

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Hospitalidad, Arte Culinario y Turismo**

**Análisis Operacional de Dulce Crema e implementación  
de estrategias para mejorar su rentabilidad**

**Análisis de casos**

**María Auxiliadora Real Naranjo**

**Administración de Empresas de Hospitalidad**

Trabajo de titulación presentado como requisito  
para la obtención del título de  
Licenciada en Administración de Empresas de Hospitalidad

Quito, 30 de abril de 2018

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Hospitalidad, Arte Culinario y Turismo**

**HOJA DE CALIFICACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Análisis Operacional de Dulce Crema e implementación  
de estrategias para mejorar su rentabilidad**

**María Auxiliadora Real Naranjo**

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico                      Juan Carlos Valdivieso, PhD

Firma del profesor:

\_\_\_\_\_

Quito, 30 de abril de 2018

## DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: \_\_\_\_\_

Nombres y apellidos: María Auxiliadora Real Naranjo

Código: 00117992

Cédula de Identidad: 0604074641

Lugar y fecha: Quito, 30 de abril de 2018

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco profundamente a Juan Carlos Valdivieso, por haberme guiado durante todo este proceso. Gracias a sus conocimientos, experiencia, motivación y apoyo me ha permitido elaborar este trabajo. Un sincero agradecimiento también a Damián Ramia y la universidad San Francisco de Quito por sus enseñanzas y formación durante estos años de estudio. A mis padres, ya que sin su apoyo incondicional no podría culminar esta maravillosa etapa universitaria.

## RESUMEN

Dulce Crema inició como un Proyecto de emprendimiento en la ciudad de Riobamba en el 2007. Actualmente existe 7 locales ubicados en diferentes partes de la Sultana de los Andes. Esta industria riobambeña posee productos de excelente calidad a precios asequibles, lo cual se ha convertido en una ventaja competitiva para la empresa.

El objetivo de esta consultoría es implementar procedimientos y estrategias en el área de operaciones, debido a la reducción de ventas e irregularidades en el inventario. De esta manera, se podrá obtener un mejor control de costos incrementando las ventas en Dulce Crema. Por otra parte, los resultados obtenidos de esta consultoría, serán comparados con información del mes de enero de la empresa.

Después de realizar el estudio correspondiente se puede demostrar que, mediante la implementación de estas estrategias propuestas, la empresa aumentó sus ventas y ha logrado controlar mejor sus costos.

**Palabras clave:** Emprendimiento- Calidad- Asequible- Estrategias- Control- Rentabilidad.

## **ABSTRACT**

Dulce Crema started as an Entrepreneurship Project in the city of Riobamba in 2007. There are currently 7 locations located in different parts of the Sultana de los Andes. This riobambeña industry has excellent quality products at affordable prices, which has become a competitive advantage for the company.

The objective of this consultancy is to implement procedures and strategies around operations due to the reduction of sales and irregularity in the inventory. In this way, better cost control can be obtained by increasing sales in Dulce Crema. In the other hand, the results obtained from this consultancy are compared with information from January of the company.

After carrying out the corresponding study, it can be demonstrated that, through the implementation of these proposed strategies, the company increased its sales has better control of its costs.

**Key words:** Entrepreneurship - Quality - Affordable - Strategies - Control - Profitability.

## Tabla de contenido

Índice de Gráficos .....	8
Índice de Tablas .....	9
Índice de Ilustraciones .....	10
<b>1. ANÁLISIS Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA.....</b>	<b>12</b>
1.1. Historia .....	12
1.2. Filosofía empresarial .....	12
1.3. Valores de la empresa .....	13
1.4. Ubicación .....	13
1.5. Tipo de empresa.....	14
1.6. Tipo de concepto .....	14
1.7. Productos.....	15
1.8. Experiencia del cliente.....	15
1.9. Análisis de la competencia .....	17
1.10. Fuerzas de Porter.....	20
1.11. FODA de la empresa .....	22
Área operacional.....	24
1.13. Recetas estándar .....	25
1.14. Diseño de Menú.....	25
1.15. Happy Hour .....	26
1.16. Menú engineering .....	27
1.17. Proveedores .....	27
1.18. Revenue Management .....	28
1.19. Estados Financieros .....	29
<b>2. PROBLEMAS Y POSIBLES SOLUCIONES .....</b>	<b>32</b>
2.1. Satisfacción del cliente .....	32
Área Operacional.....	33
2.2. Control de inventarios .....	33
2.3. Receta Estándar .....	38
2.4. Ingeniería de menú .....	43
2.5. Diseño del menú .....	46
2.6. Happy Hour .....	48
2.7. Revenue Management .....	49
Área Finanzas .....	50
<b>3. REVISIÓN DE ESTRATEGIAS APLICADAS Y RESULTADOS OBTENIDOS .....</b>	<b>51</b>
<b>4. CONCLUSIONES .....</b>	<b>63</b>
<b>5. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>65</b>
Bibliografía .....	66
<b>ANEXOS.....</b>	<b>68</b>

## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Calificación del servicio al cliente en Dulce Crema. Fuente: Encuesta realizada .....	32
Gráfico 2: Opinión del consumidor sobre volver a realizar la compra. Fuente: Encuesta realizada. ....	33
Gráfico 3: Resultados de la ingeniería de menú. Creado por: Mariuxi Real.....	43
Gráfico 4: Productos favoritos de los consumidores. Fuente: Encuesta realizada.....	45
Gráfico 5: Ventas y costos de producción Dulce Crema. Creado por: Mariuxi Real.....	54
Gráfico 6: Comparación del consumo de helado utilizando la receta estándar vs sin receta estándar .....	55
Gráfico 7: Comparación del consumo del yoguth utilizando la receta estándar vs sin receta estándar .....	55
Gráfico 8: Comentarios de los consumidores. Obtenido de: Encuesta realizada por Dulce Crema .....	56
Gráfico 9: Análisis de ventas de helado de paila. Creado por: Mariuxi Real .....	57
Gráfico 10: Ventas Frappé 2018. Creado por: Mariuxi Real .....	58
Gráfico 11: Ventas Megamantecado 2018. Creado por: Mariuxi Real.....	59
Gráfico 12: Análisis de ventas de enero y febrero del 2018. Creado por: Mariuxi Real.	61
Gráfico 13: Análisis de ventas de enero y marzo del 2018. Creado por: Mariuxi Real....	61
Gráfico 14: Análisis de ventas de enero y abril del 2018. Creado por: Mariuxi Real.....	62

## Índice de Tablas

Tabla 1: Ventas del mes enero del 2018. Creado por: Mariuxi Real .....	29
Tabla 2: Costos de venta mes de enero de 2018.....	29
Tabla 3: Estado de Resultados Dulce Crema. Creado por: Mariuxi Real .....	30
Tabla 4: Análisis de ventas mes de enero. Creado por: Mariuxi Real.....	31
Tabla 5: Receta estándar: Helado Oreo. Creado por: Mariuxi Real .....	40
Tabla 6: Receta estándar Megamantecado. Creado por: Mariuxi Real .....	40
Tabla 7: Receta estándar yogurth Creado por: Mariuxi Real .....	41
Tabla 8: Receta estándar mantecado. Creado por: Mariuxi Real.....	41
Tabla 9: Receta estándar empastado. Creado por: Mariuxi Real.....	41
Tabla 10: Receta estándar frappé. Creado por: Mariuxi Real.....	42
Tabla 11: Receta estándar Helado simple de paila en tulipán. Creado por: Mariuxi Real .....	42
Tabla 12: Receta estándar helado simple de paila. Creado por: Mariuxi Real .....	42
Tabla 13: Receta estándar helado doble de paila. Creado por: Mariuxi Real.....	43
Tabla 14: Ingeniería de Menú. Creado por: Mariuxi Real .....	44
Tabla 15: Ventas totales 2018. Creado por: Mariuxi Real .....	60
Tabla 16 Ventas del 1 al 28 de febrero del 2018. Creado por: Mariuxi Real .....	69
Tabla 17: Costo de ventas del 1 al 28 de febrero del 2018. Creado por: Mariuxi Real ..	69
Tabla 18: Estado de resultados del 1 al 28 de febrero del 2018. Creado por: Mariuxi Real.....	70
Tabla 19: Ventas del 1 al 28 de marzo del 2018. Creado por: Mariuxi Real.....	70
Tabla 20: : Costos de entas del 1 al 28 de marzo del 2018. Creado por: Mariuxi Real...71	71
Tabla 21: : Estado de resultados del 1 al 28 de marzo del 2018. Creado por: Mariuxi Real.....	71
Tabla 22: Ventas del 29 al 25 de abril del 2018. Creado por: Mariuxi Real.....	72
Tabla 23: Costo de ventas del 29 al 25 de abril del 2018. Creado por: Mariuxi Real .....	72
Tabla 24: Estado de resultados del 29 al 25 de abril del 2018. Creado por: Mariuxi Real .....	73

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Fuerzas de Porter de la industria heladera. Creado por: Mariuxi Real.....	22
Ilustración 2: Análisis FODA de la empresa. Creado por: Mariuxi Real .....	24
Ilustración 3: Diseño de menú. Obtenido: Dulce Crema .....	26
Ilustración 4: Vasos utilizados por Dulce Crema. Fuente: Dulce Crema .....	34
Ilustración 5: Formato de inventarios. Fuente: Dulce Crema.....	35
Ilustración 6: Formato de Inventarios de lunes a viernes. Creado: Mariuxi Real.....	36
Ilustración 7: Formato de Inventarios de sábado a domingo. Creado: Mariuxi Real .....	37
Ilustración 8: Comentarios de los consumidores. Obtenido de: Encuesta realizada por Dulce Crema.....	39
<b>Ilustración 9:</b> Diseño de menú. Obtenido: Dulce Crema .....	47
Ilustración 10: Estrategias propuestas. Creado por: Mariuxi Real .....	51
Ilustración 11: Costos de vasos no membretados utilizados por Dulce Crema. Fuente: Dulce Crema .....	53
Ilustración 12: Costos de vasos membretados. Fuente: Distribuidora Jiménez.....	53
Ilustración 13: Presentación del helado de paila. Creado por: Mariuxi Real.....	57
Ilustración 14: Encuesta de satisfacción al cliente. Creado por: Mariuxi Real.....	68

## **Introducción**

Dulce Crema forma parte de las heladerías más populares y concurridas en la ciudad de Riobamba, cuyo objetivo principal es generar rentabilidad y valor a su marca. Este negocio se encuentra dentro de la industria de alimentos y bebidas, uno de los aspectos más importantes en esta industria es manejar eficientemente los costos de producción.

Dulce Crema tiene problemas en el food cost de sus productos, ya que posee dificultades administrativas y por esta razón es primordial analizar el área operacional esta empresa y reconocer los factores que afectan a la rentabilidad del negocio.

### **Objetivo general**

- Analizar cómo se encuentra la empresa Dulce Crema, encontrar los problemas de esta industria, proponer posibles soluciones y analizar los resultados obtenidos al implementar las estrategias propuestas.

### **Objetivo Principal**

- Crear recetas estándares para obtener un mejor control de costos asegurando la calidad, consistencia y sabor de los productos.
- Reducir pérdidas en el inventario causadas por la ausencia de control de la administración.
- Analizar los resultados obtenidos del mes de febrero, marzo y abril al implementar las estrategias y comparar los resultados con el mes de enero, ya que es el mes base en este estudio.
- Proporcionar recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos en el caso.

# 1. ANÁLISIS Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA

## 1.1. Historia

Dulce crema es un establecimiento dedicado a la venta de helados. La idea de este negocio inició en una clase de emprendimiento en el 2007. En abril del 2009 Dulce Crema fue inaugurada en la Avenida Daniel León Borja y Uruguay.

Los actuales dueños escogieron inaugurar su negocio en el mes de abril, ya que en esa fecha celebra las fiestas de independencia de la ciudad de Riobamba.

En el 2016 mediante un estudio de mercado se concluyó que Dulce Crema podría estar presente en otros lugares de la ciudad, debido a que la ciudad contaba con una gran demanda no atendida y existía poca oferta de productos similares. A partir de ese estudio, Dulce Crema abrió 2 sucursales en el mismo año y en el 2017 esta empresa se expandió con 4 locales más dentro de la Sultana de los Andes.

## 1.2. Filosofía empresarial

- **Misión**

Dulce Crema une, comparte y deleita a las familias ecuatorianas, mediante un servicio de venta de helados a la comunidad.

- **Visión**

Dulce Crema será una heladería reconocida a nivel nacional por su calidad de sus productos y las experiencias basadas en los 5 sentidos.

- **Propuesta de valor**

Disfrutar en familia es posible con Dulce Crema.

### 1.3. Valores de la empresa

- ***Seguridad***

La seguridad debe ser prioridad en cualquier decisión tomada por managers o trabajadores.

- ***Cortesía***

Vínculo entre los vendedores y consumidores para poder brindar una experiencia basada en los 5 sentidos.

- ***Eficacia***

Al cumplir con nuestros objetivos predeterminados, minimizando los recursos y tiempo a través del trabajo en equipo.

### 1.4. Ubicación

Las Heladerías Dulce Crema están ubicadas en puntos estratégicos, en los cuales existe un gran flujo de personas. Por esta razón, las sucursales están localizadas cerca de universidades, terminales de buses y colegios.

Dulce Crema posee 7 puntos de venta situados en:

- Avenida Daniel León Borja y Uruguay
- Avenida Eloy Alfaro y 10 de agosto
- Avenida Canonigo Ramos y Epiclachima
- Avenida Pedro Vicente y José de Peralta
- Avenida Pedro Vicente y Carretera Panamericana
- Avenida Antonio José de Sucre y Vicente Ramón Roca
- Avenida Antonio José de Sucre y México

### **1.5. Tipo de empresa**

Dulce crema es una empresa ecuatoriana del sector terciario, es decir, se dedica a la venta de productos elaborados (Maqueta, 1995). Este negocio inició como un proyecto de emprendimiento, el cual tuvo éxito y pudo continuar ofreciendo sus servicios a la comunidad.

Actualmente esta empresa posee una ventaja competitiva, la cual es conocida como integración vertical hacia atrás. La integración vertical hacia atrás significa que "la compañía crea subsidiarias para producir algunos materiales utilizados en la fabricación de sus productos" (Prado, 1998).

Dulce Crema posee una pequeña empresa de lácteos, en donde produce su materia prima como: bases de helados, jaleas, yogurth, conos y cereales. La misma que se encuentra ubicada en la ciudad de Riobamba.

### **1.6. Tipo de concepto**

El concepto de Dulce Crema es unir, compartir y deleitar a las familias ecuatorianas, mediante su producto que ofrece una experiencia basada en los 5 sentidos y a un precio asequible.

El concepto de diseño está enfocado en la linealidad del helado soft, ya que todos sus productos poseen esta característica al ser elaborados y entregados a sus consumidores finales. Por esta razón, el diseño del local posee estructuras lineales con colores variados que representan el valor de la marca.

Los colores de la marca son:

- **Azul:** representa la constancia de la marca tanto en el producto y servicio en todos sus locales. De esta manera, busca generar confianza en sus consumidores y ellos puedan elegir Dulce Crema como su primera opción.
- **Anaranjado:** representa el éxito de la marca al brindar un servicio de calidad. Por otra parte, Dulce Crema considera un éxito tener la creatividad al transformar una venta en una experiencia.
- **Blanco:** representa la pureza de la marca al crear productos saludables, libres de preservantes y colorantes.

### **1.7. Productos**

Dulce Crema se enfoca a la venta de helados tipo soft o mejor conocidos como mantecados. Los helados de Dulce Crema son elaborados en base de crema de leche y frutas.

Los productos ofrecidos por Dulce Crema son:

- Helado Oreo
- Mega Mantecado
- Mantecado
- Yogurth
- Helados de Paila
- Frappés
- Empastados

### **1.8. Experiencia del cliente**

La experiencia del cliente está basada en los 5 sentidos del ser humano. Como menciona Freud " El subconsciente es la mente que guía el corazón, es decir aquella emocional, afectiva y sentimental" (Freud, 1974). Dulce crema intenta despertar el

subconsciente de sus consumidores a través del uso de sus sentidos. Cada sentido es influenciado de diferente manera como:

- ***Sentido de la vista:*** “El 90% de la información que percibe nuestro cerebro es visual” (Alvarez, 2016). Mediante este sentido, Dulce Crema plasma en sus consumidores, una imagen de un producto apetitoso, saludable y nutritivo.
- ***Sentido del olfato:*** “El desarrollo del olfato es usado para estimular la compra impulsiva en puntos de venta” (Alvarez, 2016). El aroma característico de Dulce Crema es la vainilla. Se escogió este tipo de aromatizante por su olor reconfortante y sus propiedades. Según Jafqui este producto familiariza de manera inconsciente a los consumidores y les recuerda la dulzura de la niñez (2013).
- ***Sentido del oído:*** “La música es una herramienta para crear la imagen del punto de venta en la mente del cliente” (Pacheco, 2014). Dulce Crema busca ser reconocido por sus consumidores mediante el sonido. En los locales de Dulce Crema se reproduce música relajante, con el fin de plasmar un ambiente de lleno de armonía.
- ***Sentido del gusto:*** de acuerdo a un estudio “las personas recuerdan el 15% de lo que prueban” (Alvarez, 2016). Dulce Crema es una marca preocupada por sus consumidores, en la cual su valor principal es la seguridad de las personas y sus productos. De esta manera cuida que sus productos estén correctamente elaborados, con un sabor único e inigualable para deleitar a sus consumidores de manera nutritiva, saludable.

- ***Sentido del tacto:*** “ayuda a la doble interacción de los consumidores con los productos” (Pacheco, 2014). Los helados elaborados por Dulce Crema poseen una textura agradable, la cual permite al consumidor sentir las diferentes texturas de los componentes cuando deleita el producto. Estos componentes están presentes en el chocolate frizado del helado, la galleta crujiente en su mantecado o la jalea caliente en su Megamantecado.

### **1.9. Análisis de la competencia**

En el 2009 la única empresa que ofrecía helados tipo “SOFT” en la ciudad de Riobamba era Donky Doky. Esta empresa se dedicaba únicamente a la venta de mantecados en cono y su precio de venta era \$0.50. Sin embargo, la calidad de los productos de Dulce Crema, le permitió abarcar gran parte su mercado y esta empresa dejó de ofrecer su servicio al público en el mismo año.

Por otra parte, la cadena nacional “Nice Cream” estuvo ubicada en la ciudad de Riobamba con dos sucursales, las cuales estaban ubicados en la avenida Daniel León Borja y en el paseo Shopping. Esta empresa se dedicaba a la venta de helados tipo soft o mantecados. Los productos de esta marca eran de un costo alto en comparación del Dulce Crema, lo que les llevo a cerrar la franquicia en la ciudad de Riobamba y expandirse hacia otras ciudades.

Actualmente, las empresas que ofrecen un producto similar a Dulce Crema en helados son: KFC, Coco Express, Corcel Negro, Vendedores en Camionetas, Helados Pepito, Helados Pingüino y Café Paris.

### **Coco Express**

Coco Express es una franquicia de origen brasileño, la cual vende productos derivados del coco. Entre los productos que ofrecen al público se encuentran helados tipo soft de coco.

Coco Express se encuentra ubicado en el paseo shopping de la ciudad de Riobamba. Esta empresa se dedica a un nicho de mercado específico, el cual podría ser denominado como amantes del coco, ya que todos sus productos son enfocados en esta fruta.

### **Helados Pepito**

Helados Pepito es una nueva heladería inaugurada en el mes de febrero del 2018. Únicamente se dedica a la venta de helados soft en cono. La estrategia de Helados Pepito se basa en vender sus productos en un semáforo ubicado en la Avenida Antonio José de Sucre y Edelberto Bonilla.

### **Vendedores de Camionetas.**

Estos comerciantes no poseen un lugar específico de venta, ya que se movilizan constantemente. Estas camionetas se las puede encontrar en mercados y salidas de colegios. El único producto que ofrecen los vendedores de camioneta es el helado soft en cono a precios económicos.

### **KFC**

La franquicia nacional KFC está ubicada en Avenida Canonigo Ramos y Epiclachima. KFC es un restaurante de comida rápida dedicada a la venta de pollo frito,

esta empresa posee un amplio menú, en el cual tiene su selección de postres y ofrece una carta de helados.

KFC ofrece helados tipo soft los cuales son de excelente calidad, pero a un precio alto en comparación de Dulce Crema. Se podría decir que no es una competencia directa, ya que sus consumidores principales van a sus locales en busca de pollo frito y complementa su pedido con pequeño postre.

### **Corcel Negro**

Corcel Negro es una empresa riobambeña enfocada a la venta de comida rápida. Posee 4 puntos de venta dentro de la ciudad, pero solo uno de ellos se dedica a la venta de mantecados. La sucursal ubicada en la Avenida Daniel León Borja y Juan Lavalle, se dedica a la comercialización de helados como un complemento de su menú.

### **Helados Pingüino**

Los helados Pingüino es una empresa ecuatoriana que se dedica a la venta de helados de paleta, galleta, tarrina, pasteles y bandeja. Esta empresa tiene una franquicia en la ciudad de Riobamba ubicada en la Av. Canónigo Ramos. La industria Pingüino, se dedica principalmente a la venta de helados en paleta y tarrinas para el hogar.

### **Café París**

El Café París es una cafetería riobambeña ubicada en la Avenida Daniel León Borja y Juan Montalvo. Esta cafetería se enfoca en la venta de bebidas con cafeína, granizados, crepés y pasteles. A pesar de no ser una heladería, este negocio se considera competencia de Dulce Crema, ya que ofrece productos los cuales pueden ser considerados como sustitutos del helado.

### **1.10. Fuerzas de Porter**

Las fuerzas de Porter es un modelo de investigación que sirve como herramienta para analizar nuestra industria en términos de rentabilidad. A partir de este modelo, la empresa puede planificar estrategias, descubrir amenazas en el mercado o detectar nuevas oportunidades que beneficien a la compañía (Porter, 1999).

A continuación, se encuentra el análisis de las 5 fuerzas competitivas en la industria de Dulce Crema:

- **Amenaza de la entrada de nuevos competidores**

La amenaza de entrada de nuevos competidores en esta industria es ALTA, porque las barreras de entrada y salida no son fuertes como sucede otras industrias. Por ejemplo, la inversión inicial para crear una heladería es baja, la materia prima se puede conseguir fácilmente y es un negocio muy popular, por ende, si se decide cerrar la empresa la maquinaria se puede vender fácilmente.

- **Amenaza de posibles productos sustitutos**

“Los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto en estudio y satisface la misma necesidad en el consumidor” (Hernández, 2010).

La amenaza de productos sustitutos en la industria de helados es ALTA, porque existen varios sustitutos disponibles y de fácil acceso en el mercado como: smoothies, batidos, bubble tea, granizados y pasteles.

- **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es BAJA, ya que este poder depende de las condiciones de mercado, la importancia del producto ofrecido y la cantidad de proveedores existentes. En esta industria existe una amplia cartera de proveedores, los cuales pueden ofertar a Dulce Crema los mismos productos a precios similares, debido a que estos materiales se encuentran en el mercado con facilidad. Por otra parte, los proveedores no poseen un producto único y diferenciado que sea indispensable en esta industria.

- **Poder de negociación de los clientes**

*El poder de negociación de una empresa frente a sus clientes está determinado por dos factores: sensibilidad del precio y poder de negociación. (Hernández, 2010)*

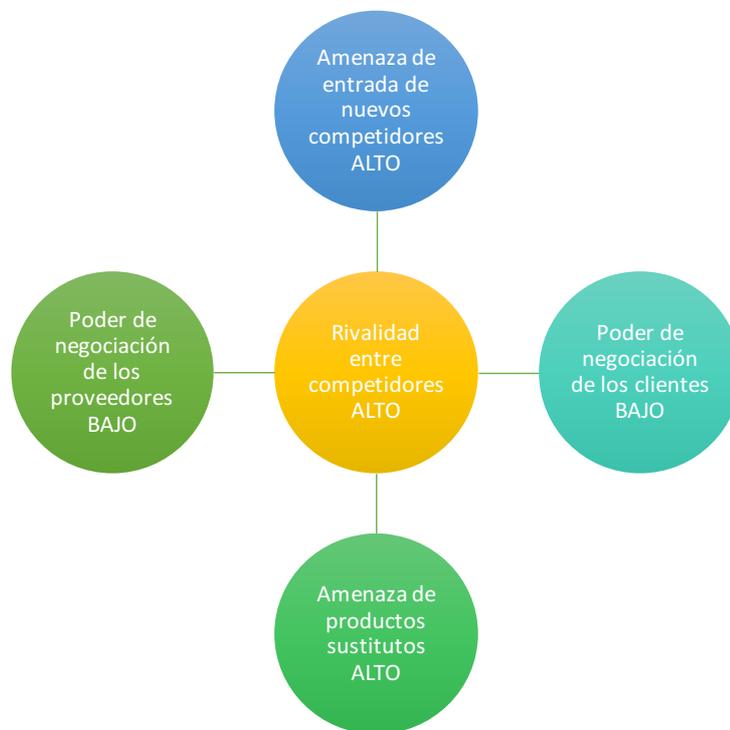
El poder de negociación de los clientes es BAJO. Debido a que, la concentración de clientes es alta, el volumen de compras realizados por los consumidores es bajo, la calidad de los productos es excelente y los sustitutos posee un precio elevado y en muchas ocasiones no son asequibles para todos los consumidores.

- **Rivalidad entre competidores existentes**

La rivalidad entre competidores existentes en la industria de helados es ALTA, porque existe varias heladerías en el mercado, crecimiento de esta industria es rápido ya que sus barreras de entrada y salida no son fuertes.

A pesar que la amenaza de nuevos competidores en esta industria es alta, Dulce Crema ha logrado generar lealtad por sus consumidores, generándole posicionamiento en el mercado. Por otra parte, esta empresa posee una gran ventaja competitiva conocida como economías de escala. Las economías de escala están presentes cuando "el costo

unitario de una actividad determinada se reduce al aumentar el volumen de producción” (Panzar, 1977). Dulce Crema forma parte de un grupo industrial, en donde la elaboración de su materia prima se elabora en altos volúmenes reduciendo tiempo y costos en la producción. De esta manera, Dulce Crema pueda abastecer sus materias primas en a todos sus puntos de venta a tiempo.



*Ilustración 1: Fuerzas de Porter de la industria heladera. Creado por: Mariuxi Real*

### 1.11. FODA de la empresa

#### Fortalezas

- Marca conocida en la ciudad de Riobamba.
- Productos con precios asequibles.

- Calidad de los productos.
- Productos naturales sin preservantes.
- Costos reducidos por su economía de escala.
- Servicio rápido y eficiente.
- Atención al cliente basado en los valores de la empresa.
- Localización de sus puntos de venta.

### **Oportunidades**

- Demografía del sector: estudiantes de colegios y universidades.

### **Debilidades**

- Falta de innovación en sus productos.
- Menú limitado.
- Inadecuada administración.
- Ausencia de manejo y presupuesto de marketing.
- Vasos sin marca de la empresa.
- Carencia de recetas estándares.
- Presentación del menú de manera inapropiada.
- Escasez de promociones.

### **Amenazas**

- Nuevos competidores.
- Situación climática de la ciudad.



*Ilustración 2: Análisis FODA de la empresa. Creado por: Mariuxi Real*

### 1.12. Satisfacción del cliente

Dulce Crema no posee conocimiento sobre el nivel de satisfacción de sus clientes, ya que no ha realizado ningún tipo de encuesta sobre ¿Cómo los consumidores perciben su servicio y qué tan satisfechos se encuentran con la marca?

Bob nos menciona en su libro que “la satisfacción del cliente determina las percepciones sobre la calidad del servicio o producto recibido” (Hayes, 2002). Tomando en cuenta este concepto, la respuesta sobre qué tan satisfecho se encuentra el cliente nos ayuda a tomar decisiones al momento de realizar cambios, los cuales pueden resultar perjudiciales o beneficiosos para la empresa.

### Área operacional

### **1.13. Recetas estándar**

El objetivo de crear una receta estándar es asegurar la igualdad en el producto constantemente, es decir los productos vendidos se deben caracterizar por: poseer el mismo sabor, la misma calidad, porción y sobretodo costo.

Dulce Crema desde la apertura en el 2009, no ha elaborado recetas estándar de sus productos ofertados al público, ya que su manera de controlar sus costos es mediante el conteo de inventarios como: vasos desechables, conos y galletas. Por otra parte, para controlar sus bases utilizan una aproximación de venta, la cual consiste en que cada balde de helado de 20 litros se vende aproximadamente entre \$100 y \$120 dólares. En cambio, un balde de yogurth rinde entre \$90 y \$95 dólares.

### **1.14. Diseño de Menú**

Dulce Crema al ser un negocio con un servicio rápido no posee mesas en sus locales, por este motivo no tiene un menú personalizado para sus clientes. El menú se lo puede observar en rótulos ubicados alrededor del local, los cuales muestran el precio y la fotografía de los productos.

El menú utilizado por Dulce Crema se encuentra en la Ilustración #3.



Ilustración 3: Diseño de menú. Obtenido: Dulce Crema

### 1.15. Happy Hour

Las heladerías Dulce Crema no ha implementado estrategias de "Happy Hour" ya que, no poseen una estructura de costos precisa. Por otra parte, el concepto de "Hora Feliz" para su administrador no está correctamente definido y no conoce estrategias efectivas para promocionar sus productos. Como menciona Commerce 360:

*"El happy hour consiste en reducir los precios de productos o servicios durante un corto periodo de tiempo, durante el que no suele haber mucha actividad y tiene como fin activar esa franja horaria."* (Commerce360, 2015)

Tomando en cuenta el concepto de "Happy Hour", Dulce Crema podría aplicar estrategias novedosas, con el fin de activar las ventas con promociones atractivas en horas no concurridas.

### **1.16. Menú engineering**

Dulce Crema no cuenta con una ingeniería de menú, por lo tanto, no tiene conocimientos sobre cuáles son sus productos estrellas, incógnitas, vacas y perros.

Adillon en su artículo define a la ingeniería de menú como:

*“La técnica interdisciplinaria utilizada en los restaurantes para estudiar la rentabilidad del negocio, mediante el análisis de los márgenes de beneficio de cada artículo, así como de la popularidad de cada plato” (Adillon, 2012)*

Tomando en cuenta esta definición, Dulce Crema al conocer la rentabilidad y popularidad de cada uno de sus productos, podría promocionar aquellos que poseen un alto margen de contribución. De esta manera, volverlos populares y los consumidores obtén elegir estos productos.

### **1.17. Proveedores**

Dulce Crema no posee una carta amplia de proveedores, ya que los dueños se encuentran satisfechos con el servicio proporcionado por sus distribuidores. Los proveedores actuales de Dulce Crema les permiten realizar sus compras a crédito, el cual tiene vigencia de 30 días.

Los proveedores de Dulce Crema son:

- *Plásticos Jiménez*

Esta empresa distribuye todos los suministros plásticos utilizados por Dulce Crema. Las provisiones compradas son: servilletas, cucharas, sorbetes, tapas y vasos desechables de 16 oz, 10 oz y 5 oz.

- ***Prolandia***

Prolandia es una empresa dedicada la fabricación de lácteos desde 1990. Esta empresa ofrece a Dulce Crema las bases de helados, yogurth, jaleas, conos, cereales y helados de paila.

- ***Centro Comercial Raúl***

El Centro Comercial Raúl distribuye a Dulce Crema la "galleta negra molida". Este tipo de galleta es utilizada para espolvorear el helado oreo de manera uniforme y de este modo el producto se vea más apetitoso.

- ***Distribuidora García***

La distribuidora García provee a Dulce Crema "galletas Oreos". Las cuales son utilizadas en la decoración cuando se elabora el "Helado Oreo".

### **1.18. Revenue Management**

El Revenue Management es vender el producto adecuado, al cliente adecuado, al precio adecuado, al momento adecuado y durante el tiempo adecuado. El objetivo del Revenue Management es maximizar los ingresos de acuerdo a la capacidad de oferta y la demanda del negocio (Ronald, 2011). Dulce Crema actualmente no realiza revenue managemnet, ni promociona sus productos.

### 1.19. Estados Financieros

Las heladerías Dulce Crema no lleva una administración de una manera correcta, por este motivo no existe estados financieros de la empresa. Sin embargo, mediante un seguimiento de ventas del mes de enero (tabla #1), se ha logrado elaborar un estado de pérdidas y ganancias de la empresa.

Ventas del 2 al 31 de enero del 2018					
	Avenida	Terminal	Dolorosa	Total de ítems	Valor Total de la venta
Oreo	1492	1121	504	3117	\$ 3,117.00
Megamantecado	418	82	11	511	\$ 511.00
Yogurth	2111	1056	1180	4347	\$ 2,173.50
Mantecado	2982	2537	1993	7512	\$ 3,756.00
Frappé	7	100		107	\$ 267.50
H. Simple	245			245	\$ 245.00
H. Doble	1			1	\$ 1.50
Empastados	15			15	\$ 15.00
<b>TOTAL</b>				<b>15855</b>	<b>\$ 10,086.50</b>

Tabla 1: Ventas del mes enero del 2018. Creado por: Mariuxi Real

Costo de Ventas del 2 al 31 de enero del 2018		
Prolandia		Valor
	Base de Helado	\$ 2,623.75
	Yogurth	\$ 750.00
	Jalea	\$ 72.00
	Conos	\$ 7.38
	H.bandeja	\$ 36.95
	Empastados	\$ 6.75
	Hielo	\$ 5.35
	Base de Frappé	\$ 83.46
<b>Total</b>		<b>\$ 3,585.64</b>
<b>Distribuidora Jiménez</b>		
	Desechables	\$ 299.97
<b>Distribuidora Razas</b>		
	Polvo de Oreo	\$ 126.00
<b>Distribuidora García</b>		
	Oreos	\$ 187.02
<b>Total</b>		<b>\$ 4,198.63</b>

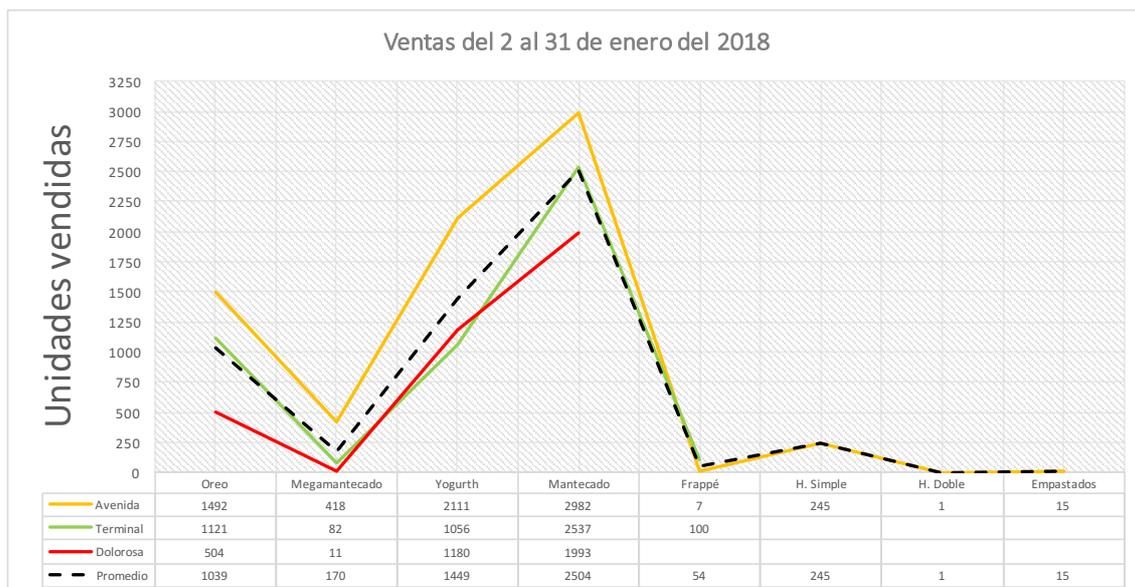
Tabla 2: Costos de venta mes de enero de 2018

En la tabla #3 se puede observar que la empresa es rentable, ya que genera utilidades. Por otra parte, si se analiza los costos de producción, estos representan alrededor del 41.62% de los ingresos totales, los cuales se encuentran sumamente elevados de acuerdo a las ventas realizadas en este mes.

<b>ESTADO DE RESULTADOS DULCE CREMA</b>			
Del 2 al 31 de enero del 2018			
<b>Ingresos</b>			
Ingresos por ventas			\$ 10,086.50
<b>Ingresos Netos</b>			<b>\$ 10,086.50</b>
Costo de Ventas			\$ 4,198.63
<b>Gastos</b>			
Gasto por salarios	\$	1,770.00	
Gasto servicios básicos	\$	265.00	
Gasto arriendo	\$	400.00	
Gastos ausencia de inventarios	\$	2.52	
Gastos Rise	\$	22.50	
<b>Gastos Totales</b>	<b>\$</b>	<b>2,460.02</b>	
<b>Utilidad Neta</b>			<b>\$ 3,427.85</b>

*Tabla 3: Estado de Resultados Dulce Crema. Creado por: Mariuxi Real*

En la tabla #4 se encuentra el análisis de ventas del mes de enero, en donde se ha representado las ventas de 3 locales de Dulce Crema. En esta tabla se observa que la heladería ubicada en la Avenida sobrepasa el promedio de ventas y los puntos de ventas ubicados en el Terminal y Dolorosa se encuentran por debajo del promedio. Este acontecimiento está dado por la ubicación de los locales, ya que en la Avenida existe un alto flujo de personas todo el tiempo y en las otras heladerías el flujo es menor. Sin embargo, la heladería ubicada en terminal está sobre el promedio en los productos oreos mantecados y frappés.



*Tabla 4: Análisis de ventas mes de enero. Creado por: Mariuxi Real*

## 2. PROBLEMAS Y POSIBLES SOLUCIONES

### 2.1. Satisfacción del cliente

Dulce Crema no conoce que tan satisfechos se encuentran sus clientes con su marca. Por este motivo, mediante la consultoría realizada a Dulce Crema se trabajó en una encuesta a sus clientes en el mes de febrero, cuyo objetivo se basó en investigar ¿Cómo sus consumidores perciben su marca?

Para esta encuesta se entrevistó a 1000 consumidores, en sus 3 puntos de ventas, los cuales están siendo analizados en esta consultoría. Los resultados obtenidos en esta encuesta nos mencionan que: el 62% de las personas entrevistadas concuerdan en que el servicio de Dulce Crema es excelente, 34% nos menciona que es muy bueno y 4% es regular (gráfico 1). Sin embargo, todos los entrevistados respondieron que volverían a comprar en Dulce Crema, debido a que se encuentran satisfechos con la calidad y consistencia de con los productos. (gráfico 2)

#### ¿Cómo calificarías el servicio al cliente de Dulce Crema?

Respondidas: 1000 Omitidas: 0

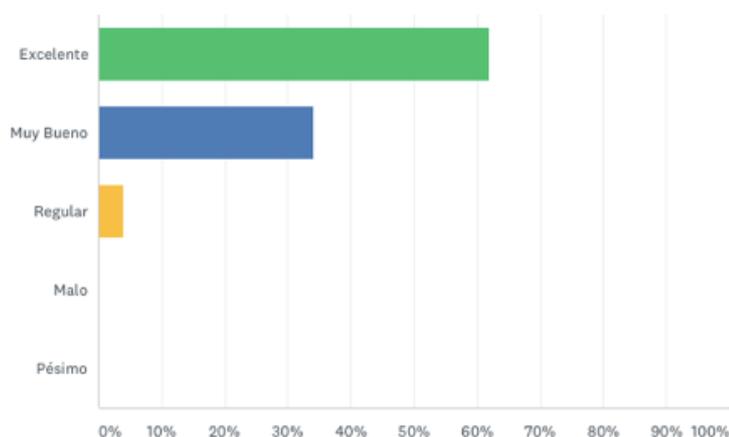


Gráfico 1: Calificación del servicio al cliente en Dulce Crema. Fuente: Encuesta realizada

### ¿Volverías a comprar en Dulce Crema?

Respondidas: 1000 Omitidas: 0

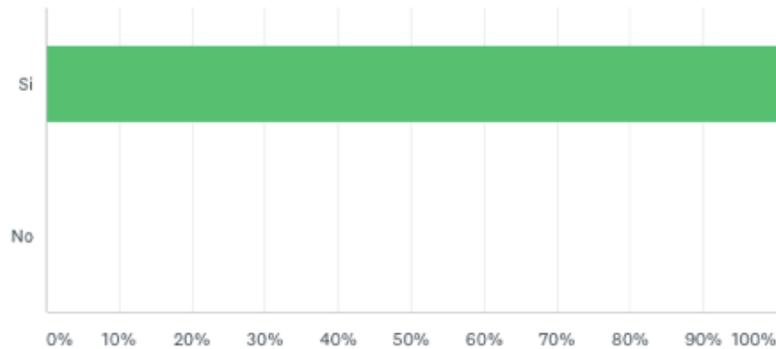


Gráfico 2: Opinión del consumidor sobre volver a realizar la compra. Fuente: Encuesta realizada.

## Área Operacional

### 2.2. Control de inventarios

#### *Problemas con el control de inventarios.*

- Dulce Crema no posee vasos membretados con su marca y los productos ofertados son entregados en envases desechables, los cuales pueden ser adquiridos en cualquier tienda o distribuidora de plásticos (ilustración 4). El no tener envases membretados se considera un problema, porque los trabajadores tienen fácil acceso para adquirir estos inventarios. De esta manera, ellos podrían comprar envases desechables y venderlos utilizando la materia prima de Dulce Crema sin la necesidad de registrar la venta. Este acontecimiento es difícil de controlar, ya que la empresa no posee recetas estándar para verificar la cantidad de producto utilizado en cada ítem. La consecuencia de esta acción está presente en el aumento del food cost de sus productos.



*Ilustración 4: Vasos utilizados por Dulce Crema. Fuente: Dulce Crema*

- Dulce Crema utiliza recipientes desechables al entregar su producto final a sus consumidores. Cada paquete de vasos desechables contiene 50 unidades, el problema radica en que no todos los paquetes vienen completos ocasionando descuadres en el inventario. Por otra parte, los encargados de ingresar los inventarios al cuaderno de apuntes, son los mismos empleados que participan en la venta de helados. El principal problema existente en Dulce Crema es que en muchas ocasiones los trabajadores no escriben la cantidad exacta de inventarios entregados o se descuidan de anotar los nuevos inventarios.
- Dulce Crema controla sus inventarios a través de anotaciones en un cuaderno, en donde se encuentran los ítems y los inventarios para cada día de la semana. El problema de llevar los inventarios de esta manera se

encuentra en el cuaderno de anotaciones, ya que este está desordenado y muchas ocasiones la información no es sumamente clara y precisa.

(Ilustración 5).

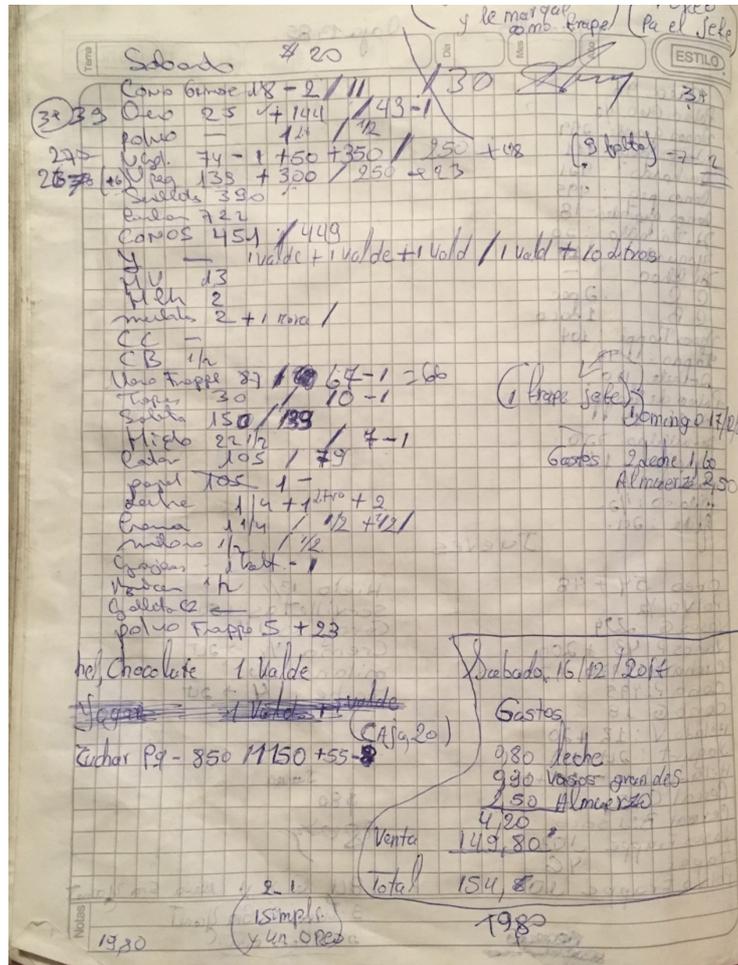


Ilustración 5: Formato de inventarios. Fuente: Dulce Crema

### Posibles soluciones

- Para controlar mejor el inventario y tener información actualizada, se podría sustituir las registradoras manuales por registradoras computarizadas, las cuales proporcionará un mejor control de inventarios, informes de ventas detallados de manera rápida y eficiente. Proporcionándole a la empresa un mayor control y mejor manejo de la información.

- Crear nuevos folletos de inventarios con toda la información necesaria, de esta manera Dulce Crema pueda llevar sus inventarios de manera clara y precisa con el fin de evitar confusiones al momento del cerrar caja. (Ilustraciones 6 y 7)

							
REGISTRO DE INVENTARIOS							
Fecha:	Cantidad						
	Inventario Inicial	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Inventario Final
Oreos							
Polvo de Oreo							
Vaso Grande							
V. Pequeño							
Cucharas							
Servilletas							
H. Vainilla							
H. Chocolate							
Yogurth							
Mermeladas							
V. Frappe							
T. Frappe							
Polvo. Frappe							
Cartón							
Sorbetes							
Hielo							
Crema							
Leche							
Milano							
Papel							
Cereal Blanco							
Cereal Color							
Grajeas							
H.Paila							
Notas							

Ilustración 6: Formato de Inventarios de lunes a viernes. Creado: Mariuxi Real

				
REGISTRO DE INVENTARIOS				
Fecha:	Cantidad			
	Inventario Inicial	Sábado	Domingo	Inventario Final
Oreos				
Polvo de Oreo				
Vaso Grande				
V. Pequeño				
Cucharas				
Servilletas				
H. Vainilla				
H. Chocolate				
Yogurth				
Mermeladas				
V. Frappé				
T. Frappé				
Polvo. Frappé				
Cartón				
Sorbetes				
Hielo				
Crema				
Leche				
Milano				
Papel				
Cereal Blanco				
Cereal Color				
Grajeas				
H.Paila				
Notas				

Ilustración 7: Formato de Inventarios de sábado a domingo. Creado: Mariuxi Real

- Solicitar cotizaciones de vasos impresos a empresas que se dediquen a la fabricación de estos productos, con el fin de analizar costos y comparar beneficios al implementar desechables membretados en Dulce Crema.
- Realizar un conteo previo de los inventarios antes de entregar a los vendedores, con la finalidad de evitar irregularidades en inventarios. Al mismo tiempo, llevar un control personal de inventarios para controlar que las cantidades ingresadas al cuaderno sean las mismas que las entregadas a los trabajadores.
- Realizar un control rutinario y supervisión de inventarios cuando se realice el cierre de caja, porque de esta manera se podrá evitar anomalías en el inventario.

### **2.3. Receta Estándar**

#### ***Problemas con las recetas estándar***

- Dulce Crema no ha desarrollado recetas estándar de sus productos, porque no posee conocimiento de cómo realizarlas y controlar los productos mediante esta herramienta.

La manera de controlar el consumo de sus productos (bases de helados y yogurth) se realiza mediante una suposición, la cual los dueños consideran que un balde de 20 litros de helado rinde entre \$100 y \$120 dólares y un balde de yogurth rinde entre \$90 y \$95 dólares.

El desuso de las recetas estándar ocasiona eventualmente problemas e irregularidades en los inventarios; como consecuencia el food cost de los productos aumenta, ocasionado disminución en las utilidades de la empresa. Estas irregularidades están presentes en la ausencia de materia primas de los inventarios.

- Dulce Crema, al no tener recetas estándar redactadas, posee problemas de consistencia en las proporciones de jalea y galleta servidas en los helados. Este problema se puede visualizar en la opinión de algunos consumidores cuando respondieron una encuesta acerca de ¿Cómo podría mejorar Dulce Crema? (Ilustración 8)

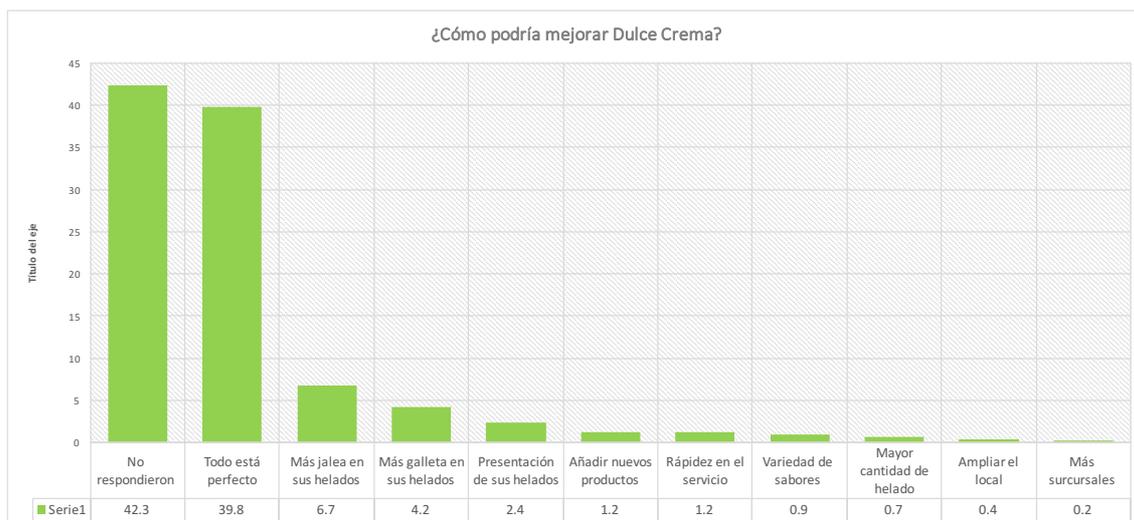


Ilustración 8: Comentarios de los consumidores. Obtenido de: Encuesta realizada por Dulce Crema

### ***Posibles soluciones***

- Capacitación al personal en los procesos de elaboración y atención al cliente de tal forma, los trabajadores estén aptos para la elaboración de productos respetando los parámetros de la receta estándar.
- Implementación de utensilios con las medidas adecuadas a la receta estándar para servir las proporciones de jalea y galleta, con la finalidad de efectuar correctamente las recetas estándar.
- Crear e implementar recetas estándar de todos sus productos, porque Dulce Crema al estandarizar sus productos con recetas estándar poseerá mayor control de sus costos, lo que en el futuro se transformará en utilidad.

A continuación, se encuentran los modelos de recetas estándar que se podría utilizar en esta empresa para controlar mejor el producto.

- **Helado Oreo**

Helado Oreo				
Clasificación:	Postre		Precio de venta	\$ 1.00
Porciones	1		Costo unitario	\$ 0.37
Temperatura	Fría		Food Cost	37.04%
Unidad	Cantidad	Ingredientes	Costo x unidad	Costo
u	1	Vasos	\$ 0.012	\$ 0.012
u	1	Oreo	\$ 0.060	\$ 0.060
kg	0.0048	Galletas molida	\$ 0.040	\$ 0.040
u	1	Servilleta	\$ 0.003	\$ 0.003
u	1	Cuchara	\$ 0.005	\$ 0.005
Lt	0.2	Helado	\$ 0.250	\$ 0.250
Costo Total				<b>\$ 0.370</b>
Costo por porción				<b>\$ 0.370</b>



Tabla 5: Receta estándar: Helado Oreo. Creado por: Mariuxi Real

- **Megamantecado**

Megamantecado				
Clasificación:	Postre		Precio de venta	\$ 1.00
Porciones	1		Costo unitario	\$ 0.285
Temperatura	Fría		Food Cost	28.54%
Unidad	Cantidad	Ingredientes	Costo x unidad	Costo
u	1	Vaso	\$0.012	\$ 0.012
Lt	0.015	Jalea	\$0.015	\$ 0.015
u	1	Servilleta	\$0.003	\$ 0.003
u	1	Cuchara	\$0.005	\$ 0.005
Lt	0.2	Helado	\$0.250	\$ 0.250
Costo Total				<b>\$ 0.285</b>
Costo por porción				<b>\$ 0.285</b>



Tabla 6: Receta estándar Megamantecado. Creado por: Mariuxi Real

- **Yogurth**

Yogurth				
Clasificación:	Postre		Precio de venta	\$ 0.50
Porciones	1		Costo unitario	\$ 0.210
Temperatura	Fría		Food Cost	42.09%
Unidad	Cantidad	Ingredientes	Costo x unidad	Costo
u	1	Vaso	\$ 0.012	\$ 0.012
Lt	0.01	Mermelada	\$ 0.010	\$ 0.010
Lt	0.18	Yogurth	\$ 0.180	\$ 0.180
u	1	Servilleta	\$ 0.003	\$ 0.003
u	1	Cuchara	\$ 0.005	\$ 0.005
Kg	0.05	Cereal	\$ -	\$ -
<b>Costo Total</b>				<b>\$ 0.210</b>
<b>Costo por porción</b>				<b>\$ 0.210</b>



Tabla 7: Receta estándar yogurth Creado por: Mariuxi Real

### ▪ Mantecado

Mantecado				
Clasificación:	Postre		Precio de venta	\$ 0.50
Porciones	1		Costo unitario	\$ 0.170
Temperatura	Fría		Food Cost	34.06%
Unidad	Cantidad	Ingredientes	Costo x unidad	Costo
u	1	Vaso	\$ 0.007	\$ 0.007
Lt	0.124	Helado	\$ 0.155	\$ 0.155
u	1	Servilleta	\$ 0.003	\$ 0.003
u	1	Cuchara	\$ 0.005	\$ 0.005
<b>Costo Total</b>				<b>\$ 0.170</b>
<b>Costo por porción</b>				<b>\$ 0.170</b>



Tabla 8: Receta estándar mantecado. Creado por: Mariuxi Real

### • Empastado

Empastado				
Clasificación:	Postre		Precio de venta	\$ 1.00
Porciones	1		Costo unitario	\$ 0.453
Temperatura	Fría		Food Cost	45.30%
Unidad	Cantidad	Ingredientes	Costo x unidad	Costo
u	1	Empastado	\$ 0.450	\$ 0.450
u	1	Servilleta	\$ 0.003	\$ 0.003
<b>Costo Total</b>				<b>\$ 0.453</b>
<b>Costo por porción</b>				<b>\$ 0.453</b>



Tabla 9: Receta estándar empastado. Creado por: Mariuxi Real

### • Frappé

Frappé				
Clasificación:	Postre		Precio de venta	\$ 2.50
Porciones	1		Costo unitario	\$ 1.117
Temperatura	Fría		Food Cost	44.68%
Unidad	Cantidad	Ingredientes	Costo x unidad	Costo
Kg	0.025	Chocolate	\$ 0.250	\$ 0.250
Kg	0.004	Café	\$ 0.172	\$ 0.172
Kg	0.03	Azúcar	\$ 0.023	\$ 0.023
Kg	0.01	Leche en polvo	\$ 0.056	\$ 0.056
Lt	0.2	Leche entera	\$ 0.160	\$ 0.160
Lt	0.025	Crema	\$ 0.031	\$ 0.031
u	1	Hielo	\$ 0.050	\$ 0.050
u	1	Vaso	\$ 0.070	\$ 0.070
u	1	Tapa	\$ 0.050	\$ 0.050
u	1	Sorbete	\$ 0.046	\$ 0.046
u	1	Servilleta	\$ 0.003	\$ 0.003
u	1	Cartón	\$ 0.100	\$ 0.100
Lt	0.01	Milano	\$ 0.105	\$ 0.105
<b>Costo Total</b>				\$ 1.117
<b>Costo por porción</b>				\$ 1.117



Tabla 10: Receta estándar frappé. Creado por: Mariuxi Real

- Helado de paila en tulipán

Helado de Paila Simple en Tulipán				
Clasificación:	Postre		Precio de venta	\$ 1.00
Porciones	1		Costo unitario	\$ 0.238
Temperatura	Fría		Food Cost	23.83%
Unidad	Cantidad	Ingredientes	Costo x unidad	Costo
Lt	0.16	Helado	\$ 0.150	\$ 0.150
u	1	Tulipán	\$ 0.080	\$ 0.080
u	1	Cuchara	\$ 0.005	\$ 0.005
u	1	Servilleta	\$ 0.003	\$ 0.003
<b>Costo Total</b>				\$ 0.238
<b>Costo por porción</b>				\$ 0.238



Tabla 11: Receta estándar Helado simple de paila en tulipán. Creado por: Mariuxi Real

- Helado de paila en Cono

Helado de Paila Simple en Cono				
Clasificación:	Postre		Precio de venta	\$ 1.00
Porciones	1		Costo unitario	\$ 0.238
Temperatura	Fría		Food Cost	23.83%
Unidad	Cantidad	Ingredientes	Costo x unidad	Costo
Lt	0.16	Helado	\$ 0.150	\$ 0.150
u	1	Cono	\$ 0.080	\$ 0.080
u	1	Cuchara	\$ 0.005	\$ 0.005
u	1	Servilleta	\$ 0.003	\$ 0.003
<b>Costo Total</b>				\$ 0.238
<b>Costo por porción</b>				\$ 0.238



Tabla 12: Receta estándar helado simple de paila. Creado por: Mariuxi Real

• Helado de paila doble

Helado de Paila Doble				
Clasificación:	Postre		Precio de venta	\$ 1.50
Porciones	1		Costo unitario	\$ 0.388
Temperatura	Fría		Food Cost	25.88%
Unidad	Cantidad	Ingredientes	Costo x unidad	Costo
Lt	0.32	Helado	\$ 0.30	\$ 0.300
u	1	Cono de Gallena	\$ 0.080	\$ 0.080
u	1	Cuchara	\$ 0.005	\$ 0.005
u	1	Servilleta	\$ 0.003	\$ 0.003
<b>Costo Total</b>				<b>\$ 0.388</b>
<b>Costo por porción</b>				<b>\$ 0.388</b>



Tabla 13: Receta estándar helado doble de paila. Creado por: Mariuxi Real

2.4. Ingeniería de menú

No existe problemas en su ingeniería de menú, porque Dulce Crema no ha realizado una ingeniería de menú de sus productos ofertados, por este motivo en el trabajo de esta consultaría, se analizó las ventas del mes de enero del 2018 y se elaboró una ingeniería en base a estos datos. Los resultados obtenidos se pueden observar en la tabla 14, en donde nos revela que no existen productos perros dentro de esta industria, sin embargo, solo posee un producto estrella, 2 vacas y 5 incógnitas. (gráfico 3)

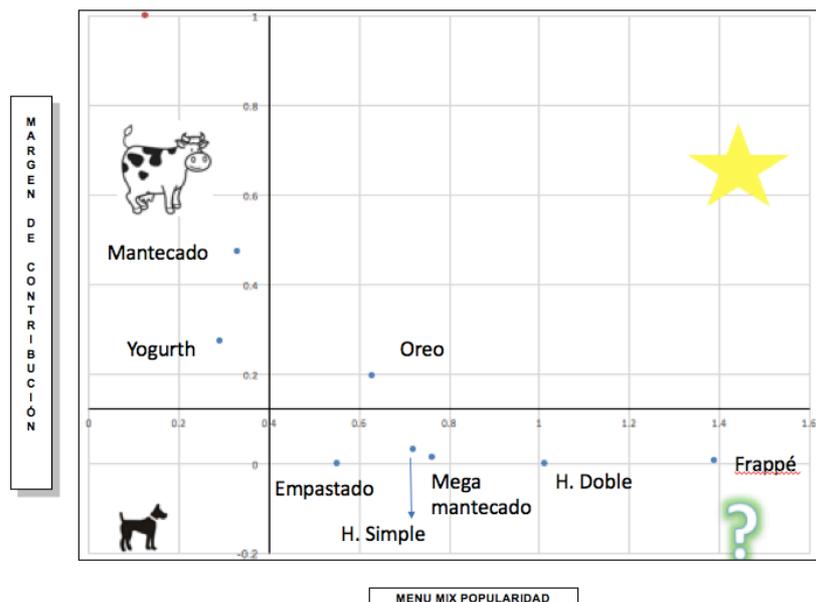


Gráfico 3: Resultados de la ingeniería de menú. Creado por: Mariuxi Real



El Food Cost promedio de Dulce Crema es de 36.39% como se puede observar en la tabla 14, según estudios realizados por sitio web Toast nos dice que “el Food Cost debería estar entre 27% en restaurantes de comida rápida y un 35% en restaurantes gourmet” (Tetreault, 2017). Basándonos en este artículo, el costo de producción es súper alto al ser un negocio de venta de helados, en donde los productos no requieren de una elaboración muy procesada.

La popularidad de los productos de la ingeniería de menú se puede comprobar, mediante los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los consumidores en el mes de febrero, en donde nos demuestra nuevamente que el producto más cotizado es el helado oreo y los menos populares son los helados de paila. (gráfico 4)

#### ¿Cuál es tu producto favorito en Dulce Crema?

Respondidas: 1000 Omitidas: 0

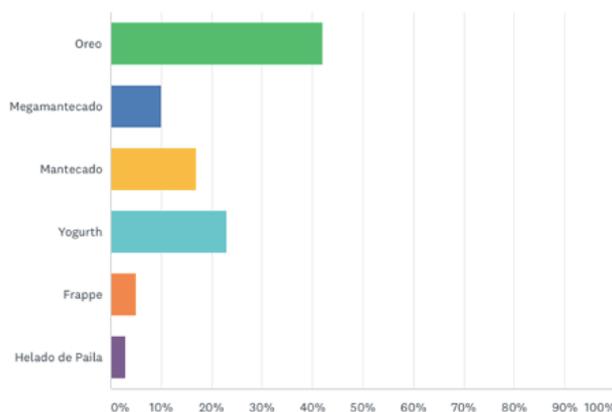


Gráfico 4: Productos favoritos de los consumidores. Fuente: Encuesta realizada.

Por otra parte, el producto estrella de Dulce Crema es el Helado Oreo. Un producto estrella es definido como “aquel que es rentable y popular” (Ojugo, 2010). De

acuerdo a los resultados de la ingeniería de menú, se puede afirmar que el helado Oreo es el más cotizado por los consumidores y su rentabilidad es alta.

De igual manera tenemos productos incógnitos, los cuales son definidos como: "aquellos que son muy rentables, pero no son populares" (Ojugo, 2010). Los productos incógnitos de Dulce Crema son: megamantecado, frappé, helados de paila y empastados. Dulce Crema podría promocionar estos productos con el objetivo de volverlos populares ya que poseen un alto margen de contribución que benefician a la empresa.

Finalmente, tenemos los productos vacas los cuales son: "productos populares, pero no son muy rentables" (Ojugo, 2010). Los ítems vacas en Dulce Crema son: mantecados y yogurth que de una manera u otra actúan como enganche, para que los consumidores compren otros productos y visiten la empresa.

### ***Posibles soluciones***

- Mediante el uso del diseño de menú promocionar más a los productos incógnitas de Dulce Crema, con el fin de convertirlos en productos estrellas y obtener más rentabilidad en este negocio.
- Los productos "Vacas" son muy populares pero su rentabilidad es baja. La estrategia a implementar consiste en analizar la posibilidad de cambiar la presentación, en el dónde el producto se vea más llamativo reduciendo costos.
- Cambiar la presentación de los helados de paila e implementar sabores nuevos, con el objetivo de mejorar la persuasión del producto por los consumidores.

## **2.5. Diseño del menú**

### *Problemas con el diseño de Menú*

- El menú no muestra todos sus productos ofertados por Dulce Crema, lo cual disminuye la probabilidad de compra de algunos ítems como: empastados, frappés y helados de paila. (ilustración 9)



**Ilustración 9:** Diseño de menú. Obtenido: Dulce Crema

- La presentación del menú no es la apropiada, ya que muestran a todos los productos sin ningún orden y no se distinguen unos de otros ocasionando confusión en consumidores, los cuales vistan por primera vez Dulce Crema y no conocen la marca ni sus productos.
- Las imágenes de los productos ofertados no se ven apetitosas y como consecuencia esos ítems no son muy populares entre los consumidores.

### *Posibles soluciones*

- Diseñar e implementar rótulos de los productos con imagen llamativas, de esta manera incentivar la compra a los consumidores y obtener mejores utilidades.

- La presentación y ubicación de estos rótulos será determinada en base a los resultados obtenidos de la ingeniería de menú. Debido a que mediante este método se puede conocer y analizar cuáles son los productos más rentables de esta industria.
- Las imágenes serán reemplazadas por otras, en donde el producto se perciba más apetitoso, con el fin de incentivar la compra y reactivar las ventas.

## 2.6. Happy Hour

No existen problemas en el Happy Hour, debido a que Dulce Crema durante su operación en el mercado, no ha aplicado ningún tipo de promoción en horas no concurridas. Por este motivo se promocionará productos de bajo food cost, con el fin de incentivar más su compra en horas no concurridas.

Las ofertas que serán promocionadas en el "Happy Hour" no afectan a la empresa de manera económica, ya que Dulce Crema a pesar de promocionar seguirá siendo rentable y captará más clientes.

Los productos a promocionarse son los siguientes:

- **Megamantecado**

Promoción: Por la compra dos megamantecados y el tercero es gratis.

Válido: lunes a jueves de 2pm a 4 pm

El horario escogido son los días lunes a jueves de 2pm a 4 pm, porque existe un movimiento mínimo de ventas en la avenida Daniel León Borja y Uruguay. El motivo de implementar esta promoción es incentivar a los pocos consumidores la adquisición de este producto, el cuál es el más rentable y tiene poca popularidad.

- **Frappé**

Promoción: Llévate un frappé a tan solo \$1.99

Válido: viernes y sábados de 4 pm a 7 pm.

El horario escogido son los días viernes y sábados de 4 pm a 7 pm, ya que existe un alto flujo de personas caminando por los alrededores de la heladería y una gran cantidad de consumidores adquieren mantecados y otros productos. Sin embargo, el frappé no tiene mucha acogida porque no es un producto conocido y su precio de venta es alto en relación a los otros productos ofertados.

El propósito de realizar esta promoción es incentivar la compra del frappé y de esta manera los consumidores se deleiten y familiaricen con el sabor provocando una segunda compra del producto en otra ocasión.

## 2.7. Revenue Management

Dulce Crema no realiza revenue management en ninguno de sus productos ofertados al público, por esta razón no presenta problemas en este tema. Sin embargo, Dulce Crema desea implementar estrategias para promocionar y maximizar los ingresos de esta empresa.

### *Posibles estrategias a implementar*

- **Up-selling:** esta estrategia se enfocará en los clientes que compran yogurth, debido a que ellos tendrán la oportunidad de agrandar el tamaño del producto por un costo de \$0.25.
- **Precios ofertados:** se jugará con una estrategia de precios terminados en 9 en productos estrellas e incógnitas, ya que son aquellos que tenemos una alta rentabilidad. Por ejemplo:

- Helado Oreo \$0.99
- Megamantecado \$0.99
- Helado de paila \$0.99

## **Área Finanzas**

### ***Problemas en el área de finanzas***

El principal problema en esta área radica en que, Dulce Crema, no posee información contable para poder realizar sus estados financieros. Por otra parte, la empresa no lleva contabilidad de sus ventas, ni evidencias de sus transacciones realizadas, con lo cual la recolección de información resulta complicada.

### ***Posibles estrategias a implementar***

- Implementación de estados resultados con el objetivo de analizar las ventas y costos de las mismas, para obtener información actualizada y un mejor control de costos de la empresa.

### 3. REVISIÓN DE ESTRATEGIAS APLICADAS Y RESULTADOS OBTENIDOS

Estrategias Propuestas	Fueron Implementadas	No fueron implementadas
Elaboración de encuestas	X	
Implementación de registradoras manuales		X
Reemplazo de folletos de inventarios	X	
Análisis de costos de implementar vasos impresos	X	
Conteo previo de inventarios	X	
Implementación de recetas estándar y utensilios para su elaboración	X	
Capacitación al personal en el uso de recetas estándar	X	
Creación de ingeniería de menú	X	
Cambio de imagen de los helados de paila	X	
Reemplazo del diseño de menú		X
Creación de Happy Hour	X	
Implementación de Revenue Management	X	
Desarrollo de estados de resultados de cada mes	X	

*Ilustración 10: Estrategias propuestas. Creado por: Mariuxi Real*

- **Elaboración de encuestas**

Cuando se inició esta consultoría, no se tenía conocimiento acerca de que tan satisfechos se encontraban los consumidores de Dulce Crema. Mediante la encuesta realizada a 1000 personas, en el mes de febrero se pudo conocer el nivel de satisfacción de sus clientes.

Los resultados obtenidos de esta encuesta nos demuestran que el 96% de consumidores se encuentran satisfechos con la marca, de esta manera califican al servicio de Dulce Crema como excelente y muy bueno. Por otra parte, tan solo el 4% de los consumidores lo catalogan como regular. Finalmente, mediante la interpretación de estos resultados, se puede concluir que los consumidores de Dulce Crema están satisfechos con la calidad del servicio otorgado.

- **Sustitución del folleto de inventarios**

El 1 de febrero del 2018 se reemplazó del cuaderno de inventarios por un folleto de control, en donde se puede observar el inventario inicial y final para cada semana. La implementación de esta herramienta benefició a Dulce Crema, ya que la información es clara, precisa y ordenada; permitiéndole al administrador obtener un mejor control de sus anotaciones.

Por otra parte, el conteo previo de los inventarios (vasos desechables y conos de galleta) antes de ser entregados a los vendedores, ha resultado positivo debido a que ya no existe irregularidades en los mismos y el Food Cost de la empresa no se ve afectado.

- **Análisis de vasos impresos vs vasos regulares**

Dulce Crema solicitó una cotización de vasos desechables impresos con su marca, con el objetivo de analizar los costos y beneficios que involucrarían al implementar estos inventarios en su negocio. En la ilustración #11, se puede observar el precio de los vasos actuales utilizados por esta empresa, los cuales resultan ser más económicos que los desechables cotizados como se puede observar en la ilustración #12.

Vasos actuales				
Producto	Unidades	Precio x empaque	Precios x unidad	Precio x caja
Vaso 16 oz	25	\$ 1.750	\$ 0.070	\$ 87.50
Vaso 10 oz	50	\$ 0.599	\$ 0.012	\$ 59.90
Vaso 5 oz	50	\$ 0.341	\$ 0.007	\$ 40.92

Ilustración 11: Costos de vasos no membretados utilizados por Dulce Crema. Fuente: Dulce Crema

Vasos membretados				
Producto	Unidades	Precio x empaque	Precios x unidad	Precio x caja
Vaso 16 oz	25	\$ 2.500	\$ 0.100	\$ 125.000
Vaso 10 oz	50	\$ 2.000	\$ 0.040	\$ 200.000
Vaso 5 oz	50	\$ 1.500	\$ 0.030	\$ 180.000
Tarrina 10 oz	50	\$ 2.500	\$ 0.050	\$ 250.000

Ilustración 12: Costos de vasos membretados. Fuente: Distribuidora Jiménez

Al analizar los costos de los vasos impresos, estos resultan ser un 37.29% más caros de los vasos actuales. Por este motivo, a Dulce Crema no resulta muy beneficioso ya que, esta empresa compite en el mercado por precios y si se implementaría estos inventarios el Food Cost subiría y la rentabilidad de Dulce Crema decaería.

Por otra parte, la inversión para utilizar estos inventarios es alta, debido a que la cantidad mínima de compra son 25 cajas, lo que representaría aproximadamente \$4425 dólares. Sin embargo, los beneficios de utilizar vasos membretados, radican en que se puede promocionar la marca y no existe el riesgo que los trabajadores compren vasos desechables y vendan el producto de Dulce Crema sin registrarlo.

- **Implementación de las recetas estándar**

Dulce Crema al crear recetas estándares en el mes de enero e implementarlas en el mes de febrero, obtuvo un mejor control de sus insumos, ya que se redujo las irregularidades de los inventarios (base de helado y yogurth) y por ende sus costos de ventas decrecieron. Conjuntamente, se capacitó al personal en uso de estas herramientas y los resultados de esta estrategia se puede visualizar en el gráfico 5, el cual nos

demuestra que a pesar del incremento de las ventas (mes de febrero, marzo y abril) se redujo el costo de producción en comparación del mes de enero, en el cual no se utilizaba recetas estándares. La reducción de los costos de venta benefició a la empresa generándole mayor utilidad y rentabilidad.



*Gráfico 5: Ventas y costos de producción Dulce Crema. Creado por: Mariuxi Real*

Por otra parte, la reducción de los costos de producción, en el período de estudio está determinado por el mejor control de los inventarios y en el cumplimiento de las recetas estándares (gráfico 6 y 7).

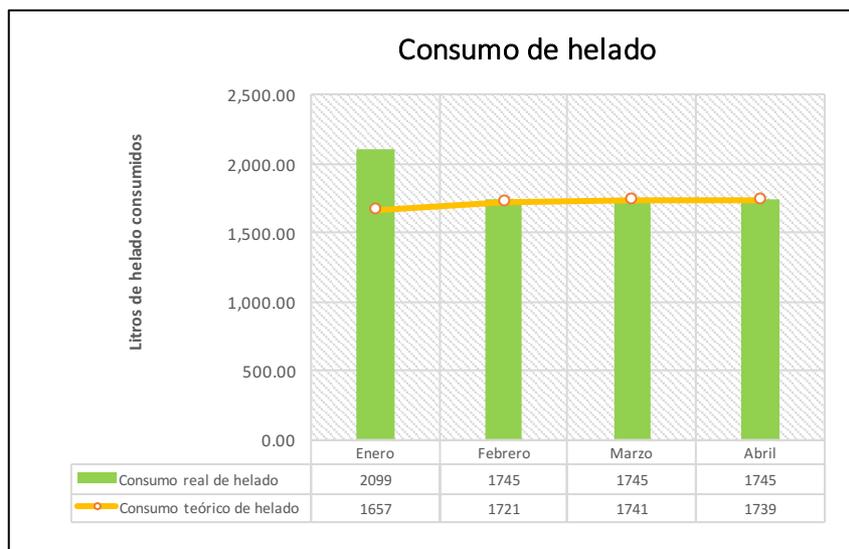


Gráfico 6: Comparación del consumo de helado utilizando la receta estándar vs sin receta estándar

En el gráfico 6 se analiza dos variables, las cuales están enfocadas en el consumo real y teórico del producto con el uso y desuso de la receta estándar. Se puede observar claramente que, en el mes de enero, el consumo real del producto sobrepasa al consumo teórico con 352 lts, lo que implica una reducción de las utilidades de ese mes. Por otra parte, en los meses los cuales utilizan la receta estándar, existe una pequeña diferencia entre inventarios reales y teóricos, pero esta es mínima en comparación al mes de enero.

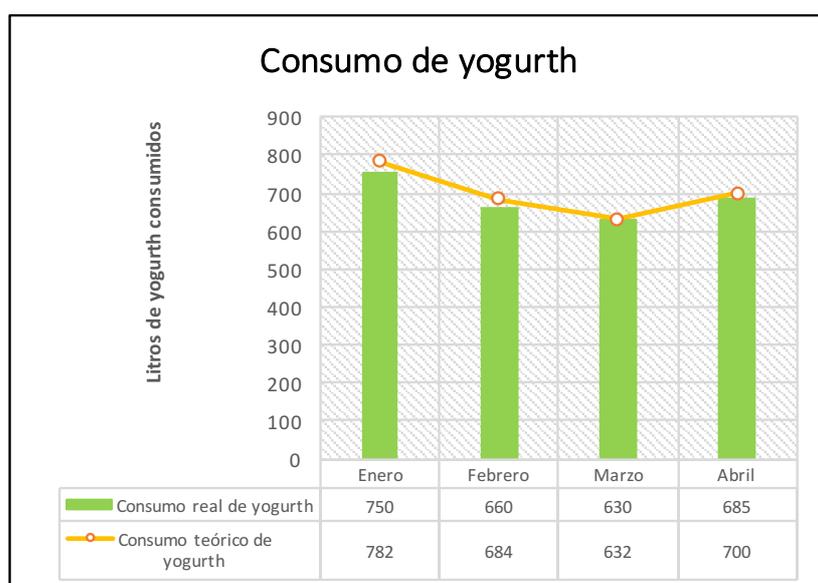


Gráfico 7: Comparación del consumo del yogurth utilizando la receta estándar vs sin receta estándar

En cambio, si analizamos en consumo de yogurth (gráfico 7) se puede observar que de igual manera existe una diferencia grande entre los inventarios teóricos vs los reales. Esta discrepancia es muy visible en el mes de enero, ya que no se utilizaba recetas estándares y se consumió menos producto de lo que inicialmente debía consumirse.

- **Cambio en la presentación de los helados.**

Dulce Crema en el mes de febrero decidió cambiar la presentación de sus helados de paila, porque decidió escuchar y tomar atención a las sugerencias propuestas de sus consumidores en la encuesta realizada. Esta encuesta nos menciona que: Dulce Crema podría mejorar en algunos aspectos si aumenta la variedad de sus sabores, cambiará la presentación de sus helados de paila, entre otros. (gráfico 8)

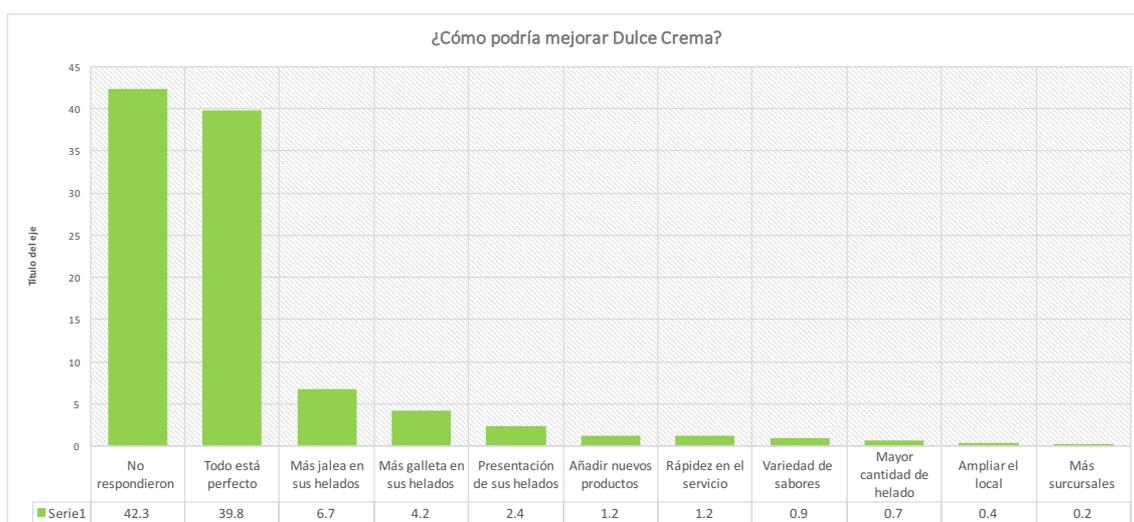


Gráfico 8: Comentarios de los consumidores. Obtenido de: Encuesta realizada por Dulce Crema

Tomando en cuenta estas sugerencias, Dulce Crema reemplazo dos nuevos sabores en sus helados de paila: guanaba y vainilla, porque no eran atractivos para los consumidores y por ende no eran consumidos. Estos sabores fueron reemplazados por: chocolate con menta y arequipe, los cuales tuvieron una gran acogida en comparación de los sabores retirados del menú.

De igual manera, les proporcionó a sus consumidores la oportunidad de elegir la presentación de su helado entre cono de galleta o tulipán de la casa como se puede observar en la ilustración # 13



Ilustración 13: Presentación del helado de paila. Creado por: Mariuxi Real

Estos pequeños cambios incentivaron a los consumidores a optar por comprar helados de paila. Los resultados obtenidos del cambio de presentación y sabores se pueden visualizar en el gráfico 9, en donde el incremento de consumo de estos helados se elevó rápidamente a un 45.06% en el mes de abril.

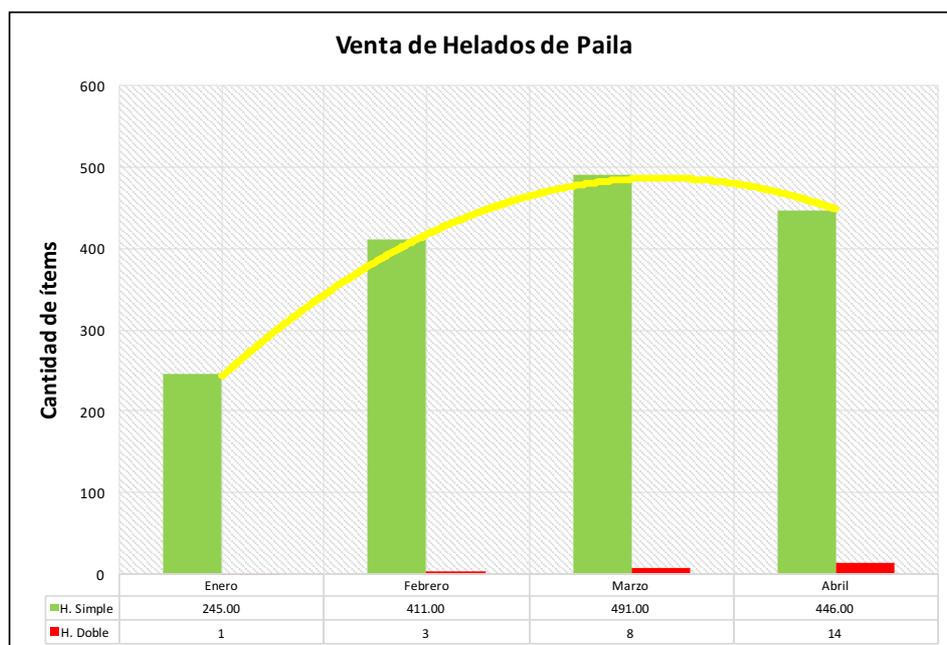


Gráfico 9: Análisis de ventas de helado de paila. Creado por: Mariuxi Real

- **Implementación de Happy Hour**

Dulce Crema nunca había implementado un "Happy Hour" en su negocio, por este motivo se creó promociones atractivas para los consumidores. Estas promociones sólo se realizaron con dos de sus productos, los cuales mediante la ingeniería de menú resultaron tener un alto margen de rentabilidad, pero su popularidad era escasa en comparación de otros ítems.

Las promociones se realizaron en un corto periodo de tiempo, en el cual el movimiento de ventas era mínimo. Uno de los productos promocionados en el "Happy Hour" fue frappé, cuyo resultado de promocionar este producto está marcado en el crecimiento de ventas del mismo, como se puede observar en el gráfico 10.

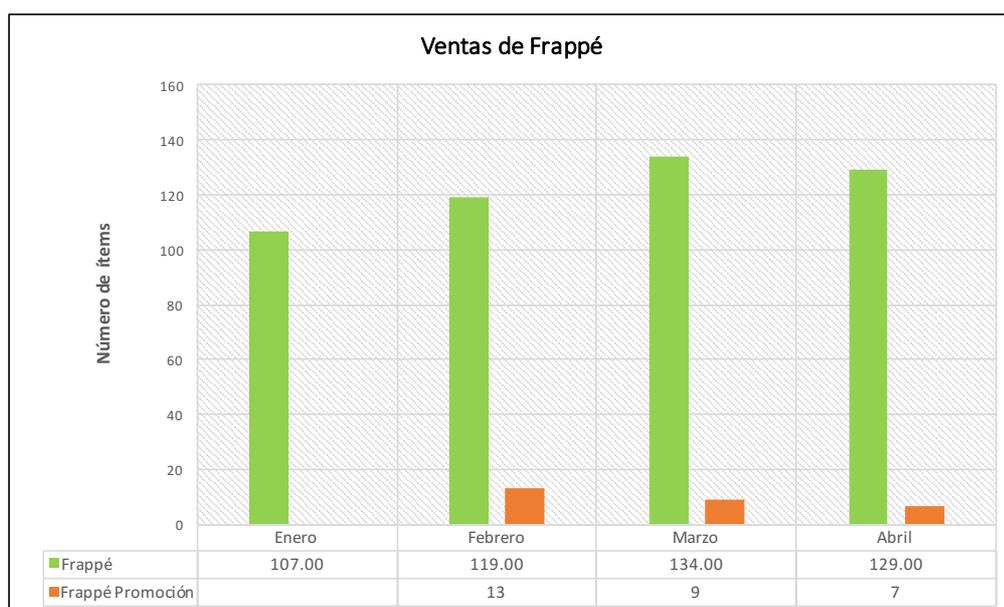


Gráfico 10: Ventas Frappé 2018. Creado por: Mariuxi Real

Una de las posibles razones del porque se incrementó las ventas en este producto, radica en el "word of mouth" de los consumidores al degustar, satisfacerse con producto y dar sus comentarios positivos a sus allegados.

De igual manera se promocionó, el Megamantecado, ya que su food cost es el más bajo de todos los productos ofertados por Dulce Crema. Los resultados obtenidos durante los 3 meses de estudio, nos muestra si se vendió algunas promociones de Megamantecados en las horas no concurridas. Sin embargo, en el gráfico 11 se puede observar que las ventas de este producto han aumentado significativamente en comparación del mes de enero.

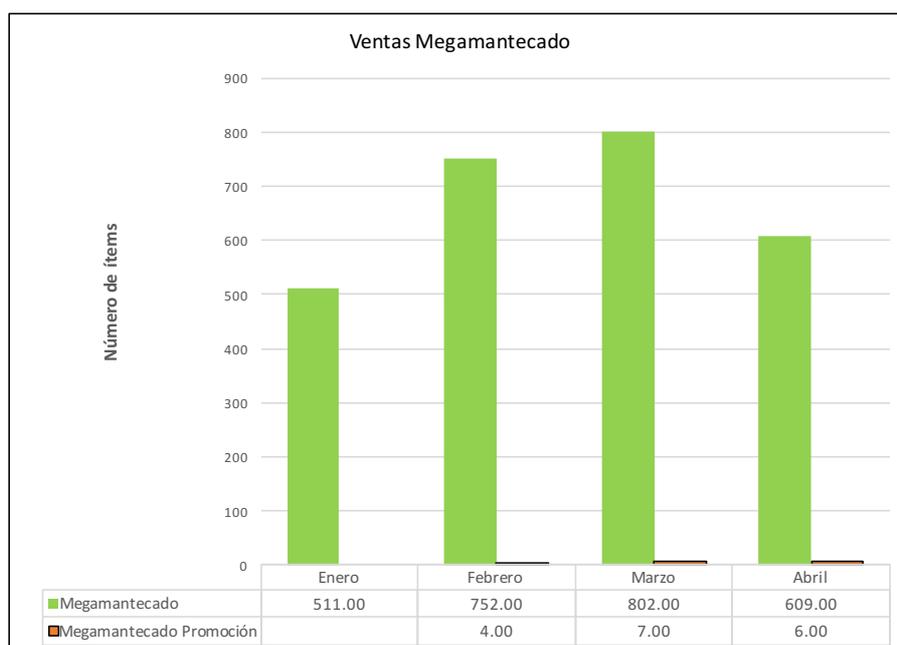


Gráfico 11: Ventas Megamantecado 2018. Creado por: Mariuxi Real

- **Aplicación de Revenue Management**

Dulce Crema en el período de estudio aplicó 2 tipos de revenue management.

- **Revenue interno:** él se basó en preguntar al consumidor si deseaba agrandar vaso de yogurth de 10 oz a uno de 14 oz por un costo de \$0.25.
- **Revenue externo:** al promocionar algunos de sus productos a 0.99 ctvs como el oreo, mantecado y helados de paila en letreros visibles.

Los resultados obtenidos del revenue interno no funcionaron ya que, en este corto período de estudio, ningún consumidor optó por agrandar su pedido. Estos resultados pudieron ser influenciados varios factores como:

- ✓ Los trabajadores no ofrecían a los clientes esta alternativa.
- ✓ Los clientes percibían muy alto el costo agrandar el producto.
- ✓ El tamaño del producto satisface las necesidades del consumidor.

Por otra parte, el revenue externo no tuvo mucho impacto en los consumidores, ya que para la mayoría de ellos \$0.99 ctvs. vs \$1 significa lo mismo y no visualizaban la diferencia en por qué se habían reducido los costos a 0.01 ctv. Esto se pudo concluir, porque varios de ellos al momento de recibir su cambio devolvían el centavo, por este motivo se eliminó el 0.99ctv de los helados oreos y megamanatecados.

- **Ventas durante el período de estudio**

En la tabla #15 se puede visualizar las ventas de los 4 primeros meses del año de Dulce Crema. Dentro de esta tabla tenemos los resultados obtenidos de los 3 meses de estudio (febrero, marzo y abril) al aplicar la implementación y estrategias en el área de operaciones.

<b>Análisis de Ventas 2018</b>				
	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Oreo	3117	3125	3101	3328
Megamantecado	511	752	802	609
Yogurth	4347	3798	3512	3888
Mantecado	7512	7618	7732	7668
Frappé	107	106	125	122
H. Simple	245	207	389	311
H. Doble	1	3	8	14
Empastados	15	11	5	7
Frappé Promoción		13	9	7
Megamantecado Promoción		4	7	6
H. Paila Promoción		204	102	135
<b># de ítems</b>	<b>15855</b>	<b>15841</b>	<b>15792</b>	<b>16095</b>

*Tabla 15: Ventas totales 2018. Creado por: Mariuxi Real*

Al analizar y comparar las ventas obtenidas del mes de febrero, marzo y abril (gráfico 12, 13 y 14) en relación de enero, se puede observar que existe un aumento fuerte de la

demanda del mega mantecado y una reducción de consumo del yogurth. Este acontecimiento pudo ser influenciado por la implementación de recetas estándar y el control del consumo del producto.

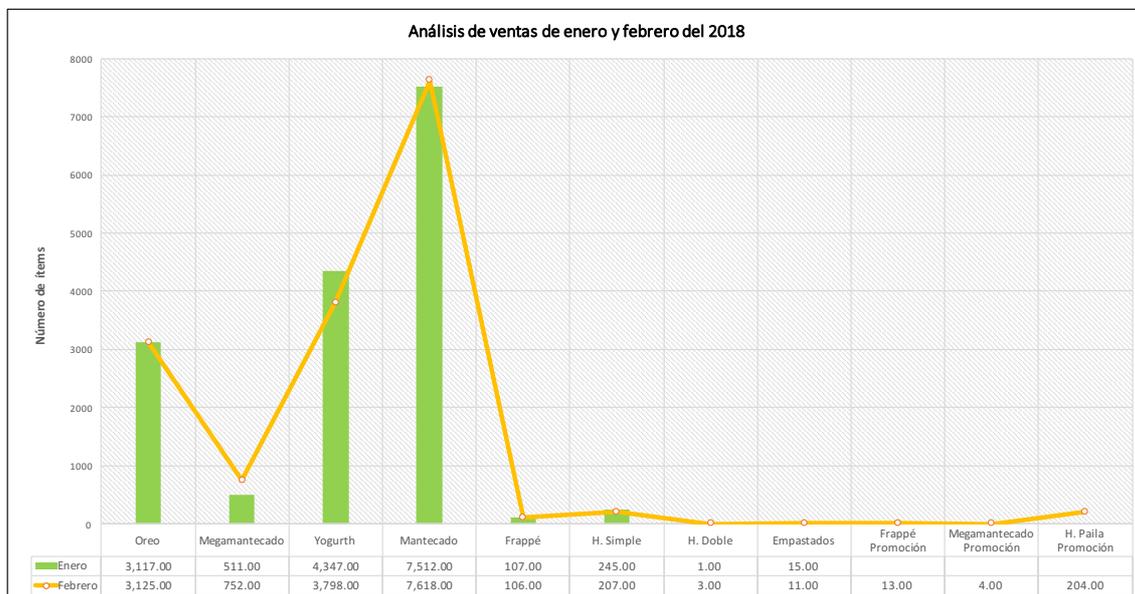


Gráfico 12: Análisis de ventas de enero y febrero del 2018. Creado por: Mariuxi Real

En el gráfico 12 se puede observar el incremento de ventas de la mayoría de productos, excepto del yogurth el cual decrece en 549 ítems y del empastado. Las posibles causas de este acontecimiento pueden ser los cambios de preferencia de los consumidores o el resultado de control de las ventas.

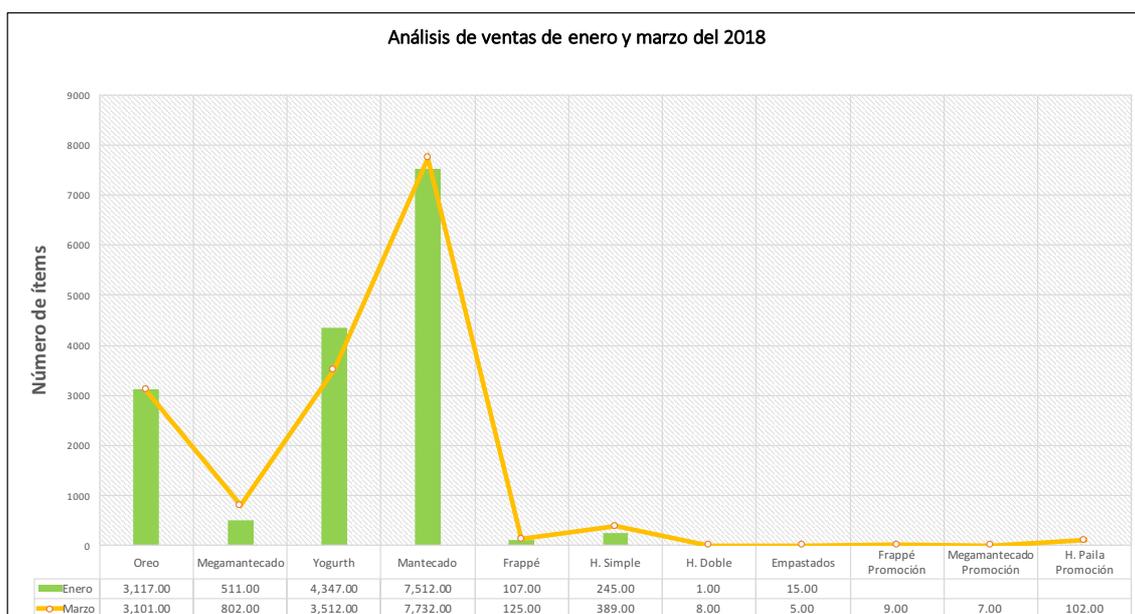
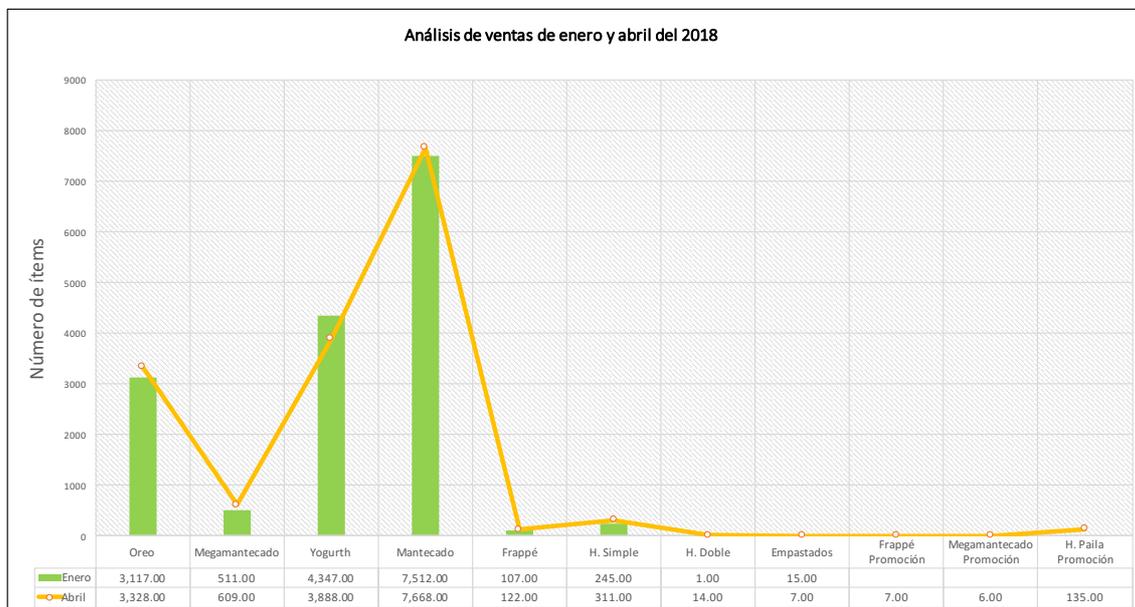


Gráfico 13: Análisis de ventas de enero y marzo del 2018. Creado por: Mariuxi Real

De igual manera, en el gráfico 13 se puede observar el incremento de ventas del megamantecado y el decrecimiento continuo del yogurth el cual decrece en 835 ítems. Por otra parte, el consumo de los helados de paila incrementa de manera notable.



*Gráfico 14: Análisis de ventas de enero y abril del 2018. Creado por: Mariuxi Real*

En el gráfico 14 se puede observar el incremento de ventas de todos los productos excepto del yogurth, el cual el consumo ha ido decreciendo en los meses estudiados.

## 4. CONCLUSIONES

- Dulce Crema al ser una de las principales y concurridas heladerías en la ciudad de Riobamba, se descuidó en controlar sus costos e implementar herramientas indispensables en el área de operaciones, para una correcta administración. El hecho de no haber desarrollado e implementado recetas estándares de sus productos, tuvo como consecuencia el aumento del costo de producción de sus productos, porque existía diferencias altas entre el consumo real y teórico de los inventarios. Lo que ocasionó una disminución de su utilidad y como consecuencia la empresa empezó a perder su rentabilidad.
- En base al estudio realizado, el Food Cost de Dulce Crema es 36.39%. Este porcentaje es demasiado alto, en relación al tipo de empresa y productos que ofrece a sus consumidores. A pesar, que sus costos de producción son altos, esta empresa es rentable, ya que sus ventas mensuales son de alto volumen.
- Los resultados obtenidos de la ingeniería de menú, revelo que Dulce Crema no posee productos perros, ya que todos sus productos son rentables sin embargo la mayoría no son populares. Por este motivo se debería trabajar más en marketing y promocionar los productos incógnitos, ya que son aquellos que poseen mayor rentabilidad, pero poca popularidad.
- Dulce Crema podría implementar vasos membretados, registradoras computarizadas que ayudarían al mejor control de la empresa. Sin embargo, analizando esta industria, no le resultaría rentable implementar estos artículos, porque es una industria competitiva en precios. En el caso que se implemente

estos artículos, los costos de producción subirían y el producto no se podría ofertar al precio actual.

- El cambio de presentación de los helados de paila, tuvo un alto impacto en el consumidor, porque se incrementaron las ventas en estos ítems que inicialmente no eran muy populares.
- Dentro de esta consultoría realizada a Dulce Crema existieron limitaciones. La principal limitación fue la recopilación de información, ya que esta empresa no poseía registros de ventas ni consumos de sus productos. Por otra parte, no se pudieron aplicar algunas estrategias propuestas inicialmente, como el rediseño de menú. La principal limitación en este tema fue el presupuesto económico que implicaba al reemplazar el diseño de menú en las diferentes sucursales.
- La implementación de la mayoría de estrategias benefició en un alto grado a la empresa, debido a que se redujo las irregularidades en el inventario, las ventas aumentaron y sobretodo los dueños posee un mejor control de la administración de este negocio.

## 5. RECOMENDACIONES

- Dulce Crema debería continuar con el uso de las recetas estándares, de esta manera asegurar la igualdad, consistencia, sabor y sobretodo precio de sus productos.
- Realizar capacitaciones al personal, en cuanto uso de las recetas estándar y atención al cliente mínimo cada 3 meses, con el objetivo de instruir y recordar a sus trabajadores los valores y el concepto de la empresa
- Analizar y mejorar presentación de sus productos, para mantener la calidad de los mismos y los consumidores se encuentren satisfechos el producto obtenido y servicio.
- Rediseñar el diseño del menú, de acuerdo a los resultados obtenidos de la ingeniería de menú. Con el objetivo de volverlo más atractivo a los consumidores y eficiente a empresa.

## Bibliografía

- Adillon, R. (2012). *Cesae*. Obtenido de Las Claves de Menú Engineering:  
<http://www.cesae.es/blog/las-claves-de-menu-engineering>
- Alvarez, M. (2016). *Customer Experience*. Barcelona : PROFIT.
- Commerce360. (2015). *Activa tus ventas con una “happy hour”*. Obtenido de  
 Commerce360: <https://www.commerce360.es/blog/activa-tus-ventas-con-una-happy-hour/>
- Freud, S. (1974). *The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud*. London: The hogarth press and the institute of psychoanalysis.
- Gutiérrez, P. (2010). La importancia del marketing en la franquicia. p26-34. 8p.
- Hayes, B. (2002). *Cómo medir la satisfacción del cliente*. España: LIMPERGRAF.  
 (s.f.).
- Hernández, J. (2010). *EL MODELO DE COMPETITIVIDAD DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER*. Versalles: Universidad de Matanzas.
- Maqueta, J. (1995). *Marketing estratégico para empresas de servicios*. España: Diaz de Santos, S.A.
- Ojugo, C. (2010). *Practical Food & Beverage Cost Control*. USA: Delmar Cengage .
- Pacheco, S. (2014). *LOS 5 SENTIDOS EN EL MARKETING. EL MARKETING SENSORIAL*. Obtenido de <http://descubremarketing.com/sentidos-marketing-sensorial/>
- Panzar, J. (1977). Economies of scale in multi-output production. En T. Q. Economics.
- Porter, M. (1999). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*.
- Prado, L. d. (1998). *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA*. Argentina: Fundación OSDE.

Ronald, J. (2011). *Revenue Management A Path to increase profits*. New York: Bussiness Expert Press.

Tetreault, A. (2017). *Food Cost Formula: How to Calculate Food Cost Percentage*.

Obtenido de <https://pos.toasttab.com/blog/how-to-calculate-food-cost-percentage>

## ANEXOS



1. **¿Has visitado alguna vez la Heladería Dulce Crema?**
  - Sí
  - No
2. **¿Con qué frecuencia visitas Dulce Crema?**
  - Una vez a la semana
  - De dos a tres veces a la semana
  - De tres a 5 veces a la semana
  - Los fines de semana
  - Casi todos los días
3. **¿Cómo calificarías el servicio al cliente de Dulce Crema?**
  - Excelente
  - Muy Bueno
  - Regular
  - Malo
  - Pésimo
4. **¿Te gusta los productos de Dulce Crema?**
  - Sí
  - No
5. **¿Cuál es tu producto favorito en Dulce Crema?**
  - Oreo
  - Megamantecado
  - Mantecado
  - Yogurt
  - Frappe
  - Helado de Paila
6. **¿Cómo calificarías la calidad y sabor de los productos de Dulce Crema?**
  - Excelente
  - Bueno
  - Malo
7. **¿Como consideras los precios de Dulce Crema?**
  - Extremadamente Altos
  - Altos
  - Asequibles
  - Bajos
8. **¿Volverías a comprar en Dulce Crema?**
  - Sí
  - No
9. **¿En que podría mejorar Dulce Crema?**

Ilustración 14: Encuesta de satisfacción al cliente. Creado por: Mariuxi Real

Ventas del 1 al 28 de febrero del 2018					
	Avenida	Terminal	Dolorosa	Total de ítems	Valor Total de la venta
Oreo	1375	1187	563	3125	\$ 3,125.00
Megamantecado	436	180	136	752	\$ 752.00
Yogurth	2068	812	918	3798	\$ 1,899.00
Mantecado	3103	2503	2012	7618	\$ 3,809.00
Frappé	12	94		106	\$ 265.00
H. Simple	207			207	\$ 207.00
H. Doble	3			3	\$ 4.50
Empastados	11			11	\$ 11.00
Frappé Promoción	8	5		13	\$ 26.00
Megamantecado Promoción	3	1		4	\$ 8.00
H. Paila Promoción	204			204	\$ 201.96
<b>TOTAL</b>				<b>15841</b>	<b>\$ 10,308.46</b>

Tabla 16 Ventas del 1 al 28 de febrero del 2018. Creado por: Mariuxi Real

Costo de Ventas del 1 al 28 febrero del 2018			
Prolandia			Valor
	Base de Helado		\$ 2,181.25
	Yogurth		\$ 660.00
	Jalea		\$ 68.00
	Conos		\$ 33.12
	H.bandeja		\$ 66.72
	Empastados		\$ 4.95
	Hielo		\$ 5.95
	Base de Frappé		\$ 92.82
<b>Total</b>			<b>\$ 3,112.81</b>
<b>Distribuidora Jiménez</b>			
	Desechables		\$ 310.99
<b>Distribuidora Razas</b>			
	Polvo de Oreo		\$ 126.00
<b>Distribuidora García</b>			
	Oreos		\$ 187.50
<b>Total</b>			<b>\$ 3,737.30</b>

Tabla 17: Costo de ventas del 1 al 28 de febrero del 2018. Creado por: Mariuxi Real

<b>ESTADO DE RESULTADOS DULCE CREMA</b>			
Del 1 al 28 febrero del 2018			
<b>Ingresos</b>			
Ingresos por ventas			\$ 10,308.46
<b>Ingresos Netos</b>			<b>\$ 10,308.46</b>
Costo de Ventas			\$ 3,737.30
<b>Gastos</b>			
Gasto por salarios		\$ 1,770.00	
Gasto servicios básicos		\$ 269.00	
Gasto arriendo		\$ 400.00	
Gastos de promoción		\$ 7.92	
Gastos Rise		\$ 22.50	
<b>Gastos Totales</b>		<b>\$ 2,469.42</b>	
<b>Utilidad Neta</b>			<b>\$ 4,101.74</b>

Tabla 18: Estado de resultados del 1 al 28 de febrero del 2018. Creado por: Mariuxi Real

<b>Ventas del 1 al 28 de marzo del 2018</b>					
	<b>Avenida</b>	<b>Terminal</b>	<b>Dolorosa</b>	<b>Total de ítems</b>	<b>Valor Total de la venta</b>
<b>Oreo</b>	1386	1134	581	3101	\$ 3,101.00
<b>Megamantecado</b>	466	234	102	802	\$ 802.00
<b>Yogurth</b>	1904	723	885	3512	\$ 1,756.00
<b>Mantecado</b>	3233	2546	1953	7732	\$ 3,866.00
<b>Frappé</b>	23	102		125	\$ 312.50
<b>H. Simple</b>	389			389	\$ 389.00
<b>H. Doble</b>	8			8	\$ 12.00
<b>Empastados</b>	5			5	\$ 5.00
<b>Frappé Promoción</b>	6	3		9	\$ 18.00
<b>Megamantecado Promoción</b>					
	2	5		7	\$ 14.00
<b>H. Paila Promoción</b>	102			102	\$ 100.98
<b>TOTAL</b>				<b>15792</b>	<b>\$ 10,376.48</b>

Tabla 19: Ventas del 1 al 28 de marzo del 2018. Creado por: Mariuxi Real

<b>Costo de Ventas del 1 al 28 de marzo del 2018</b>			
<b>Prolandia</b>			<b>Valor</b>
	Base de Helado		\$ 2,181.25
	Yogurth		\$ 630.00
	Jalea		\$ 55.00
	Conos		\$ 39.92
	H.bandeja		\$ 76.35
	Empastados		\$ 2.25
	Hielo		\$ 6.70
	Base de Frappé		\$ 104.52
<b>Total</b>			<b>\$ 3,095.99</b>
<b>Distribuidora Jiménez</b>			
	Desechables		\$ 311.80
<b>Distribuidora Razas</b>			
	Polvo de Oreo		\$ 155.05
<b>Distribuidora García</b>			
	Oreos		\$ 186.06
<b>Total</b>			<b>\$ 3,748.90</b>

Tabla 20: : Costos de ventas del 1 al 28 de marzo del 2018. Creado por: Mariuxi Real

<b>ESTADO DE RESULTADOS DULCE CREMA</b>			
<b>Del 1 al 28 de marzo del 2018</b>			
<b>Ingresos</b>			
Ingresos por ventas			\$ 10,376.48
<b>Ingresos Netos</b>			<b>\$ 10,376.48</b>
Costo de Ventas			\$ 3,748.90
<b>Gastos</b>			
Gasto por salarios	\$	1,770.00	
Gasto servicios básicos	\$	265.00	
Gasto arriendo	\$	400.00	
Gastos de promoción	\$	5.02	
Gastos Rise	\$	22.50	
<b>Gastos Totales</b>	<b>\$</b>	<b>2,462.52</b>	
<b>Utilidad Neta</b>			<b>\$ 4,165.06</b>

Tabla 21: : Estado de resultados del 1 al 28 de marzo del 2018. Creado por: Mariuxi Real

Ventas de 29 marzo al 25 de abril del 2018					
	Avenida	Terminal	Dolorosa	Total de ítems	Valor Total de la venta
Oreo	1498	1267	563	3328	\$ 3,328.00
Megamantecado	436	114	59	609	\$ 609.00
Yogurth	2068	855	965	3888	\$ 1,944.00
Mantecado	3244	2513	1911	7668	\$ 3,834.00
Frappé	25	97		122	\$ 305.00
H. Simple	311			311	\$ 311.00
H. Doble	14			14	\$ 21.00
Empastados	7			7	\$ 7.00
Frappé Promoción	2	5		7	\$ 14.00
Megamantecado Promoción	4	2		6	\$ 12.00
H. Paila Promoción	135			135	\$ 133.65
<b>TOTAL</b>				<b>16095</b>	<b>\$ 10,518.65</b>

Tabla 22: Ventas del 29 al 25 de abril del 2018. Creado por: Mariuxi Real

Costo de Ventas del 29 marzo al 25 de abril del 2018		
Prolandia		Valor
Prolandia	Base de Helado	\$ 2,181.25
	Yogurth	\$ 685.00
	Jalea	\$ 55.00
	Conos	\$ 36.80
	H.bandeja	\$ 71.10
	Empastados	\$ 3.15
	Hielo	\$ 6.45
	Base de Frappé	\$ 100.62
<b>Total</b>		<b>\$ 3,139.37</b>
<b>Distribuidora Jiménez</b>		
	Desechables	\$ 316.64
<b>Distribuidora Razas</b>		
	Polvo de Oreo	\$ 149.76
<b>Distribuidora García</b>		
	Oreos	\$ 199.68
<b>Total</b>		<b>\$ 3,805.45</b>

Tabla 23: Costo de ventas del 29 al 25 de abril del 2018. Creado por: Mariuxi Real

<b>ESTADO DE RESULTADOS DULCE CREMA</b>			
De 29 marzo al 25 de abril del 2018			
<b>Ingresos</b>			
Ingresos por ventas			\$ 10,518.65
<b>Ingresos Netos</b>			<b>\$ 10,518.65</b>
Costo de Ventas			\$ 3,805.45
<b>Gastos</b>			
Gasto por salarios		\$ 1,770.00	
Gasto servicios básicos		\$ 265.00	
Gasto arriendo		\$ 400.00	
Gastos de promoción		\$ 5.70	
Gastos Rise		\$ 22.50	
<b>Gastos Totales</b>		<b>\$ 2,463.20</b>	
<b>Utilidad Neta</b>			<b>\$ 4,250.00</b>

Tabla 24: Estado de resultados del 29 al 25 de abril del 2018. Creado por: Mariuxi Real