

### *RicoManí<sup>1</sup>*

En febrero de 2003, Andrés Rodríguez asumió la Gerencia General de la compañía RicoManí, ubicada en la ciudad de Durán, Ecuador. La situación económica del país favorecía la introducción de productos extranjeros similares a los que RicoManí producía. La empresa estaba perdiendo participación en el mercado y sus ventas en unidades habían disminuido en los últimos años. Ante esta situación, Andrés se preguntaba si debía introducir nuevos snacks que no tuvieran como materia prima el maní, o si era mejor desarrollar innovaciones a sus ya clásicos productos.

#### *Inicios de la compañía*

Pablo Villaruel y Catalina Ruiz se conocieron en la Universidad Estatal de La Paz (Bolivia) donde Pablo estudió Economía y, Catalina, Ingeniería de Alimentos. Una vez finalizados sus estudios, decidieron casarse en junio de 1974 a pesar de que su situación económica no era estable. En ese tiempo, Pablo era profesor en la Universidad mientras Catalina vendía cosméticos. Sus ingresos les permitían vivir con bastantes limitaciones; estaban muy contentos con su matrimonio pero deseaban un mejor futuro económico para sus hijos. Esto los motivó a salir del país en busca de mejores oportunidades económicas.

Los esposos Villaruel Ruiz se mudaron en agosto de 1975 a Guayaquil, Ecuador donde vivían Laura, una prima muy querida de Catalina, y su esposo, un constructor retirado. Ellos se mantenían de las rentas de sus propiedades y sus ahorros; tenían una buena posición económica, por lo que Laura pudo ofrecerles alojamiento hasta que se estabilizaran económicamente y encontraran un lugar mejor para vivir.

Luego de 4 meses en el Ecuador, Pablo y Catalina no encontraban trabajo estable, y a pesar de que Laura los recibía de muy buena voluntad, a los Villaruel les resultaba cada vez más difícil importunar con su presencia a la prima de Catalina. Al mismo tiempo, su sueño por un futuro económico mejor se alejaba.

---

<sup>1</sup> Este caso ha sido preparado por Andrés Rigail y Denise Rodríguez, Profesores de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, para servir como base de discusión en clase, más que como ilustración del manejo correcto o incorrecto de algún asunto administrativo. Derechos Reservados (c), 2004, (Escuela Superior Politécnica del Litoral).

Una cálida y soleada mañana de enero de 1976, mientras Pablo caminaba por la avenida 9 de octubre en el centro de Guayaquil, se percató de que en cada esquina estaban ubicados pequeños puestos de venta de snacks y caramelos. De repente, se tropezó con un vendedor de caramelos y le preguntó “¿Qué snack tiene?”, el vendedor le respondió “sólo cachitos”. Fue entonces cuando recordó los ricos bocaditos de maní que disfrutaba a media mañana cuando daba clases en la Universidad en Bolivia. Pablo recordó también que en su país los fabricaban artesanalmente y su familia tenía una receta especial de un maní tipo Japonés que no existía en el mercado. “¡Chuta! ¡Bacán!” exclamó. “¿Por qué no elaborar y vender bocaditos de maní?”

Ese mismo momento Pablo corrió de vuelta a la casa de Laura donde estaba su esposa Catalina y le comentó la idea. Catalina reaccionó positivamente, tanto ella como Pablo anhelaban tener su propio negocio y a ella le gustó la idea de trabajar juntos. Catalina como ingeniera en alimentos y como buena ama de casa conocía el proceso de fabricación de bocaditos de maní crocante por lo que estaba convencida de que con una pequeña inversión podrían comenzar la elaboración de estos bocaditos en su propia casa. Además, Pablo se dio cuenta de que era fácil acceder a los clientes a través de los carameleros.

Los ecuatorianos tenían la costumbre de utilizar el maní en sus comidas típicas como el caldo de bolas, guatita, etc., pero nadie había vendido maní como un snack. Esto le daba una ventaja competitiva sobre otros productos similares y Pablo sentía que a la gente le iba a gustar un alimento tradicional como snack. Estuvieron despiertos hasta las dos de la madrugada planificando las actividades para iniciar su negocio hasta que se fueron a dormir para, al día siguiente, poner en blanco y negro todas sus ideas.

A la mañana siguiente ya tenían un estimado de la inversión inicial. Aproximadamente necesitaban 100 USD para iniciar su negocio en una casa alquilada, que a la vez iba a ser su nuevo hogar en Guayaquil. Catalina sentía curiosidad por la disponibilidad de materia prima para elaborar los bocaditos; entonces, Pablo viajó a Catacocha (Loja) donde se contactó con los principales acopiadores de maní de la zona y descubrió que la producción de maní era abundante y de muy buena calidad. Esto los animó aún más en el negocio. Sin embargo, los esposos Villaruel Ruiz se preguntaban: ¿Quién les iba a prestar tal cantidad de dinero?

Después de 15 días de búsqueda de fuentes de financiamiento sin éxito, Pablo y Catalina creían que su idea se vería frustrada ante tanta negativa del sector financiero. El esposo de Laura, al enterarse del problema, les ofreció un préstamo por la cantidad de dinero que tanto necesitaban para comenzar su negocio. Catalina y Pablo estaban muy agradecidos con el esposo de Laura y prometieron pagarle dentro de 6 meses.

Fue así como en febrero de 1976 comenzó *RicoManí*, en la cocina de la nueva casa de la Sra. Catalina de Villaruel. Catalina preparaba los bocaditos de maní y Pablo se encargaba personalmente de vender el producto a los pequeños comerciantes de caramelos ubicados en la avenida 9 de Octubre.

## Evolución de la Compañía

En sus inicios, Pablo y Catalina manejaban solos la empresa. Catalina se encargaba de la fabricación de los bocaditos de maní usando la materia prima que Don Bolívar les daba. Él era conocido por la gente como el rey del maní de Catacocha, y les proveía del producto de mejor calidad de la zona. Pablo se encargaba personalmente de las ventas. Todas las mañanas se dirigía a la avenida 9 de Octubre a ofrecer sus bocaditos de maní a los carameleros y por las tardes, ayudaba a Catalina a empacar el producto. En el ámbito financiero, Pablo solo se preocupaba de los ingresos y egresos del negocio.

Conforme pasaba el tiempo, los Villaruel Ruiz se dieron cuenta de que su trabajo no era suficiente para satisfacer la creciente demanda de los bocaditos de maní, así que contrataron dos ayudantes a finales de 1977. La empresa creció al ritmo de la demanda del producto y así llegaron a tener hasta 8 trabajadores en su casa en 1979.

A mediados de 1980, los Villaruel Ruiz alquilaron un amplio galpón en Durán para desarrollar sus operaciones. Así, ellos pudieron organizar mejor sus actividades productivas y administrativas, y crearon el departamento de ventas y el departamento de producción. Cada departamento tenía un jefe que reportaba directamente a Pablo. Al producto lo bautizaron como “*RicoManí*” y la funda tenía un logo distintivo con el que se atrajo principalmente a los niños. Al poco tiempo el producto se encontraba en casi todos los bares de colegios y escuelas. Junto con los *K-Chitos* y el *Tango*, el *RicoManí* se convirtió en uno de los snacks preferidos por los niños. En esos días, en *RicoManí* llegaron a trabajar hasta tres turnos diarios y la demanda era tan grande que los clientes iban personalmente a la planta para realizar sus pedidos.

A finales de 1980, las ventas anuales llegaron a USD 10.000, no tenían ninguna competencia directa y existían pocos tipos de snack en el mercado. Un buen día, Pablo recibió una llamada de los supermercados *El Rosado* (hoy *Mi Comisariato*<sup>2</sup>) invitándolos a

---

<sup>2</sup> *Mi comisariato* es una cadena de supermercados con base en la costa ecuatoriana.



vender sus productos en sus locales y, poco tiempo después, *Supermaxi*<sup>3</sup> también comercializaba *RicoManí*; las ventas a estas cadenas correspondían al 50% de sus ventas. Desde los 80 hasta inicios de los 90, las ventas se mantuvieron, la empresa no realizó nuevas inversiones y su producto siguió en el mercado con un elevado nivel de aceptación.

A inicios de los 90, los hijos de los Villaruel empezaron a hacer prácticas vacacionales en *RicoManí* mientras estudiaban en la universidad; así, se fueron vinculando con la empresa. En 1994, la compañía amplió su producción al incorporar 3 productos nuevos: *miel-maní*, *sal-maní* y *caramelo-maní*.

En 1998, la fábrica se cambió a una planta especialmente diseñada para la fabricación de maní. Además, contrataron a un jefe de calidad que luego asumió la jefatura de la planta. En ese año, se incorporó a la empresa la hija menor de los Villaruel, recién graduada de marketing en el extranjero. Ella intervino en la reestructuración de la fuerza de ventas, la selección de distribuidores a nivel nacional y la implementación de un sistema de información. Gracias a su gestión, las ventas aumentaron en un 30%.

La hija mayor, especializada en recursos humanos y administración, ingresó a la empresa en 1999. Como parte del Programa de Mejoramiento Continuo de Calidad, ella inició el proyecto para implementar el sistema de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) con el apoyo financiero de la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI). También dictó cursos de comportamiento organizacional para el personal de planta y lideró la creación del website de la compañía. Todos estos cambios permitieron a la empresa mejorar su productividad y superar la crisis económica del país en el año 2000. En este año, se introdujo un nuevo producto, el *RicoManí* saladito.

### **El ingreso de Andrés Rodríguez a *RicoManí***

A pesar del esfuerzo realizado por los hijos de Pablo para mejorar la compañía, ellos no habían encontrado la fórmula para llegar a los altos niveles de producción de los 80. *RicoManí* no tenía un plan estratégico y Pablo temía que si la empresa no cambiaba de rumbo, corría el riesgo de desaparecer. Entonces, los Villaruel Ruiz decidieron buscar a un profesional especializado en administración de empresas y contrataron a Andrés Rodríguez en febrero de 2003. Andrés era un consultor en planeamiento estratégico y productividad de empresas.

---

<sup>3</sup> Similar a *Mi Comisariato* pero con base en la Sierra

A inicios del 2003, los hijos de Pablo se ausentaron por diversos motivos de la empresa que hasta ese momento funcionaba con una estructura familiar. Pablo era el gerente general de *RicoManí*, Catalina era la gerente administrativa, la hija menor era gerente de ventas y la hija mayor era la gerente de recursos humanos.

Andrés realizó un diagnóstico de la situación inicial de *RicoManí* y encontró la necesidad de implementar un plan estratégico que contemple múltiples acciones de producción, administración y marketing. Además, se dio cuenta de que algunas operaciones en la fabricación y distribución del maní eran poco tecnificadas. El personal llegaba a 21 colaboradores: 15 trabajaban en producción y calidad en la planta, un contador, dos personas en el departamento de ventas, un asistente para los Villaruel Ruiz, un conserje y una recepcionista<sup>4</sup>.

Si bien el sistema BPM había contribuido al mejoramiento de las operaciones productivas de la planta, Andrés encontró bajos niveles de productividad en la empresa; la distribución de la planta provocaba una baja en la productividad y altos tiempos en la fabricación del maní. Los empaques eran los mismos que utilizaban desde hacía 10 años. No existía estrategia de marketing, sino que llegaban a los clientes a través de los canales de distribución.

En cuanto a las ventas, no había un seguimiento a los vendedores, tampoco un trabajo por canal especializado de la empresa, como mayoristas, distribuidores, autoservicios y tiendas. Pablo aducía que la disminución en las ventas se debía al incremento de la oferta de snacks en el mercado.

Algo importante de destacar es que Pablo nunca había incurrido en deudas con entidades financieras; todos los cambios y mejoras habían sido realizados con capital propio de la empresa. Esto contribuyó a tener una buena imagen frente a los bancos, pero frenó los cambios, ya que tenían una política conservadora respecto a la inversión y consideraban que el crecimiento debía ser moderado a pesar de que las condiciones actuales demandaban cambios acelerados.

Andrés encontró algunos problemas sin resolver por lo que se planteó realizar mejoras casa adentro y simultáneamente buscar alternativas para mejorar la participación en el mercado e incrementar las ventas, que era la razón principal por la que lo habían contratado.

---

<sup>4</sup> Ver Anexo 1

## ¿Qué camino seguir?

*RicoManí* había perdido participación en el mercado desde el 2000 en un 10% y sus ventas se mantenían con altibajos a partir de ese año. Al realizar un análisis económico encontró que USD 480.000 era el total de ventas en el año 2001, USD 500.000 en el año 2002 y USD 650.000 en el 2003; es decir que la rentabilidad sobre las ventas totales el capital total había bajado paulatinamente del 7% al 5% en los últimos 3 años.

La dolarización del país hizo que los productos de los países vecinos fueran más baratos e ingresaran más fácilmente al mercado ecuatoriano. El sector agrícola sufrió una sequía intensa que provocó que los precios de la materia prima subieran en un 25%. La crisis económica del Ecuador trajo como consecuencia que todos los productos de snacks en Ecuador redujeran los precios.

La llegada de *Frito Lay* favoreció el ingreso al mercado de muchos productos sustitutos del maní como los extruídos de maíz; y el crecimiento de esta gran multinacional, cuya participación del mercado superó el 65% en el 2004, influyó negativamente para *RicoManí*.

Después de un diagnóstico de la situación actual de *RicoManí* y luego de identificar los problemas y los puntos críticos de los diferentes procesos de la empresa, Andrés estaba analizando las dos alternativas siguientes:

1. Introducir nuevos productos de snack que no tuvieran como materia prima el maní (como chifles).
2. Desarrollar innovaciones a sus clásicos productos de maní.

### ***Alternativa 1: Introducir nuevos productos de snack que no tuvieran como materia prima el maní (como chifles)***<sup>5</sup>

Andrés pensó en introducir chifles con la marca de *Rico-chifle*. El chifle era un snack típico y de muy buena acogida en el medio por su tradición entre los ecuatorianos. La participación de los chifles en el mercado de snacks era de un 30%. Para introducir este nuevo producto, Andrés contactó a unos fabricantes de chifles en Manabí para buscar una empresa que pudiera producir con marcas blancas<sup>6</sup> y así *RicoManí* podría comercializar

<sup>5</sup> [Chifle es el banano cortado en trocitos pequeños que luego son fritos](#)

<sup>6</sup> Una marca blanca pertenece a una cadena de distribución y es al que se usa para vender productos de distintos fabricantes



este producto con su marca. La inversión necesaria para este proyecto sería de aproximadamente 5.000 USD.

Otra ventaja, era la facilidad con la que se podría obtener la materia prima en Ecuador, donde el banano es de excelente calidad y de buen precio. Además, a diferencia del maní, el banano se producía gran parte del año.

Dado que *RicoManí* tenía ya desarrollados sus canales de distribución, la comercialización de este nuevo producto no necesitaría de un gran esfuerzo logístico para llegar a los consumidores.

La principal desventaja de esta estrategia de diversificación era la alta competencia del mercado, pues los chifles eran fabricados por una amplia gama de productores: desde microempresarios que elaboraban los chifles de manera artesanal hasta grandes empresas como Inalecsa que tenía un buen posicionamiento en el mercado con la marca Tortolín. Además, el hecho de tercerizar la producción de chifles a una empresa manabita, traía consigo el desafío de mantener los altos estándares de calidad de los productos *RicoManí* que eran bien reconocidos en el medio.

### ***Alternativa 2: Desarrollar innovaciones a sus clásicos productos de maní***

De acuerdo a una investigación de mercado realizada para determinar los hábitos de consumo y la participación de los diferentes snacks en el mercado; al 90% de los ecuatorianos le gustaba consumir el maní y lo consumía habitualmente por lo menos una vez a la semana. El 99% de las personas recordaba la marca *RicoManí*. La participación del maní era del 2% de los snacks, de los cuales *RicoManí* tenía el 50%.

Una de las primeras innovaciones que Andrés planeaba era cambiar la imagen de los empaques de *RicoManí* a paquetes más vistosos y dirigidos a cada segmento de mercado, como lo hacía la competencia. Andrés tomó como ejemplo las dos presentaciones que ofrecía *RicoManí*, y concluyó que éstas no se habían desarrollado al ritmo de las tendencias mundiales.

Además pensó en introducir nuevos productos derivados del maní como maní-pizza, maní-jolí y maní-queso. Este tipo de innovación que consistía en variar al producto clásico era bastante común en la industria de los snacks para satisfacer la necesidad de los consumidores que querían un producto ajustado a sus cambiantes gustos.

Av. Amazonas y República, (esq)  
Edf. Las Cámaras, 7º piso  
Telf : (593.2) 245.5199  
Telefax: (593.2) 243.2475





Andrés entendió que debía comparar su producción con la de fabricantes internacionales de maní porque su amenaza actual y a futuro venía del exterior. Para fabricar los nuevos productos se debería invertir una cantidad de dinero considerable ya que se necesitaba expandir las líneas de producción. Andrés estimó que para innovar e introducir nuevos productos derivados de maní se necesitaba realizar una inversión de USD 6.500.

La ventaja de esta estrategia es que fortalecería la presencia de la compañía en el mercado y recuperaría los clientes que se habían alejado un poco por la presencia de nuevos productos en el mercado. *RicoManí* podría llegar a nuevos clientes que gustaran de la pizza, el ajonjolí o el ají como sabores complementarios del clásico.

Además, el prestigio de *RicoManí* en el mercado facilitaría la aceptación de los nuevos productos y a la vez se fortalecería su liderazgo en el segmento de snacks de maní.

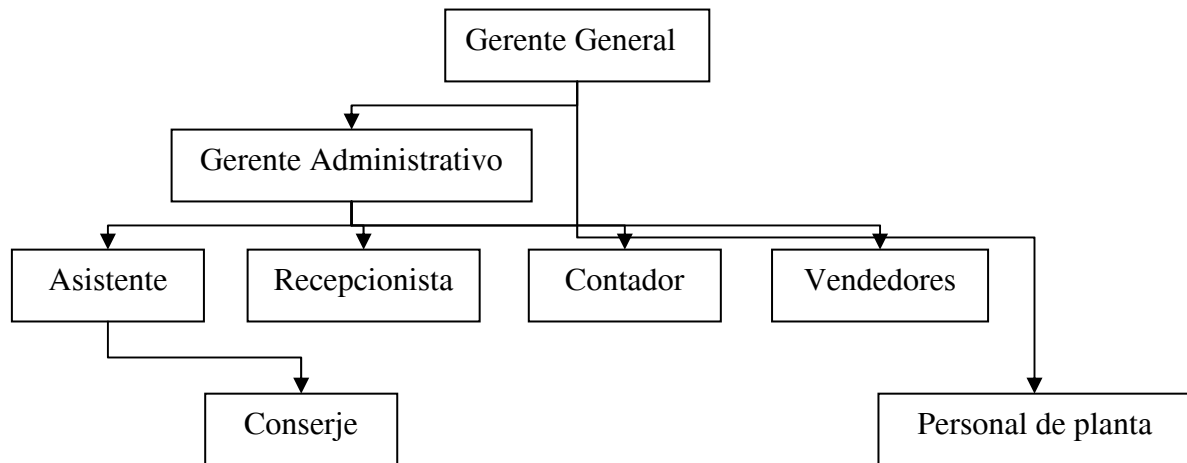
Luego de haber analizado las dos alternativas durante un mes, Andrés Rodríguez tenía que exponer su plan estratégico para el período 2003-2004 ante el Directorio. Tenía que evaluar sus opciones y escoger la mejor para el futuro de RicoManí.

#### Tarea para el estudiante:

1. ¿Qué características de emprendimiento puede identificar en Pablo y Catalina?
2. En el lugar de Pablo y Catalina, ¿qué criterios utilizaría para evaluar la idea de crear una empresa de bocaditos de maní en 1976?
3. ¿Qué alternativa debería escoger Andrés en 2003 para incrementar las ventas? Analice cada alternativa resaltando sus ventajas y desventajas. Luego escoja la que usted considere más apropiada para enfrentar el problema de las ventas y justifique su elección.



## Anexo 1: Organigrama de *RicoManí* en 2002



FUENTE: Archivos de *RicoManí* suministrados por Andrés Rodríguez

## **CASO RicoManí**

### **NOTA DE ENSEÑANZA**

#### **Párrafo de Apertura**

En febrero de 2003, Andrés Rodríguez asumió la Gerencia General de la compañía RicoManí, ubicada en la ciudad de Durán, Ecuador. La situación económica del país favorecía la introducción de productos extranjeros similares a los que RicoManí producía. La empresa estaba perdiendo participación en el mercado y sus ventas en unidades habían disminuido en los últimos años. Ante esta situación, Andrés se preguntaba si debía introducir nuevos productos de snack que no tuvieran como materia prima el maní, o si era mejor desarrollar innovaciones a sus ya clásicos productos.

#### **Problema básico**

Andrés Rodríguez debe exponer su plan estratégico para el período 2003-2004 ante el Directorio, luego de haber analizado las dos alternativas durante un mes. Tenía que evaluar sus opciones y escoger la mejor para el futuro de RicoManí.

#### **OBJETIVO DE ENSEÑANZA**

1. Identificar las características emprendedoras
2. Identificar y evaluar una idea de negocio.
3. Desarrollar una estrategia empresarial para enfrentar a la competencia

#### **TAREA SUGERIDA PARA LOS ESTUDIANTES**

4. ¿Qué características de emprendimiento puede identificar en Pablo y Catalina?
5. En el lugar de Pablo y Catalina, ¿qué criterios utilizaría para evaluar la idea de crear una empresa de bocaditos de maní en 1976?
6. ¿Qué alternativa debería escoger Andrés en 2003 para incrementar las ventas? Analice cada alternativa resaltando sus ventajas y desventajas. Luego escoja la que usted considere más apropiada para enfrentar el problema de las ventas y justifique su elección.

## LECTURAS DE REFERENCIA

1. Capítulo 1, “Espíritu Empresarial”, del libro “Innovación Empresarial” de Rodrigo Varela
2. Capítulo 6, “De cero a la oportunidad de negocio”, del libro “Innovación Empresarial” de Rodrigo Varela

## RESPUESTAS A LA TAREA SUGERIDA PARA LOS ESTUDIANTES

### 1. ¿Qué características de emprendimiento puede identificar en Pablo y Catalina?

1. **Toma de riesgos:** al ver Pablo y Catalina que su situación económica no mejoraba, deciden viajar con sus hijos a otro país en busca de un mejor futuro.
2. **Visión:** vio una oportunidad de negocio en la calle.
3. **Persistencia:** aunque no les fue fácil conseguir dinero, siguieron intentando hasta que el esposo de Laura les pudo ayudar.
4. **Tomar riesgos calculados:** se dieron cuenta de que la inversión era pequeña y que realmente no tenían que arriesgar mucho.
5. **Identificar oportunidades:** Pablo vio una oportunidad cuando se dio cuenta de que el maní, a pesar de ser un alimento tradicional, no era utilizado como snack o bocadito.
6. **Redes de Apoyo:** Pablo viajó a Catacocha y contactó a Bolívar, quien le ayudó a conseguir el maní de mejor calidad. Además los carameleros eran una “red” o su fuerza de ventas.
7. **Cumplimiento:** El propio Pablo se encargaba de entregar los productos, de esa manera cumplía a tiempo con los requerimientos de los clientes.
8. **Calidad:** Pablo pidió desde el primer día el maní de mejor calidad del área para cumplir con sus clientes y Catalina se encargaba personalmente de la fabricación de los bocaditos.
9. **Confianza en sí mismo:** Pablo y Catalina estaban convencidos de su capacidad para crear el negocio de bocaditos de maní.

### 2. En el lugar de Pablo y Catalina, ¿qué criterios utilizaría para evaluar la idea de crear una empresa de bocaditos de maní en 1976?

De la siguiente lista de criterios de evaluación de ideas de negocios, hemos escogido ocho. Los seis primeros pueden ser analizados a partir de la información proporcionada en el caso, y los últimos dos son opcionales de acuerdo al criterio del estudiante.

1. ¿La idea se ajusta a sus gustos y deseos?
2. ¿Tiene la idea (producto /servicio) un mercado grande de valor?
3. ¿Tiene la idea una buena proposición de valor?
4. ¿Es fácil llegar a los clientes?
5. ¿Es fuerte la competencia y está bien posicionada?
6. ¿Tiene el producto o servicio buenas ventajas sobre la competencia?
7. ¿La idea es factible técnicamente?
8. ¿Existen insumos/materia prima disponibles?
9. ¿Conoce las prácticas comerciales del sector donde se encuentra la idea?
10. ¿La idea se ajusta a sus valores y principios éticos?
11. ¿Se consigue fácilmente el recurso humano?
12. ¿La idea atenta contra el medio ambiente?
13. ¿Tiene contactos adecuados que le den soporte necesario a la idea?
14. ¿Conoce los puntos críticos de la idea y cómo sobrellevarlos?
15. ¿Siguen la idea alguna tendencia mundial?
16. ¿Tiene la idea base tecnológica?
17. ¿Provee independencia del entorno económico nacional?
18. ¿Considera que su idea es atractiva para los inversionistas?

Una vez escogidos los criterios, se procede a llenar la tabla adjunta realizando una ponderación de la calificación de cada criterio:

Criterio	Evaluación		
	Sí	No	No sabe
1	X		
4	X		
5		X	
6	X		
7	X		
8	X		
<b>Opcionales</b>			
14	X		
17	X		

Como puede observarse en la tabla anterior, todas las respuestas de los criterios de evaluación seleccionados son favorables por lo que la idea de negocio se convierte en oportunidad de negocio; es decir, la empresa tiene un alto potencial de éxito.

3. ¿Qué alternativa debería escoger Andrés en 2003 para incrementar las ventas? Analice cada alternativa resaltando sus ventajas y desventajas. Luego escoja la que usted considere más apropiada para enfrentar el problema de las ventas y justifique su elección.

Para escoger la mejor alternativa, se realizará una matriz de decisión. Primero se seleccionan los beneficios deseados para la compañía los cuales reciben una calificación (peso) del 1 al 10 dependiendo del grado de importancia para RicoManí. Luego se evalúa cada alternativa calificando del 1 al 4 cada beneficio; una vez realizado esto, se multiplica el peso por cada calificación (1 a 4) de los beneficios de las dos alternativas. Se totalizan estas calificaciones y se escoge la que tenga mayor puntaje. Como se puede observar en la tabla, la alternativa 2 tiene mayor puntaje por lo que consideramos que esa es la mejor para el futuro económico de RicoManí.

Beneficio	Peso	Alternativa 1 Calificación		Alternativa 2 Calificación	
Incrementa participación en el mercado	10	4	40	3	30
Bajo costo de inversión	7	4	28	3	21
Buena acogida en el mercado	8	4	32	4	32
Factibilidad de producción	9	3	27	4	36
Disponibilidad de materia prima e insumos	6	4	24	4	24
Facilidad de llegar a los clientes	7	3	21	4	28
Competencia débil	8	1	8	4	32
Productos de calidad	7	1	7	4	28
<b>Total de puntos</b>		<b>187</b>		<b>231</b>	