

# COMPañIA DE PRODUCTOS FRITOS "BOCAOS" LTDA.\*

Myriam Angulo Olaya

La empresa Productos Fritos "Bocaos" Ltda. atraviesa actualmente por una situación coyuntural de estancamiento. El proceso de toma de decisiones estuvo centralizado en la persona de su anterior administrador, quien fijaba los lineamientos y políticas de la empresa y procedía de acuerdo a sus propios intereses o conveniencias, sin tener en cuenta los factores externos o internos que podían afectarla ni las consecuencias negativas de su accionar.

## Antecedentes de la organización

La empresa fue fundada en 1967 y se dedica al procesamiento de productos alimenticios, fritos y homeados, denominados pasabocas. Inicialmente salió al mercado con dos productos: papas fritas –en taja-

das y en palillos– y plátano en rodajas. Posteriormente sumó a su oferta las bolas y roscas de queso, los tronquitos, los cubos y los palitos; luego, el chicharrón y el cóctel de fritos; después, la bolsa surtida; y finalmente, el maní (*Anexo 1*).

La estructura administrativa inicial era simple. La empresa estaba compuesta por los dueños –pareja de esposos–, sus hijos y tres operarios. La labor de ventas era realizada por el padre-propietario.

Durante muchos años, el desarrollo de la empresa estuvo supeditado al vaivén de su entorno y al juicio de su propietario, quien imponía los productos que la empresa debía fabricar basado en su experiencia anterior como vendedor de alimentos. Lo importante para él era crear nuevos productos, y no le preocupaba cuánto costara fabricarlos. Por lo tanto, todo el dinero obtenido se invertía en los gastos mínimos de la familia y en ensayar nuevos productos o nuevos empaques.

\* Primer premio (compartido) en el área de Mercado. Concurso de casos de CLADEA 1990/1991.

Durante los cinco primeros años la empresa se manejaba a la deriva, no se ejercía ningún control. Aproximadamente al sexto año, cuando se seguía fabricando sólo la papa frita y el plátano, se entabló contacto con proveedores externos a fin de iniciar la fabricación de las bolas y roscas de queso. Luego se contrató la producción de los cubos bajo las mismas condiciones. Cinco años más tarde se inició la producción del chicharrón, cuyo proceso de fabricación era muy rudimentario e implicaba altos costos económicos y humanos. Estando así el negocio, un amigo del propietario, que estuvo en Estados Unidos, le informó sobre la existencia del chicharrón listo para freír. Ambos amigos viajaron a ese país, entraron en contacto con el fabricante y procedieron a importar el producto.

En 1980, las ventas se incrementaron más de lo esperado, debido principalmente al esfuerzo de un vendedor "estrella" que por entonces recién ingresaba a la empresa. Este hecho impulsó al propietario a fabricar las líneas de bolas y roscas de queso, así como los cubos. Se compraron máquinas formadoras de masa, una cilindadora, hornos y dos máquinas empacadoras. Además se arrendó una bodega distante tres cuadras de la fábrica.

A partir de entonces, el propietario compraba un vehículo nuevo y creaba una zona nueva cada año. Las ventas continuaron creciendo y en 1983 la empresa adquirió otra máquina empacadora. Dos años más tarde, el propietario decidió invertir en instalaciones para reunir toda la empresa en un único local.

En 1988 nuevamente se adquirió otra máquina empacadora, esta vez más grande y sofisticada, y una casa de recreo en

Ibagué, que funciona también como sucursal de la empresa para atender los mercados del lugar. Esta sucursal inició labores con dos vendedores y dos vehículos repartidores, pero a los cinco meses incrementó su fuerza de ventas con cuatro vendedores más y cuatro carros más.

En todo este tiempo, el gerente-propietario ejercía una dirección vertical, no permitía que se discutiera ninguna de sus órdenes ni que se conociera el destino de los ingresos de la empresa ni los compromisos u obligaciones adquiridos. A su fallecimiento, en junio de 1989, la administración de la empresa quedó en manos de su esposa y de sus nueve hijos, quienes decidieron organizar una junta de socios que fijara las nuevas orientaciones y políticas con las cuales se trabajaría en adelante.

Actualmente la empresa es manejada por cinco hermanos (cuatro hombres y una mujer), cuatro en Bogotá y uno en la sucursal de Ibagué (ver *Anexo 2*). Las decisiones están descentralizadas; no existe coordinación entre hermanos, lo que dificulta el normal funcionamiento de la empresa; y no existe visión de lo que los plazos corto, mediano y largo implican para la empresa.

### Cuerpo del caso

La estructura organizacional y el proceso de toma de decisiones responden a una actitud muy autosuficiente de los propietarios, heredada de su padre y basada en conceptos como éstos: "Yo soy perfecto, nadie sabe lo que yo sé, ni necesito de nadie" Este fue el dogma con el que el padre-propietario dirigió la empresa; nunca recapacitó en las consecuencias de sus decisiones. Insistía en aplicar sus ideas

hasta que la misma dinámica del mercado lo convencía de su error.

Actualmente, el proceso de comunicación es continuamente interferido por el poco control que los dirigentes-propietarios ejercen sobre sus emociones. Como por lo general cada uno de ellos hace caso omiso de las decisiones de los demás, las contraórdenes son frecuentes. Las continuas discusiones entre los hermanos-propietarios –que no se reprimen ni ante sus trabajadores ni ante cualquier otra persona que se encuentre presente– confunde a los subalternos e interfiere con el normal desarrollo de sus actividades.

Las relaciones interpersonales entre propietarios y trabajadores son malas, como consecuencia del trato prepotente, ofensivo y hasta grosero de los primeros. Cuando alguno de los empleados, de cualquier rango, comete algún error, se le acusa injustamente sin siquiera averiguar las circunstancias en que se produjo el hecho.

Los administradores aún no han tomado conciencia de su responsabilidad de garantizar la estabilidad y el crecimiento de la organización. Distraen su atención en asuntos triviales –discuten si la empresa debe o no comprar una escoba–, aplazando la resolución de lo verdaderamente importante hasta cuando ya no es posible sino tomar una decisión.

Otro aspecto heredado del padre es el arraigado machismo de los propietarios, reflejado en su incapacidad para aceptar sugerencias de su madre y de sus hermanas.

El autoritarismo de cada uno de ellos les impide trabajar en equipo y está causando la paralización de la empresa. Sin

embargo, todos están muy ligados afectivamente a ella, prácticamente nacieron y crecieron en su seno, trabajaron hombro a hombro con sus padres desde pequeños, y su mayor deseo es conservarla.

Todos los propietarios, con excepción del jefe de Producción, siguieron carreras universitarias. El gerente general es ingeniero civil; el de Finanzas y Compras, es tecnólogo en Hotelería y Turismo; el administrador de la sucursal de Ibagué estudió siete semestres de Administración de Empresas; y la asistente de Producción, acaba de terminar estudios superiores de Administración de Empresas.

A raíz del fallecimiento del padre, la madre y los hijos perciben una disminución en las ventas; y los costos de producción, financieros y administrativos los agobian cada día más.

### Las ventas

La compañía no posee datos históricos sobre el comportamiento de sus ventas; la única información disponible corresponde al periodo comprendido entre 1986 y 1991. En cuanto al número de artículos producidos, se pasó de 46 en 1986 a 36 en 1991 (ver *Anexo 3*). Las razones de esta pérdida de diversidad es la dificultad para producir y empacar algunos artículos (los tronquitos) y la escasez de materia prima para otros (casos de la papa con sabor a salchicha y del maní).

La estructura del departamento de ventas de la empresa se muestra en el *Anexo 4*. La fuerza de ventas está organizada en 24 zonas y el mercado que atiende es:

- Bogotá y alrededores.
- Ibagué, Huila y alrededores.

- Villavicencio y alrededores.
- Boyacá y Santanderes.

La compañía clasifica a sus clientes en dos grupos:

a) Clientes de fábrica: son generalmente minoristas de cadena que por los grandes volúmenes que rotan y por su organización centralizada requieren de un tratamiento distinto, pues ellos son quienes fijan sus políticas de pago y las condiciones de manejo y de comercialización de los productos.

Para aceptar un producto, estas empresas estudian las muestras enviadas por el proveedor. Tienen un comité de compras encargado de decidir qué productos deben ser codificados para su venta.

Algunos de estos minoristas de cadena dan mayor espacio para la presentación del producto en los estantes; por lo tanto, es necesario contar con personal de la empresa para sostener la permanencia del producto. Esta es la labor de las "mercaderistas" y de las "impulsadoras". Sin embargo, los espacios son asignados de acuerdo con la rotación del producto.

b) Clientes de periferia (clientes tienda a tienda): son negocios minoristas pequeños atendidos generalmente por su propietario, quien depende íntegramente de los ingresos que obtiene por los productos vendidos. Generalmente la tienda está ubicada en el mismo lugar donde vive el propietario.

El manejo de estos clientes está en función de la empatía existente entre el vendedor y el administrador o propietario. El vendedor debe visitarlos una vez por semana para atender sus pedidos y verifi-

car el movimiento de los productos. Las relaciones comerciales se limitan a las acordadas entre el vendedor y el comprador. La empresa no otorga crédito; en algunos casos el pago al contado puede extenderse hasta los 30 días, pero si no se efectúa en ese plazo, la empresa descuenta el importe del sueldo del vendedor.

Todos los vendedores deben entregar un informe diario de las actividades, visitas y ventas realizadas durante el día, pero éstos sólo se archivan. La empresa no verifica la autenticidad de la información ni realiza control alguno, tampoco establece planes o programas de ventas. Los vendedores reciben un sueldo equivalente al mínimo legal más 2 por ciento de comisión sobre ventas.

En cuanto a los distribuidores, existen acuerdos verbales de exclusividad; sin embargo, no existe control ni exigencia alguna que garantice el cumplimiento de las cuotas establecidas. Los vehículos repartidores exhiben anuncios con el nombre de la empresa, pues, por lo general, pertenecieron anteriormente a la empresa. Sólo los distribuidores que viajan fuera de la ciudad están autorizados para comercializar productos distintos a los de la empresa.

### Política de precios y descuentos

La empresa otorga descuentos a sus clientes y distribuidores. El descuento establecido para los clientes de fábrica es de 5 por ciento; los clientes de periferia (clientes tienda a tienda) reciben un descuento variable en función del volumen de compra, la frecuencia de los pedidos y el cumplimiento de los pagos, pero el máximo también es de 5 por ciento. A los distribuidores se les otorga un descuento de 20 por ciento.

Los precios se incrementan una vez al año tomando como referencia el incremento del costo de vida y previo acuerdo entre los principales fabricantes de la industria.

En algunos casos se produce más de un incremento de precios al año, generalmente cuando aumenta brusca e incontrolablemente el costo de los insumos agropecuarios, muy sensibles a los cambios climáticos y proclives a la escasez.

### Proceso de venta

La empresa vende sus productos a través de dos mecanismos: visitas de los vendedores a los clientes y recibo de pedidos por teléfono.

Cada vendedor debe comunicarse con la empresa por lo menos dos veces al día para averiguar si alguno de sus clientes ha hecho algún pedido, y por la tarde debe acudir a la empresa para llenar el formato "orden de pedido", en el cual especifica las cantidades de cada producto que requiere para cubrir sus ventas del día siguiente.

Este formato es entregado a los auxiliares, quienes colocan los productos solicitados en canastas de plástico. Cada vendedor tiene un número de canastas asignadas e intercambia las llenas por las vacías. De modo que puede verificarse que el número que sale debe volver a entrar. Este control también se realiza verificando la orden de pedido y la zona correspondiente.

Cada vez que el vendedor realiza una venta extiende una factura en original y dos copias, una de las cuales entrega al auxiliar de ventas. Este verifica la factura con las órdenes de pedido e ingresa la información al computador para elaborar los resúmenes correspondientes.

### Transporte

La empresa cuenta con una flota de 12 vehículos repartidores, 6 para la ciudad de Bogotá y 6 para su sucursal de Ibagué, además posee un triciclo.

Además, 5 distribuidores utilizan vehículos que anteriormente fueron de propiedad de la empresa. Los otros 5 utilizan triciclos.

El costo de mantenimiento de los vehículos incluye combustible, aceite, cambios de filtro, revisiones periódicas, aseo y primas de seguros contra robo y daños a terceros.

### Publicidad

La empresa nunca ha hecho inversión alguna en publicidad. Los únicos medios publicitarios utilizados son los anuncios en los camiones repartidores, los obsequios (agendas y calendarios) de fin de año y las invitaciones a degustaciones que realizan las dos impulsadoras en los almacenes de cadena cuando la gerencia lo considera conveniente.

### La industria y la competencia

La empresa forma parte del sector manufacturero y específicamente de la industria alimenticia. Participa en un mercado de competencia, pues a él concurren varios productores. Dentro del reglón de alimentos, los pasabocas son considerados productos suntuarios y altamente sustituibles; por lo tanto, son muy sensibles a los cambios en los ingresos y en los hábitos de consumo de las personas. Los mayores consumidores de estos productos son individuos de los estratos medio y alto, especialmente niños y jóvenes –entre 6 y 25

años de edad—. Las compras las realizan ellos mismos o sus padres de una manera planificada, pues gran parte de los productos los consumen en el colegio, academia o universidad durante sus horas de descanso.

Las materias primas para la fabricación de estos productos son originarias del sector agropecuario, y por ello no es fácil lograr un abastecimiento adecuado de ellas. En primer lugar, la comercialización de productos agropecuarios está dominada por los intermediarios, quienes fijan tanto los precios a pagar al agricultor como los precios a cobrar al consumidor. No asumen ningún riesgo y trasladan al precio final los costos por manipuleo, transporte y perecibilidad de los productos. Y esta situación sigue siendo así aunque el Estado ha creado instituciones cuyo objetivo es neutralizar la concentración de poder de los intermediarios. En segundo lugar, los cultivos están expuestos a una serie de factores incontrolables: sequías, heladas, etc.

La industria de productos fritos enfrenta la competencia de una gran variedad de productos también considerados pasabocas. Se estima que un 70 por ciento de los consumidores compran pasabocas por antojo y en ocasiones especiales o reuniones sociales. La propia industria de productos fritos cuenta con alrededor de 15 fabricantes formalmente establecidos y con un número incluso mayor de informales.

"Bocaos" ocupaba el tercer puesto en cuanto a participación en el mercado, pero ahora ha pasado al cuarto. Actualmente capta el 9 por ciento del mercado en Bogotá, mientras la empresa que ocupa el primer lugar capta el 39 por ciento. La empresa realiza el 77 por ciento de sus ventas en Bogotá y el 23 por ciento en zonas fuera de

la ciudad. Sus productos líderes son el cóctel de fritos y la bolsa surtida, con los cuales capta el 42 por ciento del mercado específico, es decir, con relación a productos similares de la competencia.

En cuanto a la papa frita en tajadas (natural y en sabores), "Bocaos" ocupa el último puesto a pesar que su producto es muy bien aceptado por su sabor. El problema parece tener su origen en la calidad y el empaque.

Con relación al plátano en rodajas, "Bocaos" ocupa el tercer puesto. El primer lugar corresponde al competidor que ocupa el segundo puesto en participación a nivel general, pues el producto viene frito en tajadas y este factor se convierte en una fortaleza para ellos.

El otro producto que goza de gran aceptación entre los consumidores es la línea de cubos, por su sabor y frescura. En esta línea "Bocaos" capta el 40 por ciento del mercado, empatando el primer puesto con otro competidor.

Los otros productos fabricados por la empresa, las bolas y roscaas de queso y la línea de chicharrón, representan cada uno aproximadamente sólo el 5 por ciento del total de la producción.

La madre-propietaria piensa que sus hijos deben prestar más atención al área de ventas. En su opinión, se debe nombrar como jefe de Ventas a una persona con empuje capaz de tomar decisiones trascendentes, pero sabe que sus hijos no lo van a permitir, pues no cuentan con la disposición mental para buscar alternativa a la situación de estancamiento de la empresa.

## NOTA PEDAGOGICA

La calidad de la toma de decisiones y una visión clara de lo que se desea alcanzar a corto, mediano y largo plazo son requisitos fundamentales para la fijación de políticas y pautas de una organización.

Por lo tanto, el presente caso puede ser utilizado en cursos de administración, de mercadeo, de distribución (canales de comercialización y distribución física); en cursos sobre planes y programas para la fuerza de ventas, sobre productos de consumo masivo, sobre desarrollo del producto y segmentación del mercado. También en cursos avanzados que requieran del conocimiento de planes y programas de mercadeo.

Es necesario que quien intervenga en el desarrollo del caso posea nociones de mercadeo y de investigación de mercados, pues estos conceptos deben poder ser manejados con claridad.

El caso comienza describiendo el origen del problema y luego hace un recuento histórico del desarrollo de la empresa durante sus 24 años de existencia. Expone los factores y situaciones que generaron su estructura actual, tanto los de índole interna como los de su entorno.

Se presentan primero los factores que caracterizan la gestión administrativa y luego la forma como se manejan los elementos de la mezcla mercadológica (consumidor, producto, precio, distribución y promoción).

El caso finaliza mostrando los aspectos económicos, sociales y políticos del ambiente en que se desenvuelve la empresa.

### Objetivo

Despertar en el estudiante de administración de empresas y particularmente de mercadeo, una capacidad analítica y de investigación que le permita ampliar y profundizar en temas como el proceso de toma de decisiones en mercadeo, crear nuevos procedimientos o innovar los existentes respecto del manejo de los elementos de la mezcla mercadológica, y diseñar planes estratégicos y programas de mercadeo que garanticen la permanencia de una organización.

### Preguntas para la discusión

1. ¿Qué cambios debe realizar la empresa en su departamento de ventas? ¿Cuál sería el diseño más adecuado para permitir su crecimiento?
2. A partir de la información que ofrece el caso, explique cómo podría la empresa realizar una medición del potencial del mercado para seleccionar una adecuada estrategia de mercadeo. ¿Qué información adicional requeriría?
3. ¿Qué objetivo de desarrollo del producto ha estado persiguiendo la empresa desde la introducción de sus productos cóctel de fritos y bolsa surtida?
4. ¿Cree Ud. que hacer una "prueba de concepto" es una etapa importante para el desarrollo de productos en esta empresa? ¿Qué efectos y reacciones podría ocasionar en la competencia?
5. ¿Sería conveniente que la empresa gastara dinero en cambios de empaque,

mejoramiento de su proceso productivo y en publicidad? Explique su respuesta.

6. De acuerdo con las características que presenta la aceptación de los productos fabricados por esta empresa, ¿hacia qué deberán orientarse los programas de fijación de precios que se diseñen, hacia el incremento de la utilidad o hacia el mercado?

7. ¿Qué tipos de objetivos de ventas y de distribución serían los más apropiados para esta empresa?

8. A partir de la información del Anexo 2 y de los precios de mercado determine el nivel de ventas en el cual la empresa podrá decidir si es más conveniente utilizar fuerza de ventas o distribuidores.

9. ¿Cuáles deberán ser los criterios que tenga en cuenta la empresa para determinar la frecuencia apropiada de visitas de venta?

10. Explique cómo podría la empresa evaluar el desempeño de cada vendedor con el actual sistema de control. ¿Qué le haría falta?

#### **Análisis cualitativos y cuantitativos**

- Todos los conocimientos relacionados con la organización empresarial y específicamente con el área de mercadeo. Los requerimientos, tanto humanos como técnicos, que permitan el desarrollo de una empresa.

- Los conocimientos referentes a crecimiento y participación, tales como número

de usuarios, tasa de compra, fidelidad a la marca, comportamiento de compra del consumidor, etc., que permitan a una organización cuantificar el mercado potencial y el suyo propio.

- Conocimiento de la distribución de los costos de mercado y de su estructura (variables, fijos: controlables e incontrolables), así como del punto de equilibrio, para poder evaluar la situación de vendedores vs. distribuidores.

- Conocimientos claros de todos los conceptos que permiten el desarrollo de productos. Conocimientos de investigación de mercados, comportamiento del consumidor y segmentación.

- Saber qué es un presupuesto de ventas y cuáles criterios se deben tener en cuenta para la fijación de zonas o territorios, como el número de clientes, los volúmenes de ventas, la accesibilidad a la zona, etc.

- Conocer cómo se estructura un plan de motivación a vendedores: premios, viáticos, capacitación y elementos que ayuden a su buen desempeño.

De la discusión se pueden derivar inquietudes con respecto al manejo claro de algunos conceptos, lo que motivaría su revisión. Otros temas serían los conceptos de costos, pronósticos y presupuestos, manejo de conceptos elementales de matemáticas y, sobre todo, el juicio, el sentido común y la creatividad que estimule el caso.



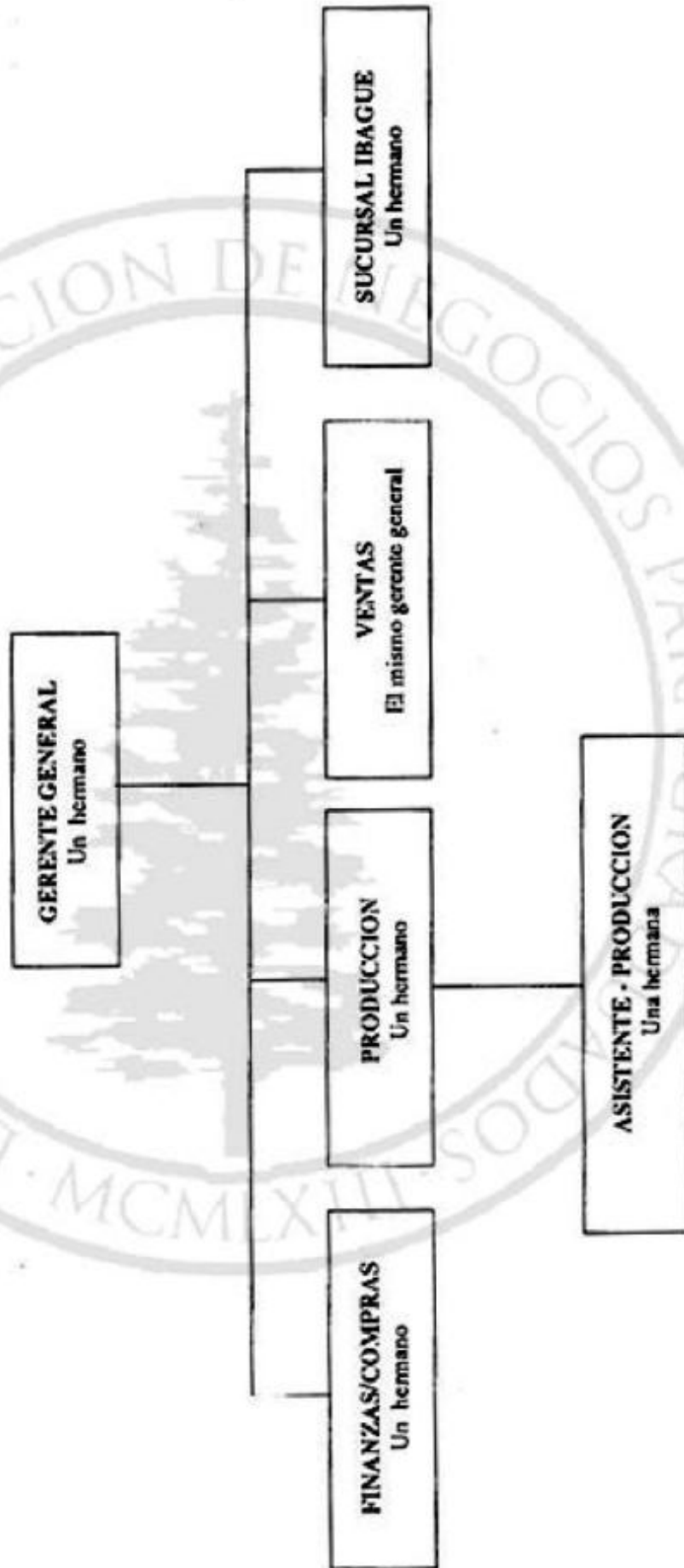


**Anexos**  
**COMPañIA DE PRODUCTOS FRITOS**  
**"BOCAOS" LTDA.**

**Anexo I**  
**PRODUCTOS PROCESADOS POR PRODUCTOS FRITOS "BOCAOS" LTDA.**

Producto	Ingredientes	Presentación	Peso	
Línea papa en tajadas	Sabor natural: papas seleccionadas, aceite vegetal, sal.	Tamaño popular	20 gr	
		Tamaño mediano	50 gr	
		Tamaño familiar	100 gr	
Línea papa en tajadas	Sabor natural: papas seleccionadas, aceite vegetal, sal.	Tamaño gigante	280 gr	
		Tamaño supergigante	380 gr	
		Por libras	500 gr	
		Sabor picante: papas seleccionadas, aceite vegetal, anti- oxidantes, sabores naturales certifica- dos.	Tamaño popular	20 gr
			Tamaño familiar	100 gr
Línea papa en tajadas	Sabor a pollo: papas seleccionadas, aceite vegetal, anti- oxidantes sabores na- turales certificados.	Tamaño popular	20 gr	
		Tamaño familiar	100 gr	
Línea papa en fósforo	Sabor natural: papa seleccionada, aceite vegetal y sal.	Tamaño popular	20 gr	
		Tamaño familiar	140 gr	
		Tamaño gigante	200 gr	
		Por libras	500 gr	
Línea plátano en rodajas	Plátano selecciona- do, aceite vegetal y sal.	Tamaño mediano	30 gr	
		Tamaño especial	60 gr	
		Tamaño familiar	140 gr	
		Por libras	500 gr	
Línea chicharrón (trode cuero de cerdo)	Cuero de cerdo, aceite vegetal y sal.	Tamaño popular	10 gr	
		Tamaño mediano	40 gr	
		Tamaño familiar	65 gr	
Línea cóctel de fritos	Plátano, papa, cuero de cerdo selecciona- do, aceite vegetal y sal.	Tamaño familiar Tamaño supergigante	160 gr 480 gr	
Línea bolas de queso	Almidón de yuca, queso, huevos, leva- dura.	Tamaño popular	10 gr	
		Tamaño familiar	35 gr	
		Tamaño gigante	80 gr	
Línea rosas de queso	Almidón de yuca, queso, huevos y le- vadura.	Tamaño popular	10 gr	
		Tamaño mediano	35 gr	
		Tamaño gigante	60 gr	
Línea cubos (cojincitos)	Harina de trigo, aceite vegetal, leva- dura, margarina, sal pimienta, azúcar.	Tamaño popular Tamaño mediano	30 gr 45 gr	
Línea bolsa surtida	Combinación de 10 paquetes de pasabo- cas: papa natural, picante, pollo, plá- tano, cojincitos de harina de trigo, bo- las y rosas de que- so,			

Anexo 2  
PRODUCTOS FRITOS "BOCAOS" LTDA.  
ORGANIZACION ACTUAL



**Anexo 3**  
**CUADRO COMPARATIVO ENTRE VENTAS 1986 Y VENTAS 1990**  
**UNIDADES MENSUALES PROMEDIO**

Producto	1986		1990	
	Paquetes Suelos	Paquete Docena	Paquetes Suelos	Paquete Docena
<b>LINEA PAPA</b>				
Natural x 12		18.500		18.600
Tamaño mediano	450		10.000	
Tamaño familiar	2.150		6.500	
Tamaño gigante	9.400		13.000	
Tamaño Supergigante	100		110	
Por libras	2.200		1.500	
<b>Salchicha x 12</b>		370		N.E.
Picante x 12		2.300		2.400
Tamaño familiar	120		428	
Por libras	12		N.E.	
<b>Pollo x 12</b>		6.200		3.800
Tamaño familiar	80		500	
Por libras	N.E.		30	
<b>Fósforo x 12</b>		580		470
Tamaño familiar	9.000		12.200	
Tamaño gigante	800		2.100	
Por libras	230		230	
<b>LINEA PLATANO</b>				
Mediano x 12		6.400		2.300
Especial x 6		N.E.		3.000
Especial x 12		3.300		3.200
Tamaño familiar	11.800		19.000	
Por libras	180		170	
<b>LINEA CHICHARRON</b>				
Popular x 12		2.100		1.400
Tamaño mediano	1.400		3.000	
Tamaño familiar	17.000		17.000	
<b>LINEA COCTEL</b>				
Tamaño familiar	25.200		34.500	
Tamaño supergigante	N.E.		370	
<b>BOLAS QUESO</b>				
Popular x 12		5.700		5.400
Tamaño familiar	1.200		5.600	
Tamaño gigante	20		600	

Continúa..

## Continuación Anexo 3

Producto	1986		1990	
	Paquetes sueltos	Paquete docena	Paquete sueltos	Paquete docena
<b>ROSCAS QUESO</b>				
popular x 12		3.600		11.700
Tamaño familiar	2.150		8.900	
Tamaño gigante	200		3.000	
<b>TRONQUITOS</b>				
Mediano x 6		3.100		N.E.
Mediano x 12		300		N.E.
Tamaño familiar	700		N.E.	
<b>LINEA CUBOS</b>				
Popular x 12		N.E.		240
Mediano x 6		19.000		18.600
Mediano x 12		16.200		12.000
Tamaño familiar	30		N.E.	
Palito familiar	300		N.E.	
<b>LINEA MANI</b>				
Dulce x 12		370		N.E.
Dulce familiar	20		N.E.	
Salado x 12		900		N.E.
Salado familiar	1.700		N.E.	
<b>BOLSA SURTIDA</b>	18.700		25.500	

N.E. = No existe. Se trata de productos que en 1986 aún no producía la empresa o de productos que en 1990 ya no se están produciendo.

