del ejercicio fiscal 2013, el porcentaje de incremento global durante el período de 5 años a partir de \$ 385.5 millones en el año fiscal 2009 a \$ 435.8 en el 2013 es un muy saludable 13.0 %.

■ La utilidad neta presenta un sólido crecimiento, al pasar de una pérdida de 4.0 millones en el año fiscal 2009 a una utilidad de 20.8 millones de dólares en 2013, una tasa de crecimiento compuesto del 65.4 % para el período 2011-2013, el porcentaje de incremento global durante el período de 3 años a partir de \$ 7.6 millones en el año fiscal 2011 a \$ 20.8 millones en el año fiscal 2013 es un nada despreciable 73.7 %.

■ El número de tiendas, para todo el sistema, ha crecido un 43.0 % para el período 2009 a 2013, al pasar de 523 a 748.

■ Las ventas para todo el sistema aumentaron de \$ 819.7 a \$ 992.8 millones, una sólida tasa compuesta anual del 10.0 %.

■ En el promedio de ventas semanales por segmento, el que muestra un mejor comportamiento es el correspondiente a las franquicias domésticas al pasar de \$ 52,600 a \$ 64,900 un crecimiento de 23.4 % para el período 2011 a 2013.

■ Los márgenes de ganancia sugieren que la adición de nuevas tiendas da KKD el volumen y la escala de las operaciones necesarias para ayudar a reducir los costos unitarios de KK –aparentemente se están dando economías de escala. Lo que es importante destacar aquí, es que KKD obtiene utilidades por cada dona que venden los franquiciados– KK obtiene el 4,5% en concepto de regalías, más la utilidad que genera por la venta de mezclas para la elaboración de donas.

● La diferencia entre las ventas de KKD y ventas de todo el sistema es igual a las ventas de las tiendas franquiciadas; por lo que en 2013, con unas ventas de todo el sistema del \$ 992.8 millones y las ventas corporativas de \$ 435.8 millones, las ventas de tiendas franquiciadas fueron \$ 557.0 millones.

● KKM&D tuvo un ingreso (antes de depreciaciones y amortizaciones) de \$ 104.0 millones en el 2013 en sus ventas de equipos y mezclas para elaboración de donas a sus franquiciados. Esto equivale a ganancias de \$ 0.19 por cada dólar de ventas en las tiendas franquiciadas; añadir a esto la regalía de 4,5% por cada dólar de ventas (de los cuales aproximadamente el 65 % terminó como ingresos de operación en 2013), y se puede ver que KKD da cuenta de aproximadamente \$ 0.22 en ingresos de operación (antes de la depreciación y amortización) por cada dólar de ventas realizadas por sus franquiciados.

● Y, si las tendencias del pasado continúan, estos márgenes deben mejorar en los próximos años. Estos márgenes son altamente contrastantes con el margen de las tiendas propiedad de la empresa (del 2.9 % en 2013).

■ Los gastos operativos de KKD han disminuido significativamente en los últimos años respecto de sus ingresos y el margen de beneficio neto mejoró considerablemente, el impulso alentador en el margen de beneficio neto puede insinuar nuevos aumentos en los próximos años.

3.3.- PROPIEDADES.

Tiendas. Al 3 de febrero de 2013 había 748 tiendas Krispy Kreme en todo el sistema, de las cuales 97 eran tiendas de la compañía y 651 eran operadas por franquiciatarios.

° Al 3 de febrero 2013, todas las tiendas de la Compañía, salvo los siete almacenes, tenían ventas al por menor en los locales y 43 de las tiendas/fábrica de la empresa también se dedicaban a ventas al por mayor.

° De las 97 tiendas de la Compañía en operación al 3 de febrero de 2013, KK era propietario de la tierra y la construcción de 42 tiendas, era propietario del edificio y arrendó la tierra en 23 tiendas, alquiló tanto el terreno y el edificio de 9 tiendas y tenía arrendados otros 23 espacios.

Instalaciones de la cadena de suministro. KK es propietario de una instalación de 14,000 metros cuadrados en Wiston-Salem, Carolina del Norte, donde se encuentra la planta de donas. Esta instalación también cuenta con un almacén para servir a los clientes al por mayor que se abrió a finales del año fiscal 2012. KK es dueño de otro centro de 9,800 metros cuadrados en Winston-Salem que utilizan principalmente como planta de fabricación de equipos, pero que también contiene las instalaciones de investigación, desarrollo y capacitación.

Otras propiedades. Las oficinas centrales se encuentra en Winston-Salem, Carolina del Norte. Ahí KK renta un espacio de 8,000 metros cuadrados bajo un contrato de arrendamiento que expira el 30 de noviembre 2026, con dos opciones de renovación de cinco años cada una.

Sustancialmente todas las propiedades de la Compañía, se encuentran dadas en garantía colateral a las líneas de crédito de la Compañía.

3.4.- FACTORES DE RIESGO

El negocio, las operaciones y la condición financiera de KK están sujetas a varios riesgos. Algunos de estos riesgos se describen a continuación, no describe todos los riesgos que pueden ser aplicables a la Compañía y a la industria, y es solamente un resumen de algunos factores de riesgo importantes.

3.4.1.- Riesgos relacionados con el negocio de KK

La Rentabilidad de las tiendas es sensible a los cambios en el volumen de ventas.

Cada tienda/fábrica tiene costos fijos o semi-fijos significativos, y los márgenes y la rentabilidad se ven afectados de manera significativa por el volumen de ventas. Debido a la naturaleza de estos costos, no es posible reducir los gastos de operación en proporción con la disminución de las ventas, por tanto los resultados se ven afectados negativamente si hay disminución de ventas.

Una serie de factores han afectado históricamente, y seguirán afectando, los resultados de ventas, incluyendo, entre otros:

- ° Las tendencias de consumo, las preferencias y el ingreso disponible;
- ° la capacidad de KK para ejecutar su estrategia de negocio de forma efectiva;
- ° La competencia;
- ° Las condiciones económicas regionales y nacionales;

° La estacionalidad y las condiciones meteorológicas.

Los cambios en los resultados de ventas podrían hacer fluctuar de manera considerable el precio de las acciones.

KK depende en parte de sus franquiciados. Las disputas con ellos, o fallas en la operación de las franquicias, fallas para desarrollar o financiar nuevas tiendas, fallas para ubicar las tiendas en sitios adecuados o abrirlos en la fecha prevista, afectan negativamente el crecimiento y los resultados de operación.

Los franquiciados, que son todos los operadores independientes y no empleados de Krispy Kreme, contribuyeron (incluso a través de las compras de la cadena de suministro KK) aproximadamente con el 32% de los ingresos totales en el año fiscal 2013. KK depende en parte de estas franquicias y la forma en que operan sus tiendas para desarrollar y promover su negocio. Ocasionalmente KK tiene disputas con sus franquiciados, las cuales podrían afectar adversamente el negocio, situación financiera y resultados de operación. Aunque KK ofrece capacitación y apoyo a los franquiciados, la calidad de las operaciones de cada franquicia puede verse disminuida por una serie de factores que escapan a su control. La falla de las franquicias para operar exitosamente, podría tener un efecto adverso sobre el negocio, la reputación y las marcas de KK, así como en la situación financiera y el resultado de operación. Además, como KK no controla a sus franquiciados y éstos operan como contratistas independientes, las acciones adoptadas por cualquiera de ellos, pueden ser vistos por el público en general como las acciones tomadas por KK, lo cual, a su vez, podría afectar negativamente su reputación y marcas.

La falta de acceso de los franquiciados a financiamiento en condiciones razonables, podría afectar negativamente las operaciones futuras, ya que limita su capacidad para abrir nuevas tiendas o bien ocasionando el cierre de tiendas en operación, que a su vez reducirá los ingresos del rubro de franquicias y de la

cadena de suministro KK. La mayoría de los acuerdos de desarrollo especifican un calendario para la apertura de tiendas en el territorio cubierto por el acuerdo. Estos programas son la base de las expectativas en cuanto al número y el momento de apertura de nuevas tiendas Krispy Kreme. En el pasado, Krispy Kreme ha acordado prorrogar o modificar los calendarios de desarrollo de ciertas franquicias y puede hacerlo en el futuro.

Los franquiciados abrieron 107 tiendas y cerraron 56 en el año fiscal 2013. Los ingresos por regalías y la mayoría de los ingresos de la cadena de suministro KK están directamente relacionados con las ventas de las tiendas de franquicia, en consecuencia, el éxito de las operaciones de los franquiciados tiene un efecto directo en los ingresos, resultados de operaciones y flujos de efectivo.

Una parte de la estrategia de crecimiento de KK depende de la apertura de nuevas tiendas Krispy Kreme tanto a nivel nacional como internacional. La capacidad de ampliar la base de tiendas está influenciada por factores fuera del control de KK y de sus franquiciados, lo que puede retrasar el desarrollo de tiendas y afectar la estrategia.

El crecimiento reciente de KK refleja la apertura de nuevas tiendas Krispy Kreme internacionales, mientras que el número de tiendas de franquicias nacionales se ha mantenido casi constante en los últimos tres años. La capacidad de KK de ampliar su base de tiendas tanto a nivel nacional como a nivel internacional se ve influenciada por factores fuera de su control y del de sus franquiciados, lo que puede retrasar el desarrollo y afectar la estrategia de crecimiento. El éxito de estas nuevas tiendas dependerá en parte de una serie de factores, que ni KK ni sus franquiciados pueden controlar.

El modelo operativo de las tiendas locales, puede no tener éxito.

KK ha estado trabajando en perfeccionar el modelo operativo de tiendas locales para centrarse en las pequeñas tiendas minoristas, incluyendo ambas, las tiendas satélite y las tiendas que elaboran donas, pero que son más pequeñas y tienen una capacidad menor que las tradicionales tiendas/fábrica. Las tiendas satélite por zona se abastecen desde una tienda/fábrica ó desde un almacén de fábrica. Actualmente, la empresa planea abrir de siete a diez nuevas pequeñas tiendas operadas por la compañía en el año fiscal 2014, la mayoría de las cuales se espera sean pequeñas tiendas/fábrica. Las franquicias nacionales también se espera puedan abrir tiendas/satélite adicionales y un pequeño número de tiendas/fábrica, al mismo tiempo KK está trabajando para perfeccionar sus formatos de tienda para las nuevas tiendas locales. No se puede predecir si este nuevo modelo tendrá éxito en el aumento de la rentabilidad.

Asuntos políticos, económicos, tasas de cambio de la moneda y otros riesgos asociados con las operaciones internacionales podrían afectar adversamente los resultados de operación de las franquicias internacionales y por consiguiente los de la Compañía.

Al 3 de febrero de 2013 había 509 tiendas Krispy Kreme operando fuera de los Estados Unidos, lo que representa 68% del número total de tiendas, todas operadas por franquiciatarios. Los ingresos del segmento franquicias internacionales están expuestos a los efectos potencialmente adversos de las operaciones de estas franquicias, la inestabilidad política, las tasas de cambio de la moneda, las condiciones económicas locales y otros riesgos asociados a los negocios en el extranjero. Las regalías se basan en un porcentaje de las ventas netas generadas por las operaciones de los franquiciados en el extranjero. Las regalías que pagan las franquicias internacionales se basan en la conversión de monedas locales a dólares estadounidenses al tipo de cambio vigente, y las variaciones en los tipos de cambio podrían afectar negativamente los ingresos de KK. En la medida en que la proporción de los ingresos generados por las operaciones internacionales aumente en el futuro, la exposición de KK a cambios

en las condiciones políticas y económicas extranjeras y las fluctuaciones monetarias aumentará.

Por lo general KK exporta la mezcla y concentrados para la mezcla, a sus franquiciados en los mercados fuera de los Estados Unidos. Numerosas regulaciones gubernamentales se aplican tanto a la exportación de productos alimenticios de los Estados Unidos, así como la importación de productos alimenticios en otros países. Si están prohibidos uno o más de los ingredientes de las mezclas, tendrían que ser sustituidos por ingredientes alternativos. Aunque KK ha sido proactivo para enfrentar cualquiera de estos problemas, tales requisitos podrían retrasar la capacidad para abrir tiendas en otros países, de conformidad con el calendario deseado.

La rentabilidad es sensible a los cambios en el costo de combustibles y materias primas.

Aunque KK utiliza contratos de compra, contratos de futuros y opciones sobre dichos contratos para mitigar los riesgos relacionados con las fluctuaciones de precios de los productos básicos, tales contratos no mitigan completamente el riesgo de precios de productos básicos, especialmente a largo plazo. Además, la parte de los requerimientos esperados a futuro de los bienes que se incluyen en este tipo de contratos varía en el tiempo.

Harina, manteca y azúcar son los tres ingredientes más importantes. KK también compra una gran cantidad de gasolina para el suministro de la flota de vehículos. Los precios del trigo y el aceite de soya, que son los principales componentes de la harina y la manteca, respectivamente, y los precios del azúcar y de la gasolina, han sido volátiles en los últimos años. Cambios adversos en los precios de las materias primas podrían afectar negativamente la rentabilidad de la empresa.

KK es el proveedor exclusivo de las mezclas para donas o concentrados de mezcla para todas las tiendas Krispy Kreme en todo el mundo. También suministran otros ingredientes y sabores a todas las tiendas Krispy Kreme de la Compañía. Si KK tiene algún problema para el suministro de estos ingredientes, la capacidad para la fabricación de donas, de ambos, la Compañía y los franquiciatarios podrían verse afectadas negativamente.

KK es el proveedor exclusivo de mezcla para donas de muchas tiendas Krispy Kreme nacionales e internacionales. En cuanto a otras tiendas, es el proveedor exclusivo de concentrados que se mezclan con otros ingredientes para producir las mezclas para donas. También es el proveedor exclusivo de otros ingredientes y sabores para todas las tiendas de la Compañía, la mayoría de tiendas de franquicia nacionales y algunas tiendas de franquicias internacionales clave. KK fabrica la mezcla y los concentrados en sus instalaciones localizadas en Winston-Salem, Carolina del Norte. Distribuye las mezclas para donas y otros ingredientes y sabores clave utilizando distribuidores independientes bajo contrato para las tiendas Krispy Kreme a nivel nacional como internacional. KK cuenta con un respaldo para la fabricación de la mezcla en caso de una pérdida de las instalaciones de Winston-Salem; esta instalación, actualmente produce la mezcla para la distribución en la mayoría de las tiendas Krispy Kreme al oeste del río Mississippi. Sin embargo, una interrupción de la capacidad de producción en la fábrica podría incidir negativamente en la capacidad de producción de donas tanto de la Compañía como de los franquiciatarios. Adicionalmente, en el caso de que alguna relación con los proveedores se cerrara inesperadamente, incluso en el caso de tener varios proveedores para el mismo ingrediente, es posible que no se tenga la capacidad para obtener cantidades adecuadas de los mismos ingredientes de alta calidad a precios competitivos.

KK es básicamente el único fabricante de todos sus equipos para la elaboración de donas. Si se llegara a tener algún problema con la producción de estos

equipos, la capacidad de las tiendas para fabricar donas, podría ser afectada negativamente.

KK fabrica sus equipos para la elaboración de donas en una misma instalación en Winston-Salem, Carolina del Norte. Aunque tiene algún respaldo para la fabricación de estos equipos, la adquisición de equipos nuevos de forma rápida en caso de una pérdida de sus instalaciones de Winston-Salem sería difícil y pondría en peligro su capacidad para suministrar equipos para las nuevas tiendas o suministrar partes para el mantenimiento de equipos existentes en las tiendas establecidas en el momento oportuno.

KK tiene un solo proveedor de sabores para el glaseado, y cualquier interrupción en el suministro podría afectar su capacidad para elaborar su dona “glaseada fresca original”, Original Glazed ®.

KK utiliza un único proveedor de sabor para el glaseado. Cualquier interrupción en la distribución de este proveedor podría afectar su capacidad para producir su dona “bandera” que es la Original Glazed ®.

KK está sujeto a las leyes y regulaciones que rigen su condición de franquiciador y regulan algunos aspectos de sus relaciones de franquicia. Su capacidad para desarrollar nuevas tiendas franquiciadas y para hacer respetar los derechos contractuales contra los franquiciados pueden verse afectadas por estas leyes y reglamentos, lo que podría causar que los ingresos del segmento de franquicias disminuya.

Como franquiciador, KK está sujeto a la regulación de la FTC (Federal Trade Commission) y por las leyes nacionales e internacionales que regulan la oferta y venta de franquicias. Una incapacidad para obtener o mantener autorizaciones para ofrecer franquicias podría hacerles perder ingresos futuros en el segmento de tiendas franquiciadas, así como los ingresos de la cadena de suministro KK.

Además, las leyes nacionales o extranjeras que regulan aspectos sustanciales de las relaciones con los franquiciados pueden limitar la capacidad de terminar o resolver de otro modo los conflictos con los franquiciados. Como KK tiene la intención de crecer principalmente a través de franquicias, cualquier deterioro en su capacidad para desarrollar nuevas franquicias, afectará negativamente su estrategia de crecimiento.

Las ventas a clientes mayoristas representan una parte importante de las ventas de KK. La infraestructura necesaria para soportar la distribución al por mayor tiene costos fijos y semi-fijos muy altos. La pérdida de uno de los grandes clientes mayoristas podría afectar adversamente la posición financiera y resultados de operación de KK.

KK cuenta con varios clientes mayoristas grandes. Los dos más importantes de estos clientes representaron aproximadamente el 16% de las ventas totales del segmento de tiendas de la Compañía durante el año fiscal 2013. La pérdida de uno de estos grandes clientes mayoristas nacionales podría afectar adversamente los resultados de operación de todos los segmentos de negocio nacionales. Estos clientes no entran en contratos a largo plazo, sino que toman decisiones de compra basadas en una combinación de precio, calidad del producto, la demanda de los consumidores y la calidad del servicio. En el futuro podrían utilizar más espacio en los estantes, incluyendo el espacio utilizado actualmente por los productos KK, para otros productos, incluidos los productos de marca propia. Si se reducen las ventas a uno o más estos clientes, esta reducción puede afectar adversamente los resultados del negocio de KK.

La compañía opera una flotilla de transporte para apoyar las ventas al por mayor. La disminución de las ventas al por mayor sin una reducción de los gastos operativos, así como los costos de combustible, pueden afectar adversamente el negocio.

La incapacidad o la imposibilidad de hacer respetar las marcas registradas KK podría afectar negativamente al valor de ellas.

KK es propietario de ciertos derechos de marca registrada en los Estados Unidos, así como de numerosas marcas comerciales y de servicio registradas en los Estados Unidos y en otras jurisdicciones. Las marcas registradas y otros derechos de propiedad intelectual de KK son importantes para su éxito y posición competitiva. Por ello, KK dedica recursos para la protección de sus marcas y persigue agresivamente a las personas que ilegalmente y sin su consentimiento utilizan o registran sus marcas. KK tiene un sistema que está diseñado para detectar posibles infracciones a los derechos de marcas registradas, y toman las medidas adecuadas con respecto a la infracción cuando las circunstancias lo justifican. Las medidas de protección que toman, sin embargo, pueden no ser suficientes, en algunas jurisdicciones, para asegurar los derechos de marca para algunos de los productos y servicios que ofrecen o para evitar la imitación por otros, lo que podría afectar negativamente al valor de sus marcas comerciales y marcas de servicio.

En ciertas jurisdicciones fuera de los Estados Unidos, especialmente Costa Rica, Guatemala, India, Indonesia, Nigeria, Perú, Filipinas y Venezuela, algunas empresas han registrado, utilizado y/o pueden hacer uso de "Krispy Kreme" (o su equivalente fonético) para la venta y comercialización de productos y servicios relacionados con las donas. Estos usos y/o registros podrían limitar las operaciones de KK además de hacerlos incurrir en costos de litigio, o pagar daños o derechos de licencia a estos usuarios.

La pérdida de las recetas secretas podrían afectar negativamente las ventas de KK.

KK obtiene un beneficio competitivo importante por el hecho de que sus recetas de donas son secretos comerciales. Aunque KK tomara medidas razonables para proteger sus secretos comerciales, en caso de que sean conocidos por los competidores, la posición competitiva de KK podría sufrir considerablemente.

La legislación reciente para el cuidado de la salud, podría afectar adversamente el negocio de KK.

Se espera que la legislación federal sobre beneficios para la salud aumente los costos de KK y de sus franquicias nacionales. Debido a la amplitud y complejidad de la legislación de salud, la falta de aplicación de las leyes y la orientación interpretativa, y la introducción gradual de la aplicación, es difícil predecir el impacto de la legislación sanitaria en el negocio de KK y de sus franquiciados en los próximos años. Los posibles efectos adversos de la legislación incluyen aumento de los costos, la ampliada exposición a la responsabilidad y la obligación de cumplir con nuevos requisitos llevarían a revisar la forma en que KK hace sus negocios. Los resultados de operación, la situación financiera y los flujos de caja, podrían verse afectados negativamente. Los franquiciados nacionales se enfrentan a la posibilidad de efectos adversos similares.

KK está haciendo inversiones para mejorar sus sistemas de tecnología de la información y para aumentar sus capacidades y eficacia operacional. Sobrecostos o retrasos o dificultades en la implementación de un nuevo software de punto de venta o de un sistema de planificación de recursos empresariales previsto pueden afectar adversamente el negocio y resultados de operación.

KK tiene planeado aumentar las inversiones durante el ejercicio 2014 en tecnología e infraestructura para mejorar sus capacidades y la eficacia operacional y proporcionar plataformas tecnológicas modernas para apoyar el crecimiento futuro del negocio. KK está en el proceso de implementación de nuevo software

del sistema de punto de venta en toda la compañía y se encuentra la etapa de planificación para seleccionar y comenzar la implementación de un nuevo sistema de planificación de recursos empresariales. La implementación de estos sistemas es un proceso largo y costoso que puede resultar en una desviación de recursos de otras iniciativas y actividades. La ejecución del proyecto según lo previsto, o una divergencia con respecto a él, puede dar lugar a sobrecostos y retrasos. Cualquier interrupción, retrasos o deficiencias en el diseño y/o implementación de estos sistemas, o su incapacidad de predecir con precisión los costos de tales iniciativas o su incapacidad para generar ingresos y beneficios correspondientes a estos proyectos e inversiones, podrían afectar la capacidad de KK para llevar a cabo sus operaciones comerciales, lo que podría afectar negativamente a la reputación, la posición competitiva, el negocio, resultados de operación y situación financiera.

3.4.2.- Riesgos relacionados con la industria de los alimentos

La industria de servicio de alimentos se ve afectada por las preferencias y percepciones del consumidor. Los cambios en las preferencias y percepciones pueden disminuir la demanda de las donas KK, lo que reduciría las ventas y dañaría el negocio.

Las empresas de servicio de alimentos a menudo se ven afectadas por los cambios en los gustos de los consumidores, las condiciones económicas nacionales, regionales y locales y las tendencias demográficas. El desempeño individual de una tienda, puede verse afectado negativamente por los patrones de tráfico, el costo y la disponibilidad de mano de obra, el poder adquisitivo, la disponibilidad de productos y el tipo, número y ubicación de tiendas de la

competencia. Las ventas han sido y pueden seguir siendo afectadas por cambios en los gustos de los consumidores, tales como la salud o las preferencias dietéticas que causan que los consumidores eviten comer donas en favor de los alimentos que se consideran saludables. Además, debido a que KK depende principalmente de un solo producto, si la demanda de donas disminuyera, el negocio podría sufrir más que si tuviera un menú más diversificado.

La industria de servicio de alimentos se ve afectada por el litigio, regulación y publicidad sobre calidad de los alimentos, la salud y otros temas, que pueden causar que los clientes eviten los productos de KK y dar lugar a pasivos.

Las empresas de servicio de alimentos pueden verse afectadas por el litigio, reglamentos y por las quejas de los clientes o las autoridades gubernamentales, resultantes de la calidad de los alimentos, enfermedades, lesiones u otros problemas de salud o problemas de funcionamiento, que se derivan de una tienda o de un número limitado de tiendas, incluyendo tiendas operadas por los franquiciados. Además demandas colectivas se han presentado y pueden seguir presentándose contra varias empresas de servicios de alimentos (incluyendo restaurantes de servicio rápido), alegando, entre otras cosas que las empresas de servicio de alimentos no han revelado los riesgos de salud asociados con los alimentos ricos en grasa y que algunas prácticas de comercialización de empresas alimentarias han alentado la obesidad. La publicidad adversa sobre estos alegatos puede afectar negativamente a KK y sus franquiciados, independientemente de si las acusaciones son ciertas, al desalentar a los clientes que compran los productos KK. Porque una de las ventajas competitivas de KK es el sabor y la calidad de sus donas, publicidad adversa o reglamentos relacionados con la calidad de los alimentos u otros problemas similares afectan más a KK de lo que afectan a las empresas de servicio de alimentos que compiten principalmente por otros factores. KK podría incurrir en pasivos significativos si un juicio o reclamación se resuelve en su contra, o como resultado de las costas procesales, independientemente del resultado.

La industria de servicio de alimentos se ve afectada por problemas de seguridad alimentaria, incluidos la adulteración o contaminación de los alimentos.

Seguridad de los alimentos, incluida la posibilidad de manipulación de alimentos o la contaminación es una preocupación para cualquier negocio de servicio de alimentos. Cualquier informe o publicidad que relacione a la Compañía o a alguno de sus franquiciados con cuestiones de seguridad alimentaria, incluidos la adulteración o contaminación de los alimentos, podrían afectar adversamente la reputación de KK, así como sus ingresos y utilidades. La inocuidad de los alimentos también podrían afectar adversamente el precio y la disponibilidad de los ingredientes afectados, lo que podría dar lugar a interrupciones en la cadena de suministro o márgenes más bajos para la Compañía y nuestros sus franquiciados. Además, los problemas de seguridad alimentaria podrían exponer a la Compañía a un litigio o una investigación gubernamental.

La industria de servicio de alimentos se ve afectada por los riesgos de seguridad de los datos de identificación individual de los clientes, los usuarios del sitio Web, y empleados.

KK recibe y mantiene cierta información personal acerca de sus clientes, los usuarios de sitios Web, y empleados. El uso de esta información está regulada por la legislación aplicable, así como por ciertos contratos con terceros. Si la seguridad y los sistemas de información están en peligro o si los socios comerciales no cumplen con las leyes y reglamentos, y esta información llega a personas no autorizadas o se utiliza inadecuadamente, podría afectar negativamente a la reputación de KK, así como sus operaciones, resultados, y situación financiera. Además, KK podría estar sujeta a litigios o a la imposición de sanciones. Dado que las leyes de privacidad y seguridad de la información pueden variar, KK podría incurrir en costos adicionales para asegurarse de que permanece en el cumplimiento de estas leyes y reglamentos.

El éxito de KK depende de su capacidad para competir con muchas empresas de servicio de alimentos.

KK compite con muchas empresas bien establecidas de servicio de alimentos. A nivel minorista, compite con otras tiendas de donas y panaderías, tiendas de especialidades de café, tiendas de bagels, restaurantes de comida rápida, tiendas de delicatessen, empresas de comida para llevar, tiendas de conveniencia y supermercados. A nivel mayorista, KK compite principalmente con panaderías de supermercados, pan de caja y máquinas expendedoras de bocadillos. Una agresiva política de precios de la competencia o la entrada de nuevos competidores en el mercado, podría reducir las ventas y márgenes de utilidad de KK. Por otra parte, muchos de los competidores de KK ofrecen a los consumidores una gama más amplia de productos. Muchos de los competidores de KK tienen recursos financieros sustancialmente mayores y de otro tipo de recursos que los que tiene KK, lo que puede permitirles reaccionar a los cambios de precios, comercialización y los de la industria de restaurantes de servicio rápido mejor que lo que pudiera KK. Tanto como la competencia amplíe sus operaciones, se espera que la competencia se intensifique. Además, los costos iniciales asociados con la venta al por menor de donas, no son un obstáculo importante para la entrada en el negocio de otros competidores. KK también compite con otras empresas en el mercado para emplear a los trabajadores por hora y puede estar sujeta a mayores costos de mano de obra.

3.4.3.- Riesgos relativos a la tenencia accionaria

El precio de mercado de las acciones ordinarias de KK ha sido volátil y puede continuar siéndolo, y el valor de las inversiones puede disminuir.

El precio de mercado de las acciones ordinarias de KK ha sido volátil y puede seguir siendo volátil. Esta volatilidad puede provocar grandes fluctuaciones en el precio de las acciones comunes que cotizan en la Bolsa de Valores de Nueva York. El precio de mercado puede fluctuar en respuesta a muchos factores, entre ellos:

- ° Los cambios en las condiciones generales de la economía o de los mercados financieros;
- ° Las variaciones en los resultados operativos trimestrales o los resultados de operación que no cumplen con las expectativas de los analistas de valores o inversionistas en un período determinado;
- ° Los cambios en las estimaciones de los analistas financieros de valores;
- ° Otras circunstancias que afecten a Krispy Kreme, la industria, clientes o competidores; y
- ° El desempeño operativo y precio de las acciones de las empresas que los inversores consideren comparables a Krispy Kreme.

El Acta, los estatutos y el plan de reserva para pago de impuestos contiene disposiciones que pueden hacer que sea más difícil o costoso adquirir en el futuro acciones de KK o puede afectar negativamente al precio de éstas.

La escritura constitutiva, los estatutos y el plan de protección de activos para impuestos contienen varias disposiciones que pueden hacer que sea más difícil para un tercero adquirir el control de la Compañía sin la aprobación del consejo de administración. Estas disposiciones hacen más difícil y costoso para un tercero el poder adquirir la mayoría de las acciones ordinarias con derecho a voto. También puede retrasar, prevenir o disuadir a una fusión, adquisición, oferta, u otra

transacción que de otro modo podrían dar lugar a los accionistas de KK a recibir una prima sobre el precio de mercado de sus acciones comunes.

3.5.- ANÁLISIS FODA

El siguiente análisis FODA pretende examinar las fortalezas y debilidades internas de KKD y vincularlas a las oportunidades y amenazas externas con el objetivo de seleccionar una estrategia a seguir.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>1.- La expansión internacional promete mejores rendimientos que la expansión a nivel nacional. Asia y Oriente Medio, ambos ofrecen niveles demográficos favorables, niveles relativamente altos de consumo de golosinas y la popularidad de las marcas occidentales en estos mercados.</p> <p>2.- Durante las últimas dos décadas, un porcentaje cada vez mayor del gasto de los estadounidenses en alimentos se ha ido al segmento "comer fuera". Con un mayor porcentaje de los estadounidenses trabajando, hay menos tiempo disponible para la preparación de alimentos en el hogar. KK cree que esta tendencia, junto con el crecimiento de los hogares con dos ingresos, incrementará el consumo de bocadillos y el crecimiento de las ventas de donas.</p> <p>3.- La mayoría de tiendas ubicadas a nivel internacional compran sus ingredientes de manera local, en lugar de a la cadena de suministro KK. Si KK puede encontrar una manera</p>	<p>1.- Durante las últimas dos décadas la competencia en el mercado de la comida rápida ha aumentado.</p> <p>2.- Las guerras de precios que se generan en los intentos de quitar clientes a otros restaurantes.</p> <p>3.- La constante amenaza que existe de sustituir unos productos por otros en el mercado.</p> <p>4.- Cambio en las tendencias de consumo, las preferencias y el ingreso disponible.</p> <p>5.- Los consumidores cada vez son más conscientes de su salud y nutrición, haciendo que muchos eviten consumir donas, lo que lleva a un crecimiento del mercado lento y estancado; ventas planas de donas en el mercado mundial plantearían amenazas para el crecimiento de KKD.</p> <p>6.- Las condiciones económicas regionales y nacionales.</p> <p>7.- La estacionalidad y las condiciones meteorológicas.</p> <p>8.- Competidores preocupados por el crecimiento de KKD y sus ganancias de cuotas de mercado, y la erosión de sus propias posiciones en el mercado,</p>

	<p>rentable de proporcionar estos ingredientes, pueden sacar provecho de la eficiencia de la cadena de suministro para obtener un beneficio.</p> <p>4.- Atraer a un mayor número de clientes y vender más productos a los clientes existentes, potenciando las ofertas de menú presentes (especialmente los cafés gourmet y bebidas de café). Si se ejecuta con éxito, permitirá la sana competencia en el mercado de bebidas calientes y un desafío para Starbucks y las ofertas de McDonalds en el mercado de bebidas calientes.</p> <p>5.- Existencia de nuevas tecnologías que permiten utilizar de manera más efectiva los recursos de la Compañía.</p>	<p>podrían ser obligados a renovar sus menús, calidad de productos y estrategias, con el fin de hacer que sea mucho más difícil para KKD ganar ventas y cuotas de mercado a su costa, esto podría precipitar una batalla animada y quizá costosa por la cuota de mercado que erosiona los márgenes de beneficio y recorta la rentabilidad general.</p> <p>9.- Asuntos políticos, económicos, tipo de cambio y otros riesgos asociados con las operaciones internacionales.</p> <p>10.- Cambios en el costo de las materias primas y combustibles.</p> <p>11.- Imposibilidad ó incapacidad de hacer respetar las marcas registradas.</p> <p>12.- Legislación para el cuidado de la salud.</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS (OF)	ESTRATEGIAS (AF)
<p>1.- Una base de clientes estable dentro de los Estados Unidos y el Extranjero y la valiosa publicidad boca-a-boca que proporciona.</p> <p>2.- KK se ha diversificado a las tiendas de autoservicio y de conveniencia, lo que le ha dado fácil accesibilidad a la marca.</p> <p>3.- KK es una empresa integrada verticalmente en tres unidades de negocio: tiendas de la Compañía, franquicias y las operaciones de la cadena de suministro KK.</p> <p>4.- KK es dueño de la "Receta Original", por lo que ofrece un producto que es inigualable, en cuanto a sabor, frescura, e ingredientes.</p> <p>5.- Pasión por el negocio, KK está enfocado a generar una experiencia más que una comida.</p> <p>6.- Marca "Fuerte", aún sin contar con una gran publicidad.</p>	<p>1.- DESARROLLAR Y PROBAR TIENDAS LOCALES CON FORMATOS PEQUEÑOS PARA IMPULSAR LAS VENTAS Y LA RENTABILIDAD. INVERTIR EN EL CRECIMIENTO DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS DOMÉSTICAS (O2, F1).</p> <p>2.- LA CONSTRUCCIÓN DEL ÉXITO INTERNACIONAL (O1, F7).</p>	<p>1.- ENFOCARSE MÁS EN LAS OPERACIONES DE LAS TIENDAS (A2, A9, F7).</p> <p>2.- MEJORANDO EL SOPORTE A FRANQUICIAS (A1, F7).</p>

<p>7.- Excelente funcionamiento de las franquicias (menos inversión y más utilidades).</p> <p>8.- El liderazgo ha sido una fortaleza para KK en los últimos años. Después de su improvisado aumento en las ventas a principios de los 2000, KK pasó por una serie de directores de 2005 a 2007 para encontrar la manera de hacer que la empresa volviera a ser rentable.</p> <p>9.- La creciente imagen de marca y su reputación.</p> <p>10.- No tiene deuda a largo plazo y tiene un sólido balance general; los requisitos de capital de KKD para financiar la expansión a través de franquicias no son particularmente grandes y se ven bien para la capacidad de la empresa (a pesar de su tamaño relativamente pequeño vis-à-vis con algunos de sus competidores).</p> <p>11.- La estrategia de la compañía y su modelo de negocio, parecen muy bien concebidos y se ejecuta correctamente en todos sus segmentos, los tres segmentos de negocio son rentables y parece probable que serán más rentables en la medida que los franquiciados abran más tiendas nuevas. Ahora la estrategia de negocios es fundamentalmente más estable.</p>		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (OD)	ESTRATEGIAS (AD)
<p>1.- Número muy reducido de tiendas y debilidad financiera en comparación con sus principales competidores (P.Ej. Dunkin' Donuts y Starbucks).</p> <p>2.- Cantidad limitada de opciones en el menú de productos "saludables".</p> <p>3.- Cantidad limitada de opciones en el menú de productos "no desayuno" – "refrigerios".</p> <p>4.- Prácticas de gestión y financieras</p>	<p>1.- INCREMENTAR LOS INGRESOS MEJORANDO LA OFERTA DE BEBIDAS Y LA INTRODUCCIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS (O4, D2, D3).</p> <p>2.- AUMENTO DE INVERSIONES EN TECNOLOGÍA (O5,D4).</p>	<p>1.- SEGUIR INVIRTIENDO EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (A4, A12, D2, D3).</p>

<p>pobres, reputación dañada y precios de las acciones en el nivel del 3^{er} trimestre de 2004.</p> <p>5.- Diferencias y/o preferencias de sus unidades en el extranjero</p>		
---	--	--

4.- DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

4.1.- ANTECEDENTES

A) Krispy Kreme es una empresa, con su centro de actividad principal en Winston-Salem, Carolina del Norte. Desde aproximadamente 1937, Krispy Kreme ha participado en el negocio de elaboración y venta de donas, inicialmente a través de una única tienda en Winston-Salem y, posteriormente, a través de varias tiendas en los Estados Unidos y en el extranjero, propiedad bien de Krispy Kreme o franquiciados. Desde abril de 2000, las acciones ordinarias de Krispy Kreme fueron registradas en la SEC (Securities and Exchange Commission) y desde mayo de 2001 han sido listadas en la Bolsa de Valores de Nueva York.

B) Aproximadamente entre febrero de 2003 y mayo de 2004, Krispy Kreme de manera fraudulenta infló o falseó sus resultados correspondientes al cuarto trimestre de su año fiscal 2003 y todos los trimestres, así como el resultado de su año fiscal 2004. Por esta mala conducta, KK evitó la reducción de las provisiones de beneficios y de manera incorrecta informó en cada uno de los trimestres, lo que se había convertido en un punto de referencia primordial de su evolución histórica, es decir, informar sus ganancias trimestrales por acción superando sus provisiones previamente anunciadas, por un centavo.

C) En la década de 1990, Krispy Kreme, que funcionó inicialmente en el sureste de los Estados Unidos, inició la expansión a nivel nacional a través de un programa de franquicias mediante el cual abrió nuevas tiendas e incrementó sus utilidades anuales.

D) Aunque Krispy Kreme calculó y divulgó trimestralmente diversos índices de su crecimiento en ventas y su expansión geográfica, KK internamente se enfoca en solo dos medidas de desempeño financiero, es decir, continúa trimestre tras trimestre el crecimiento de su EPS (earnings per share) trimestral y ese crecimiento resultó en ganancias trimestrales que superaron el consenso de las expectativas de los analistas y sus propias perspectivas en por lo menos un centavo.

E) En los primeros tres años después de que KK se convirtió en una emisora pública en abril de 2000, el crecimiento del EPS se incrementó a una tasa anual de 80%, 67% y 47%, respectivamente. Adicionalmente, KK informó EPS que se ubicó cerca y -en casi todos los cuatrimestres- arriba de las expectativas de los analistas y de las suyas propias en por lo menos \$ 0.01.

F) A partir del ejercicio 2002, y en la mayor parte del año fiscal 2003, las acciones ordinarias de KK se cotizaban a un múltiplo de 50 veces el EPS anual. En el año fiscal 2004, las acciones ordinarias de KK se cotizaron a múltiplos de entre 30 y 50 veces el EPS anual.

4.2.- EL PLAN DE INCENTIVOS

G) Desde abril de 2000 hasta el final del año fiscal 2004, los ejecutivos de mayor rango de KK, fueron compensados anualmente con una combinación de sueldo, opciones de acciones y bonos en efectivo. En el marco del Plan de Incentivos de KK, las bonificaciones para todos los ejecutivos estaban supeditadas a que se cumplieran ó superaran las metas para dos medidas de desempeño: (i) el logro de un cierto nivel de retorno sobre los activos, medido por las ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización, y (ii) un porcentaje de incremento en el EPS.

H) Para los años fiscales 2002 y 2003, KK se fijó el objetivo EPS de ganancias trimestral que superaron por al menos un centavo las expectativas de Wall Street, o cuando se emiten, las perspectivas de KK. El objetivo de EPS -EPS prospectado internamente, más un centavo- tenía que ser alcanzado para dar lugar al pago de la compensación de incentivos en el marco del Plan de Incentivos. En estos ejercicios fiscales, KK logra esta directriz de EPS y paga la compensación de incentivos, que consistió en la suma que KK ganó por encima de su objetivo EPS.

I) KK acumuló en forma trimestral los gastos de compensación de incentivos en el importe de todas las ganancias en exceso de la cantidad necesaria para lograr la EPS específica para ese trimestre. Así, durante el año fiscal 2002 y el año fiscal 2003, el método de acumulación para el Plan de Incentivos de KK actuó efectivamente como un "techo" en sus ganancias.

J) A partir del segundo trimestre del año fiscal 2003, KK experimentó retrasos en la apertura de nuevas tiendas, lo que afectó negativamente a la tasa de crecimiento de los ingresos de KK y la reducción de la cantidad de los gastos de compensación de incentivos devengados trimestrales. Aunque Krispy Kreme tenía ingresos suficientes para hacer una previsión de compensación de incentivos en el segundo y tercer trimestres del año fiscal 2003, las provisiones fueron significativamente menores que en los trimestres anteriores.

K) Por otra parte, para el año fiscal 2003, la compensación de incentivos pagados a finales del ejercicio fue menos de lo devengado con anterioridad. El menor nivel de incentivos pagados resultó de una indemnización de \$ 873,261 dólares de incentivos previamente devengados, lo que aumentó las ganancias en \$ 528,323 y permitió a KK a reportar ganancias para el cuarto trimestre del año fiscal 2003 y que cumplieron con su orientación EPS más \$ 0.01.

4.3.- VIOLACIONES DE KRISPY KREME

L) Como resultado de las conductas descritas anteriormente, Krispy Kreme violó la Ley del Mercado de Valores y sus Reglas, que requieren que cada emisora presente a la SEC informes de manera periódica de sus resultados trimestrales, anuales así como cualquier otra información que pudiera solicitar La Comisión. Esta Ley ordena que los informes periódicos entregados, contengan la información necesaria y fidedigna y que no sea engañosa.

M) Debido a que Krispy Kreme contabilizó de manera inapropiada para su Plan de Incentivos y también contabilizó inapropiadamente tres readquisiciones de franquicias, sus libros, registros y cuentas no tienen el detalle que refleja de manera precisa e imparcial las transacciones y disposiciones de los activos.

N) Además, Krispy Kreme no implementó controles contables internos en relación con el Plan de Incentivos y recompras de franquicias que fueran suficientes para proporcionar garantías razonables de que las cuentas se declararon con precisión, de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados.

O) Como resultado de la conducta descrita anteriormente, Krispy Kreme violó la Ley de Valores, que obliga a las compañías que cotizan a elaborar informes y guardar libros, registros y cuentas que, con detalle razonable, preciso y justo reflejan sus transacciones y las disposiciones de sus activos.

P) Por último, como consecuencia de la conducta descrita anteriormente, Krispy Kreme violó la Ley de Valores, que obliga a todas las empresas que

reportan a diseñar y mantener un sistema de controles de contabilidad interna suficiente para proporcionar garantías razonables de que las transacciones se registran como sea necesario para permitir la preparación de estados financieros de acuerdo con principios contables generalmente aceptados.

4.4.- RECAPITULACIÓN

Como consecuencia de las acciones descritas en los incisos anteriores, la junta directiva de KKD, emitió el reporte que a continuación se transcribe, y que deja en claro los principales problemas y desviaciones a los que había que hacer frente para revertir la situación en la que se encontraba la compañía.

Reporte del comité especial de la junta directiva

Caso 5: Krispy Kreme Doughnuts en 2006: ¿es posible revertir la situación? Arthur A. Thompson y Amit J. Shah

En agosto de 2005, el comité especial de la junta directiva de Krispy Kreme terminó sus investigaciones y emitió la siguiente declaración:

La historia de Krispy Kreme es la de una compañía recién hecha pública, que experimentaba un rápido crecimiento, que no pudo cumplir sus obligaciones de reportes contables y financieros a sus accionistas y al público. Aunque algunos vean los errores contables... como algo de relativamente poca magnitud, son críticos en una cultura corporativa impulsada por una meta muy concentrada de exceder las ganancias proyectadas en un centavo cada trimestre.

En nuestra opinión, Scott A. Livengood, ex presidente del consejo y director general, y John W. Tate, ex director operativo, tienen la mayor responsabilidad por el fracaso en el establecimiento del tono administrativo, del ambiente y de los controles esenciales para cumplir las responsabilidades de la empresa en su carácter de pública. Krispy Kreme y sus accionistas han sido las víctimas de dichos fracasos, según se aprecia en la pérdida del valor comercial de las acciones de la compañía, la pérdida de confianza en la credibilidad e integridad de la directiva de la empresa, y los considerables costos requeridos para enmendar estos fracasos.

La cantidad, la naturaleza y el momento de los errores contables sugieren con firmeza que son resultado de un intento de manipular las ganancias. Todos a

quienes entrevistamos han negado una y otra vez de forma enérgica cualquier intento de manipular las ganancias o de haber recibido o girado algún tipo de instrucción (explícita o de otra clase) para hacerlo. Pero nunca recibimos explicaciones verosímiles de las transacciones que muestran una estructura o programación que permitan un reconocimiento inadecuado de ingresos o una reducción inadecuada de gastos...

Todos los ejecutivos o empleados que creemos tuvieron una participación o responsabilidad sustanciales en los errores contables han dejado la empresa...

*Asimismo... el comité especial concluyó que, en interés de la empresa, se debe 1) rechazar las exigencias de los accionistas de que la empresa entable juicio contra los directores y directivos anteriores y presentes de la empresa, así como contra los vendedores de algunas franquicias de la empresa; 2) procurar retirar las acciones legales derivadas de los accionistas contra los directores retirados, los vendedores de algunas franquicias y los directivos actuales y anteriores que no sean Scott Livengood, John Tate y Randy S. Casstevens, ex director de finanzas de la empresa, y 3) no procurar retirar las acciones legales derivadas de los accionistas contra los señores Livengood, Tate y Casstevens, si bien la empresa no participará en dichas acciones.*¹⁰ *Boletín de prensa de la empresa, 10 de agosto de 2005.*

Al mismo tiempo, la directiva anunció que su investigación sobre los controles internos de la empresa respecto de los reportes financieros durante la administración de Livengood, Tate y Casstevens reveló cuatro debilidades materiales:

- La empresa no mantuvo un ambiente de control eficaz; la anterior directiva superior no fijó el tono apropiado en los niveles altos de la organización ni aseguró que se diseñaran controles adecuados que operasen de forma eficaz.*
- La empresa no mantuvo un complemento suficiente de personal con un grado de conocimientos, experiencia y capacitación contables en la aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA) de acuerdo con los requisitos de reportes financieros de la empresa, y con la complejidad de las operaciones y transacciones de la empresa.*
- La empresa no mantuvo controles eficaces sobre la documentación y el análisis de adquisiciones para asegurar su registro de acuerdo con los PCGA.*
- La empresa no mantuvo controles eficaces sobre la selección y aplicación de políticas contables relacionadas con alquileres y mejoras físicas para asegurar su registro de acuerdo con los PCGA.*

Hasta el momento no estaba claro si los auditores externos de la empresa, PricewaterhouseCoopers, tenían también alguna responsabilidad por las numerosas deficiencias en los reportes contables y financieros descubiertos en Krispy Kreme de 2001 a 2005.

El diagnóstico básico de la problemática que enfrentaba Krispy Kreme se puede resumir de la siguiente manera:

- Ventas a la baja,
- Ingresos decrecientes,
- Perspectivas de cierre de tiendas y franquicias fracasadas,
- Problemas con la SEC y,
- Demandas de accionistas y tenedores de franquicias.

5.- ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN

Como resultado del contenido de la “Matriz FODA” presentada antes, y siendo el objetivo, fomentar el crecimiento de la compañía y el mejorar su rentabilidad, fue necesario el diseño de diversas estrategias, que permitieran revertir la situación por la que atravesaba KK en 2006. Algunas de ellas se presentan y discuten a continuación.

Desarrollar y probar tiendas locales con formatos pequeños para impulsar las ventas y la rentabilidad.

Trabajar para perfeccionar el modelo operativo de tiendas locales para enfocarlo en pequeñas tiendas minoristas, incluyendo las tiendas satélite para las que se suministran donas de una tienda/fábrica ó un distribuidor cercano y tiendas/fábrica con un tamaño más pequeño y que tienen menos capacidad de producción que las tradicionales tiendas/fábrica. Los objetivos de este modelo de pequeña tienda al por menor son, entre otras cosas:

- ° estimular un aumento en las ventas de donas y productos complementarios al aumentar el número de tiendas de Krispy Kreme para ofrecer a los clientes un mejor acceso a los productos;
- ° reducir la inversión necesaria para alcanzar un determinado nivel de ventas y reducir los costos operativos en la operación de tiendas/fábrica que serán más pequeñas que las tiendas/fábrica tradicionales, así como de las tiendas satélites suministradas por las grandes y más costosas tiendas/fábrica tradicionales;
- ° incrementar el número de mercados que pueden atender las tienda/fábrica a través del continuo desarrollo de modelos de tienda/fábrica más pequeñas;

° lograr una mayor eficiencia en la producción en algunos mercados por la centralización en la fabricación para minimizar la carga de los costos fijos, y

° para que los miembros del equipo de la tienda se concentren en el logro de la excelencia en la satisfacción del cliente y la experiencia de los consumidores en la tienda.

KK se deberá centrar en el desarrollo de tiendas propias en el sureste de los Estados Unidos con el fin de lograr economías de escala y reducir al mínimo la expansión geográfica de sus operaciones en tiendas de la compañía, y para desarrollar el resto de mercados nacionales a través de franquicias. El éxito del desarrollo y la prueba del modelo económico de tiendas de pequeño formato, incluyen tanto las tiendas/fábrica y las tiendas satélite, servidas por un centro de distribución cercano, fundamental para atraer la inversión franquiciada dentro de los Estados Unidos. La mayoría de las franquicias internacionales de KK utilizan estos modelos, y en la actualidad existen 389 tiendas satélites en operación en 18 países, que representan aproximadamente el 75% de todas las tiendas de franquicias internacionales.

Estudios de mercado, han guiado el desarrollo de las tiendas KK hacia el sureste de los Estados Unidos durante los últimos cuatro años, dando como resultado la construcción de nuevas tiendas en Piedmont Triad, Charlotte y Raleigh, Carolina del Norte; Columbia y Greenville, Carolina del Sur; Louisville, Kentucky; Nashville, Tennessee, y Norfolk/Virginia Beach, Virginia. Antes del ejercicio fiscal 2013, la mayoría de estas tiendas eran satélites con venta de donas calientes, todas menos una con ventana de servicio “drive-thru”, con donas suministradas dos veces al día por tiendas/fábrica tradicionales utilizando el sistema KK de distribución.

KK abrió cuatro nuevas tiendas pequeñas en el año fiscal 2013, todas éstas, eran tiendas de fábrica más pequeñas que las tiendas tradicionales. El tamaño medio

es de aproximadamente 240 metros cuadrados, y todas están equipadas con una ventana de servicio. En el año fiscal 2014, se tiene previsto abrir hasta diez nuevas tiendas propias, y casi todas ellas se espera que sean nuevas, independientes, pequeñas tiendas/fábrica de formato de aproximadamente 210 metros cuadrados, todas con ventana de servicio. El tamaño de estas nuevas tiendas será muy inferior al de las tiendas/fábrica tradicionales, que por lo general varían en tamaño de 260 a 510 metros cuadrados, y que a menudo sirven tanto a los clientes al por menor y al por mayor. A diferencia de las tiendas/fábrica tradicionales, estas nuevas tiendas atienden solamente a los clientes al por menor.

Los planes de desarrollo en este momento, deberán concentrarse en el sureste, incluyendo, en el corto plazo, Charlotte y Burlington, Carolina del Norte, Knoxville, Tennessee; Jacksonville, Florida; Richmond, Virginia; y Atlanta, Georgia.

Elegir estos mercados como un objetivo inicial, obedece a que son los mercados en los que existe una plataforma de tiendas/fábrica sobre la cual construir. En muchos de los mercados en los que se tiene previsto desarrollar tiendas propias, hay que desarrollar pequeñas tiendas/fábrica, así como tiendas satélite abastecidas de acuerdo al modelo KK. Por otra parte, el éxito en el desarrollo de las pequeñas tiendas/fábrica, podría permitir ubicar tiendas en las ciudades de menor población, lo que podría aumentar significativamente el número de tiendas propias y franquiciadas en todo el país. El objetivo sería desarrollar un paquete de diseños de diferentes tamaños y capacidades de producción que permitiera desarrollar mercados de distintos tamaños y densidades de población.

Enfocarse más en las Operaciones de la Tienda

En los últimos años, KK ha estado trabajando para mejorar sus márgenes operativos de las tiendas, mejorando sus métodos de funcionamiento; creando e implementando herramientas de gestión, incluyendo las relativas a los costos laborales y de alimentos; mejorando los estándares de servicio y de limpieza; y la

formación continua del personal en nuevos métodos y estándares. Hay la oportunidad de seguir mejorando los métodos y procedimientos de funcionamiento de las tiendas. El objetivo es impulsar las “ventas a mismas tiendas” y operarlas de manera más eficiente a través de un enfoque en la excelencia operativa y la experiencia “única” del cliente. Las experiencias de los clientes se evalúan utilizando varias herramientas, incluyendo compradores “encubiertos”, investigación sobre la percepción de la marca y las mediciones de respuesta directa del consumidor. Esto permite hacer un seguimiento a las experiencias de los clientes, respecto a las percepciones y expectativas, identificar fortalezas competitivas, y dar seguimiento del progreso tienda por tienda.

Más de la mitad de los ingresos de las tiendas propias se derivan de la venta a tiendas de comida, comercios minoristas, tiendas de conveniencia y otros clientes mayoristas. Se asume que la capacidad de recuperar los mayores costos de las materias primas agrícolas es menor en el canal mayorista de lo que se puede hacer en las tiendas, y se tienen presiones adicionales de costos asociados generalmente con los crecientes costos de combustible y las devoluciones de producto derivadas de la vida relativamente corta de los productos fermentados con levadura. Sin embargo, la marca Krispy Kreme debe estar representada en los canales de distribución al por mayor. Con el tiempo, debería ser posible el diferenciar la línea de productos al por mayor de los productos ofrecidos en tiendas con el fin de mejorar la economía de este canal de distribución. Otra opción en la que enfocar los esfuerzos sería la de desarrollo de vendedores minoristas que seguramente generarían ventas semanales por puerta significativamente mayores que el promedio de todo el sistema. Además, centrarse en la mejora de la línea de productos para aumentar el valor para los consumidores, ofreciendo una variedad de productos con más larga vida, así como la modernización de la flota de transporte, racionalizar las rutas de distribución, mejorar el diseño de empaques y mejorar el servicio al cliente para mejorar la rentabilidad de la distribución al por mayor.

Incrementar los Ingresos mejorando la oferta de bebidas y la introducción de nuevos productos

Las ventas de donas representan aproximadamente el 88% de las ventas al por menor. Además de mejorar la comodidad del consumidor mediante la ampliación del número de tiendas y puntos de distribución en los mercados atendidos, se tiene la intención de continuar con el desarrollo y el despliegue de una serie de productos en el menú para dar a los consumidores más razones para visitar tiendas de KK con más frecuencia y para mejorar las ventas. Estos pueden ser ofertas de tiempo limitado, donas con descuento, oferta de bebidas mejoradas y otros productos que son complementarios a la marca y experiencia KK. Si bien se tiene la posibilidad de mejorar las opciones de menú de KK más allá de las donas, las investigaciones de mercado, indican que existe una demanda de consumo de donas no atendida. Así, los planes de ampliación al menú a corto plazo se deberán centrarse en maximizar las ventas de donas con las variedades existentes y nuevas.

Hay que trabajar con las franquicias en todo el mundo para ampliar sus ofertas de menú y ofrecer nuevos y emocionantes productos dentro de las plataformas existentes. La innovación de productos es una parte clave de la estrategia de marketing global. El equipo se deberá esforzar para mejorar la oferta de productos con la introducción de nuevas bebidas, donas y los elementos complementarios de acuerdo con las tendencias mundiales, regionales y locales de sabor. La oferta de bebidas en la mayoría de los mercados internacionales incluyen una amplia variedad de cafés calientes y helados, té, bebidas de chocolate, y la línea de congelados Krispy Kreme Chillers® - para satisfacer diferentes perfiles de sabor de los clientes. La línea de productos de panadería –Krispy Kreme Baked Creations®, disponible en las Filipinas, Corea, Indonesia, Arabia Saudita y Turquía, complementa las donas de firma y bebidas KK y ofrece a los clientes una gama de productos que satisfacen las necesidades adicionales de parte del día. Es importante destacar que es indispensable seguir enfocados en la innovación

dentro de la gama principal de donas como los recientemente nuevos glaseado de chocolate y pasta de chocolate, pasta de trigo integral, minis, “agujeros de dona” y las nuevas variedades de donas aprovechando las relaciones co-promocionales con marcas internacionales de chocolate, películas y juguetes de marca.

Invertir en el crecimiento del sistema de franquicias domésticas

En el año fiscal 2013, KK ha seguido con sus preparativos para volver a participar en la comercialización de franquicias domésticas Krispy Kreme, incluyendo la inversión de recursos adicionales para estas contrataciones. A finales de año, KK contrató a un Vice Presidente de Desarrollo de Franquicias doméstica, una nueva función diseñada para dirigir sus esfuerzos de expansión dentro de los Estados Unidos. Este ejecutivo se centrará en el reclutamiento, la selección y el desarrollo de nuevas franquicias nacionales.

El desarrollo de la pequeña tienda/fábrica, junto con los conceptos de tiendas satélite, es fundamental para acelerar el crecimiento de la franquicia nacional. El objetivo de KK es aumentar el número total de tiendas domésticas, tanto propias como franquiciadas, a 400 tiendas en enero de 2017.

La construcción de del éxito internacional

La Expansión de las franquicias internacionales en los últimos años ha sido excelente, con el crecimiento de 123 a 509 tiendas y del 31% al 68% del total de tiendas desde el año fiscal 2007. Se han estado dedicando recursos adicionales, principalmente gente, para apoyar el crecimiento de los franquiciados internacionales, y se espera dediquen aún más recursos en el año fiscal 2014. Krispy Kreme está representada en 21 países fuera de Estados Unidos, y el potencial de crecimiento internacional en los próximos años es considerable. El objetivo es aumentar el número de tiendas internacionales a 900 para enero de 2017.

Mejorando el Soporte a Franquicias

KK se ha comprometido a destinar recursos adicionales y proporcionar un mayor nivel de apoyo a sus franquiciados nacionales e internacionales. Los recursos humanos se habrán de aumentar tanto en el segmento de franquicias nacionales e internacionales, así como en la cadena de suministro, para apoyar las operaciones de las franquicias. Las nuevas herramientas de gestión se han desarrollado, probado e implementado en los dos segmentos de franquicias, incluyendo operaciones y manuales de capacitación, manuales de formación individual para puestos específicos dentro de las tiendas, como la gestión de venta, procesamiento, producción y administración; manuales de marca; gestión de costos de alimentos y laborales; controles para la prevención de pérdidas; y manuales de diseño de la tienda. La Universidad Krispy Kreme, su centro de entrenamiento y formación, está disponible para los asistentes de gerentes y directores generales, y para el personal de las Franquicias Internacionales.

Seguir invirtiendo en Investigación y Desarrollo

En los últimos años, KK ha dedicado recursos a la investigación y desarrollo para mejorar sus productos y métodos de producción de donas y equipos, y se espera que en futuro, aumenten su compromiso con la investigación y el desarrollo. El objetivo es mejorar la vida útil de los productos, en particular las donas, a fin de mejorar la experiencia del consumidor con los productos adquiridos en el canal de distribución al por mayor. También tratar de reducir las devoluciones de productos no vendidos; mejorar a la automatización de los procesos de producción de las donas para que sean más fáciles de elaborar y lograr una mayor consistencia del producto y reducir los costos, reducir el tamaño del equipo de fabricación de para permitir la construcción de tiendas/fábrica en espacios más pequeños, para mejorar la economía de la tienda; y para mejorar la eficiencia del proceso de producción y reducir los costos de los ingredientes.

El aumento de inversiones en tecnología

Es indispensable aumentar las inversiones en tecnología para apoyar el crecimiento del negocio. En el año fiscal 2012, KK adquirió un nuevo hardware de punto de venta para todas las tiendas de la compañía y estableció una nueva configuración de hardware para las tiendas propias y las franquicias nacionales. En el año fiscal 2013, se han probado nuevos software de punto de venta para apoyar más eficazmente el negocio a través de controles de efectivo, una mayor transparencia de las ventas y gestión de datos centralizada. A principios del ejercicio fiscal 2014, KK comenzó el despliegue del nuevo software punto de venta para las tiendas de la Compañía y se espera concluir este despliegue, junto con la inclusión de ciertas tiendas de franquicia nacionales, en el año fiscal 2014. En el año fiscal 2015, se tiene la intención de aprovechar el nuevo software para poner en marcha un programa de lealtad, mejorar la gestión de inventarios y centralizar las promociones nacionales para las tiendas propias y las de franquicia.

En el año fiscal 2012, KK comenzó la implementación de un nuevo software y los dispositivos de mano para apoyar las ventas de los encargados de atender a los clientes al por mayor, este proceso, quedó completado sustancialmente en el año fiscal 2013. Antes del ejercicio fiscal 2012, sólo alrededor de un tercio de las rutas de venta al por mayor utilizaron la tecnología portátil. Entre las mejoras que se espera lograr, con el tiempo, a partir de la implementación de esta nueva tecnología son la eliminación de prácticamente todo el papel generado en proceso de documentación de la entrega al cliente; reducción de facturas en papel; una reducción en la cantidad de tiempo invertido para realizar las tareas administrativas de entrega; la eliminación de la manipulación de datos; añadir la funcionalidad GPS para la optimización de rutas y monitoreo; y la mejora de las herramientas de gestión de ventas para reducir las devoluciones de productos y mantener o aumentar el volumen de ventas.

En los próximos años, también se tiene previsto la realización de nuevas inversiones en otras tecnologías para apoyar el negocio, incluyendo la selección e implementación de un nuevo sistema de planificación de recursos empresariales, el diseño y la implementación de nuevos sistemas de control de costos y planificación de la producción y el desarrollo de mejores sistemas de información de negocios para apoyar la toma de decisiones en toda la organización.

6.- CONCLUSIÓN

La industria alimentaria, se ha visto afectada por una tendencia reciente hacia hábitos alimenticios más saludables. Como reflejo de esta tendencia, para muchos, los alimentos no saludables se consumen como un antojo. Krispy Kreme ha aprovechado esta tendencia, para posicionar sus donas como una comida popular “on-the-go”. El éxito de Krispy Kreme ha dependido de la entrega de productos de alta calidad y la consistencia en la operación de sus tiendas.

Oportunidades de crecimiento para el futuro, incluyen la expansión de franquicias, así como de canales de distribución alternativos de alta penetración, sin que esto vaya a significar sacrificar valor de marca y calidad del producto. Como se ha señalado, el éxito de Krispy Kreme estará basado en la expansión más allá de sus propias tiendas, lo cual implica entre otras cosas, la comercialización de las donas en frío, lanzamiento de productos en nuevos mercados sin establecer ubicaciones físicas, este canal de distribución alternativo ayudará a llevar el producto Krispy Kreme a millones de clientes potenciales que aún no han experimentado el sabor de las mejores donas del mundo.

La situación de Krispy Kreme es muy favorable en la actualidad. Sus puntos fuertes y activos competitivos superan fácilmente sus debilidades y pasivos competitivos. La empresa cuenta con una gran cantidad de oportunidades que puede capitalizar para continuar con su rápido crecimiento -la empresa no debería tener problemas para abrir muchas tiendas más -Dunkin 'Donuts cuenta con más de 13 veces el número de tiendas de KKD-. La estrategia de KKD es muy sólida, con ventajas competitivas en la calidad del producto, su atractivo, la reputación de la marca, y su capacidad para atraer franquicias de “alto calibre” (debido a lo atractivo del rendimiento económico de las tiendas), y a la integración vertical

hacia arriba en cuanto a la fabricación de los equipos para la elaboración de donas, las mezclas para donas y el café.

Las amenazas están al acecho, pero no han levantado sus cabezas hasta ahora. La emoción por el producto Krispy Kreme podría terminar ayudando al crecimiento del mercado de las donas y ayudar a superar la demanda relativamente plana que ha prevalecido en el mercado. Si es así, una costosa batalla por la cuota de mercado entre los participantes de la industria se puede evitar.

7.- INFORMACIÓN CIBERGRÁFICA

- ⇒ www.krispykreme.com
- ⇒ [www.krispykreme.com / gov_charter.pdf](http://www.krispykreme.com/gov_charter.pdf)
- ⇒ [www.krispykreme.com / comp_charter.pdf](http://www.krispykreme.com/comp_charter.pdf)
- ⇒ [www.krispykreme.com/ audit_charter.pdf,](http://www.krispykreme.com/audit_charter.pdf)
- ⇒ [www.krispykreme.com / corpgovernance.pdf](http://www.krispykreme.com/corpgovernance.pdf)
- ⇒ [www.krispykreme.com / code_of_ethics.pdf](http://www.krispykreme.com/code_of_ethics.pdf)
- ⇒ [www.krispykreme.com / officers_ethics.pdf](http://www.krispykreme.com/officers_ethics.pdf)
- ⇒ <http://investor.krispykreme.com/phoenix...>
- ⇒ <http://www.sec.gov/litigation/admin/2009/34-59499.pdf>
- ⇒ www.mitecnologico.com/iem/Main/TipoDePlanes
- ⇒ www.fundinguniverse.com/company-histories/krispy-kreme-doughnuts
- ⇒ www.businessweek.com/printer/articles/99622-krispy-kremes-unlikely-comebak
- ⇒ www.marketwatch.com/investing/stock/THI
- ⇒ www.marketwatch.com/investing/stock/DNKN
- ⇒ www.marketwatch.com/investing/stock/SBUX
- ⇒ www.marketwatch.com/investing/stock/KKD