

CASO: TRANSPARENTE COMO EL AGUA

TEMA: 10. CASO

RESUMEN

El caso se sitúa en el año 2016 en la ciudad de Tacna (Perú) y describe el problema que enfrenta Gastón Mercado, un consultor de marketing, que debe presentar la estrategia de diferenciación más adecuada para la marca de agua embotellada que quiere lanzar Don Román Bacigalupo Vinatea en el mercado de Tacna (Perú). Luego de un análisis del mercado, Gastón había llegado a la conclusión que debía vincular la propuesta de valor de la producción de agua embotellada al deporte, no obstante, no sabía si enfocar la propuesta de valor en el segmento compuesto por los deportistas, o ampliar el tamaño del segmento, dirigiendo la propuesta a las familias de los deportistas.

PALABRA CLAVE

Plan de marketing

Propuesta de valor

Segmentación de mercado.

Introducción del caso

En diciembre del 2016 en la ciudad de Tacna (Perú), Román Bacigalupo Vinatea, emprendedor tacneño, reconoció una oportunidad de inversión en la producción de agua embotellada a partir de un dato que encontró en un artículo en el diario El Comercio: “El consumo mundial de agua embotellada muestra una tendencia creciente en los últimos 20 años, con tasas promedio de crecimiento anual de 12%”. Provisto de la idea de negocio, buscó a Gastón Mercado, un consultor en marketing que había llegado de la capital de la nación (Lima), para que le presentara una propuesta que le permitiera competir en el incipiente mercado de Tacna. Luego de un análisis exhaustivo de información de mercado, Gastón había llegado a la conclusión que debía vincular la propuesta de valor de la producción de agua embotellada al deporte, pero una pregunta rondaba su mente ¿debería enfocar la propuesta de valor en el segmento compuesto por los deportistas, o más bien, ampliar el tamaño del segmento, dirigiendo la propuesta a las familias de los deportistas?

El agua en el mundo

Gastón tenía claro que para presentar una propuesta de valor innovadora, atractiva, y que le permita diferenciarse de la competencia, lo primero que tenía que hacer era acudir a información de fuente secundaria, para tener antecedentes respecto a esta categoría de producto que aún desconocía.

Sentado frente a su computadora, algunos datos comenzaron a llegar a él, como que en el año 2016, por primera vez, el consumo de agua embotellada había superado al resto de bebidas no alcohólicas en Estados Unidos, convirtiéndose en la mayor categoría por volumen. Ese año, el consumo per cápita fue de 149.3 litros, en tanto que las bebidas carbonatadas descendieron a 146.3 litros. Hace una década el consumo per cápita de agua era de 114 litros frente a 190 litros de bebidas carbonatadas (*Consultora Beverage Marketing Corporation, 2016*).

Otro dato interesante que Gastón no se esperaba, era que México, país latino como Perú, era el principal consumidor de agua embotellada en el mundo, y en el 2015 cada mexicano tomó en promedio 163.5 litros (*Euromonitor Internacional, 2016*). Según el BID, el 81% de mexicanos consumió agua embotellada, desembolsaron entre 5% y 10% de sus ingresos en esta compra. La empresa francesa Danone y las estadounidenses Coca Cola y Pepsico, concentraron el 82% del mercado de agua embotellada en México, sin embargo se estimó que existían 7,000 embotelladoras de agua (incluye pequeñas e incluso clandestinas).

Si algo le quedaba claro a Gastón, es que esta tendencia, en la que la gente está dispuesta a gastar hasta 1000 veces más en agua embotellada que si la tomaran del grifo, partía del hecho de asumir como un acto reflexivo de nuestra cultura, que el agua embotellada cumple con estándares que la hacen segura y saludable, permitiendo que nuestro cuerpo reciba una hidratación adecuada.

Lleno de datos, Gastón empezaba a esbozar estrategias en su cabeza, pero aún sin una dirección definida. Además de la salud y la seguridad – decía Gastón: “el agua embotellada, más allá del tipo que se trate (de glacial, manantial,

mineral, filtrada, purificada) incrementa su venta en las estaciones de mayor temperatura, por lo que su estacionalidad podría ser una variable a tomar en cuenta al momento de generar las estrategias”.

El Perú y el agua

Con algunas ideas claras respecto a lo que pasa en el mundo con la categoría de agua embotellada, Gastón empezó a buscar antecedentes en el Perú, que lo acercaran a la realidad de su ciudad.

Lo primero que entendió, es que su país no era ajeno a la tendencia del creciente consumo de agua embotellada, pues, aunque el consumo per cápita en el Perú era de 20 litros, muy por debajo de economías similares en la Región como Ecuador con 47 litros, Brasil con 36 litros y Chile con 24 litros, el crecimiento en volumen de producción de la industria del agua embotellada, se había manejado en un promedio de 10% anual en los últimos 5 años, estimándose que al cierre del 2014 la producción fue de 635 millones de litros de agua, lo que significaba un crecimiento de 10.4% respecto al 2013. Este índice, mayor al promedio de crecimiento de la Región, se debía, principalmente, al crecimiento de la economía nacional y a la mayor cobertura de mercado en provincias distintas a la capital.

Gastón encontró antecedentes donde se mencionaba que los principales competidores en la categoría de aguas embotelladas eran Corporación JR Lindley, con la marca San Luis; Ajeper, con la marca Cielo; Backus, con la marca San Mateo y Ambev con la marca San Carlos, que juntas cubrían el 96% del mercado (Anexo 1).

En ese mismo informe, se mostraba que la participación de mercado, hasta el 2010, mostraba como líder a San Luis con 43%, Cielo con 42% y San Mateo con 9%. Sin embargo, se precisaba, que San Mateo, al ser un agua mineral, era un producto dirigido a un mercado distinto.

El Cielo es el límite

De toda la información que recopiló Gastón respecto al mercado peruano de aguas embotelladas, quizá lo que más llamó su atención fue que desde la aparición de la marca Cielo en el año 1999, los peruanos pasaron de consumir 19 millones de litros a 643 millones de litros de agua embotellada en el 2015.

Gastón entendió que 1999 había sido un año de quiebre para la categoría, puesto que Agua Cielo vendió 6 millones de litros de agua embotellada. En el año 2011, sus ventas habían alcanzado los 350 millones de litros de agua, y para el 2013 ya contaba con una participación de mercado de 46.2% en Lima (*Nielsen Retail, 2014*).

En algunos artículos de aquellos años, Gastón se encontró con algunos análisis de expertos, que decían que este éxito se habría debido principalmente a una eficiente estrategia de distribución. La estrategia de Cielo pasó por un ingreso al mercado con precio bajo, dirigido a los niveles socioeconómico (NSE) C y D, flanqueando a San Luis que estaba dirigido a los segmentos A y B (el agua embotellada estaba dirigida a esos NSE hasta los años 90). Desplazar en participación de mercado a un producto dirigido a un NSE alto, no había sido una tarea difícil.

Cerca de la media noche y víctima del insomnio, Gastón le envió un mensaje de texto a Román: “Sigo pensando que la salud es un concepto clave, pero también me queda claro que es inherente al producto. Es la razón por lo que las marcas no buscan diferenciarse a través de este atributo. Creo que ya sé cuál será el camino Román: El deporte”

Tacna, una burbuja al sur del Perú

Gastón, que había llegado a vivir a Tacna el 2014, tenía su propia visión de la ciudad y su gente, pues la veía como una burbuja dentro del Perú, en la que las cosas funcionaban de otra manera, quizá por su cercanía con Chile (56 kilómetros) y su influencia cultural.

Empezó buscando datos demográficos en un informe de INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática). Según el último Censo (2007), Tacna contaba con una población de 294,965 habitantes, de la cual el 91.3% era población urbana; con una tasa de crecimiento promedio anual de 2%. La población entre 15 y 64 años representaba el 68.3%.

Otro dato importante era que el 37.2% de la población estaba compuesta por migrantes de Regiones como Puno (61.1%), Arequipa (10%), Moquegua (5.4%) y Cusco (4.7%), todas regiones del sur del Perú.

Sin embargo, lo más característico de Tacna, según Gastón, era su multiculturalidad. Se decía a sí mismo: “Por una parte, convergen en la ciudad distintas etnias peruanas, pues se encuentran mestizos y criollos, descendientes de aymaras y quechuas, descendientes de italianos y chinos, cada cual con su propia cultura; y por otra parte, existe un contacto diario y fluido con turistas chilenos (Más de 4,000 turistas cruzaban la frontera cada día) que, de una u otra forma, intervienen la cultura y hábitos de consumo del habitante de Tacna”.

Aquella tarde, mientras Gastón afinaba algunas ideas en la oficina, entró Román, se dieron un fuerte abrazo y tomó asiento. Román había seguido de cerca la propuesta que estaba construyendo Gastón, y se sentía cómodo con el avance, sin embargo no podía ocultar su curiosidad por saber que era lo que tenía entre manos su consultor.

- ¿qué novedades me tienes? ¿ya sabes cómo conquistaremos el mercado de agua embotellada en Tacna? – preguntó Román sin poder ocultar su entusiasmo.
- Espera mi buen amigo, te he citado porque necesito hacerte una pregunta realmente importante – respondió Gastón mientras prendía la grabadora. Dime Román, tú que naciste en Tacna, ¿Cómo es en esencia un tacneño?

Las conclusiones de Gastón

Luego de varios días de trabajo, Gastón ya tenía claras algunas cosas: Antes que todo, estaba frente a un mercado de constante crecimiento, tanto a nivel mundial, nacional y local, y cuya tendencia era seguir creciendo a un ritmo de por lo menos 10% anual. Consideraba además, que las condiciones de mercado para los próximos años eran favorables, más aún en mercados incipientes como Tacna. Las razones eran: crecimiento de los NSE A, B y C, a

los que están dirigidos el producto; tendencia mundial hacia el cuidado de la salud; y predisposición del consumidor a probar nuevas marcas.

Gastón había concluido que los factores de diferenciación a nivel de atributos no se manejan en el mercado local para este producto, por lo que existían muchas oportunidades para una propuesta de valor innovadora.

Por otra parte, luego de apagar la grabadora por enésima vez, Gastón tenía en la cabeza las palabras de Román: *“Es difícil describir a un solo tipo de tacneño, pero de hecho tiene el perfil de una persona de provincia, que antepone la familia a otras variables que suponen el éxito; y sin importar donde se encuentre, nunca olvida sus raíces y su tierra”*





La Propuesta

Provisto de información, Gastón tenía que empezar a tomar decisiones y elaborar la estrategia de diferenciación que iba a proponer, puesto que se encontraba a una semana de la reunión final con Román Bacigalupo.

Sentado, en su mesa de trabajo y frente al computador, Gastón se encontraba a punto de redactar las primeras líneas de las estrategias del plan. Tomándose la cabeza con ambas manos, y mirando al techo se preguntó: “¿cuál es el segmento ideal para una propuesta de valor enfocada en el deporte, los mismos deportistas, o las familias de estos deportistas?”

ANEXO 1

Principales competidores de agua embotellada en el Perú.

<p>Corporación JR Lindley Marca: San Luis</p>	
<p>Empresa Ambev Marca: San Carlos</p>	
<p>Empresa Backus Marca: San Mateo</p>	
<p>Empresa Ajeper Marca: Cielo</p>	

ANEXO 2

HDY ◀ VIZCARRA TOLEDO ODEBRECHT PISCO TRUMP FUJIMORI OLLANTA ▶ ZONA EJECUTIVA INGRESA REGÍSTRATE f G+ Q

El Comercio

Lo último | Opinión • Política • Perú • Lima • Mundo • Economía • Luces • DT • TV+ • Ver Más • ClubElComercio

MÁS EN NEGOCIOS

NEGOCIOS

Consumo de agua embotellada aumentó 14% en primer semestre

A junio, la categoría **agua** registró un alza versus el mismo período del año previo, en que alcanzó un 9,2%, según CCR

Este año se venderá más agua embotellada que gaseosa en EE.UU.

María Rosa Villalobos 06.10.2016 / 07:30 am

En los años noventa, un comercial televisivo protagonizado por dos ‘santos’ desató una guerra. En el ‘spot’, la **marca de agua de mesa** San Antonio alardeaba de su principal diferencial frente a su competidor San Luis: las ventajas del diseño de su bidón. El agua misma –insípida, inodora e incolora– no era vista como argumento competitivo.

El panorama, hoy en día, ha dado un giro total. El consumo de agua se viene incrementando de manera sostenida y las compañías de bebidas han entendido que es necesario potenciar esta categoría dejando atrás el foco en los envases y concentrándose en el contenido. El ‘insight’ que ha estimulado este cambio de hábito en los consumidores tiene que ver con un estilo de vida: ser saludable.

—Diversificación de oferta— “Productos novedosos como aguas alcalinas o vitaminadas son un camino que toman las marcas para impulsar el crecimiento de la categoría agua”, asegura José Oropeza, gerente de Investigación de Mercados de CCR.

Socosani, por ejemplo, ha reingresado a Lima con nuevos formatos y presentaciones de agua envasada –tanto en vidrio como en plástico– y, además, ha desarrollado nuevas bebidas saborizadas. Alonso Estrada, gerente general de la compañía, indicó a Día 1 en setiembre que esperan alcanzar el 1% del

mercado total de agua embotellada en un año. “Vamos a ir al sector premium, donde competiremos con marcas internacionales”.

Asimismo, el Grupo Perú Cola ha optado por el desarrollo de aguas vitaminadas y saborizadas con tres opciones diferentes, la que ya se encuentran en autoservicios.

Aje ha apostado por Cielo Life, una bebida alcalina cuyas propiedades, según la compañía, ayudan a equilibrar el cuerpo y mejorar los niveles de estrés. “Hay una tendencia mundial de aguas funcionales, pero ese mercado no existe aún en el Perú”, señaló en una entrevista previa a El Comercio Martín Buompadre, vicepresidente ejecutivo y jefe global de Márketing e Innovación de Aje. Este tipo de oferta alternativa es recibida, principalmente, por los hogares de NSE altos y medios, detalla Ricardo Oie, gerente del área de bebidas en Kantar Worldpanel.

—Consumidores— “Dentro de cada grupo de consumidores siempre hay una parte más ‘trendy’ que es pionera en la búsqueda de opciones más naturales”, explica Marinela Beke, directora de Márketing de Ipsos Perú. Añade que en la medida que el consumidor vea un plus al producto, habrá una mayor predisposición a pagar un poco más por una bebida alternativa y saludable.

La compra de la categoría bebibles por el consumidor peruano es altamente planificada, de acuerdo con el ‘shopper undertanding’ realizado por CCR en el canal moderno el año pasado. “La compra de agua se planifica hasta un 87%. Solo el 13% de este tipo de compras se da por impulso”, sostiene Oropeza.

—Potencial— “Las aguas aún tienen una gran oportunidad de seguir creciendo, sobre todo mediante una mayor frecuencia de compra”, afirma Oie, pues la penetración de esta categoría en el semestre ya alcanza el 92%, pero la frecuencia de compra es cada 11 días –mientras que en las gaseosas es cada cinco–.

Mientras que el consumo de agua en 1999 era de 19 millones de litros por año, en el 2015 el mercado fue de 643 millones de litros. “En 16 años [el consumo] se multiplicó por 30, número superior a lo que fue la evolución de la economía. Esta categoría crece siempre a dos dígitos”, explica Buompadre.

Los dos grandes jugadores del mercado, San Mateo (Backus) y San Luis (Coca Cola), también mostraron fuertes alzas en el 2015. Mientras que el primero registró un aumento de ventas superior al 22%, el segundo alcanzó un 11%, aproximadamente. Este año no se comporta distinto. A junio, la categoría agua registró un alza de 14% versus el mismo período del año previo, en que alcanzó un 9,2%, según CCR.

“Las cifras muestran un franco crecimiento año a año como parte de los cambios en los hábitos de consumo. No vemos que esta tendencia vaya a cambiar”, finaliza Oropeza

NOTAS DE ENSEÑANZA
CASO: TRANSPARENTE COMO EL AGUA

Síntesis del caso:

El caso se sitúa en el año 2016 en la ciudad de Tacna (Perú) y describe el problema que enfrenta Gastón Mercado, un consultor de marketing, que debe presentar la estrategia de diferenciación más adecuada para la marca de agua embotellada que quiere lanzar Don Román Bacigalupo Vinatea en el mercado de Tacna (Perú). Luego de un análisis exhaustivo de información de mercado, Gastón había llegado a la conclusión que debía vincular la propuesta de valor de la producción de agua embotellada al deporte, no obstante, no sabía si enfocar la propuesta de valor en el segmento compuesto por los deportistas, o ampliar el tamaño del segmento, dirigiendo la propuesta a las familias de los deportistas.

Objetivo general:

Poner en práctica la capacidad de estructurar estrategias de diferenciación para nuevas marcas que se lanzan al mercado.

Objetivo actitudinal:

Dejar en evidencia el resultado superior del pensamiento estratégico en equipos de múltiples capacidades y habilidades, frente al pensamiento estratégico individual.

El caso puede usarse en los temas siguientes:

- Tema general: Marketing.
- Temas específicos:
 - Plan de Marketing.
 - Propuesta de Valor.
 - Segmentación de mercado.

Material bibliográfico sugerido para la resolución del caso:

- Kotler, P. y Keller, K. (2012): *Dirección de Marketing*. 14a. Edición. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012): *Marketing*. 8a. Edición. México: Pearson Educación
- Lamb, C., Hair, J. y McDaniel, C. (2011): *Marketing*. 11a. Edición. México: CENCAGE Learning

Preguntas detonantes:

1. ¿Cuál es el diagnóstico de la categoría de agua embotellada en Tacna?
2. ¿Cuáles son las principales propuestas de valor en el Perú en la categoría de agua embotellada?
3. ¿Cuál es la propuesta de valor con mayor oportunidad en el mercado de Tacna para una nueva marca de agua embotellada?
4. ¿Cuál es el segmento objetivo más apropiado para una nueva marca de agua embotellada en Tacna?
5. ¿Cuál es la estrategia de diferenciación más adecuada teniendo en cuenta las condiciones del mercado?

Plan de Pizarrón

Se sugiere el siguiente plan de pizarrón, el que debe ser complementado con el análisis por parte del autor.

Diagnóstico	Alternativas	Análisis de las alternativas	Conclusiones
Desarrollar un diagnóstico de la categoría de agua embotellada en Tacna (Pregunta detonante 1)	Identificación de soluciones realizando propuesta de valor para el agua embotellada (Preguntas detonantes 2 y 3)	Evaluación y discusión sobre: <ul style="list-style-type: none">• Segmentación de mercado• Estrategia de diferenciación (Preguntas detonantes 4 y 5)	Interesa que los estudiantes desarrollen competencias en el área de negocios y específicamente en marketing, ya sea: <ul style="list-style-type: none">• Plan de marketing• Segmentación• Tomar decisiones• Ejercer el juicio profesional• Ejercer el pensamiento crítico

Análisis por parte del autor:

1. ¿Cuál es el diagnóstico de la categoría de agua embotellada en Tacna?

En Tacna, al ser un mercado insipiente, las propuestas de valor de las marcas locales se centran en el precio, para los cual aplican estrategias de precios orientados a la competencia (Cielo, la marca líder a nivel nacional, tiene un precio de S/. 1.00). Aunque existen marcas de agua con propuestas de valor diferentes, la competencia se restringe a 2 marcas nacionales: Cielo y San Luis. Entre las propuestas locales, San Francisco es la que mejor comportamiento tiene, y aunque no cuenta con una estrategia de diferenciación claramente marcada, si cuenta con un presupuesto importante en comunicación y distribución.

Teniendo en claro que el precio aceptado por el consumidor es de S/. 1.00, la categoría de aguas embotelladas en Tacna compite, en una segunda instancia, por distribución, puesto que el consumidor promedio, está dispuesto a cambiar de marca si es que no encuentra su marca favorita.

Es importante mencionar que existen en el mercado propuestas de valor diferenciadas, aunque no tienen una participación de mercado importante, como: por su condición de mineral, San Mateo (Lima); por su procedencia, Evian (Francia); por la marca, Voss (Noruega); o por su sabor, Socosani (Arequipa).

2. ¿Cuáles son las principales propuestas de valor en el Perú en la categoría de agua embotellada? (se sugiere revisar página web de empresas de la competencia).

Las propuestas de valor de agua embotellada en el Perú se enfocan en diferentes atributos, funcionales o emocionales, que pueden ser:

- Precio (Cielo).
- Prestigio (San Luis)
- Procedencia del agua (Evian, Voss, Icelandic, Fiji, entre otras)
- Historia o Leyenda (Nymbus, agua de lluvia de la Amazonía)
- Exclusividad (Ósmosis Inversa del Restaurante Central)
- Mineral o de manantial (Socosani, San Mateo)

3. ¿Cuál es la propuesta de valor con mayor oportunidad en el mercado de Tacna para una nueva marca de agua embotellada?

Se presentan dos oportunidades:

- Vincular la marca a su origen local, a través de un segmento específico conformado por familias tradicionales tacneñas.
- Vincular la marca con el deporte, y por tanto con responsabilidad social para con la ciudad.

4. ¿Cuál es el segmento objetivo más apropiado para una nueva marca de agua embotellada en Tacna?

El segmento está conformado por dos grupos:

- Tacneños, pre adolescentes (Entre 8 y 12 años de edad) y adolescentes (Entre 13 y 17 años de edad), vinculados a alguna actividad deportiva, a nivel amateur o profesional.
- Las familias tacneñas de los preadolescentes y adolescentes que están vinculados a alguna actividad deportiva, a nivel amateur o profesional.

5. ¿Cuál es la estrategia de diferenciación más adecuada teniendo en cuenta las condiciones del mercado?

La marca San Pietro se propone como una marca que retribuye a su entorno, su ciudad, Tacna, a través de donaciones tangibles, verificables y medibles, que se entregan a las principales ligas deportivas profesionales (Fútbol, Basketball, Volleyball, Atletismo, Yudo, Rugby, Tenis y Natación).

Estas acciones son financiadas con el 10% de las utilidades netas de la empresa, comunicándose en el packaging, medios sociales y medios tradicionales, para que todos los consumidores entiendan que cuando compran agua San Pietro, de las mismas características que la competencia, están contribuyendo a la mejora del deporte de alto rendimiento en Tacna.

El agua vinculada al deporte, a la juventud, a sus familias y a su ciudad, genera una estrategia de diferenciación coherente y consistente. El producto tiene dos presentaciones: Botella de 500 ml. pensada en los jóvenes que hacen deporte, y 2500 ml. pensada en sus familias.

El precio es el mismo del líder del mercado (Agua Cielo), teniendo en cuenta que el proceso de purificación de agua es el mismo: Botella de 500 ml. S/. 1.00 y botella de 2500 ml. S/. 2.50.

En la distribución se propone dos canales, una convencional, y otro disruptivo. En el primero, el agua llega a los diferentes puntos de venta de la ciudad bajo las mismas condiciones de la competencia. En el segundo canal, se crea una fuerza de ventas que visita domicilios con un pack de 2 botellas de 2500 ml., embaladas en plástico contraíble en el que se comunica la propuesta de valor.

Planeación de actividades durante la sesión en la que se usará el caso

La discusión del caso se trabajará en un primer momento de manera individual, posteriormente en equipos de trabajo (de entre 3 y 3 integrantes) para finalmente terminar con una discusión grupal de toda la clase.

Aportaciones individuales (15 minutos): De manera individual los estudiantes leen el caso; deberán posteriormente identificar:

- Hechos
- Situación problemática
- Posibles soluciones

Como siguiente paso, deberán dejar una aportación en su espacio de discusión grupal.

Discusión en equipo (60 minutos): Una vez que en el espacio de discusión grupal se hayan realizado las aportaciones individuales, los alumnos deberán revisar las aportaciones individuales de sus compañeros de equipo y a partir de éstas se deberán discutir y encontrar relaciones y diferencias. Deberán ponerse de acuerdo en la problemática o dilema y de cómo fundamentar las posibles soluciones así como definir la estrategia de trabajo en equipo para la elaboración del informe que habrán de entregar.

Entrega de informe colaborativo. A partir de un cierto formato de informe, el equipo deberá de tomar en cuenta todas las aportaciones que generen valor para desarrollar el entregable. El informe debe contener los siguientes apartados:

- Portada
- Introducción
- Análisis de la situación actual del sector y de museo de San Francisco en particular
- Identificación de soluciones proponiendo un plan de marketing o estrategias de comercialización
- Conclusiones finales
- Bibliografía

Discusión plenaria (45 minutos). Cada equipo comparte su reporte y el profesor establece algunas preguntas detonantes para que se pueda dar una discusión entre todos los estudiantes de la clase (es decir todo el curso participa).

Rúbrica de evaluación sugerida:

Rúbrica global:

Pasos	Puntaje Máximo	Criterios de Evaluación
Paso 1 - Aportación Individual	20	El análisis individual contiene todos los elementos solicitados.
Paso 2 - Discusión en Equipo	25	Se encontró evidencia de que los integrantes del equipo participaron activamente en los espacios de discusión.
Paso 3 – Informe por Equipo	40	Se han cumplido satisfactoriamente los criterios del informe.
Paso 4 – Participación individual en la sesión plenaria	15	Se han hecho por lo menos 3 réplicas a las opiniones de los demás compañeros del curso. Las réplicas se encuentran claramente fundamentadas y cuentan con una actitud crítica.
Total	100	

Rúbrica del reporte en equipo:

Aspectos evaluables	Puntaje Máximo	Criterios de Evaluación
Presentación y formato	5	Los requisitos formales de presentación. Redacción, ortografía y aspectos de formato APA para la bibliografía.
Introducción del caso	5	Se presenta una síntesis del caso destacando los hechos críticos más relevantes.
Análisis del caso	15	Se destaca la situación actual del sector de agua embotellada en el Perú y específicamente en Tacna
Alternativas de solución propuesta	25	Este puede consistir en un plan de marketing o estrategias de diversificación. La evaluación de cada alternativa debe ser detallada.
Solución del caso indicando la postura del equipo y su justificación	30	La solución refleja un análisis crítico y exhaustivo de los hechos presentados en el caso, de la información teórica relacionada con el problema central y como plantean abordar los nuevos desafíos del caso.
Conclusiones finales	20	Se incluye una conclusión detallada respecto a la solución definida y se reflexiona en el proceso.
Total	100	

Epílogo

La marca que se desarrolló en el plan propuesto fue San Pietro (Haciendo alusión al nombre completo de la ciudad: San Pedro de Tacna, y al origen italiano del emprendedor). Aunque la propuesta de valor ha sido aceptada por Don Román Bacigalupo, y se ha avanzado en la implementación del negocio, la planta aún no entra en funcionamiento debido a problemas con el financiamiento para la adquisición de equipos y compra de insumos.