



MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO DE UN
SISTEMA DE SORTEOS DE FIDELIZACIÓN DE MARCAS
PROPIAS”**

“MERCADO RETAIL DE LIMA METROPOLITANA”

PRESENTADO Por:

Melissa Grace Castillo Sarria

Iván Renzo De La Cruz Ormeño

Orlando Ríos Fernández

Juan Carlos Rosas Zegarra

Giancarlo Villacorta Quiñones

PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ASESOR: Luis Alberto Merino Aguilar

LIMA – PERÚ

2020

Dedicatoria

El presente trabajo de investigación está dedicado a nuestras familias por el apoyo que nos han brindado en todo momento, por sus consejos, por la motivación constante brindada, la cual nos ha permitido ser personas de bien.

A todas las personas que nos han apoyado y ayudado en que el trabajo de investigación se desarrolle con éxito, de manera especial a aquellos que compartieron sus conocimientos y experiencia.

A nuestros familiares y amistades.

Por su ejemplo de perseverancia y apoyo incondicional.

Agradecimiento

Dar gracias a Dios por permitirnos tener tan buena experiencia dentro de la universidad, gracias a nuestra universidad por permitir convertirnos en maestros en esta hermosa maestría disruptiva perteneciente a la maestría en administración de empresas, gracias a cada maestro que hizo parte de este proceso integral en nuestra formación.

Índice

Índice	iii
CAPÍTULO 1. RESUMEN EJECUTIVO.....	1
CAPÍTULO 2. OBJETIVO GENERAL.....	7
CAPÍTULO 3. DESCRIPCION DE LA IDEA DE NEGOCIO.....	8
CAPÍTULO 4. ANTECEDENTES	11
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE INDUSTRIA: ENTORNO INTERNO Y EXTERNO	14
5.1. Entorno interno	14
5.2. Entorno externo.....	15
5.2.1. Políticos.....	15
5.2.2. Económicos	16
5.2.3. Socio cultural:	18
5.2.4. Tecnológicos:	19
5.2.5. Ecológico.....	20
5.2.6. Legal.....	21
i. Reglamento de promociones comerciales.....	21
ii. Ley de protección de datos personales	22
CAPÍTULO 6. PLAN ESTRATEGICO.....	24
6.1. Misión	24
6.2. Visión.....	24
6.3. Valores	24
6.3.1. Transparencia:	24
6.3.2. Agilidad.....	24
6.3.3. Tecnología.....	24
6.3.4. Innovación.....	25

6.3.5.	Adaptabilidad	25
6.4.	Objetivos.....	25
6.3.6.	Objetivo General	25
6.3.7.	Objetivos Estratégicos.....	25
6.5.	Análisis FODA	25
6.5.1.	FODA Cruzado	25
i.	Fortalezas	27
ii.	Oportunidades.....	27
iii.	Debilidades	28
iv.	Amenazas.....	29
6.6.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter	29
6.6.1.	Poder de negociación del Cliente.....	29
6.6.2.	Poder de negociación de los proveedores	30
6.6.3.	Amenazas de nuevos competidores.....	30
6.6.4.	Amenaza de Productos Sustitutos	31
6.6.5.	Rivalidad de la Industria	32
6.7.	Ventajas Competitivas	33
6.8.	Mapa estratégico	34
CAPÍTULO 7. ESTRATEGIA COMERCIAL		36
7.1.	Análisis de mercado.....	36
7.2.	Investigación del cliente	42
i.	Reconocer la necesidad.....	42
ii.	Buscar información.....	42
iii.	Evaluar las alternativas.	43
iv.	Decisión de compra.	43
v.	Comportamiento post-compra.	43
7.3.	Investigación del consumidor	43

i.	Reconocer la necesidad.....	44
ii.	Buscar información.....	44
iii.	Evaluar las alternativas.....	44
iv.	Decisión de compra.....	44
v.	Comportamiento post-compra.....	45
7.4.	Marketing Mix.....	52
CAPÍTULO 8. PLAN DE OPERACIONES.....		58
8.1.	Proceso de diseño del servicio.....	58
8.2.	Ubicación y equipamiento de las instalaciones.....	63
8.3.	Métodos de producción.....	66
8.4.	Gestión del inventario y proveedores.....	69
8.5.	Gestión de calidad.....	77
8.6.	Cadena de abastecimiento.....	82
CAPÍTULO 9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....		85
9.1.	Estructura organizacional.....	85
9.2.	Perfil de puesto.....	86
9.3.	Procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.....	86
9.4.	Inducción, capacitación y evaluación del personal.....	88
9.5.	Motivación y desarrollo del personal.....	89
9.6.	Remuneraciones y compensaciones.....	89
9.7.	Cultura organizacional.....	92
9.7.1.	Clima laboral.....	92
9.7.2.	Código de Ética.....	92
9.7.3.	Alcances del código de ética.....	93
CAPÍTULO 10. PLAN FINANCIERO.....		94
10.1.	Inversión y fuentes de financiamiento.....	95
10.2.	Gastos fijos y variables.....	96

10.3.	Flujo de Caja	103
10.4.	Análisis de Sensibilidad.	111
10.5.	Riesgo país	112
10.5.2.	Fórmula del modelo CAPM	113
CAPÍTULO 11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		115
Bibliografía.....		116
Índice de cuadros y tablas.....		119
Índice de tablas		121
Anexos		122

CAPÍTULO 1. RESUMEN EJECUTIVO

Los juegos de azar como los sorteos, en el Perú y en general en el mundo operan o manejan un modelo de negocio muy similar, esto ocurre así desde sus inicios, es decir con venta de boletos en puntos de venta especializados, ofreciendo uno o más pozos considerables a los ganadores.

El plan de negocios de Wairuro, por el contrario, no propone vender boletos para los sorteos, propone “regalarlos” incluidos en la compra de un producto auspiciador de marcas propias en supermercados.

El pozo o premio será un monto en efectivo acordado con el supermercado, la negociación con el comercio deberá cubrir los costos operativos por la gestión del sorteo y proveer un margen de ganancia.

La oferta de valor para el supermercado será impulsar sus ventas mediante la promoción a bajo costo de los productos de sus marcas propias. Esto se logrará mediante el ofrecimiento a los consumidores de participar en un sorteo por un monto de dinero establecido, con sólo comprar un producto de la marca auspiciadora. A pedido del supermercado podrían incluirse líneas completas o incluso todo el supermercado como auspiciador.

Wairuro es un modelo de promoción disruptivo y con aceptación por parte del consumidor de acuerdo al resultado de la encuesta. Lo proporcionado a los supermercados es una plataforma de promoción para sus marcas propias, lo cual no representa una exclusividad, en esencia es un servicio como el que otras agencias de marketing podrían proponer, pero con la diferenciación que se plantea en el modelo de negocio de Wairuro, es por ello que los supermercados indicados en el segmento del plan de negocios, más que competir, consumirían el servicio propuesto. Por otro lado, se puede hacer referencia al caso de Bonus el cual es un sistema transversal a todos los supermercados.

Tendremos una plataforma digital 100% en nube que soporte las operaciones, ésta se encargará de lo siguiente:

- Dar de alta a los consumidores interesados en participar en los sorteos basados en el cumplimiento de la Ley de Protección de Datos Personales.

- Proveer de un app móvil y sitio web que permita a los consumidores registrar sus compras de productos auspiciadores para participar en los sorteos.
- Plataforma virtual multimarca para promocionar los productos auspiciadores de sorteos, en donde también se informará el pozo ofrecido por la marca.
- El sistema core montado en la plataforma de la nube ejecutará los sorteos de los pozos, teniendo en cuenta principalmente el cumplimiento de la normativa actual.

Algunos aspectos importantes de la estrategia son:

- Fidelizar a los consumidores y generar inclusión permitiéndoles participar en un sorteo de forma gratuita.
- Los sorteos deben ser transparentes y expuestos al público digitalmente, poniendo énfasis en el cumplimiento de la normativa nacional relacionada a los sorteos.
- Establecer una política de innovación permanente para diferenciarnos de los posibles competidores, en donde la mejora continua permita ser siempre los líderes del mercado y poner altas barreras de entrada.

El cliente es el supermercado de Lima Metropolitana que busca incrementar sus ventas con promociones disruptivas que inspiren confianza al consumidor final. El consumidor final son los clientes del supermercado, como personas naturales que se encuentran en el segmento etario mayor a 18 años, de ambos sexos, aspiracionales o con necesidad de obtener dinero sin costo y con inmediatez.

La oferta de Wairuro es económica para los supermercados respecto a las actuales inversiones en sistemas de promoción y marketing ofrecidas por el mercado. Wairuro es de carácter masivo y cross a varios segmentos de consumidores. Existe la posibilidad de que marcas tradicionales quieran competir con promociones que también entreguen dinero en efectivo, pero debido al hecho que gestionar una plataforma de sorteos en paralelo no es parte del core bussiness de las mismas, esto les generaría costos operativos y responsabilidades legales adicionales, las cuales Wairuro sí asumiría. Para mejorar el desempeño de las marcas, los sistemas de promociones y sorteos actuales están enfocados a esfuerzos aislados o estacionales únicamente. Desde hace décadas no se conoce una propuesta de promoción similar al que Wairuro plantea.

La estrategia de marketing de cara al consumidor final debe ser masiva y por múltiples medios digitales. Del mismo modo se debe aprovechar también la cobertura y capacidad de marketing que tienen los supermercados del sector retail para consolidar la marca.

Se tiene como expectativa un incremento constante en la participación en el sector retail. De acuerdo con Perú Retail, "Del estudio se desprende también que un 54% de peruanos buscará tiendas o establecimientos más económicos; en igual porcentaje está el comprar productos de consumo más económicos. Este último aspecto alcanza el 55% en Lima." (Perú Retail, 2020). Es por ello que las marcas propias pueden llegar a ser las más demandadas en el mercado, desplazando a las tradicionales. Wairuro busca dar ese impulso, respaldado en los resultados obtenidos (Véase Fig. 13), en la cual el 58% de los consumidores aceptaría cambiar de marca por participar en el premio semanal ofrecido. Al ser una propuesta disruptiva, sin precedentes nacionales o mundiales, se está considerando que puede establecer un océano azul, a donde irían migrando los negocios con expectativas de crecimiento rápido y efectivo.

Abstract

Games of chance such as raffles, in Peru and in the world, operate or manage a very similar business model. This has happened since its beginnings with ticket sales at specialized points of sale, offering one or more sizable jackpots to winners.

Wairuro's business plan, on the contrary, does not propose to sell tickets to win a prize, it proposes to provide it by free. It will be included in the purchase of a product with the supermarket Brand.

The jackpot or prize will be a cash amount agreed with the supermarket, the negotiation with the client must cover the operating costs and will provide profit margin.

The value offer for the supermarket will be to boost its sales by promoting its own brand products at low cost. This will be achieved by offering consumers to participate in a lot for a set amount of money, just by buying one product from the sponsoring brand. The supermarket will have the freedom to include any type of product.

Wairuro is a disruptive promotion model and accepted by the consumer according to the results of the survey. What is provided to supermarkets is a promotional platform for their own brands, which does not represent exclusivity, in essence it is a service like the one that other marketing agencies could propose, but with the differentiation that arises in the business model of Wairuro, that is why the supermarkets indicated in the segment of the business plan, rather than compete, would consume the proposed service. On the other hand, reference can be made to the case of Bonus, which is a transversal system to all supermarkets.

We will have a 100% cloud digital platform that supports our operations. It will be able to do the following:

- To register consumers interested in participating in lots based on compliance with the Peruvian Law on Protection of Personal Data.
- To provide a mobile app and website that allows consumers to register their purchases of sponsoring products in order to participate in lots.
- To promote a multi-brand virtual platform where you can see all products sponsored by the brands
- The core system mounted on the cloud platform will execute the lots prize, mainly taking into account compliance with current regulations

Strategic objectives to meet are:

- To build consumer loyalty and generate inclusion by allowing them to participate in a free raffle.
- Lots must be transparent and exposed to the public digitally, with an emphasis on compliance with national regulations.
- To establish a permanent innovation policy to differentiate the company from potential competitors, where continuous improvement allows to always be the market leaders and set high entry barriers

The client can be any supermarket that seeks to increase its sales with disruptive promotions that inspire trust for their clients. The final consumer is the supermarket's customers, such as individuals who are in the age segment over 18 years of age, of both sexes, aspirational or in need of obtaining money at no cost and immediately.

Wairuro's offering is economical for supermarkets compared to the current investments in promotion and marketing systems offered by the market. Wairuro is massive in nature and cross to various consumer segments. There is the possibility that traditional brands want to compete with promotions that also deliver cash, but due to the fact that managing a parallel giveaway platform is not part of their core business, this would generate operational costs and additional legal responsibilities, which Wairuro would assume. To improve brand performance, current sweepstakes and promotions systems are focused on isolated or seasonal efforts only. For decades there has not been a promotion proposal similar to the one that Wairuro raises.

The marketing strategy for the final consumer must be massive and by multiple digital means. In the same way, they also must to take advantage of the coverage and marketing capacity of the supermarket itself.

A constant increase in participation in the retail sector is expected. According to Peru Retail, "The study also shows that 54% of Peruvians will look for cheaper stores or establishments; the same percentage is buying cheaper consumer products. This last aspect reaches 55% in Lima." That is why own brands can become the most demanded in the market, displacing the traditional ones. Wairuro seeks to give that impulse, supported by the results obtained (See Fig. 13), in which 58% of consumers would agree to change brands to participate in the weekly prize offered. As it is a disruptive proposal, without national or

global precedents, it is being considered that it can establish a blue ocean, to which businesses would migrate with expectations of rapid and effective growth.

CAPÍTULO 2. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una plataforma digital para la promoción de los productos de las marcas propias de los supermercados de retail en Lima Metropolitana, basada en incentivos por sorteos.

Para el 2025, llegar a ser el socio estratégico comercial de las 10 marcas más grandes de consumo masivo de la región Latinoamérica en base a efectividad promocional, alcance masivo de participantes y tecnología de vanguardia que garantice una diferenciación.

Para 2025, se pretende superar el millón de usuarios registrados en la plataforma digital, esto representa un 4% de incremento anual, esta cifra está alineada al crecimiento indicado en el plan financiero.

CAPÍTULO 3. DESCRIPCION DE LA IDEA DE NEGOCIO

Teniendo en cuenta que implementar una estrategia de marketing en el sector de retail puede llegar a ser muy onerosa, el modelo de negocio llamado Wairuro, busca brindar una plataforma económica para la promoción de las marcas propias de los supermercados.

La propuesta que se presenta no tiene precedentes nacionales o mundiales, ya que todos los sorteos conocidos o su equivalente en loterías tienen un fin lucrativo en donde las opciones de ganar un pozo de dinero tienen un precio. Por lo contrario, Wairuro obsequia las opciones para participar en el sorteo con el solo hecho de comprar un producto auspiciador.

Por otro lado, las opciones de fidelización existentes, como los sorteos, ofertas 2x1, afiliaciones, premios en insertos o acumulación de puntos, no son actividades permanentes, o como los puntos no van dirigidos necesariamente a los productos que el consumidor necesita, o constituyen canjes de productos no indispensables. Wairuro permite que exista la expectativa de ganar dinero en efectivo, apelando al insight “tenerlo gratis”.

Este sistema es una opción muy viable para promocionar las marcas de los supermercados, puesto que el producto o línea, el pozo y la periodicidad del sorteo la decide el mismo comercio. Wairuro establecerá un monto mínimo de inversión del comercio, que asegure cubrir el servicio brindado y obtener una rentabilidad.

El consumidor potencial al que va dirigido nuestra plataforma de promoción de marcas propias de retail, son las personas naturales que se encuentran en el segmento etario mayor a 18 años, de ambos sexos, aspiracionales o con necesidad de obtener dinero sin costo y con inmediatez.

La ventaja diferencial radica en dos aspectos fundamentales, el ser una plataforma promocional basada en sorteos que no tendrá un costo elevado por sus servicios y por el lado del consumidor final la inclusión de estos al brindarles la oportunidad de ser ganadores de un pozo monetario sin ningún tipo de inversión.

Un aspecto fundamental de la negociación con el cliente de retail es darle la opción de que puedan definir el tamaño del pozo, del cual Wairuro cobrará un fee por los servicios de fidelización y proceso del sorteo. En el modelo propuesto no se establecerá criterios de

exclusividad, puesto que se trabajará promocionando las líneas propias de diferentes supermercados. La competencia hará que el producto que marque la diferencia sea el que mayor pozo ofrezca, esto redundará definitivamente en un beneficio para Wairuro.

Es importante asegurar cualquier tipo de consideración legal en cumplimiento de las leyes y normas vigentes como las promociones comerciales (Control de la ONAGI y Reglamento de Promociones Comerciales y Rifas con Fines Sociales), lo cual va a permitir demostrar transparencia en el manejo de los sorteos, de los cuales seremos responsables. De igual manera debemos ser muy eficientes en el cumplimiento de la Ley N° 29733 (Protección de Datos Personales) lo cual permitirá el manejo de los bancos de datos de los consumidores que decidan participar en los sorteos gratuitos de Wairuro.

En la Figura 1, se detalla el modelo de negocio de Wairuro a través de la herramienta Business Model Canvas.

BUSINESS MODEL CANVAS: WAIRURO



Figura 1. Business Model Canvas:

CAPÍTULO 4. ANTECEDENTES

En Perú y como en otros lugares del mundo, convertirse en millonario siempre ha sido y será el sueño de todos. La fantasía de ganar un premio y cambiar la vida de un día para otro, siempre está en mente para muchas personas. Debido a esta razón, el siguiente plan de negocios aborda la oportunidad para explorar esta industria con un modelo disruptivo que ponga en alerta el monopolio de sorteos.

La beneficencia pública, a partir de junio de 1826 empezó a organizar las loterías, donde personas participan en un sorteo público que se realizaba en la Plaza de Armas de Lima en medio de un estrado y se ejecutaba de forma semanal. De acuerdo con El comercio (2014):

Hacia el inicio del siglo XX, el juego de lotería seguía siendo popular tanto en Lima como en el Callao, al punto que las beneficencias de estas dos provincias competían entre sí ofreciendo grandes premios. En un acto de proyección y de fortalecimiento, ambas loterías se juntaron en 1907 y crearon lo que hasta mediados de los noventa fue el Ramo de Loterías de Lima y Callao. (pág. 6)

Para participar en los sorteos se armó un sistema particular de ventas que alcanzó su pico de éxito, dados los premios y las ventas obtenidos en los años ochenta. Luego comenzó la competencia entre las beneficencias de distintas ciudades dado que todas podían comercializar sus boletos en todo el país y con ello toda la población podía acceder a sus millonarios premios. Para ello todas aplicaban la metodología de vender boletos impresos por ambulantes por toda la ciudad, a los cuales se podía comprar un boleto o toda una cartilla. Los resultados eran presentados en la televisión o periódico.

En la década de los noventa ingresaron nuevos operadores debido a la apertura del modelo de negocio de loterías. Las beneficencias perdieron la exclusividad, pero continúan teniendo los derechos para seguir comercializando este negocio. Dado en medida porque los sorteos distraían a las beneficencias de su función principal, por lo cual muchas de ellas debieron agruparse con operadores privados. Resultado de ello la de mayor éxito y que actualmente se mantiene fue la Tinka perteneciente a Intralot, mediante un acuerdo con la Beneficencia Pública de Huancayo.

Por otro lado, otro sorteo público fue el que hasta el 2018 la superintendencia nacional de aduanas y de administración tributaria (SUNAT) tenía implementado mediante un sistema de sorteo de comprobantes de pago, el cual se discontinuó, en cambio se implementó otros tipos de beneficios a los contribuyentes de descuentos por consumos en restaurantes, odontólogos, etc. El proceso para acceder a dicho sorteo era engorroso y pedía un mínimo de S/ 50 de consumo para participar.

En los últimos años, con la llegada de la era digital el acceso a través de internet en cualquier parte del mundo ha permitido que los sorteos y loterías se puedan ampliar.

Ante ello la oportunidad de negocio que plantea el siguiente plan de negocios se desarrollará en el mercado de los sorteos promocionales, pero a diferencia de los que ya existen esta será sin costo para el consumidor final, ya que el modelo de negocio que se desarrollará incluirá los gastos administrativos en el precio de productos de consumo masivo.

Este en definitiva es un modelo nuevo para el mercado y tiene precedentes en el mercado, es por ello que no se cuenta con estadísticas relacionadas directamente. Lo más cercano a ello son las promociones que hacen los fabricantes para impulsar las ventas de determinados productos.

En ese sentido las promociones están hechas para direccionar la intención de compra de los consumidores hacia determinado producto.

Según un estudio de la revista merca2.0 la reacción de las personas ante una promoción puede ser en gran medida muy marcada para decidir su compra, dado en una encuesta realizada el 30.4% indicó que estaría dispuesto a comprar algo que no había previsto gracias a la promoción. Mientras que el 15.9% estaría dispuesto a cambiar de marca.

Por otro lado, existen varios supermercados posicionados en el Perú, algunos de los cuales han venido desarrollando marcas propias de productos de consumo masivo.

Estos productos han crecido en su consumo en los últimos años, en donde el último año han crecido en un valor de 13% y marcas aún más económicas lo hicieron en 7%.

Según un estudio de la consultora Kantar se halló que el 20% del gasto de una familia se va dirigido a marcas propias en parte también por las ventas en volúmenes cada vez mayores en los formatos llamados cash & carry.

La distribución de gasto por tipo de producto viene se distribuye de esta manera para el año 2019: 73% para marcas mainstream o de precio promedio, 18% para marcas premium, 7% para marcas económicas y 2% para marcas propias.

Esto hace inferir que el Perú es aún un país altamente marquista, que da gran poder a los fabricantes de esos productos, sin embargo, la tenencia de compra de productos de marcas propias de supermercados viene incrementándose.

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE INDUSTRIA: ENTORNO INTERNO Y EXTERNO

5.1. Entorno interno

El plan de negocio se desarrolla en el sector retail puntualmente con productos de consumo masivo. Para ello se plantea un negocio digital que optimice el uso de recursos tecnológicos, dentro a un marco operativo definido.

Wairuro es el nombre de la empresa y es nueva en el mercado, el cual propone un modelo disruptivo como un mecanismo de promoción diferente en el mercado, sin costo para el usuario, que la establece en un océano azul.

Dentro de las fortalezas del equipo se encuentran especialistas en tecnología y seguridad de información que podrán establecer un claro alcance de la solución a implementarse y la tecnología a emplearse, para ello se hará uso de servicios de computación en nube, que permitirán aplicar técnicas de explotación de datos, así como los estándares de seguridad de información necesarios.

Así también otra fortaleza importante es que el equipo cuenta con especialistas del área de recursos humanos y planillas, para toda la gestión de personal necesaria en el plan de negocio. Un especialista en contabilidad y finanzas que se encargará de la gestión de esa índole. Además de un especialista en operaciones y procesos para liderar el planteamiento del plan. Esto permitirá aplicar estrategias como economía de escalas, de gran importancia para el éxito del negocio.

El equipo cuenta con experiencia en el negocio retail, algo que servirá de aporte al desarrollo de la propuesta.

Como debilidad se tiene para el equipo la falta de especialistas del área comercial, marketing y legal que deberán ser incorporados al equipo a fin cubrir estas falencias. Wairuro al ser una empresa nueva, comprende un modelo negocio considerado como un startup, lo que puede ser considerado también como una debilidad.

5.2. Entorno externo

(Kotler & Lane Keller, 2012) afirman que: “Una unidad de negocios debe analizar las fuerzas del macroentorno que sean clave, y los factores del microentorno que afecten de manera significativa su capacidad de generar ganancias” (pág. 48). En Figura 2 se describe el análisis del entorno externo para lo cual hemos utilizado el método.

P Políticos	E Económicos	S Social	T Tecnológicos	E Ecológico	L Legal
- Libre comercio - Entes de control	- La economía en el Perú - Situación de la Industria de Retail - Gasto privado	- El perfil del consumidor de productos retail - Ingreso de loterías al mercado	- Experiencia Digital - Tendencias tecnológicas	- Sostenibilidad del Medio Ambiente	- Reglamento de promociones comerciales - Ley de protección de datos personales

Figura 2. Análisis del entorno externo, método PESTEL

5.2.1. Políticos

El Perú se encuentra en un gobierno democrático que respeta la política de libre mercado en donde existen las facilidades de emprender en cualquier sector. No existen barreras políticas para la ejecución del negocio de sorteos.

Existen entidades gubernamentales de protección al consumidor como INDECOPI y ONAGI que ejercen una labor de control sobre los sistemas de sorteos, así como también existen leyes que protegen la competencia como las que previenen los monopolios y concertación de precios, por ejemplo.

Para una lotería o sorteo promocional, existen diversas regulaciones que entran a tallar por parte del gobierno, dichas regulaciones se aplican para dar límites a lo que se puede y no se puede hacer. Existe la ley que regula el juego de lotería y sorteo promocional, que comprende la autorización, operación y supervisión, a través de la oficina nacional de gobierno interior, en marco del decreto legislativo N° 1411, cuyo objetivo es:

- Garantizar la sostenibilidad financiera, honestidad, transparencia, credibilidad y trato igualitario
- Establecer medidas de protección
- Evitar que los juegos de lotería o sorteo promocional tengan fines ilícitos

Los impuestos son un requisito a tener en cuenta para evaluar en la viabilidad económica, pues al ser una obligación dictada por el gobierno se debe considerar en los estados financieros resultados de la operación. Además, se debe tener en cuenta que los impuestos también recaen sobre el premio a entregar.

5.2.2. Económicos

La economía actual del país será un factor importante para considerar porque determinará la situación en la que se desarrollarán los sorteos y las posibilidades de éxito. El Perú actualmente mantiene una economía interna estable, donde se tiene buen nivel de consumo interno de productos masivos y retail, al alza, productos en los que se basará el presente plan de negocios.

La situación de la industria de sorteos y juegos de azar es otro factor importante para considerar ya que permite analizar la situación actual del mercado en la que el negocio del presente trabajo se desarrollará.

El mercado de sorteos en el Perú es aún pequeño en comparación a otros, a su vez las opciones que se manejan son de muy bajo costo.

En términos económicos se estima que la caída del PBI ha sido en el segundo trimestre del 2020 de 30% dado a que las medidas de aislamiento han tenido un fuerte impacto en la economía y mercado laboral.

Según proyecciones del BBVA el PBI se va a reducir entre el -18% y 12% esperando tener un rebote de entre 6.5% y 10% el próximo año.

La situación de la oferta de la economía mejorará de la mano del reinicio de actividades, pero indudablemente las consecuencias de la crisis se evidenciarán debido a la pérdida de empleo y pérdida de ingresos. Ante ello se espera que la política fiscal impulse la economía desde la segunda mitad del año compensando la reducción del gasto privado.

Debido al escenario económico internacional sólido se tendrán fuentes de financiamiento. Lo que se trasladará en un tipo de cambio promedio de 3.45 soles por dólar en promedio o el que se encuentre vigente a la fecha.

Se tendrá un debilitamiento de las cuentas fiscales con un déficit del 9% del PBI dado por las medidas de entregas de bonos y apoyo a empresas.

La tasa de interés fue llevada a un mínimo histórico de 0.25% por el banco central, previniendo que se mantenga a ese nivel hasta finales del 2021 para impulsar incentivos monetarios.

Impacto de la pandemia COVID-19

En el Perú se ha empezado a dar la etapa de reanudación de actividades en forma progresiva, incrementándose la movilidad hacia el centro de trabajo, pero encontrándose por debajo de otros países que llevan más tiempo con la pandemia.

Dado ese escenario de reanudación, los precios de las materias primas se están recuperando lo cual se da con el cobre y el petróleo.

En el Perú las medidas de aislamiento han tenido un fuerte impacto en el PBI alcanzando un nivel de caída en abril récord de -40.5%. A su vez ha ocasionado que se reduzca la PEA en Lima alcanzando una variación de -2699 000 personas en junio 2020 con respecto al mismo periodo del año pasado y se incrementa la tasa de desempleo en Lima a 16% de la PEA ocupada.

Desde marzo que inició la pandemia en Perú, periodo en el que se alcanzó un porcentaje de variación de -70 % de uso de tarjetas, se ha venido teniendo una recuperación progresiva alcanzando un nivel de promedio con respecto a antes de inicio de la pandemia.

Con respecto al desarrollo de la pandemia en el Perú, se ha visto el impacto desde el segundo trimestre de año, se puede indicar que ha tenido una variación de -33% con respecto al mismo periodo del año pasado. Así también para los sectores relacionados al plan de negocio como son el sector comercio y manufactura han tenido una variación de -55% y 41% respectivamente.

En referencia a las previsiones para el 2020 y 2021 se consideran los siguientes escenarios para el país.

- Escenario que prevé que no se retorne a las medidas de aislamiento severas dado que no haya un rebrote importante del virus.
- Se espera un entorno de incertidumbre dada la caída de la demanda por el deterioro de la economía de las familias y empresas. Caso contrario de la oferta que seguirá reactivándose.

- Se espera incertidumbre electoral dado la proximidad de los siguientes comicios presidenciales que conlleva a que las empresas se muevan con cautela.
- Se prevé un aceleramiento del gasto público dadas las obras de inversión para facilitar la reactivación económica.

Desde junio del presente año la estimación del número de reproducción de contagios se ha elevado, dado que para las pruebas realizadas se ha tenido un resultado en aumento ligero de positivos. Sin embargo, la reanudación de actividades ha llegado al 100% de tiendas comerciales con reducción de aforo a la mitad.

Se prevé la mejora parcial del gasto privado, pues ha aumentado el escenario pesimista de confianza empresarial y expectativas de contratación. Esto a su vez se ve incrementado por el aumento de ruido político, que siempre es recurrente en el país. Ante ello reducir la incertidumbre será vital para favorecer la recuperación del gasto privado.

Por parte del gasto público, mediante programas de infraestructura, se prevé un panorama de recuperación notable.

En estas circunstancias se prevé que el PBI tendrá un rebote importante en 2021. En el sector de consumo privado principalmente en el primer semestre del 2021, se prevé un alza que viene impulsándose desde el segundo semestre del 2020. Las proyecciones que se tenían en el 2019 de crecimiento del PBI quedarán de lado previendo recuperar los niveles del cuarto trimestre del 2019 recién a mediados del 2023. Con respecto a la inflación se prevé un descenso como resultado de las circunstancias y descenso del precio del petróleo.

Se verá afectado el sector del supermercado. Según Francisco Luna, country manager de Kantar Worldpanel Perú, comenta que considerando las proyecciones de Macroconsult, las ventas de esta de la industria de supermercados caerán en un 0,2% en el 2020.

Ante esta situación el BCR mantendrá en mínimo históricos la tasa de referencia para así potenciar los impulsos de dinero.

5.2.3. Socio cultural:

El perfil del consumidor de los productos retail, será necesario analizar porque nuestro sorteo se apoyará de dichos productos que al tener el incentivo de contar con sorteo incluido en el costo deberá hacer más atractiva su compra. Se deberán estudiar los hábitos de compra del

consumidor que, dada la situación del país, podrá ser tan diverso como específico en lo que escoge.

Según Perú Retail, los hábitos de consumo de los peruanos resultado de la pandemia COVID-19 que viene atravesando el país han cambiado, sin embargo, se mantiene en mayor porcentaje el consumo de productos básicos de la canasta de alimentos, seguidos por lácteos y artículos para la limpieza del hogar.

En contraparte de ello los gastos en bebidas y productos de cuidado personal al disminuido.

Los alimentos preferidos ahora por los peruanos, dada la pandemia, son las harinas y salchichas, seguidos por las sopas instantáneas y quesos.

Se prevé la recuperación del consumo según se va alcanzando la nueva normalidad con lo que se estima recuperar la caída de gasto a 8% que se alcanzó en el periodo de mayores restricciones.

A su vez, las medidas de protección recomendadas por el gobierno han hecho crecer notablemente el consumo por e-commerce, dado que las personas prefieren evitar hacer compras presenciales.

Los artículos de tecnología y deporte han tenido un crecimiento en compras durante la pandemia dado a que las personas están trabajando remotamente y estudiando de forma virtual. Así también las personas están haciendo bastante uso de servicios de delivery para la compra o traslado de todo tipo de productos.

El crecimiento de las compras de mujeres se ha dado notablemente dado que están mayor tiempo revisando redes sociales, buscando ofertas, revisando redes sociales, y son quienes están decidiendo las compras.

Se ha observado que la oferta de productos de todo tipo se ha incrementado, por lo que para los consumidores les resulta beneficioso ya que pueden comparar entre múltiples opciones antes de comprar.

5.2.4. Tecnológicos:

La Experiencia digital es un nuevo componente a considerar en la propuesta del plan de negocios, bajo este factor se deberán tener en cuenta las tendencias actuales que darán un

marco de referencia de como deberá ser el proceso de compra y participación en el sorteo de los usuarios finales.

Así también la posibilidad de integración de la propuesta con otros actores y componentes que podrán agregar valor a la misma. Bajo este factor se deberán analizar las posibilidades de integración de los sorteos para agregar opciones de participación para los usuarios finales. Esta posibilidad requerirá una asociación estratégica que puede dar un auspicio para el proyecto, así como definir el proceso de este.

Dentro de las tendencias a considerar en los próximos años, podemos considerar las siguientes:

- Uso de la nube, se prevé que las empresas se inclinarán hacia los servicios proporcionados por empresas con tecnología en la nube. Esto se debe principalmente a la característica de flexibilidad, tanto para los desarrolladores como para las empresas que quieren pagar estrictamente solo por lo que usan.
- Los desarrolladores adquirirán un rol fundamental en las empresas, cada vez más presente, tanto en el crecimiento, generación de nuevas ideas y su implementación y en la toma de decisiones empresariales. A su vez tendencias como la colaboración de código abierto va tomando cada vez más importancia.
- El uso de datos personales es otra tendencia que va tomando particular importancia, dado que las personas se están preocupando más por ello y apoyan a las empresas que son más transparentes al respecto.
- Así también se refiere al término transparencia, otra tendencia que está tomando especial interés es la de blockchain.
- Otra tendencia tecnológica a considerar es la de Edge computing, dado que la información tomada desde hace varios años será de gran importancia, la cual brinda la posibilidad de acceder a datos a gran velocidad en grandes volúmenes es una característica vital para los sistemas a implementarse.

5.2.5. Ecológico

En los últimos años, la tendencia ecológica ha ido en aumento en el país, el debate sobre la dimensión ambiental está cada vez más presente en las empresas del país.

Dentro de las tendencias actuales hacia lo ecológico se encuentran el consumo de energía y el reciclaje de residuos.

En ese sentido la propuesta al tratarse de un planteamiento totalmente digital respetará estas tendencias.

5.2.6. Legal

Existe un marco legal que aplica al objeto del plan de negocios, cuyo objetivo es brindar reglas claras de competencia y proteger al consumidor.

i. Reglamento de promociones comerciales

En julio de 2016, el Perú adoptó el decreto supremo N ° 010-2016-IN para formular normas sobre promoción comercial, loterías comerciales y colectas públicas. Este decreto aplica a la ley N ° 30438, que autoriza a la Oficina Nacional del Ministerio del Interior (ONAGI) a autorizar, fiscalizar, controlar y supervisar la realización de promociones comerciales.

Este reglamento tiene como objetivo establecer justamente los procedimientos con respecto a las promociones comerciales, así como velar con los derechos de los participantes en dichos eventos. Aplicándose a las personas jurídicas que los ejecutan.

Para ello se debe tener en cuenta que se aplica cuando se identifica que interviene el azar para elegir los ganadores, de acuerdo con las bases establecidas previamente. Se desarrolla mediante tickets o similares a través de sistemas informáticos que se encargarán de seleccionar usando métodos aleatorios de acuerdo a las condiciones, mecanismos de ejecución establecidos previamente.

El reglamento también establece que se debe contar con un representante de la oficina nacional de gobierno interior para controlar y supervisar el desarrollo de la promoción.

Se establece a nivel de premios que los mayores al 15% de unidad impositiva tributaria deben contar con una resolución autoritativa emitida previamente que es solicitada por el agente. Esta solicitud debe ser emitida con 5 días de anticipación con respecto a la fecha de inicio de la promoción, previo pago por derecho de trámite y por representación. Así también se puede solicitar la ampliación de periodo comercial además de la ampliación de monto o número de los premios considerados, postergación de los eventos de la promoción o cancelación.

Cuando se genera la solicitud de autorización, ésta debe contener toda la información relevante como son, las condiciones, premios, fechas de eventos y la vigencia.

Para publicitar la promoción el agente está obligado a indicar en ella la resolución que la autoriza, además de las fechas de su realización.

La representante de la oficina nacional de gobierno interior debe verificar la instalación y verificación del sistema a emplearse.

El agente que ejecuta la promoción deberá cumplir con la entrega de los premios que se ofrecieron previamente. Para ello contará con un plazo no mayor a 90 días y luego de ello deberá rendir cuenta a la Oficina nacional de gobierno interior en un plazo de 20 días como máximo, entregándose además para ello un acta de entrega de premio con los datos del ganador. De no haber reclamo de los premios, estos deberán ser entregados en un cheque a la oficina de tesorería del mencionado organismo.

El reglamento también dispone de sanciones por el no cumplimiento de lo dispuesto.

ii. Ley de protección de datos personales

El congreso de la república del Perú aprobó el 7 de junio de 2010 la Ley de protección de datos personales, publicándose el 3 de Julio de 2011 como Ley N° 29733. El Objetivo de la ley es garantizar la protección de los datos personales, así como regular su tratamiento adecuado.

Tiene por alcance las entidades públicas, empresas privadas y personas naturales; para los datos que pudieran ser incluidos en un banco de datos cuyo propietario esté en territorio peruano. La ley exige el cumplimiento de los siguientes requisitos.

- Se debe obtener el consentimiento para la finalidad de uso, para el caso de datos sensibles, firma formal. Pudiendo el titular revocar el consentimiento en cualquier momento. Y no se requiere para las fuentes accesibles al público.
- Para la transferencia de los datos el titular debe brindar su consentimiento y cuando es así el receptor pasa a ser el responsable del tratamiento. Así como también se deben formalizar las obligaciones del receptor mediante un contrato.
- Existe un registro nacional de protección de datos personales, compuesto por banco de datos personales de titularidad privada y pública, códigos de conducta, sanciones

y flujos transfronterizos en el cual se debe tener registrados todos los bancos de datos organizados por ficheros y finalidad.

- Los derechos del titular de datos personales son: información, acceso, rectificación, impedir el suministro, tratamiento objetivo, cancelación, oposición, percepción del valor, tutela y ser indemnizado.

Como medidas organizativas y legales se debe tener en consideración una estrategia de cumplimiento y organizativa, marco normativo, procedimientos para la gestión y auditoría, adecuación del negocio y contratos con empleados o terceros encargados del tratamiento de los datos.

Como medidas técnicas se debe considerar para registros automatizados: el control de accesos, la trazabilidad de los datos, la gestión de respaldos y conservación y las transferencias de los datos. Mientras que sin automatizar se debe considerar el almacenamiento, restringir la copia de documentos, el acceso y traslado, así como la prestación de servicios.

Se debe considerar medidas técnicas para cumplir condiciones de seguridad, requisitos de seguridad, evitar acceso y alteración no autorizada. Así como que hacer en el caso de pérdida del banco y tratamientos no autorizados.

La ley considera una serie de infracciones tipificadas como leves, graves y muy graves las que son objeto de multas y multas coercitivas.

CAPÍTULO 6. PLAN ESTRATEGICO

6.1. Misión

Ser una empresa que ofrece soluciones innovadoras de crecimiento comercial dirigida a empresas que compitan en el sector de consumo masivo. Así también el modelo de negocio beneficia a los usuarios que participen en las acciones promocionales del sorteo brindando opción a obtener premios en efectivo contribuyendo a la economía de las familias peruanas.

6.2. Visión

Para el 2025, llegar a ser el socio estratégico comercial de las 10 marcas más grandes de consumo masivo de la región Latinoamérica en base a efectividad promocional, alcance masivo de participantes y tecnología de vanguardia que garantice nuestra diferenciación.

En un escenario optimista y teniendo en cuenta que el modelo de negocio es bastante disruptivo, se cree que la visión se puede hacer realidad ya que en un escenario optimista Wairuro buscará posicionarse como una empresa innovadora con respaldo tecnológico que demostrará un fortalecimiento a futuro en su capacidad de negociación debido a que desde sus inicios tendrá la posibilidad de centralizar los incentivos comerciales de distintos supermercados de Lima Metropolitana.

6.3. Valores

6.3.1. Transparencia:

Coherencia y concordancia entre la palabra y la acción en un sentido de rectitud, transparencia, capacidad, probidad y respeto.

6.3.2. Agilidad

Asumir con profesionalismo las funciones y responsabilidades para cumplir eficientemente con la misión y visión, superando las expectativas de los clientes y grupos de interés.

6.3.3. Tecnología

Usar tecnología para crear experiencias digitales únicas, inspirando compromiso y seguridad en sintonía con los clientes y enfocados en la experiencia del usuario.

6.3.4. Innovación

Capacidad para formular, plantear e implementar herramientas y técnicas que permitan la optimización de procesos y recursos, a efectos de conseguir la eficacia en los resultados.

6.3.5. Adaptabilidad

Puede entenderse como cambiar o adaptar nuevos métodos según las necesidades, evaluando y cuestionando la posibilidad de mejora para encontrar nuevas ideas o alternativas.

6.4. Objetivos

6.3.6. Objetivo General

Consolidar a Wairuro para el 2025 como la primera opción de promoción de las marcas propias de los supermercados y contar con el primer millón de usuarios activos en nuestra plataforma digital.

6.3.7. Objetivos Estratégicos

- Alcanzar una facturación de 2.3 Millones de Soles al 2025 como producto de la venta de dos canales de ingresos: comisión por aporte de marcas participantes (60%), venta de publicidad (40%).
- Conseguir un EBIDTA mayor del 20% para el 2025 que respalde la sostenibilidad del negocio en el plazo establecido.
- Al 2025 generar 100 puestos de trabajo con perfiles tecnológicos contribuyendo la reducción de brecha laboral de mano de obra calificada del país.

6.5. Análisis FODA

6.5.1. FODA Cruzado

De acuerdo con (Valdés Hernández, 2005)

Donde construimos las acciones que se deberán llevar a cabo a fin de aprovechar (en base a nuestras fortalezas) las oportunidades que nos presenta el entorno y por otro lado evitar que las amenazas presentes nos impacten en nuestras debilidades. A estas líneas de acción las llamaremos estrategias. (pág. 84).

En la Figura 3 se muestra el FODA cruzado para nuestro modelo de negocio.

	<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Factores externos</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sorteo sin costo para consumidor final. - Explotación de datos. - Océano azul (Mecanismo de promoción disruptivo.) - Economía de escala. - Experiencia en la industria retail de los fundadores - Acuerdo legal con el supermercado y las marcas 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nuevos en el mercado - Modelo de negocio con características de un <u>startup</u> (formato nuevo) - Negociación con clientes
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de confianza en este tipo de sorteos. -Capacidad de centralizar los incentivos comerciales de distintos supermercados en una misma plataforma. -Capacidad de diversificación bajo la denominación “sorteos para promociones comerciales” y obtención de big data sin incrementar nuestros costos operativos. - Capacidad de ser pioneros y generar barreras de entrada. -Adaptación tecnológica. 	<p style="text-align: center;">Estrategias FO.</p> <p>Aumentar la confianza del consumidor, que compra el producto de marca propia, al obtener un premio en efectivo sin haber pagado por un sorteo.</p> <p>Aprovechar la explotación de datos y el mecanismo de promoción disruptivo para así poder llegar a centralizar los incentivos comerciales de distintos supermercados de Lima Metropolitana en una misma plataforma.</p> <p>Atraer clientes con la marca debido a la capacidad de ser pioneros y tener tiempo para generar nuestras barreras de entrada. Estamos planteando un océano azul</p> <p>Aprovechar la capacidad de nuestro modelo para adaptarse tecnológicamente haciendo más potente nuestra característica de economía de escala.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias DO.</p> <p>Posicionarse como una empresa innovadora con respaldo tecnológico potente que demuestra un fortalecimiento a futuro en su capacidad de negociación debido a que Wairuro desde sus inicios tiene la habilidad de centralizar los incentivos comerciales de distintos supermercados de Lima Metropolitana en una misma plataforma.</p> <p>Flexibilizar el modelo con nuestra capacidad de adaptación que tiene nuestra tecnología.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios en regulaciones - Marcas tradicionales con promociones - Crisis económicas 	<p style="text-align: center;">Estrategias FA.</p> <p>Aprovechar la experiencia de los fundadores y asesores legales para anticipar cambios en las regulaciones y adaptar algún proceso de nuestro modelo para que el negocio prevalezca.</p> <p>Aprovechar la explotación de datos de las distintas marcas para que no solo el enfoque este en el producto novedoso (Wairuro). Además de un sorteo, brindamos una mirada de como el consumidor se comporta.</p> <p>Brindar flexibilidad debido a nuestra economía de escala.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias DA.</p> <p>Idear nuevas formas de campañas publicitarias para hacernos más conocidos.</p> <p>Mejorar de manera continua los procesos y la tecnología</p>

Figura 3 Análisis FODA cruzado

i. Fortalezas

Sorteo sin costo para consumidor final, la idea de negocio plantea que el sorteo no tenga un costo directo para el usuario final, sino más bien el costo esté incluido en un producto de consumo masivo y corresponda a un porcentaje.

Explotación de datos, se plantean dos oportunidades con este modelo de negocio: la primera está relacionada a la explotación de datos de comportamiento para vender estudios de tendencia, y la segunda es para uso autorizado por la ley de protección de datos personales para envío de promociones a los consumidores identificados

Océano azul, debido a que el modelo de negocio plantea un mecanismo de promoción disruptivo que corresponde a una idea innovadora y diferente a las que existen actualmente en el mercado.

Economía de escala, esencialmente la economía de escala en sentido lógico se caracteriza por el descuento en precio por unidad, dado a la vez que la empresa se expande y fabrica a grandes cantidades y siguiendo este concepto en Wairuro queremos aprovechar la ventaja de la tecnología lo cual a cierto plazo supone mayor eficiencia en la producción. Es decir, todo lo que se reduce en costo, nos va a generar un rendimiento que nos ayudara a seguir invirtiendo en tecnología y mejorando la operatividad. (Sullivan, Arthur; Steven M. Sheffrin (2003). *Economics: Principles in action.*)

Experiencia en la industria retail de los fundadores, dos de los fundadores del negocio tienen una amplia experiencia en el sector retail.

Acuerdo legal con el supermercado y las marcas, lo que permitirá el desarrollo de la propuesta y la tranquilidad necesaria de ambas partes para el cumplimiento de los objetivos.

ii. Oportunidades

Aumento de confianza en este tipo de sorteos, el consumidor actual ha perdido la confianza en las promociones de supermercados debido a que se presentan los precios inflados o sus promociones se perciben como engaños. Los consumidores ya no creen en las promociones tradicionales.

Wairuro se enfoca en trasladar el costo de promoción al supermercado y con esto pretende impulsar el volumen de ventas a través del beneficio de las campañas

promocionales. A diferencia de actuales mecanismos de fidelización que trasladan el costo promocional al cliente a través de descuentos los cuales no son determinantes para incrementar el volumen de ventas del supermercado.

Capacidad de centralizar los incentivos comerciales de distintos supermercados en una misma plataforma, Wairuro podrá agrupar a clientes de distintos supermercados que quieran promocionar sus productos de consumo de marca propia obteniendo la capacidad de centralizar todos los sorteos que se estén llevando a cabo en dichos supermercados de Lima Metropolitana.

Capacidad de diversificación bajo la denominación “sorteos para promociones comerciales”. Se presenta como una oportunidad a futura ya que según la demanda que tenga este negocio se podrían crear distintos tipos de sorteo que estén soportados por la ley.

Capacidad de ser pioneros y generar barreras de entrada, apelamos a la complejidad para colocar nuestras barreras de entrada. El ser pioneros en este negocio nos permitirá obtener una data histórica del comportamiento del consumidor y ayudará futuras negociaciones.

Adaptación tecnológica, en nuestras operaciones estamos tomando en cuenta proveedores de cloud, proveedores de diseño de experiencia de usuario e interfaz de usuario (UX/ UI) así como el enfoque en la mejora continua e innovación. Esto ayudara a fortalecer nuestra capacidad de adaptación tecnológica.

iii. Debilidades

Nuevos en el mercado, el ser nuevo en el mercado se presenta como una debilidad a las cuales otros planes de negocio también se enfrentan. Pero debido a que se está considerando estar en un océano azul se busca un posicionamiento como una empresa innovadora con respaldo tecnológico potente que demuestra un fortalecimiento a futuro en la capacidad de negociación.

Modelo de negocio con características de un startup (formato nuevo), ya que es una idea nueva en el mercado, deberá enfrentarse con los prejuicios e ideas erróneas del funcionamiento y la propuesta, por lo que deberá ser muy claro en transmitirla. Esto también se presenta como una debilidad al momento de sacar proyecciones ya que no existe un

modelo similar y solo nos tenemos que basar por estudios económicos del sector a que vamos a ofrecer el negocio.

iv. Amenazas

Cambios en regulaciones, actualmente nosotros proponemos operar en conformidad con el decreto supremo N° 010-2016-IN del Reglamento de Promociones Comerciales, Rifas con Fines Sociales y Colectas Públicas. El objeto de este reglamento es exponer las disposiciones que regulan los procedimientos para autorizar, controlar, supervisar y fiscalizar la realización y correcto desarrollo de promociones comerciales a nivel nacional.

Marcas tradicionales con promociones, si bien no existe un modelo similar es muy probable que al lograr un posicionamiento y demostrar que el modelo funciona, las marcas tradicionales quieran competir con promociones que también entreguen dinero en efectivo.

Crisis económicas, en el caso se presente una crisis económica apelamos a la capacidad de adaptación y flexibilidad que la tecnología y el modelo brinda.

Negociación con cliente, mediante la cual se podrán establecer objetivos de acuerdo a proyecciones de preferencias de los consumidores hacia sus productos, obtenidas por encuestas, ya que el modelo es nuevo. El no cumplimiento de estas podría hacer que se deteriore la relación. Ante ello las proyecciones deben ser realistas y las condiciones contractuales deben estar claras de ambas partes.

6.6. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El resultado del modelo de Porter permite tener claro cómo utilizar la estrategia competitiva y determinar la rentabilidad en un mercado a largo plazo. A continuación, se detalla el análisis de las 5 fuerzas y como estas afectarían el desenvolvimiento de nuestra propuesta de negocio.

6.6.1. Poder de negociación del Cliente

- Los supermercados de Lima Metropolitana tienen un alto poder de negociación con sus distintos proveedores de productos o servicios. Sin embargo, no deja de ser una elección atractiva por la exclusividad del modelo y se prevea un

fortalecimiento en la negociación de Wairuro debido a que no solo mantendrá la data de un solo actor. Aquí se plantean alguna de las razones:

- Con estos clientes se tiene poco poder de negociación dado que son pocos los actores en el mercado.
- Las empresas de este rubro están buscando permanentemente abaratar costos, dar valor agregado y promocionar de manera económica sus productos. Creemos que el demostrar la pérdida de confianza del consumidor actual hacia las promociones tradicionales podría también incrementar nuestras oportunidades para una negociación optima.
- El modelo de cobro a los clientes es sencillo. El supermercado decide el pozo, nosotros cobramos un precio por sorteo que va amarrado al tamaño del pozo. Existe un precio mínimo que cubra los costos operativos y también un pozo mínimo para las marcas.

6.6.2. Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores son las empresas de tecnología (de procesamiento de datos en la nube y las de servicios de cómputo), así como también las empresas de asesoría legal.

Existe un gran número de proveedores para dentro del rubro de tecnología. Por el lado de las empresas de cómputo en la nube tenemos varias opciones para almacenar los registros y procesar el sorteo. No hay mayor riesgo de perder el paso por falta de disponibilidad o encarecimiento de nuestros servicios y sistemas informáticos.

6.6.3. Amenazas de nuevos competidores

La diferenciación del producto permitirá trabajar con los supermercados venta y registro de productos de marcas auspiciadoras. Lo cual complicaría el ingreso a nuevos productos que copien el modelo.

En el reporte emitido por Scotiabank (2016) se afirma: “Asimismo, los supermercados vienen impulsando la venta de sus marcas propias (o marcas blancas), ampliando su oferta de productos e incursionando en otras categorías, dado que su comercialización les otorga un mayor margen de rentabilidad” (pág. 1). En base a esto

podemos decir que los peruanos prefieren comprar en los supermercados, por la variedad de productos que se ofrecen, así como por razones de seguridad y comodidad. Ruiz (2018) afirma “Las categorías de productos de marcas propias que más se venden en autoservicios son las de alimentos, de los cuales, la categoría de abarrotes representa las 2/3 partes (66.6%), las bebidas el 8%, lácteos el 3.6%, cuidado personal el 9%, cuidado del hogar el 12% y otros el 0.8%” (pág. 41). Si bien se observa un crecimiento en las ventas de marcas propias, con Wairuro buscamos la fidelización y promover no solo las marcas de alimentos. El beneficio neto que tendrán los supermercados se verá reflejado en los ingresos netos debido al incremento de volumen de sus marcas propias en los diferentes SKU que estos presenten.

Si bien existen sistemas que premian a un gran número de consumidores como puntos Bonus o promociones internas de los mismos supermercados, creemos que esta propuesta disruptiva va enfocada a tocar el sistema límbico de los consumidores finales apelando a sus emociones.

El beneficio real que perciben los consumidores de Wairuro en comparación a estos otros modelos radica en que con la compra de un solo producto se puede obtener una suma considerable de dinero, mientras que para obtener un premio de las otras marcas tienes que consumir bastante y en algunos casos encima tienes que desembolsar dinero.

Aquí algunas amenazas que se podrían presentar:

- Competir con empresa basada en el sistema puntos
- El lanzamiento de una campaña propia del área de marketing de la empresa que produce la marca, sin que sea su foco de negocio.
- Aparición de un nuevo competidor que imite nuestro modelo de negocio

6.6.4. Amenaza de Productos Sustitutos

Podríamos considerar como alternativos o sustitutos, dado que podrían tener de igual manera un “costo cero”, a las promociones que realizan las marcas eventualmente por campañas, regalando dinero, descuentos, vales u otros productos en sorteos o por compras puntuales. Lo cual no sería una amenaza mayor a los ingresos de Wairuro dado que estas campañas son esporádicas y no basan su estrategia en un modelo de promoción sostenible en el tiempo,

apoyado en una plataforma digital, sino que son esfuerzos creativos pero aislados de las áreas de marketing y generalmente estos obedecen a campañas por temporalidad.

Existe una posibilidad de que marcas tradicionales quieran competir con promociones que también entreguen dinero en efectivo, pero debido al hecho de gestionar una plataforma de sorteos en paralelo no es parte de las operaciones de su “core bussiness”, esto les generaría costos operativos y responsabilidades legales adicionales que Wairuro sí pretende asumirlas.

6.6.5. Rivalidad de la Industria

No existen, debido a que consideramos estar en un océano azul, el modelo de negocio se presenta como un mecanismo de impulso comercial masivo para las marcas que compiten en el mercado de bienes de primera necesidad.

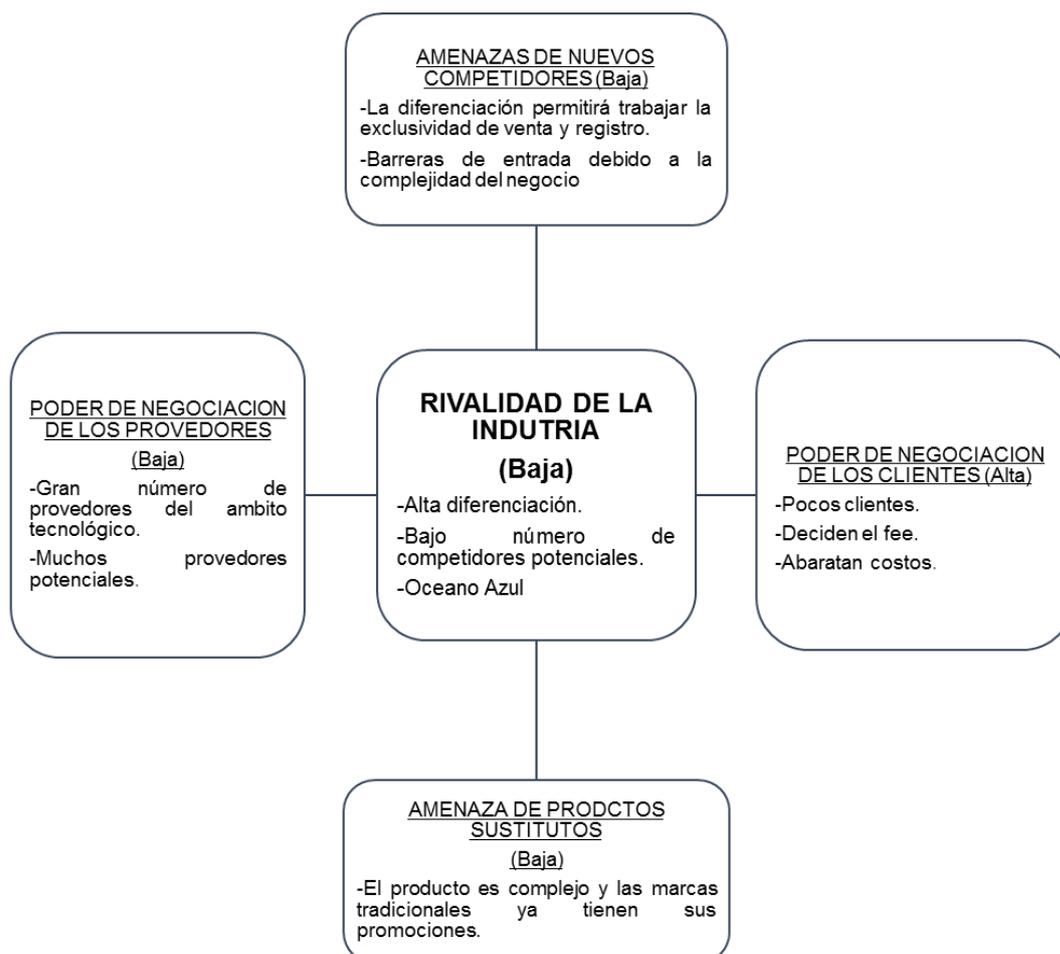


Figura 4. Las 5 Fuerzas de Porter

Nota: Elaboración propia

6.7. Ventajas Competitivas

Cuando Michael Porter analizó la estrategia general de la empresa, distinguió dos ventajas competitivas. A través de la segmentación del mercado, este tipo de ventajas competitivas se pueden dividir en tres o cuatro:



Figura 5. Ventajas competitivas de Porter

Nota: Elaboración propia

Para el proyecto consideramos que la ventaja competitiva está basada en las fuentes de diferenciación de servicio específicamente por las características de Wairuro. Lo importante es que se perciba una diferenciación en cómo se realizan los negocios, la forma en que nos relacionamos con el cliente, su identidad, estilo y la filosofía empresarial que se quiere construir no solo con el cliente, sino con el usuario y la riqueza de mantener datos de competidores en un mismo sistema. El objetivo es que en un plazo de 5 años las ventajas de diferenciación hagan que Wairuro gane el prestigio deseado y que las estrategias planteadas como barreras de entrada sean lo suficientemente fuerte para que se vuelva un reto inalcanzable para cualquier competidor.

Porter cree que la diferenciación es una opción atractiva para las empresas que quieren construir su propio nicho de mercado y no necesariamente tienen que apostar por el consenso, sino por quienes buscan compras con características distintas a los productos que brindan las empresas competidoras. Por esta razón, se cree que el hecho de ofrecer algo distinto a las promociones actuales que ya perdieron la confianza del consumidor pueda jugar

como una ventaja ganadora. El autor también señala como protagónico a la tecnología en el desarrollo empresarial, con especial mención a la tecnología de la comunicación, que se puede aplicar a cualquiera de nuestros negocios con excelentes resultados y ha hecho un valioso aporte a la estrategia competitiva.

Otro factor que potencia la oferta del negocio es que se contara con data de diferentes supermercados, lo cual pone en posición de poder proponer al cliente, estrategias de promoción en base al comportamiento del consumidor. Los supermercados podrán decidir a qué productos dirigir su esfuerzo, así como definir el monto del pozo y poder medir los resultados de los consumidores o segmentos con mayor aceptación al sistema de sorteos para un producto en específico.

6.8. Mapa estratégico

En la Figura 6 se detalla el Mapa estratégico de Wairuro y se detallan la perspectiva financiera, de cliente, procesos y aprendizaje.



MAPA ESTRATEGICO

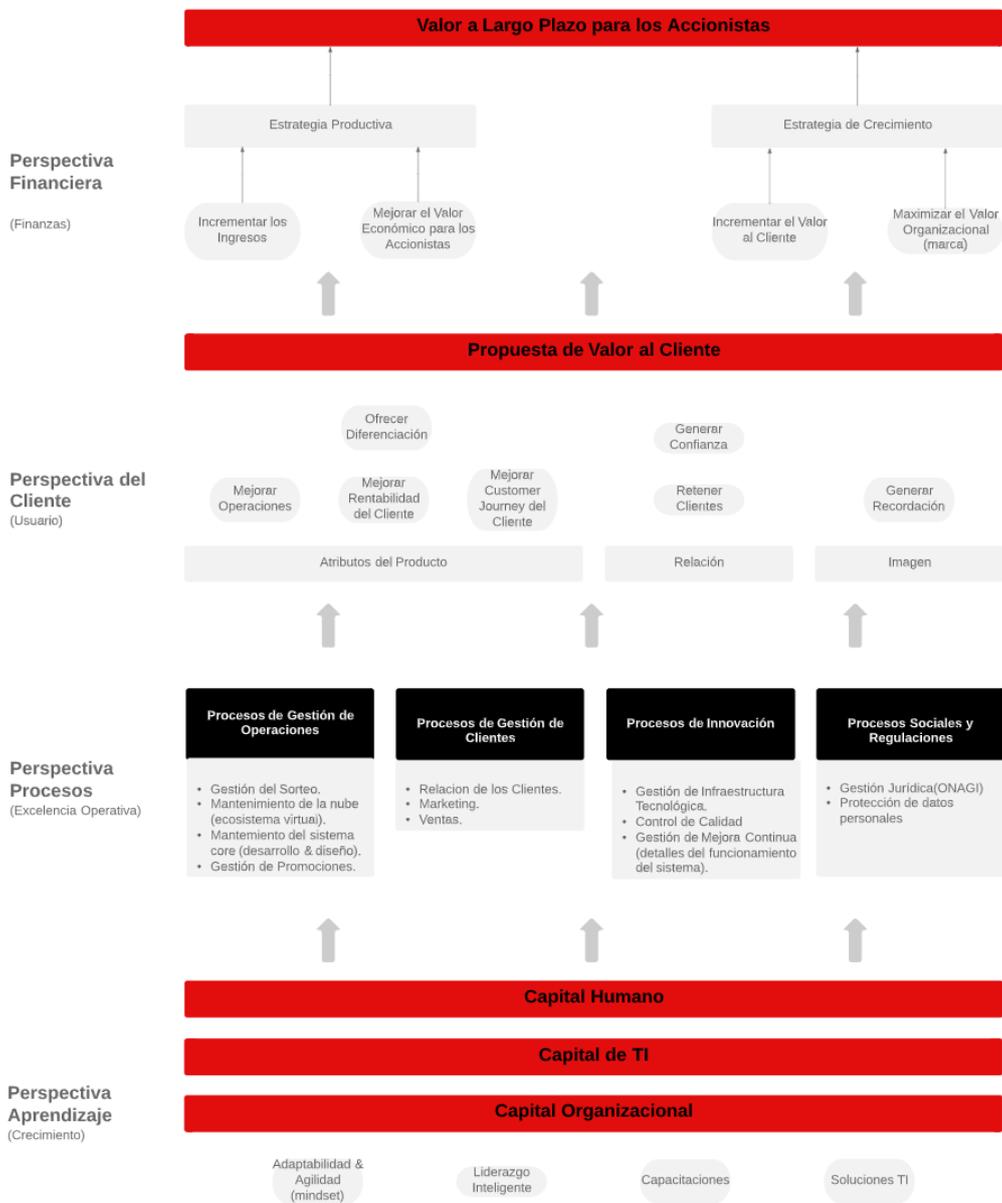


Figura 6. Mapa estratégico

Nota: Elaboración propia

CAPÍTULO 7. ESTRATEGIA COMERCIAL

7.1. Análisis de mercado

Tamaño del Mercado y Tasa de Crecimiento

Debido a que nos encontramos en el océano azul y es imposible encontrar un negocio con características similares, estamos planteando una matriz BCG para poder relacionar la venta de productos de marcas propias con la probabilidad de éxito que puede tener nuestro negocio. Si la tasa de crecimiento del sector retail que vende productos de marcas propias es ascendente, podemos pronosticar que existe una necesidad de potenciar (con promociones disruptivas) estos productos.

Según Cecilia Ballarín, gerente comercial de la división Worldpanel de Kantar, los productos de marcas propias crecieron en un 13% en valor en los hogares del país en el primer trimestre del año del 2019, en comparación, con el mismo periodo de 2018. En el estudio económico del BBVA Research sobre el sector retail muestra una tasa de crecimiento de 3.9% y se pronosticaba un ritmo de crecimiento potencial de entre 3.5 % y 4% de crecimiento, específicamente se menciona que esto es debido a que la clase media seguiría expandiéndose.

En cuanto a la participación del mercado, Rolando Arellano considera que el canal minorista quiere presentarse como una alternativa a los supermercados en esta pandemia, pero no llegará a los niveles de países como Chile o Brasil, donde la penetración es de 60% y 70%, aproximadamente. En ni llega al 30%- Por lo que podríamos afirmar que el pastel de super mercados en lima es 70%. Adicionalmente, Arellano menciona que “Cencosud ha perdido mucho terreno. Metro y Wong llegaron a tener el 61% del mercado y hoy tienen 29%; Supermercados Peruanos 37% (incluyendo Mass) y Falabella 31%.

Debido a la pandemia generada por el COVID-19 se verá afectado el sector del supermercadismo. Según Francisco Luna, country manager de Kantar Worldpanel Perú, comenta que en base a proyecciones de Macroconsult, las ventas de esta de la industria de supermercados retrocederán 0,2% en el 2020. Contrariamente, menciona que las tiendas de descuento (como Mass y Vega) crecerán 42,8%; las de conveniencia (como Tambo y Oxxo, entre otras) 19,1%, Tottus (Falabella) y formatos como Hiperbodega Precio Uno alrededor de 43,7%.

- Tasa de Crecimiento = 3.9%
- Participación del Mercado =70%

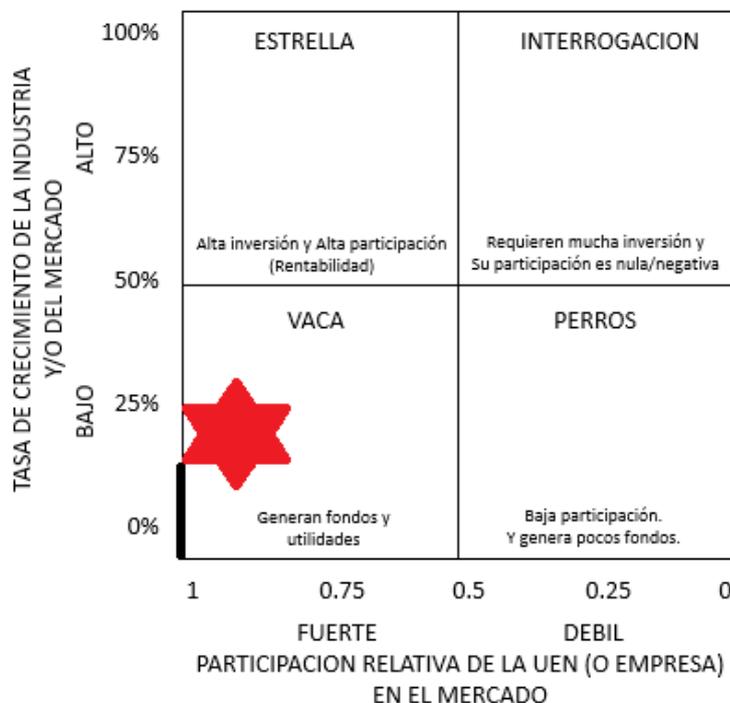


Figura 7. Matriz BCG

Nota: Elaboración propia

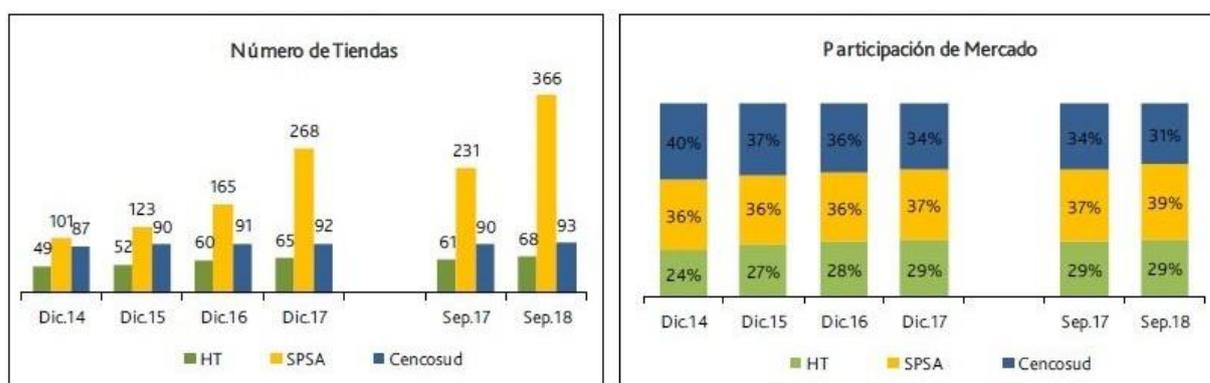
Mercado Meta y Segmentación del Mercado

Los clientes directos son los supermercados en Lima Metropolitana. Son empresas que esperan un impulso a sus ventas en sus productos de marca propia mediante el uso de técnicas de mercadotecnia modernas y creativas, y económicas. En la Tabla 1 se detalla la segmentación de mercado de los clientes en función de la geografía, demografía, psicográfica y el nivel de ingresos. En la Figura 9 se detalla el market share y la tasa de crecimiento del mero de tiendas y participación de supermercados en el Perú.

Tabla 1

Segmentación de mercado de clientes

Segmentación de mercado	Cientes (Retail)
Geográfica	El mercado meta se ubica geográficamente en Lima Metropolitana.
Demográfica	Empresas del sector retail que ya tienen un posicionamiento marcado y que tienen marcas propias. Específicamente con una antigüedad de más 15 años.
Psicográfica	Intereses: Impulsar las ventas de las marcas propias con modelos creativos de marketing
Ingresos	S/3,627 MM en Lima Metropolitana



Fuente: Información Pública Operadores / Elaboración: Equilibrium

Figura 8. MarketShare de número de tiendas y participación de supermercados

La Tabla 2 detalla la segmentación geográfica, demográfica, psicográfica y nivel socioeconómico (NSE) del consumidor.

Tabla 2.
Segmentación del mercado de consumidor

Segmentación de mercado	Consumidor (Persona natural)
Geográfica	El mercado meta se ubica geográficamente en Lima Metropolitana.
Demográfica	Edad >= 18 años Sexo: Ambos Estado Civil: Casado/Soltero Ingresos: Cualquiera Ocupación: Cualquiera Educación: Cualquiera
Psicográfica	Personalidad: Personas que van al supermercado de manera recurrente (como mínimo una vez por semana) y que desean participar en sorteos o promociones para ganar dinero extra sin gastar más. Motivos emocionales: Aspiracionales
Nivel socio económico (NSE)	B, C, D y E

Participación de Mercado Proyectada

Participación de clientes:

El Ministerio de la Producción (PRODUCE), según datos obtenidos en el 2019, Gestión (2019) manifestó que “el número de supermercados aumentó en 74.7% al pasar de 261 a 456 entre 2014 y 2018, debido principalmente a las mayores aperturas de tiendas de conveniencia, calificadas así por su cercanía e inmediatez al consumidor” (pág. 1)

De acuerdo con PRODUCE (Dirección de Estudios Económicos) en Lima se agrupa el mayor número de supermercados del Perú con un 72% del total, en donde Piura representa el 8%, la región de La Libertad con un 7% y Arequipa con 5%.

En el siguiente diagrama se observa la participación que tendrá el presente proyecto en el mercado.

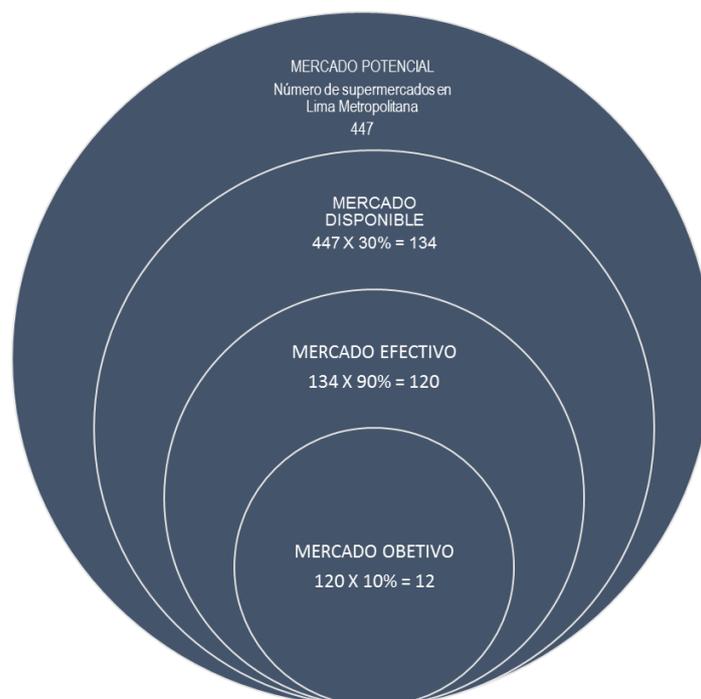


Figura 9. Participación de mercado proyectada

Nota: Elaboración propia. El segmento seleccionado es el formato supermercado

Participación de Consumidores:

Según Perú Retail en su artículo del 10 de setiembre de 2019, antes de que se tuviera claro el panorama de la pandemia, dice que se espera que para el próximo año los supermercados vayan en repunte (18%), debido a que en lo que va del año tiene un market share de 16.7%.

Del mismo modo, según dice Chicoma (2020) en artículo publicado en el portal Conexión ESAN afirma:

De una restricción de salida, se pasó a la compra en mercados y supermercados. Algunos de ellos impulsaron las ventas a través de sus canales online, pero no tenían proyectada la enorme demanda que dejó al descubierto un sistema de distribución bastante endeble y que no se daba abasto a lo solicitado. (pág. 1)

Bajo estas premisas se estima que el volumen de ventas del canal retail incrementara en los próximos 5 años para lo cual se genera un mayor de margen de ganancia a través del consumidor final.

Estacionalidad

El modelo de negocio se ve favorecido en las fechas festivas que se celebran en el Perú debido al incremento de las ventas que se presentan en los supermercados en dichas fechas. El incremento de las ventas con la promoción de Wairuro se reflejará en un mayor pozo de la lotera para el consumidor final aumentando la fluctuación de ingresos para Wairuro. Por otro lado, existen fechas donde se pronostica una menor fluctuación de ingresos, pero esto se presentaría como una oportunidad de potenciar las promociones a través de otras estrategias de marketing.

Según los datos de Kantar en el primer trimestre del 2019 las festividades si impulsaron un incremento en las ventas. Por ejemplo, menciona que en el Día de la Madre y Día del Padre impulsaron el crecimiento en valor de un 3% de la marca premium, en comparación con el mismo periodo de 2018.

Algunos datos importantes del comportamiento de las marcas en la industria de supermercados:



Figura 10. Comportamiento de consumo de hogares por tipos de marca

Nota: Tomado de Trigo (2019)

7.2. Investigación del cliente

Necesidades y problemas que solucionan.

El uso intensivo del marketing dentro de la guerra de precios en el sector retail puede llegar convertirse en un esfuerzo poco rentable, es poco probable que con poco presupuesto una marca propia pueda posicionarse en el mercado sobre una tradicional. Contar con un medio creativo, disruptivo y económico para la promoción y crecimiento del consumo de las marcas propias dentro de los supermercados de retail en Lima Metropolitana es una necesidad latente que queremos aprovechar.

i. Reconocer la necesidad.

El cliente reconoce la necesidad, identifica su insatisfacción y busca lo que desea obtener. Por lo cual se debe estimular estas necesidades mediante anuncios publicitarios, publicidad personalizada directa y entrevistas comerciales.

Es importante para ello trabajar en proyecciones de ventas con los clientes, de la mano que se le realiza una demostración de los posibles resultados y del nivel de aceptación de los clientes, hacía este tipo de promoción, dado que es una propuesta novedosa y sin precedentes.

Los clientes tienen marcas propias que le han representado un margen de ganancia importante para ellos que de incrementarlo podrán asumir nuevos retos comerciales.

ii. Buscar información

Los clientes tienden a buscar información sobre como promocionar sus productos. Esto los hace probar por ciertas promociones ya conocidas en el mercado y por querer innovar en otro tipo de promociones que los ayuden a incrementar sus ventas. La estrategia de Wairuro apunta a una publicidad directa, buscando concretar con ellos entrevistas a través de medios digitales, buscando conectar con aquellos que buscan oportunidades de beneficiarse de manera diferente con relación a la competencia.

iii. Evaluar las alternativas.

Con base en toda esta información, los clientes pueden estimar los beneficios de usar el producto. En este punto se reflejarán los beneficios de la propuesta que radica en la gratuidad para los consumidores de los sorteos con solo comprar productos auspiciadores y el bajo costo en el producto.

iv. Decisión de compra.

En este punto es importante orientar los beneficios de la propuesta, resaltando lo que no podrá encontrar en otros productos similares, es el punto en el que se confía permitirá la expansión de la marca.

v. Comportamiento post-compra.

Una vez adquirido el servicio, la satisfacción del cliente dependerá que se vuelva a suscribir al servicio.

Ante ello es importante valorar la experiencia de los resultados y los beneficios posteriores como la opción de explotar la información obtenida y con ello afinar la promoción o los productos que participarán, o si es necesario trabajar con los consumidores obtenidos para recibir de ellos alguna retroalimentación que haga que los resultados se mejoren aún más.

7.3. Investigación del consumidor

Necesidades y problemas que solucionan.

Los sorteos y loterías en el pasado y muy posiblemente en el futuro sigan teniendo un precio para el consumidor, todos no pueden comprar una lotería o participar de un sorteo por lo muy económicos que puedan ser los tickets, es por ello que esta alternativa ofrece inclusión en este tipo de juegos de azar, las opciones de los sorteos que gestionaremos serán gratuitas. Con el solo hecho de comprar un producto auspiciador ya estará participando en el sorteo.

Por otro lado, el consumidor en la actualidad es un consumidor poco fiel a las marcas, éste buscará siempre el mayor beneficio. Según, Romero (2016) indica que “somos

desleales, egoístas, fríos, caprichosos, apurados, exigentes y convenidos” (pág. 14). Sin embargo, las marcas tienen siempre un tope en los beneficios, regalos y ofertas que pueden brindar. Es por ello por lo que dar opciones gratuitas a los consumidores para obtener dinero mediante un sorteo es un beneficio directo, hace muy atractiva la compra de marcas propias auspiciadoras en vez de las tradicionales.

Según Philip Kotler, el proceso de decisión de compra se desarrolla en 5 etapas:

i. Reconocer la necesidad.

El sujeto reconoce la necesidad, identifica su insatisfacción y busca lo que desea obtener. Por lo cual se debe estimular estas necesidades mediante anuncios publicitarios, publicidad en el lugar de venta, escaparates, etc.

Es importante para ello trabajar en los insights reconocidos líneas arriba para la elaboración de una adecuada publicidad para los sorteos.

ii. Buscar información

Los consumidores tienden a buscar información. Puede hacerlo de forma pasiva y limitarse a recibir información de los anuncios o buscar activamente información en Internet, pantallas interactivas o Tablet en el punto de venta. La estrategia apunta a una publicidad a través de medios digitales, buscando conectar con aquellos consumidores que buscan oportunidades de beneficiarse de manera rápida y económica.

iii. Evaluar las alternativas.

Con base en toda esta información, los consumidores pueden estimar los beneficios de usar el producto. En este punto se reflejarán los beneficios de nuestra propuesta que radica en la gratuidad de los sorteos con solo comprar productos auspiciadores.

iv. Decisión de compra.

Este balance será muy decisivo para las compras y también influirán otros factores, respaldándose en las opiniones de las personas influyentes o algún otro deseo del cliente. Es por esta razón, que este proceso de decisión de compra arroja márgenes de error por debajo

del 100%, pero sí se puede guiar a través de un canal de comunicación que se pueda supervisar con el control debido.

En este punto es importante orientar las referencias hacia el producto, resaltando los beneficios que no podrá encontrar en otros productos similares, es el punto en el que se confía permitirá la expansión de la marca.

v. Comportamiento post-compra.

Una vez adquirido el servicio, la satisfacción del consumidor dependerá que se vuelva a suscribir al servicio.

Ante ello es importante valorar la experiencia de compra del usuario ya que eso apoyará que se repita. A continuación, presentamos una encuesta realizada a 100 participantes, consultando sobre la intención de compra de productos alternativos ofreciendo un incentivo económico. En la Tabla 3 se detalla la ficha técnica para la presente encuesta.

Tabla 3
Ficha técnica de la encuesta

Alcance	Lima Metropolitana
Universo	7,708.6 MM de consumidores de productos de retail de los segmentos tradicional y moderno en Lima Metropolitana, mayores de 18 años.
Objetivo de la encuesta	Conocer la población que actualmente realiza compras por supermercados y por el canal tradicional de productos de consumo masivo. Así también criterios que influyen en su decisión de compra.
Fecha de recolección de la información	Febrero 04 de 2020 a febrero 16 de 2020
Técnicas de recolección	Cuestionario electrónico
Tamaño de la muestra	100 personas pertenecientes a diferentes distritos de Lima Metropolitana
Diseño y realización	La encuesta fue diseñada y realizada por el los integrantes del equipo, estudiantes de la Maestría de Administración de Empresas de la Escuela de Postgrado de la Universidad Tecnológica del Perú, con el objetivo de conocer el público que compra productos de consumo masivo
Nivel de Confianza	90%
Margen de Error	+/- 7%
Preguntas formuladas	<p>1. Indique con qué frecuencia suele hacer presencial o digitalmente compras en los supermercados:</p> <p>Opciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) 2 veces por semana b) 1 vez por semana c) 1 vez cada quince días d) 1 vez al mes e) No compro en supermercados <p>2. ¿Consideraría comprar en otra marca el producto que usualmente consume, si le ofrece participar por un premio en efectivo esa misma semana?</p> <p>Opciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Si b) No c) Indiferente <p>3. Finalmente, si la marca que ofrece el premio le informa que el premio base es S/. 5,000 y el pozo se acumula según el nivel de ventas hasta un máximo de S/. 50,000 por semana, ayudaría a su decisión de comprar esa marca en el supermercado?</p> <p>Opciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Si b) No c) Indiferente

A continuación, se muestran los resultados gráficos de la encuesta realizada en la herramienta digital Google Forms:

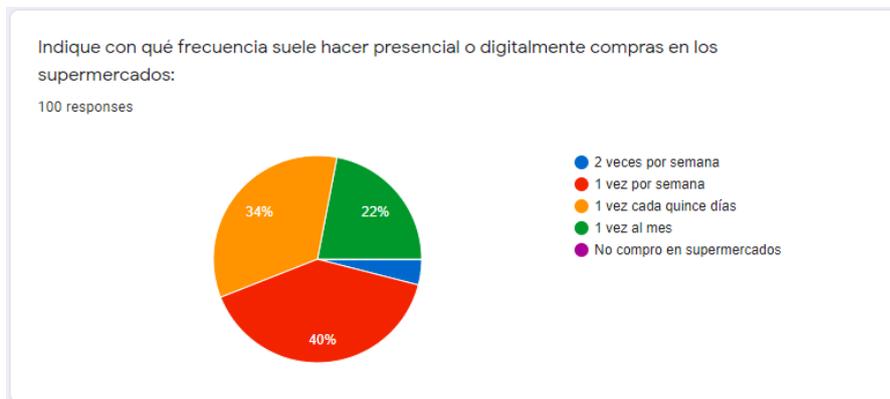


Figura 11. Resultados obtenidos de la pregunta 1



Figura 12. Resultados obtenidos de la pregunta 2

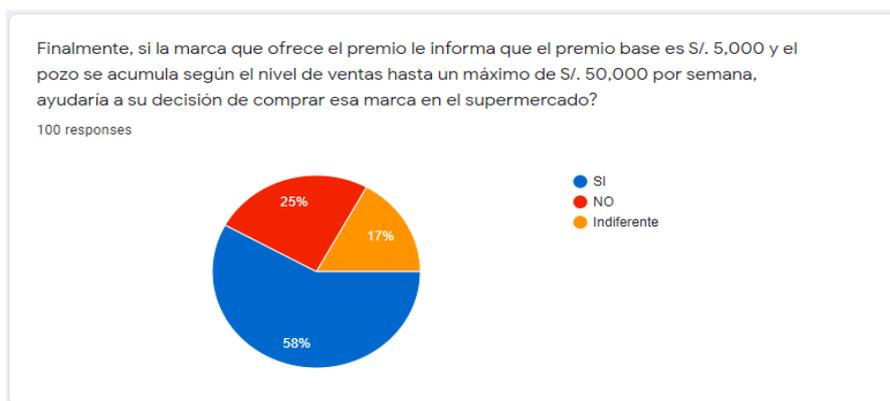


Figura 13. Resultados obtenidos de la pregunta 3

Análisis de los resultados de la encuesta:

Esta encuesta permite medir la intención del consumidor de adquirir productos alternativos a las marcas tradicionales dentro de los supermercados, esta resultó mayor al 44%, una importante tasa. La frecuencia de la intención de compra se centra mayoritariamente en el rango de 1 a 2 semanas, lo cual da una idea del espacio en donde podríamos operar el sorteo.

El objetivo frente al cliente será contratar los servicios de una consultora de prestigio y demostrar en base a una encuesta más robusta y con una muestra mucho más significativa que el producto ofrecido es viable y pueda impulsar la venta de marcas propias.

El presente análisis ayuda a demostrar que nuestra propuesta de implementar pozos de sorteos como beneficio a una respuesta de preferencia, puede atraer no solamente a los consumidores habituales de los supermercados de retail, sino que también a aquellos que compran en el sector tradicional como bodegas o mercados.

Según informe generado por Admetricks.com, mostrado por María Gabriela Córdova Salzalejo (octubre de 2018), especialista en Marketing, en el portal mercadonegro.pe, la inversión publicitaria online en Perú durante septiembre de 2018 fue de S/ 149,548,241 (US\$43.984.777). En dicho artículo se menciona que los e-commerce, supermercados y tiendas de productos al menor, segmentos que pertenecen a nuestros potenciales clientes, han hecho una inversión sobre el total de 3.21%, 0.55% y 0.81% respectivamente, lo cual nos da un potencial de inversión de mensual de S/ 5,575,203 (4.57%) para nuestro público objetivo.

Enfoque del consumidor

Investigación del consumidor e insights

Actualmente los consumidores han cambiado y realizan sus compras a través de la pantalla de un smartphone. Así pues, tenemos que:

En este nuevo escenario, gana el que se adelanta a las necesidades del cliente, sembrando en él deseos hacia productos que no hubiera necesitado hace un tiempo atrás. Es un proceso en el que todos disfrutamos un poquito de la mentira del eterno descuento en los supermercados y del precio justo. (Pizarro, 2018, pág. 5)

Tendencias:

La cifra de consumidores no aumentará si es que apertura más tiendas, por más marketing que tengamos o más promociones que se brinde. La cantidad de clientes potenciales es un número casi invariable el cual se deberá disputar en combate. Aquel que logre arrebatar más compradores a los líderes antiguos del mercado.

En la actualidad los consumidores cuentan con un abanico de opciones de compra en el mercado, la tecnología y sofisticación de los modelos de negocio que están emergiendo ya que brindan a los consumidores, canales y formas de compra que antes no existían, lo cual hace que estos pierdan la fidelidad, por conveniencia, que había a las marcas tradicionales, este es un punto a tener en cuenta al momento de definir los alcances y objetivos del negocio.

Insights del consumidor de retail

- Libertad de consumo: Ser parte del éxito

En una sociedad estricta, la apertura es la nueva forma de pensar. La modernización del consumo invade a todos, y las nuevas caras del éxito son las que están abiertas a un Perú más igualitario, con menos diferencias y una economía más fuerte.

- Ímpetu de colaboración: Desarrollo de la riqueza

La nueva riqueza no es individual sino colectiva.

- Participación activa: Capacidad de realización

En un mundo en donde el poder de influencia de las redes sociales es determinante, la manifestación del consumidor desarrolla una fuerza incomparable en la sociedad.

- Humildad: A través se reinventa el éxito

En la sociedad actual, el éxito está idealizado. El éxito se ve como una meta, no como un proceso, por lo que se pierde el equilibrio. Ante ello la publicidad puede enfocar este punto de manera positiva.

Insights del consumidor de sorteos

- Hay que permitir al comprador de un producto de retail tener su propia fantasía. La gente desea poder cumplir sus sueños al tener opciones para ganar un sorteo que otorgue un pozo de dinero atractivo.
- Hay que mostrar la emoción de ganarse el sorteo. Mucha gente disfruta con el proceso de participar en un sorteo, especialmente si gana.

Jack Trout es el creador de los conceptos de posicionamiento y marketing de guerra. Philip Kotler dijo de él: "Es el responsable de algunas de las ideas más frescas que se han incorporado al marketing en los últimos 20 años".

Desde que se utilizó por primera vez el término "Posicionamiento" (Jack Trout, 1969), éste ha evolucionado hasta convertirse en un concepto que sirve como pieza fundamental para que las empresas diseñen conscientemente sus propuestas de valor, con el objetivo de ganar un espacio en la mente de sus consumidores. (Ruidías Rojas, 2016, pág. 1)

El posicionamiento de una marca o producto no solo está relacionado con la percepción de calidad de los consumidores, sino también con las prácticas corporativas de la empresa.

En una investigación realizada se llegó a un acuerdo entre los gerentes responsables de las marcas, en la cual se buscaba considerar esta variable dentro de un plan de marketing como la más importante, fortaleciendo su notabilidad en épocas en donde todo el mundo empieza a crear lovemarks y enfocarse en consumidores emocionales.

Si bien el posicionamiento de un producto se puede dar por la percepción de calidad que este brinda, a veces existe otra variable que no se toma en cuenta y es igual de importante: el precio.

Principales estrategias de posicionamiento de marca:

- Atributo, una cualidad o rasgo considerado como una característica o parte inherente de alguien o algo. Entonces, los atributos de marca son características que la audiencia ve como parte inherente de una marca. Los atributos de marca se desarrollan en el proceso de creación de una estrategia de marca para una empresa.

- Beneficio, comunicar los beneficios ha sido muy popular a lo largo del tiempo ya que con esta estrategia la meta es destacar los atributos diferenciadores de la empresa y con esto ser la mejor alternativa para el consumidor.
- Calidad o precio, existen dos formas de abordar el posicionamiento de una marca ya sea por valor agregado o precio y ambos dependen de la calidad.
- Competidor, los negocios no son más que competitivos. A través de esta estrategia la empresa ha establecido mecanismos para generar la mayor cantidad de barreras de entrada a sus competidores al ofrecer su servicio.
- Aplicación, se trata de generar una propuesta de valor único y posicionarnos como los mejores en el uso de esta plataforma virtual.
- Categoría de servicio, la estrategia se centra en posicionarse como líder en la categoría de este tipo de plataformas la cual la cual consiste en impulsar las ventas a nuestros clientes. Así como cada marca de bebidas gasificadas tiene su público objetivo para cada línea de productos

Si hablamos de sorteos no podemos dejar de mencionar a la TINKA, que aterrizó en el mercado peruano en el año 1994. Que, si bien manejaba el mercado de loterías electrónicas casi en su totalidad, no estaba creciendo en ventas. Sin embargo, han cambiado su estrategia de marketing. Para seguir reclutando nuevos consumidores, incrementar ventas sin aumentar el presupuesto de medios y producción, además de refrescar la creatividad manteniendo la esencia. Haciendo que las personas compren por impulso con la idea de ser millonarios.

El posicionamiento de marca de Wairuro está basado en un sorteo gratuito apoyado por marcas auspiciadoras establecidas en el mercado, pero sería no con pozos millonarios, pero sí con muchas más opciones para varios ganadores por la compra de diferentes productos de marcas propias, nuestra estrategia sería en otra dirección como: no serás millonario, pero sí tendrás la tranquilidad de ganar solo por comprar lo que necesitas para tu hogar.

7.4. Marketing Mix

Estrategia de Branding

Se pretende querer posicionar e interiorizar la marca Wairuro en el consumidor a través de las emociones y la psicología, por el lado del cliente directo “Consolidar e incrementar el consumo de sus marcas propias” y por el lado del consumidor final “Obtener dinero sin costo”. Esto lleva a construir una estrategia de Branding sólida en donde los símbolos gráficos y oferta de valor sean parte de un ecosistema consistente, para lo cual se tendrá en cuenta los siguientes aspectos para la definición de los símbolos:

- Logotipo: Como se muestra a continuación el logotipo es sencillo, versátil y mantiene una resolución precisa para que se entiendan todos los detalles. Al concepto se le ha colocado un nombre más llamativo y comercial: “wairuro”



Figura 14. Logotipo de Wairuro

- Color: El logotipo muestra un círculo con dos campos, uno en color negro y otro en rojo. Esta combinación de colores sumada a la forma representa un frejol andino llamado “Huayruro”, el cual es un símbolo de suerte, protección y prosperidad. También se puede apreciar una letra “W” de Wuairuro, formada al medio del círculo, delimitada por los colores negro y rojo.
- Slogan: Quiere dar a entender acompañamiento y visión en conjunto.

¡Impulsemos tu Propósito!

- Diferenciación: Los clientes o comercios se ven beneficiados por el impulso de sus ventas mediante la promoción de una plataforma muy económica y disruptiva. A los

consumidores finales no se les cobra por opción para participar en el sorteo, esto permite su inclusión en el sistema de los sorteos.

- **Valores y Transparencia:** Se impulsa la inclusión permitiendo que cualquier persona pueda participar, además de ayudar a incrementar la base tributaria en un proceso a futuro.
- **Comunicación:** Aprovecharemos las plataformas digitales como el sitio web, las App móviles, redes sociales y la plataforma de marketing de los clientes.
- **Co-Branding:** Se generarán sinergias al colaborar con Supermercados, ambas marcas, las de los supermercados y la de wairuro se verán beneficiadas con el éxito planteadas en las propuestas.
- **Preservación:** La plataforma puede constituirse en un nuevo canal para llegar a los consumidores con múltiples promociones.
- **Expansión:** Es un modelo fácilmente replicable a nivel nacional y en el extranjero, dado que en todos los países existe la misma necesidad y el modelo es nuevo.

Customer Centric

Dado que cliente es el supermercado y teniendo claro el propósito de Wairuro, el enfoque del servicio radica en la necesidad de los supermercados de posicionar marcas propias como las preferidas del consumidor, frente a la fuerza de las marcas tradicionales. El éxito de la estrategia Customer Centric principalmente permitirá conocer cómo puede pensar y reaccionar el consumidor ante esta novedosa oferta. Los siguientes aspectos sustentan la estrategia de conocimiento del consumidor vs. experiencia del consumidor:

- Tener una comprensión clara del manejo de las marcas propias en los supermercados, en base a estadísticas y el entendimiento de su propósito para saber que esperan del producto. También se debe acercar al consumidor como fuente primaria de las sensaciones frente a las ofertas del mercado.
- La oferta deberá estar orientada al producto preferido por los consumidores finales, es por ello que se pretende que la propuesta de otorgar beneficios económicos sin costo es una oportunidad de cubrir una necesidad básica.

- Se deben establecer múltiples formas de llegar al cliente y que ellos lleguen a Wairuro. La relación con los supermercados debe ser personalizada, y debemos estar alineados a la estrategia de crecimiento de las marcas propias.

Los consumidores van a interactuar con un sistema digital, el cual tendrá una interfaz que deberá ser ágil, amigable y moderna, dando una adecuada experiencia al usuario. Se debe procurar establecer mecanismos de fidelización mediante la comunicación permanente con ellos, lo cual nos permitirá medir el grado de satisfacción de nuestro producto y detectar oportunidades de mejora.

Estrategia de Precio: Valor en el mercado

La estrategia de precio inicialmente será una que nos permita penetrar el mercado, el cual será precios bajos en relación con el beneficio que obtendrá finalmente el supermercado, incrementar las ventas de las marcas propias y consolidarlas en el mercado frente a la de las marcas tradicionales.

El supermercado decidirá el monto del pozo del sorteo y en base a ello se cobrará un porcentaje que cubra los costos operativos, de gestión, además de permitir obtener una ganancia. A continuación, se detallan algunas consideraciones tomadas en cuenta para decidir por esta estrategia:

- Los precios de penetración generan mayor consumo y promueve la competencia
- Se presenta como una barrera de entrada para nuevos competidores
- El monto del pozo es íntegramente pagado por el supermercado y de forma adelantada, a mayor pozo, mayor ganancia

Siendo la propuesta de modelo de negocio sostenida por una plataforma digital en la nube, no se contará con aspectos físicos que dimensionar o estos serán limitados. Los costos de tener canales físicos no sustentarían el modelo de negocio, es por ello que se ha decidido trabajar con canales digitales. Los consumidores finales interactuarán mediante los canales como el portal web y una App móvil, se ha considerado el segmento de consumidores que compran en supermercados que se encuentren geográficamente dentro la cobertura de acceso a internet con mayor calidad y penetración, es por ello que hemos elegido Lima

Metropolitana como público objetivo. Esto facilita la disponibilidad de las comunicaciones para estos canales de contacto.

Dentro del ámbito del Go To Market, los canales digitales deben servir para fidelizar al consumidor e ir más allá de los servicios de sorteos que se brindaran a los supermercados, con lo cual interesa obtener de ellos información de comportamiento y gustos que permita armar un bigdata con posibilidad de monetizarla.

Estrategia de Comunicación Integral: ATL, BTL, Digital.

Uno de los aspectos más complicados cuando hablamos de modelos B2B es que las necesidades de las empresas no son iguales que las de los consumidores regulares, ya que están motivados por factores más objetivos, como son la rentabilidad y la productividad. Por lo general, una empresa adquiere un producto o servicio para funcionar mejor, ser más eficiente y sacarle posteriormente un rendimiento.

Además, en el B2B es más difícil hacer llegar el mensaje a los clientes potenciales. En principio, por una cuestión meramente cuantitativa ya que de acuerdo al segmento este brinda un número de personas limitadas a la cual podemos alcanzar. Otra de las razones es porque los clientes pertenecen a un mercado más específico y cerrado, a menudo profesionales de determinado sector, haciendo que sea difícil comunicarse con ellos a través de medios generalistas, tal como es el caso de la publicidad del tipo ATL. La estrategia ATL permitirá alcanzar un posicionamiento de Wairuro, ya que a través de los medios tradicionales se busca estar en la mente de cada individuo y promover el consumo en las cadenas de retail por lo cual se emplearán comerciales llamativos que permitan, la efectividad de los mismos y se medirá a través del indicador costo por miles (CPM).

La comunicación con clientes directos (supermercados), no implica una estrategia de comunicación masiva, por el contrario, es directa y personalizada, lo cual pertenecen a un segmento acotado de retail.

Los clientes de Wairuro son aquellos con los que se tendrá un flujo de comunicación mediante una estrategia BTL (Below the Line), el cual tendrá como objetivo establecer un vínculo con los clientes y tendrá un enfoque personalizado el cual estará en función de nuestra segmentación de mercado, estos segmentos de compradores potenciales de líneas propias en supermercados, recibirán mediante redes sociales, portal y app Wairuro la

publicidad con la finalidad de impulsar la marca y oportunidades de participar en los sorteos. A Wairuro le interesa generar reuniones donde los empresarios puedan percibir:

- La imagen que difundimos a los socios, consumidores, proveedores y la sociedad en general.
- Presencia y aceptación online.
- Las bases del modelo de negocio planteado, tanto a niveles económicos o de rentabilidad, como también a nivel de filosofía y valores.

Las empresas son conscientes que la imagen que se proyecta como socio estratégico tiene una gran influencia en la los clientes y en lo que quieren lograr transmitir. Por eso el plan es buscar marcas que proyecten la misma filosofía que Wairuro y así con estrategias BTL llegar a los clientes (supermercados). Wairuro venderá el concepto de marca peruana ganadora y esto tocara directamente a consumidores finales que crean que pueden ganar un sorteo al consumir lo que su propio país produce.

A continuación, se muestra una tabla comparativa de las diferentes variables a considerar en las estrategias ATL y BTL.

Tabla 4.
Parámetros a considerar en la estrategia de comunicación ATL y BTL

Descripción	Estrategias de comunicación	
	ATL (Consumidor final)	BTL (Cliente)
Objetivo de la acción	Fidelizar al consumidor económicamente al consumir sus productos cotidianos	Brindar información de tasas de consumo promedio durante la campaña promocional al cliente
Enfoque del mensaje	No gastar presupuesto adicional en consumo de sorteos económicos	Incrementar el volumen de ventar y por consiguiente el margen de ganancia a través las marcas propias
Medios a emplear	Correo, anuncio de promoción	e-mail, anuncio de ganador
Despliegue	Plataforma virtual	Gerencia de Marketing
Medición	Entrega de sorteos dentro de los tiempos establecidos	Recencia, frecuencia y monto

Nota: Elaboración propia

CAPÍTULO 8. PLAN DE OPERACIONES

En este capítulo se describen las necesidades de la operación de Wairuro, tales como su ubicación física, instalaciones, equipo, programación y control de los diferentes procesos productivos y la cadena de suministros para lograr los objetivos establecidos.

8.1. Proceso de diseño del servicio

Brainstorming.

El objetivo de esta fase es permitir a todos los integrantes de Wairuro presenten ideas para el desarrollo de mejoras en la App o web, el desarrollo de nuevos componentes o aplicaciones. En la dinámica cada integrante tendrá quince minutos para presentar su idea al resto del equipo. Ninguna idea será descartada por momento.

Selección de Ideas.

Durante esta fase los integrantes de Wairuro deberán seleccionar y priorizar sobre una de las ideas seleccionadas y refinar el concepto de lo que sea desea desarrollar e implementar.

Prototipo.

Esta es la etapa en la cual se formó el equipo de trabajo para el desarrollo y elaboración del prototipo de la aplicación, en la cual se consideró la recopilación y análisis de requisitos, diseño rápido, evaluación inicial del usuario y funcionales básicas. Esta etapa consto de dos semanas, en la cual se desarrolló el prototipo a través de metodologías ágiles.

Evaluación.

El equipo realizó la evaluación de los más importantes aspectos los cuales podrían asegurar el éxito en el mercado, para esto se realizó una contrastación con resultados obtenidos a partir de consultas con los clientes.

Análisis.

La gerencia general, así como los líderes de cada área realizaron un estudio de los resultados obtenidos a partir de la evaluación y determinaron que se generen nuevas ideas para el diseño de la aplicación.

Desarrollo

En esta etapa se asignó el líder y los recursos necesarios para llevar a cabo el desarrollo de la aplicación en un periodo no mayor de tres meses. Así mismo, se implementó estrategias de marketing durante el ciclo de vida de la implementación de la aplicación.

Pruebas

Se realizaron pruebas de la aplicación entre el personal interno de la empresa, a medida que llega la retroalimentación de los usuarios, En esta etapa adoptar una mente abierta es fundamental. Para este proceso se dispone de un mes.

Marketing.

Se da cuando la aplicación sale a la venta en las diferentes tiendas en función de la estrategia de marketing implementado. Con las diferentes experiencias y comentarios de los usuarios se busca corregir los errores e implementar nuevas funcionalidades



Figura 15. Prototipo de diseño del servicio

Nota: Fuente elaboración propia

Proceso de desarrollo tecnológico del servicio

Para el desarrollo de los sorteos implementaremos las siguientes herramientas tecnológicas:

Arquitectura Cloud

Sus funciones abarcan todo lo relacionado con servidores, plataformas, soluciones de almacenamiento, conectividad y software, en función del modelo de cloud elegido: público, privado o híbrido. La aplicación principal que ejecuta el sorteo y almacena la información aprovechará la economía de escala accediendo a bajos precios de hospedaje de soluciones digitales y computación en la infraestructura de la nube. Además de los beneficios tecnológicos y alta disponibilidad que ofrecen.

Portal Web

Es una plataforma basada en web que recopila información de diferentes fuentes en una única interfaz de usuario y presenta a los usuarios la información más relevante para su contexto. Con el tiempo, los portales web sencillos han evolucionado hasta convertirse en plataformas de portal que soportan las iniciativas de la experiencia del cliente digital. Se deberá contar con un portal con una interfaz intuitiva, con tecnologías single page, mobile first y responsive. Que permitirá la interacción de los participantes con los sorteos.

Apps Móviles

Son programas diseñados para ser ejecutados en teléfonos, tablets y otros dispositivos móviles, que permiten al usuario realizar actividades profesionales, acceder a servicios, mantenerse informado, entre otro universo de posibilidades. De igual manera se deberá contar con una app de interfaz intuitiva, con tecnologías single page, mobile first y responsive. Mediante esta herramienta se facilitará el registro de los códigos QR, datos personales, registros de comprobantes de pago entre otros datos requeridos de los participantes.

Códigos QR:

Es la evolución del código de barras. Es un módulo para almacenar información en una matriz de puntos o en un código de barras bidimensional. Estos permitirán de forma encriptada mantener oculta la información del ticket del sorteo, así como facilitara el registro con un simple escaneo que lo hace un juego seguro y confiable.

Encriptación de datos personales

Consiste en bloquear los datos mediante un código secreto que oculta su verdadero significado. De esta forma, si alguien accede a ellos, encontrará que la información carece de sentido. Cualquier dato personal crítico o sensible deberá estar protegido con encriptación digital dando cumplimiento a la Ley de protección de datos personales.

Proceso de ejecución del servicio

- Wairuro coordina con el supermercado y establece el producto, línea o categoría del producto auspiciador que participara en el próximo evento para sortear el pozo/ premio de acuerdo con los términos y condiciones correspondientes.
- El supermercado decide el pozo y traslada el pozo a Wairuro antes del sorteo. Wairuro cobra un precio por sorteo que va amarrado al tamaño del pozo, para el cual debe haber un precio mínimo que cubra los costos operativos.
- Wairuro solicita los servicios de infraestructura tecnológica a proveedores para cubrir las necesidades operativas del sorteo.
- Wairuro publica el anuncio del sorteo y productos, líneas o categorías auspiciadores en la plataforma virtual con los términos y condiciones correspondientes para el pozo/ premio. Así mismo, promociona los productos auspiciadores a dicho sorteo en su plataforma virtual y de manera coordinada con el supermercado, este último también los puede promocionar en sus canales digitales correspondientes
- El consumidor identifica en la plataforma virtual los productos auspiciados, teniendo en cuenta el monto base del pozo/ premio y los términos y condiciones del sorteo a participar.
- El supermercado entrega el comprobante de compra con el cual mencionara cuanto valor está aportando para participar en el pozo/ premio de Wairuro.

- El usuario ingresa los datos personales, el correlativo del ticket de compra y el SKU del producto auspiciador en la plataforma de Wairuro.
- Wairuro brinda al supermercado la base de datos registrada para el sorteo hasta el término de la vigencia, esto con el fin de mantener informado y crear un entorno transparente.
- El día del sorteo Wairuro sorteará el pozo/ premio al ganador en las instalaciones de Wairuro o mediante los mecanismos de comunicaciones tecnológicas establecida en un plazo no mayor de noventa días. Cabe mencionar que el día del sorteo debe estar presente un representante de Wairuro, el supermercado y la ONAGI.
- Se comunicará al ganador a través del correo y número telefónico declarado en la plataforma virtual de Wairuro. Así mismo y previo consentimiento de uso de datos personales, la plataforma virtual de Wairuro y los canales de comunicación establecidos por el supermercado al cual representa el ganador comunicaran y/o publicaran al ganador del sorteo.
- La entrega del premio también podrá efectuarse a través de transferencias bancarias y/o los métodos necesarios que demuestren el pago del premio/ pozo y cumpliendo las notificaciones (representante del ONAGI y el supermercado) y seguridad de la información durante este proceso.
- Wairuro consulta al ganador si da su consentimiento para compartir la experiencia con el servicio mediante una publicación en la plataforma virtual o red social del supermercado y/o tomarse fotografía.
- Wairuro remite la rendición de cuentas a la ONAGI mediante documentación física o electrónica.

Términos y condiciones de los sorteos

Frecuencia de sorteos

Los sorteos se realizarán de manera coordinada con el supermercado. Se tendrá una programación semanal de sorteos manejado por la gerencia de operaciones de Wairuro.

Volumen de ventas

Wairuro con el afán de cumplir los objetivos de ventas del plan financiero establecidos, debe hacer un seguimiento para cubrir el presupuesto.

Validación de los participantes

Términos y condiciones indicados al momento de darse de alta en la plataforma de Wairuro deben haber sido aceptados previamente por los participantes al sorteo.

8.2. Ubicación y equipamiento de las instalaciones

Ubicación de instalaciones

La oficina administrativa de Wairuro se ubica en calle Narciso de la Colina 421, oficina 801, Miraflores, Lima, tal y como se muestra en la Figura 16. El costo de alquiler se detalla en el plan financiero.

RESOLUCIÓN DE LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO
N° 0529-2018-S6C-GAC/MM

(Base Legal: Ordenanza N° 920-MML, Ordenanza N° 1012-MML - Índice de Usos para Ubicación de Actividades Urbanas, Ord. N° 497-MM del 30/03/2018)

Fecha : 30 de abril del 2020
 Expediente : 4267-2020
 Informe : ---

Nombre y/o Razón Social	: wairuro s.a.c.		
Nombre Comercial	: wairuro		
Giro	: (CIU K749914) OFICINA ADMINISTRATIVA		
Inmueble en	: CALLE NARCISO DE LA COLINA N° 481 INTERIOR 801		
Código Catastral	: 0267-012-0082-01		
Área Autorizada	: 64.72 m²		
Zonificación	: CM	Sector	: B
Estacionamientos	: 01	En el lote	: 01 Alquilados : ---
Recibo de Pago	: ---		
Tipo de Solicitud	: NUEVA		
Tipo de Licencia	: DEFINITIVA	Fecha de Vencimiento	: Será Indeterminada
Autorización Entidad y/o	: ---		
Ministerio correspondiente	: ---		

DEBERÁ CONTAR CON EL CERTIFICADO DE SEGURIDAD EN EDIFICACIONES de conformidad con el Decreto Supremo N° 055-2014-PCM. Se otorga conforme a la información declarada por el solicitante, la misma que será sujeta de fiscalización posterior y validada de conformidad con las normas vigentes. No se exigirá acreditar más estacionamientos que los correspondientes a su inscripción registral, siempre y cuando no se modifique la fábrica inscrita en aplicación del artículo 24° de la Ordenanza N° 497/MM. Las áreas de circulación permanecerán libres de obstáculos e identificables con ancho mínimo de 1.20 metros. Cumplir con lo dispuesto en la Ley N° 29517 (Ley General para la prevención y control de los riesgos del consumo de tabaco) y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 015-2008-SA (modificado por Decreto Supremo N° 001-2010-SA y 001-2011-SA), y con la Ordenanza N° 349-MM. Deberán mantener en buen estado las fachadas (frontal, lateral, posterior) del local que lo alberga. El incumplimiento parcial o total de cualquiera de las condiciones de funcionamiento establecidas en la presente originará su revocación. El horario de funcionamiento rige desde las 08.00 horas hasta las 23.00 horas de acuerdo al artículo 52°, inciso a) de la Ordenanza N° 497/MM.

MUNICIPALIDAD DE MIRAFLORES
 ANA GLORIA CORVAÑO ESCOBAR
 Suplente de Gerencia General (e)

*Esta licencia es personal e intransferible y deberá exhibirse en un lugar visible. El área autorizada corresponde al interior del local más no al uso del relleno municipal y/o vía pública (solo para locales ubicados en primer nivel). Cumplir con lo dispuesto en la Ley N° 29517 (Ley General para la prevención y control de los riesgos del consumo de tabaco) y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 015-2008-SA (modificado por Decreto Supremo N° 001-2010-SA y 001-2011-SA), y con la Ordenanza N° 349-MM. El cese de actividades deberá ser comunicado a la Municipalidad oportunamente. Permitir la fiscalización inopinada del establecimiento para verificar el cumplimiento de las obligaciones propias de su funcionamiento. Cumplir lo dispuesto en las Ordenanzas N° 364-MM del 6.11.2011, 369-MM del 16.01.2012 y 375-MM 30.03.2012, en lo que corresponda.

Figura 16 . Resolución de licencia de funcionamiento

Equipamiento de las instalaciones

Se ha realizado el layout de Wairuro para contar con ambientes para la gerencia general, gerencia de tecnologías de la información, gerencia de administración y finanzas, gerencia de marketing, gerencia de operaciones, así como también sala de reuniones y un área de recepción para cubrir todas las operaciones pertinentes durante la ejecución del servicio.

Para ello, se ha visto la necesidad de contar con una oficina administrativa que tiene capacidad instalada física para seis áreas de trabajo y una sala de reuniones con la siguiente implementación mostrada en la Tabla 5.

Tabla 5.
Equipamiento de las instalaciones

	Área						
	G. General	G. de TI	G. de Adm. y Fin.	G. de Marketing	G. de Operaciones	Sala de Reuniones	Recepción
Escritorio	1	1	1	1	1	0	1
Silla ergonómica	1	1	1	1	1	0	1
Laptop	0	1	0	0	1	0	0
PC	1	1	1	1	1	0	1
Impresora	1	0	0	0	0	0	0
Multifuncional	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	0	1/6
Proyector (TV)	0	0	0	0	0	1	0
Silla de reunión	0	0	0	0	0	6	0
Armario	1	1	1	1	1	0	1
Útiles de oficina	1	1	1	1	1	0	1
Mesa de reuniones	0	0	0	0	0	1	0
Pizarra	0	1	0	1	0	0	0

Distribución de las instalaciones

En la Figura 17 se muestra el bosquejo el cual representa las estaciones de trabajo.

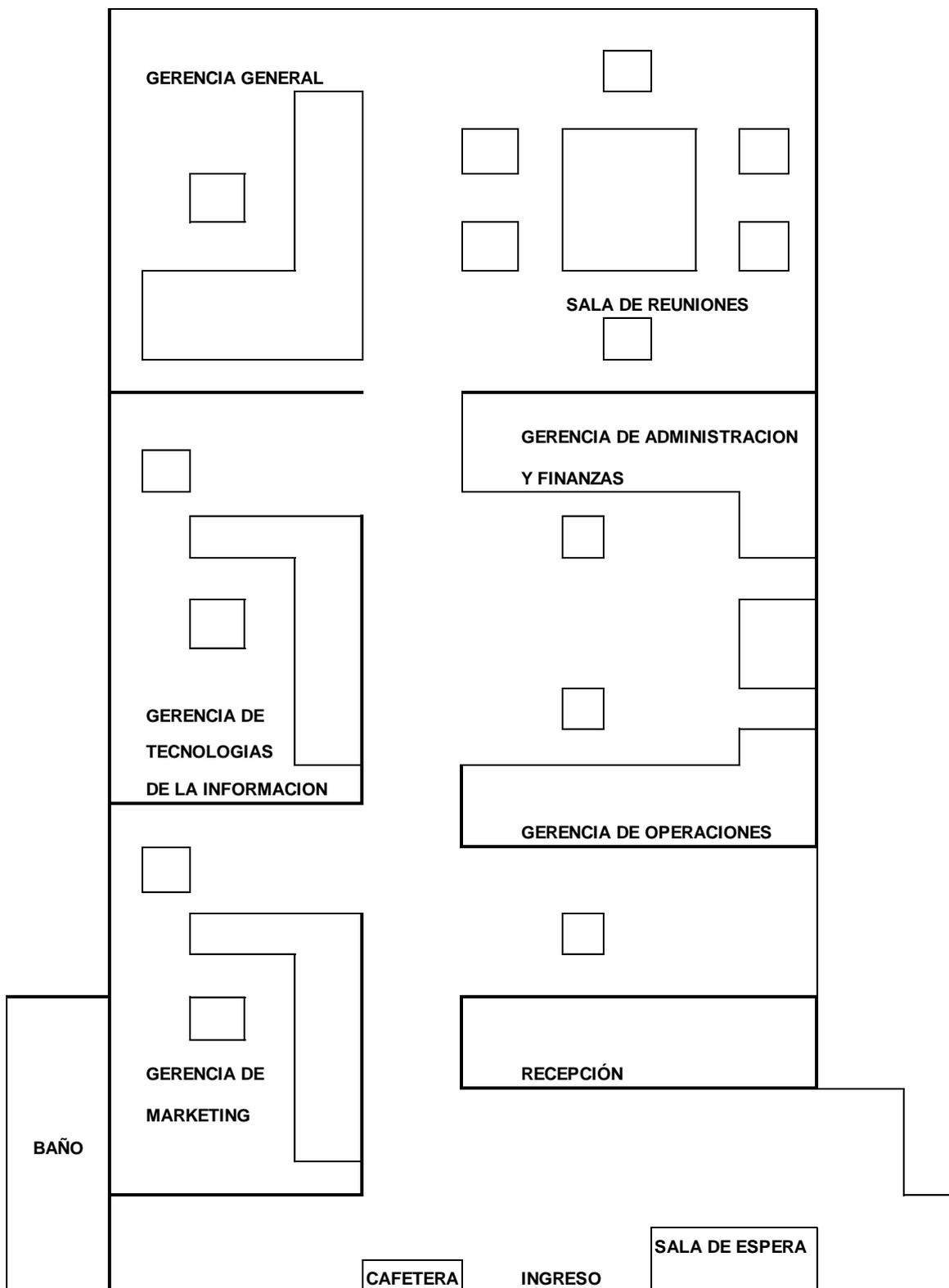


Figura 17. Plano de distribución

8.3. Métodos de producción

Tiempos de proceso del servicio

Para poder poner en práctica los conceptos operacionales se usará un mapa de la cadena de valor. Este brindará una representación gráfica del flujo del servicio necesaria para un sorteo a través de la cadena de valor de acciones que engloban el inicio, planeamiento, ejecución y cierre de un sorteo.

Esta cadena de flujo de operaciones resulta de gran utilidad para adquirir una visión global del proceso de ejecución de un sorteo más allá de los tiempos específicos de las operaciones.

El ciclo de un servicio para un sorteo puede variar dependiendo de la complejidad entre doce y diecisiete días, considerando el tiempo de respuesta de la ONAGI y considerando los procesos internos de Wairuro.

La realización de este mapa de cadena de valor mostrado en la Figura 18, proporciona un lenguaje común para denominar los tiempos contributivos y no contributivos ligados a la cadena de valor. También permite relacionar los conceptos lean con su implementación práctica y permite establecer acciones de mejora y visualizar la relación entre el flujo de información

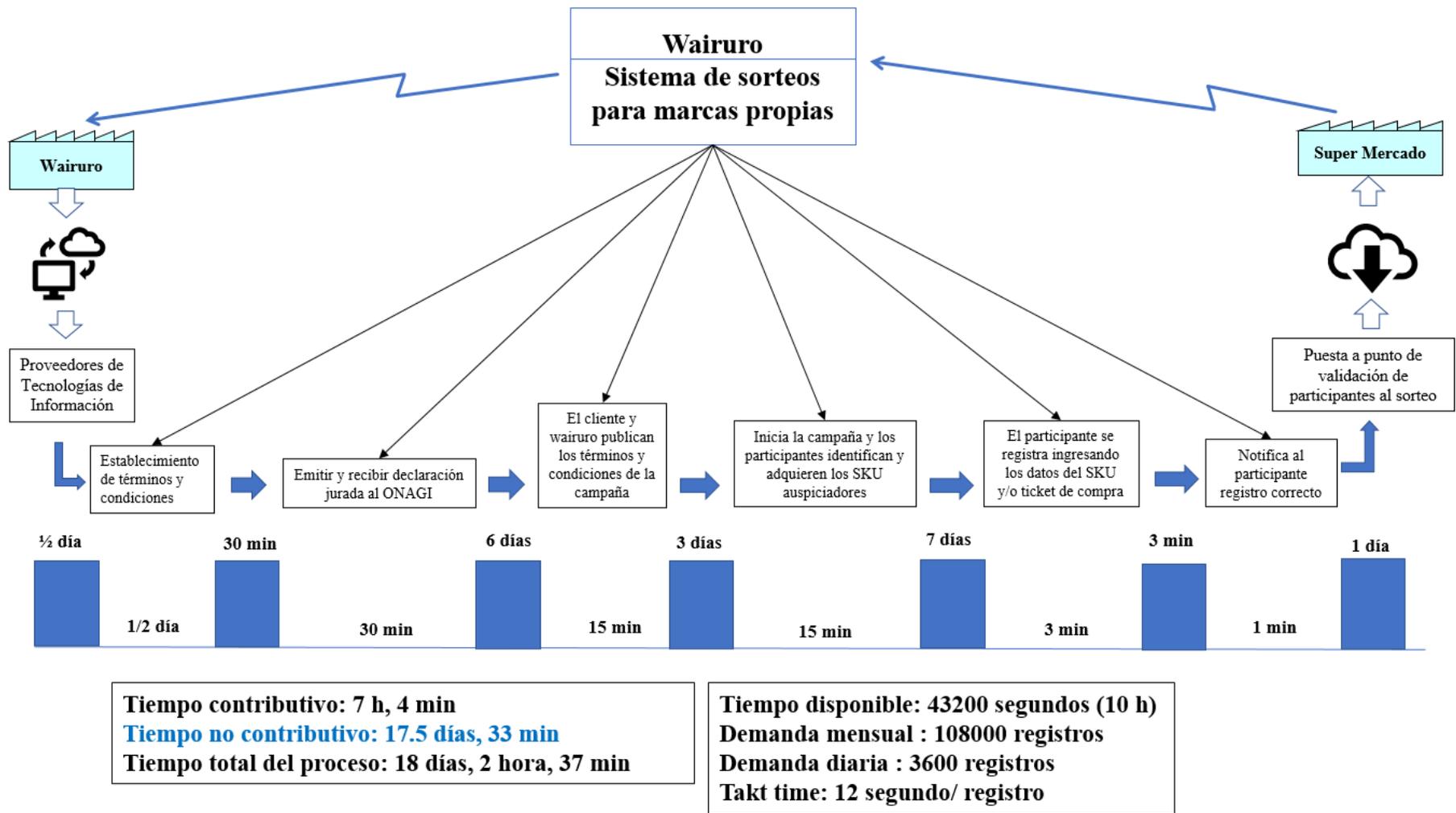


Figura 18. Value Stream Mapping de Wairuro

Costos del servicio

En la siguiente figura, se muestra los costos del servicio

Sueldos y Salarios (Empleados)	1,347.8
Cargas Sociales (RETA y Seg Soc a Cargo Emp)	579.5
Tributos y Tasas	1,200.0
Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas)	500.0
Gestoría, Asesoría y Auditoras (Servicios Profesionales Indep.)	600.0
Material de Oficina	550.0
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas	400.0
Primas de Seguros	100.0
Trabajos Realizados por Otras Empresas	50.0
Reparaciones, Mantenimiento y Conservación	50.0
Arrendamientos y Cánones	50.0
Transportes y Mensajería	50.0
Alquiler de claud	2,000.0
Alquiler de Maquinas	1,000.0
Gastos de Establecimiento y Bancarios	1,000.0

Figura 19. Costos del servicio

Economías de escala

Tabla 6
Economías de escala

Cliente	Gestión de sorteos	Economías de Escala por SKU (und.)		Ahorro
		Desde	Hasta	
	1 a 4	500	1000	5%
Supermercado	5 a 12	1000	3000	8%
	12 a +	3000	10000	12%

8.4. Gestión del inventario y proveedores

Inventarios

Debido a la naturaleza digital del negocio la base de datos estará en función a cada evento realizado. La base de datos de los participantes en un evento se mantendrá vigente por seis meses, luego de ese periodo se eliminarán de la base de datos.

Clasificaremos dos tipos de usuarios:

- Usuario Activo: Es aquel usuario que participa en un próximo evento.
- Usuario Pasivo: Es aquel usuario que no participa en un próximo evento. Sin embargo, los datos personales se encuentran en la base de datos de Wairuro.

Siendo la agrupación de estas dos clasificaciones el universo del inventario el cual se refleja en un bosquejo de los datos guardados en la plataforma virtual el cual se muestra en la Figura 20.

 wairuro		REGISTRO DE PARTICIPANTES								Código:	
										Versión:	
										Pág.:	
Inicio de sorteo:		Fin de sorteo:		Representante							
Supermercado		Pozo fijo (S/)		Pozo Variable (S/)		Tipo Usuario		Pozo total (S/)			
Terminos y Condiciones											
N°	Fecha	DNI	Apellidos	Nombres	DNI	Celular	Correo	P	A	# Ticket	SKU
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											

Figura 20. Registro de participantes

Proveedores

El proceso inicia cuando Wairuro tiene un requerimiento para el cual debe abarcar todas las operaciones del servicio ofrecido al cliente. Este emite comunicados para cubrir las necesidades de infraestructura tecnológica y se presentan los proveedores potenciales en el cual Wairuro explica a nivel de detalle las necesidades requeridas para cubrir las necesidades

y de aceptar los términos y condiciones de ambas partes se da inicio al registro de información de los proveedores.

El proveedor debe llenar un formulario de información empresarial y de infraestructura tecnológica para recién ingresar a la base de datos de Wairuro.

Los proveedores de Wairuro se clasifican en 3 tipos:

- Proveedores de infraestructura tecnológica de nube
- Proveedores de desarrollo de sistemas
- Proveedores de asesoría jurídica

Es así como durante el desarrollo de las operaciones de Wairuro se tendrá una lista de proveedores en base a las categorías listadas por el área de gerencia de operaciones en coordinación con la gerencia de tecnologías de información. Estos proveedores deberán cumplir con todos los requisitos y políticas que la empresa impone para que sean seleccionables.

Esta lista será actualizada de forma trimestral con un proceso de evaluación exhaustivo de proveedores asegurando siempre mantener los estrictos controles en las variables establecidas (costo, calidad, plazo, formalidad, capacidad y seguridad) para su correcta asignación de puntajes y ponderación. Los puntajes y ponderación asignados a cada variable se muestran en la Tabla 7:

Tabla 7
Puntajes y ponderación asignados

Clasificación	Puntaje	Rango
Excelente	4	90 - 100
Bueno	3	70 - 90
Regular	2	50 - 70
Malo	1	0 - 50

A continuación, en la Tabla 8, se muestra el flujo de trabajo para selección y reevaluación de proveedores.

Tabla 8
Selección y evaluación de proveedores

N°	Actividad	Responsable	Registro
1	Se solicita la cotización de los productos y/o servicios por correo electrónico a los proveedores según el requerimiento	Gerente de TI	-
2	Se deriva las cotizaciones de proveedores al área de operaciones	Gerente de operaciones	-
3	Se evalúa conjuntamente las cotizaciones (mínimo 3) y se desarrolla el cuadro comparativo para la toma de decisión con el área de TI y gerencia general	Gerente de operaciones	
4	En base a ello se selecciona y decide dando preferencia a los que cumplan con la experiencia en el tipo de servicio y con capacidad de respuesta en la infraestructura tecnológica	Gerente General Gerente de TI	-
	NOTA: El costo, plazo y seguridad primará para la elección		
5	El proveedor llenará el formulario brindando la información solicitada a la gerencia de TI. Posterior a ellos se guarda la información en la lista.	Gerente de operaciones	Matriz de identificación general de proveedores
6	Se realizará el seguimiento, detectando la necesidad de realizar la reevaluación a los proveedores y se lo comunica a los interesados. La reevaluación se ejecutará de acuerdo a necesidad o cronograma del servicio y detallando los proveedores críticos para wairuro.	Jefe de Control de Calidad	-
7	La metodología para la reevaluación es basada en la calificación del uno (01) al cinco (04) donde se tiene en cuenta los criterios descritos en el anexo del presente procedimiento	Jefe de Control de Calidad	Matriz de calificación de proveedores por supermercado

N°	Actividad	Responsable	Registro
8	Los resultados se plasman en el Informe de Resultados de Evaluación de Proveedores, en base a los resultados se analizarán los datos obteniendo un indicador general de proveedores. Este indicador será revisado posteriormente el cual se encargará de proponer acciones de mejora a los proveedores que no alcanzaron la clasificación aceptable “Regular” mediante el envío del resultado obtenido, de modo que, obtenga mayores calificaciones. Éstas mismas serán evidenciadas y comparadas en la próxima reevaluación.	Jefe de Mejora Continua	Matriz de calificación general de proveedores

Requerimientos mínimos de los proveedores

Wairuro con el objetivo de mantener los estándares de calidad de sus procesos y prevenir fallas tecnológicas durante la ejecución de sus servicios. Establece las siguientes directrices de infraestructura tecnológica para sus proveedores.

Requisitos generales

- El proveedor debe tener como mínimo un año de experiencia de acuerdo con el tipo de clasificación de Wairuro.
- Se podrá tener máximo tres proveedores por la línea de servicios.
- El proveedor deberá brindar los entregables a Wairuro cumpliendo con los estándares de calidad establecidos en la firma de contrato.

Requisitos específicos

Proveedor infraestructura tecnológica de nube

El proveedor deberá de tener un servidor con una capacidad mínima de 10 Tb en la nube (cloud) para poder soportar la big data los clientes, con capacidad de ampliación de hasta el 50% de la capacidad nominal requerida.

Proveedores de desarrollo de sistemas

El proveedor deberá contar con la infraestructura de hardware y software para el desarrollo y capacidad operativa y de retrocompatibilidad con versiones anteriores.

En el caso de las aplicaciones móviles estas se desarrollarán para sistemas operativos android con versiones superiores a Android 5.0. Mientras que para sistemas operativos con versiones superiores a iOS 10.0.

El caso de plataformas web se mantendrá la compatibilidad y desarrollo con sistemas Java Script y html.

Proveedores de asesoría Jurica

El proveedor deberá tener experiencia en juegos de azar, en tramites documentarios ante la ONAGI y deberá de participar como representante en los sorteos.

MATRIZ DE IDENTIFICACION GENERAL DE PROVEEDORES							
EMPRESA					FORMATO		
DIRECCION					FECHA		
PROYECTO					VERSION		
	ELABORADO POR		REVISADO POR			APROBADO POR	
BASE DE DATOS DE PROVEEDORES							
ITEM	PROVEEDORES	PARTIDA (TIPO)	CONTACTO	CARGO	FONO	EMAIL	DESCRIPCION DEL SERVICIO
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							

Figura 21. Matriz de identificación general de proveedores

MATRIZ DE CALIFICACION DE PROVEEDORES POR SUPERMERCADO																	
EMPRESA								FORMATO									
DIRECCION								FECHA									
SUPERMERCADO								VERSION									
ELABORADO POR								REVISADO POR									
										APROBADO POR							
CALIFICACION DE PROVEEDORES													MATRIZ DE CALIFICACION				
ITEM	PROVEEDOR	PARTIDA (TIPO)	FECHA DE EVALUACION	COSTO	CALIDAD	PLAZO	FORMALIDAD	CAPACIDAD	SEGURIDAD	PUNTUACION TOTAL	CRITERIOS EVALUADOS	PUNTUACION MAXIMA	CLASIFICACION	Clasificación	Simbolo	Rango Menor	Rango Mayor
1		#N/D								0	0	0	● 0.00%	Excelente	●	90%	100%
2		#N/D								0	0	0	● 0.00%	Bueno	●	70%	90%
3		#N/D								0	0	0	● 0.00%	Regular	●	50%	70%
4		#N/D								0	0	0	● 0.00%	Malo	●	0%	50%
5		#N/D								0	0	0	● 0.00%				
6		#N/D								0	0	0	● 0.00%				
7		#N/D								0	0	0	● 0.00%				
8		#N/D								0	0	0	● 0.00%				
9		#N/D								0	0	0	● 0.00%				
10		#N/D								0	0	0	● 0.00%				
11		#N/D								0	0	0	● 0.00%				
12		#N/D								0	0	0	● 0.00%				
13		#N/D								0	0	0	● 0.00%				
14		#N/D								0	0	0	● 0.00%				
15		#N/D								0	0	0	● 0.00%				
16		#N/D								0	0	0	● 0.00%				
17		#N/D								0	0	0	● 0.00%				
18		#N/D								0	0	0	● 0.00%				

Figura 22.. Matriz de calificación de proveedores por supermercado

MATRIZ DE CALIFICACION GENERAL DE PROVEEDORES														
EMPRESA							FORMATO							
DIRECCION							FECHA							
PROYECTO							VERSION							
ELABORADO POR				REVISADO POR				APROBADO POR						
RESUMEN DE CALIFICACION DE PROVEEDORES EN DIFERENTES CLIENTES										MATRIZ DE CALIFICACION				
ITEM	SUBCONTRATISTA	PARTIDA (TIPO)	ULTIMA FECHA DE EVALUACION	SM1	SM2	SM3	SM4	SM5	CANT. CLIENTES EVALUADOS	CLASIFICACION	Clasificación	Símbolo	Rango Menor	Rango Mayor
1	0	#N/D	00/01/00	-	-	-	-	-	0	NO PARTICIPO	Excelente		90%	100%
2	0	#N/D	00/01/00	-	-	-	-	-	0	NO PARTICIPO	Bueno		70%	90%
3	0	#N/D	00/01/00	-	-	-	-	-	0	NO PARTICIPO	Regular		50%	70%
4	0	#N/D	00/01/00	-	-	-	-	-	0	NO PARTICIPO	Malo		0%	50%
5	0	#N/D	00/01/00	-	-	-	-	-	0	NO PARTICIPO				
6	0	#N/D	00/01/00	-	-	-	-	-	0	NO PARTICIPO				
7	0	#N/D	00/01/00	-	-	-	-	-	0	NO PARTICIPO				
8	0	#N/D	00/01/00	-	-	-	-	-	0	NO PARTICIPO				
9	0	#N/D	00/01/00	-	-	-	-	-	0	NO PARTICIPO				
10	0	#N/D	00/01/00	-	-	-	-	-	0	NO PARTICIPO				
11	0	#N/D	00/01/00	-	-	-	-	-	0	NO PARTICIPO				
12	0	#N/D	00/01/00	-	-	-	-	-	0	NO PARTICIPO				
13	0	#N/D	00/01/00	-	-	-	-	-	0	NO PARTICIPO				
14	0	#N/D	00/01/00	-	-	-	-	-	0	NO PARTICIPO				
15	0	#N/D	00/01/00	-	-	-	-	-	0	NO PARTICIPO				
16	0	#N/D	00/01/00	-	-	-	-	-	0	NO PARTICIPO				
17	0	#N/D	00/01/00	-	-	-	-	-	0	NO PARTICIPO				
18	0	#N/D	00/01/00	-	-	-	-	-	0	NO PARTICIPO				

Figura 23.. Matriz de calificación general de proveedores

8.5. Gestión de calidad

Wairuro contará con los recursos tecnológicos necesarios para brindar asistencia al consumidor con el objetivo de asegurar que la experiencia de uso de los clientes sea agradable. Esta podrá ser vía telefónica o por mensajería instantánea. Para este proyecto deberá establecerse procesos de gestión de calidad en el servicio.

Se plantea manejar auditorías internas trimestrales durante los primeros tres años de operación con el objetivo de poder enmendar cualquier inconveniente de calidad que se presente en estas auditorías y proponer planes de acción a corto plazo en línea con la necesidad que se presente.

La plataforma virtual deberá tener una operatividad fluida y alta disponibilidad. Es por esta razón que se tendrá un responsable del área de calidad que responda a cualquier inquietud de nuestros clientes en caso se presente alguna insatisfacción.

Es por ello que se ha establecido la interrelación de los procesos y así determinar, clasificar e identificar la secuencia e interacción de los diversos procesos relacionados al servicio y lograr la satisfacción del participante al sorteo/ pozo.

Clasificación de los procesos

Procesos estratégicos

Es un método mediante el cual los gerentes conciben e implementan una estrategia que puede conducir a una ventaja competitiva sostenible. Manteniendo y desplegando las políticas y estrategias para así tomar decisiones y realizar mejoras.

Procesos operativos

Son aquellos directamente vinculados a los servicios que se prestan para cumplir las expectativas del cliente. Aquí intervienen los procesos de marketing y operaciones.

Procesos de Soporte

Son los que se utilizan como apoyo a los procesos principales. Aquí participan los procesos de administración y finanzas, tecnologías de información, logística y legal.

A continuación, en la Figura 24 se muestra la distribución e interrelación de los procesos de Wairuro.

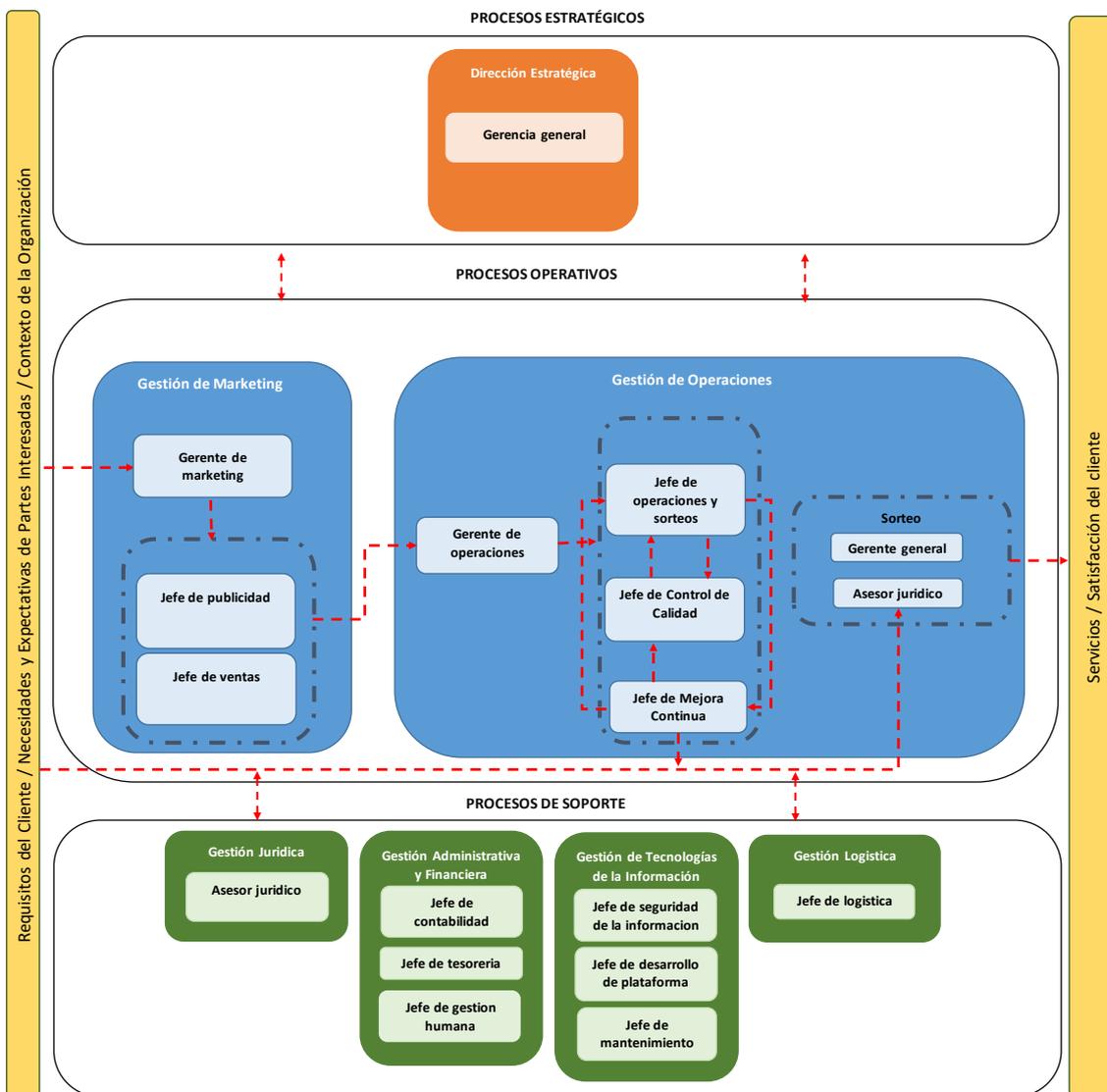


Figura 24. Mapa de procesos

Protocolos de calidad

Protocolo de soporte técnico al participante

Se diseñó un protocolo de atención al consumidor con el objetivo de que Wairuro cuente con procesos estandarizados al momento de darse la comunicación con cada uno de ellos a través de la plataforma virtual. Toda atención al cliente deberá cumplirse siguiendo el protocolo correspondiente establecido por la Wairuro.

Para asegurar la calidad de la plataforma, Wairuro cuenta con un área de soporte dentro de la plataforma virtual (web y aplicación) con lo cual es responsable de la operatividad del servidor. Ante fallas técnicas, el responsable de la cuenta de Wairuro se comunicará el área de operaciones y esta derivará la información a la gerencia de tecnologías de información.

De manera extraordinaria y como medida de contingencia ante la ausencia de comunicación de la plataforma virtual, los participantes podrán enviar sus solicitudes al siguiente correo: librodereclamaciones@wairuro.com, o utilizando el chatbot detallando sus datos personales e información necesaria para su pronta atención.

Así mismo las solicitudes de reclamos se revisan en un periodo no mayor a 24 horas desde la confirmación de la recepción tanto por la plataforma como por correo del libro de reclamaciones virtual o el chatbot, siempre y cuando la solicitud contenga la información necesaria y este dentro de los alcances de infraestructura de la plataforma.

Frente a un posible incumplimiento de los plazos, la gerencia de operaciones a través de encargado de mejora continua investiga las causas para ejecutar las medidas correctivas pertinentes y a través de estas fallas se encarga de desarrollar nuevos mecanismos que ayuden a evitar futuros inconvenientes similares.

Protocolo de entrega de premio

El pozo debe ser entregado al ganador en coordinación con el supermercado, con la presencia de un representante de la ONAGI y un representante del supermercado de donde proviene el ganador.

El pozo debe de ser recibido por la persona ganadora o la cual el ganador del sorteo indique (debe de coincidir información personal).

		PROGRAMA ANUAL DE BACK UP PREVENTIVO DE EQUIPOS INFORMATICOS										Codigo							
												Version							
												Pag							
RAZON SOCIAL	RUC	DOMICILIO						ACTIVIDAD ECONOMICA				N° TRABAJADORES							
Wairuro																			
OBJETIVOS																			
Objetivo general	Reducir perdidas de informacion por fallas operativas																		
Objetivos Especificos																			
N°	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE DE EJECUCION	USUARIO	MODELO PC/ LAPTOP	N° SERIE	AÑO: 2020												ESTADO	OBSERVACIONES
						E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
1							X		X		X		X		X				
2						X		X		X		X		X		X			
3							X		X		X		X		X				
4						X		X		X		X		X		X			
5							X		X		X		X		X				
6						X		X		X		X		X		X			
7							X		X		X		X		X				
8						X		X		X		X		X		X			

Figura 26. Programa anual de back up preventivo de equipos informáticos

Auditorias de calidad

Al ser un servicio de promoción de pozos/ premio a través de una plataforma virtual el principal negocio del proyecto, debemos de asegurarnos de que esta plataforma cumpla con todos los módulos necesarios para su óptimo funcionamiento.

Al operar con varios procesos, deberán existir controles de calidad de cada uno de ellos. Se evaluará tanto el cumplimiento del proceso plasmado en informes como la documentación reglamentaria de cada uno de ellos para controles internos. Esto aplica para todos y se tomarán muestras aleatorias en cada una de estas sesiones a través de las auditorías internas.

El objetivo primordial de las auditorias es identificar propuestas de mejora en los procesos de tal forma que se implementen las medidas correctivas en plazos determinados y ayuden a mejorar la experiencia del participante durante la vigencia de la campaña al sorteo el cual se guiara de los puntos mostrados en la Figura 27.

		SEGUIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS								Código	
										Versión	
										Pág.	
Nº	FECHA DE EMISIÓN	DESCRIPCIÓN	PROCEDENCIA (accion diaria, auditoria, reclamo del cliente, servicio no conforme, otros)	ÁREA/ PROCESO	TIPO DE ACCION: AC/AP	ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO	SEGUIMIENTO	ESTADO ABIERTO/ CERRADO	FECHA DE CIERRE
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											

Figura 27. Seguimiento de acciones correctivas y preventivas

8.6. Cadena de abastecimiento

En el presente ítem se detalla el flujograma de actividades en el cual se parte del punto en el que la gerencia de tecnologías de información debe coordinar con los proveedores el desarrollo de la infraestructura necesaria para cubrir las necesidades del sorteo establecido por el supermercado.

Una vez pactado esto, el equipo de la gerencia de operaciones debe realizar los trámites correspondientes ante la ONAGI. Finalizado los tramites, el área de gerencia de operaciones debe mantener el registro actualizado de todos los registros cargados a la plataforma de wairuro durante toda la vigencia de la campaña del sorteo. Así mismo el área de la gerencia de marketing trabajara juntamente con el supermercado promoviendo e impulsando el volumen de ventas durante toda la vigencia de la campaña del sorteo.

Terminada la campaña del sorteo, wairuro se encarga de realizar el sorteo y anunciar al ganador usando los canales digitales correspondientes a través de su plataforma virtual y canales de comunicación oficiales del supermercado.

Así mismo Wairuro se encarga de coordinar con el ganador el pago del pozo/ premio y culmina con la rendición de cuentas en la ONAGI. A manera de síntesis se muestra la cadena de abastecimiento en la Figura 28.

N°	Descripción del proceso	Tiempo (día)	Tiempo (%)	Simbología				
				●	➔	◀	◼	▼
1	Wairuro solicita los servicios de infraestructura tecnológica a los proveedores para cubrir las necesidades operativas del sorteo.	1/8	0.11					
2	Los proveedores brindan los entregables para para su revisión	3/8	0.38					
3	Wairuro observa los entregables y emite las correcciones correspondientes	1/8	0.11					
4	Los proveedores levantan las observaciones y envían los entregables con las correcciones correspondiente	1/8	0.11					
5	Wairuro revisa los entregables y emite la aprobación via correo electrónico los proveedores y al supermercado.	1/4	0.22					
6	El supermercado emite la aprobación para dar inicio a la campaña del sorteo	1/16	0.056					
7	Wairuro inicia los trámites ante la ONAGI, publica los términos y condiciones e inicia y finaliza la campaña del sorteo	N/A						
8	Wairuro inicia el sorteo y notifica al ganador mediante su plataforma virtual y los canales de comunicación pertinentes	1/16	0.056					
9	Wairuro coordina la entrega del pozo/ premio con el ganador	90	81					
10	Wairuro remite la rendición de cuentas a la ONAGI mediante documentación física o electrónica	20	18					
	Total	111						

Figura 28. Cadena de abastecimiento

CAPÍTULO 9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Wairuro pertenece al sector tecnológico de servicios el cual se dedica a los procesos de gestión tecnológica de base de datos a través de la plataforma virtual, es por ese motivo que debe contar con personal experimentado en establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente los procesos de Wairuro y así lograr ser una empresa altamente competitiva.

Se ha establecido que las cinco gerencias formarán parte de la planilla de Wairuro, mientras que los otros puestos se harán mediante tercerización con proveedores, esto con el fin de evitar posibles sindicatos en la etapa inicial del desarrollo de la compañía. De la misma manera está contemplado tener un clima laboral sano, seguro, adecuado y libre de discriminación contando con políticas de personal y cultura organizacional y como tal esto se medirá a través de encuestas internas por el jefe de gestión humana de tal forma que permita generar oportunidades de crecimiento profesional y laboral a través de programas anuales de evaluación de desempeño, reconocimiento profesional y ascensos.

9.1. Estructura organizacional

La estructura de Wairuro define la manera en que se asignan y gobiernan los roles, el poder, la autoridad y las responsabilidades, y describe cómo fluye la información entre los diferentes niveles de jerarquía en una organización. Esto es fruto de un constante y permanente estudio y evaluación de la visión, misión y cultura organizacional de Wairuro, teniendo en cuenta los requerimientos y necesidades que demanda el mundo profesional y laboral cada vez más cambiante y exigente.

En la Figura 29 se muestra la estructura de las diferentes áreas que componen la organización determinando los cargos generales y específicos de su estructura interna, los niveles de responsabilidad y autoridad, delegados a cada una de las áreas y las relaciones internas y externas de las mismas de detallaran en los perfiles de puesto.



Figura 29. Cadena de abastecimiento

9.2. Perfil de puesto

Cada posición es soportada por perfiles de puestos idóneos, con una valoración competitiva en el mercado y con políticas alineadas con la cultura organizacional el cual ha sido diseñado por la gerencia general.

Es por eso por lo que este representa la información estructurada respecto a la ubicación de un puesto dentro del organigrama, además de los requisitos y exigencias que se buscan para que una persona pueda guiarse y realizar idóneamente en un puesto señalando lo que hacer y para qué.

De esta manera se ha establecido funciones y responsabilidades que, complementadas con la documentación pertinente, beneficiarán no solo a la organización, sino harán de la organización una sinergia orientada a la mejora continua. En la sección Anexos desde A hasta R, mostramos ejemplos de los perfiles de puestos.

9.3. Procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal

El jefe de recursos humanos debe velar por que la información brindada sea la suficiente e idónea (lugar de trabajo, tipo de contrato, horario de trabajo, frecuencia de pago, etc.) durante

todo el proceso de reclutamiento, selección y contratación. Para esto se debe de basar en el perfil de puesto brindado la gerencia respectiva, esto con el fin de lograr el correcto desempeño de la misión del puesto.

Para determinar la remuneración del puesto a contratar, el jefe de gestión humana consulta el Perfil de Puesto y retroalimenta al Gerente de Administración y Finanzas.

En la Figura 30 se muestra el flujo de reclutamiento, selección y contratación de personal.

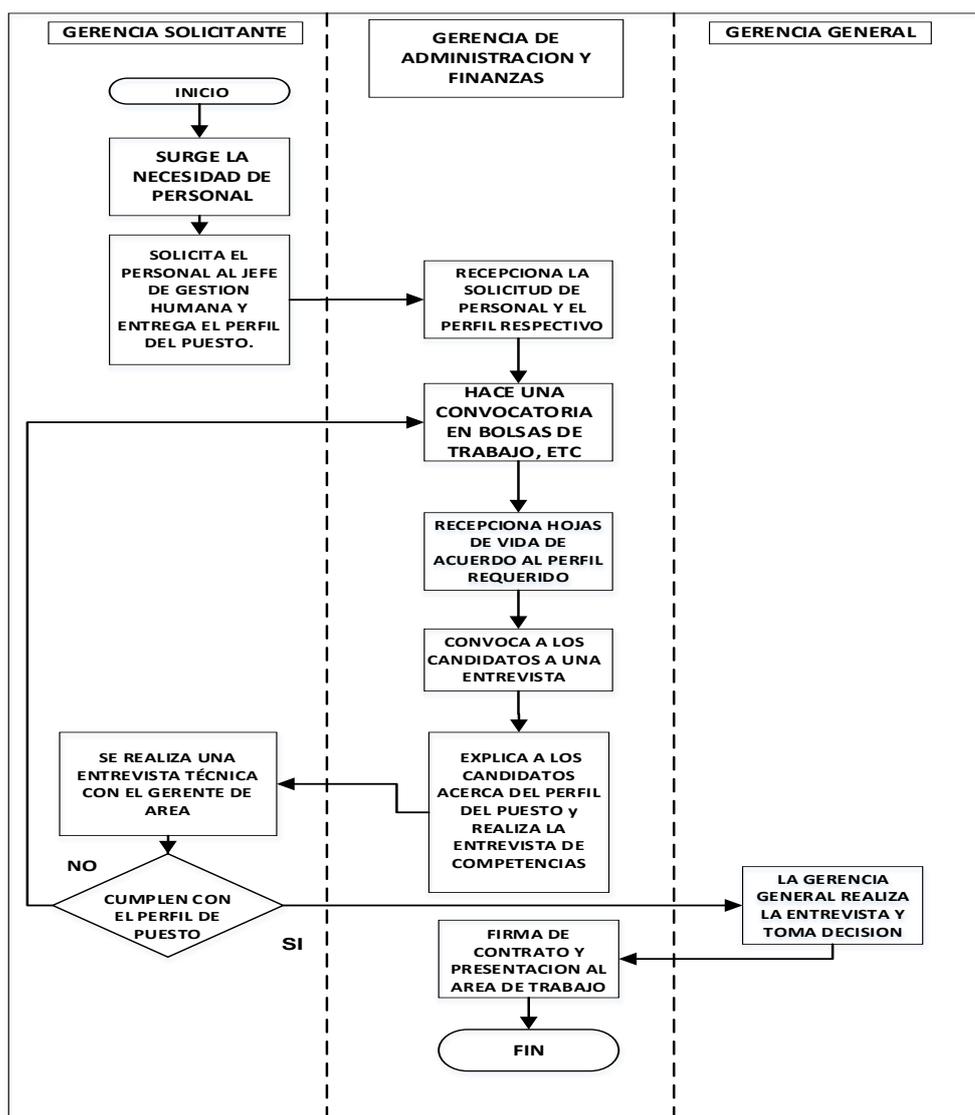


Figura 30. Flujo de reclutamiento, selección y contratación de personal

9.4. Inducción, capacitación y evaluación del personal

De acuerdo con el cumplimiento de la cultura organizacional, cada gerencia deberá brindar a su personal a cargo las capacitaciones necesarias para el buen desenvolvimiento de sus funciones y para que tome conciencia de la importancia de su trabajo, con la finalidad de lograr la mejora de la empresa y el cumplimiento de objetivos.

Estas capacitaciones no tendrán costo para el personal ya que está incluida en el pago de la remuneración de cada gerencia.

Inducción

A todo personal nuevo involucrado se dará una charla de inducción considerando lo siguiente:

Inducción en el puesto de trabajo (perfil de puesto, funciones y responsabilidades, interrelaciones internas y externas, etc.)

Inducción a las políticas internas acorde a la misión, visión y cultura organizacional.

Capacitación

Sera gestionada por la gerencia solicitante y se llevará a cabo como mínimo cuatro veces al año, esta será ejecutada por el gerente de área. En caso se requiera capacitaciones externas, solicita su aprobación a la gerencia general.

Cada capacitación tendrá una evaluación de conocimientos en escala vigesimal, las puntuaciones obtenidas por el personal servirán para medir la evaluación de desempeño de estos.

Evaluación del personal

Cada gerencia evalúa a su personal al menos cuatro veces al año. Inmediatamente después de cada capacitación se comprueba si esta se realizó cubriendo las expectativas de wairuro, registrando los resultados en la evaluación de desempeño.

Posteriormente, se compara el puntaje actual del personal con el anterior al de la capacitación con la finalidad de alcanzar o superar lo requerido para la misión del puesto y en caso sea necesario se planifica las capacitaciones necesarias para su reforzamiento.

Así mismo, cada gerencia conserva los registros de la evaluación de desempeño del personal capacitado y de acuerdo con este registro, se realizará el seguimiento al

cumplimiento de objetivos de dichas capacitaciones, reflejadas en el programa de inducción, capacitación y evaluación del personal comunicándolas periódicamente al jefe de gestión humana para que cruce información con los programas de motivación y desarrollo del personal.

9.5. Motivación y desarrollo del personal

Motivación

Se tendrá una evaluación del desempeño tipo 360 al personal el cual está definido en un 70% de habilidades duras y 30% habilidades blandas, que servirá de base de información para acceso a las promociones, incrementos, bonificaciones, entre otros beneficios que otorgue la compañía.

Así mismo, se está proyectando contar con programas motivacionales como son los eventos de confraternidad, convenios con institutos y universidades para estudios superiores, porcentaje de descuento en clínicas privadas, descuentos corporativos con socios estratégicos ligados al entretenimiento, tarjetas de alimentos de tal forma que estos beneficios generen un vínculo de compromiso y lealtad del personal.

Desarrollo de personal

El capital humano de Wairuro es el pilar fundamental para el éxito de la compañía, es por esta razón que se promoverá la línea de carrera para hacer atractiva la marca empleadora y retener a los talentos a través de programas de asignación de retos innovadores en la plataforma, participación en toma de decisiones a nivel gerencial y asignación de un día de descanso adicional al mes por cumplimiento de objetivos, etc.

Así mismo, se cruzará información con los registros de evaluación de desempeño el cual servirá de evaluación para poder tomar decisiones referentes al puesto de trabajo de manera vertical o horizontal en el organigrama es por esta razón que se estableció minuciosamente la formación académica, conocimientos, experiencia y competencias en los perfiles de puesto.

9.6. Remuneraciones y compensaciones

El personal recibirá una remuneración acorde al promedio de mercado. Ello contempla el pago de Ley al personal y los incentivos por logros conseguidos de acuerdo con el contrato.

Los pagos obligatorios son aquellos que se fijan por normas legales fijadas por el Ministerio de trabajo y se diferencian en fijos y variables. En la siguiente tabla se aprecia las escalas salariales del personal.

A continuación, se detalla en la Figura 31, las remuneraciones y compensaciones establecidas por Wairuro.

Conceptos	Ejercicio 2021				
	Importe Sueldo Bruto ANUAL	% CARGA SOCIAL	CARGA SOCIAL	Otros Gastos Personal Anual	Total Coste Empresa ANUAL
Gerente General	60,000.0	43.0%	25,800.0		85,800.0
Gerente Marketing	60,000.0	43.0%	25,800.0		85,800.0
Gerente Operaciones	60,000.0	43.0%	25,800.0		85,800.0
Gerente Finanzas	60,000.0	43.0%	25,800.0		85,800.0
Gerente T.I.	60,000.0	43.0%	25,800.0		85,800.0
Jefaturas	126,000.0	43.0%	54,180.0		180,180.0
Coordinadores	108,000.0	43.0%	46,440.0		154,440.0
Analistas /Asistentes	126,000.0	43.0%	54,180.0		180,180.0
Subtotal B (Empleados)	660,000.0		283,800.0	0.0	943,800.0
TOTAL (A + B)	660,000.0		283,800.0	0.0	943,800.0

Figura 31. Remuneraciones y compensaciones

9.7. Cultura organizacional

Wairuro busca ofrecer servicios tecnológicos e innovadores con el objetivo de incrementar el volumen de ventas los supermercados de tal forma que permita llegar a ser un referente por las marcas top de la región Latinoamérica en sorteos promocionales, para lo cual debemos iniciar con las colaboradoras que forman parte de Wairuro. Dicha concientización se obtendrá desarrollando campañas de sensibilización.

Así mismo, los pilares estratégicos sobre los cuales se define Wairuro son la tecnología de vanguardia, para la cual se contarán con controles estrictos y necesarios para la continuidad de las operaciones brindándole una plataforma ágil e innovadora de tal forma que cumpla las expectativas del cliente y estas le permita desarrollar las campañas promocionales velando por la transparencia del sorteo y correcto uso del tratamiento de datos personales a los consumidores durante la vigencia de los sorteos

9.7.1. Clima laboral

Un buen ambiente de trabajo es uno de los elementos más importantes para que el trabajador se sienta bien y para que las actividades funcionen y se desarrollen. Se pretende realizar evaluaciones periódicas en las cuales se considera:

- El nivel de satisfacción de los colaboradores
- Medir el nivel afinidad de los trabajadores con Wairuro
- Diseñar metodologías que ayuden con el clima laboral.
- Tomar en cuenta las sugerencias de los colaboradores

9.7.2. Código de Ética

Un código de ética profesional proporciona a los colaboradores un conjunto de pautas que pueden utilizar para tomar buenas decisiones dentro de Wairuro. Permitiendo establecer una expectativa básica de lo que es socialmente aceptable y cómo los profesionales deben abordar los problemas. Si bien la creación de un código de ética profesional lleva algún tiempo, puede ayudar a los colaboradores de Wairuro a trabajar con honestidad e integridad, lo que puede crear un entorno de trabajo más armonioso.

Todos los trabajadores, proveedores y clientes deberán cumplir el código de ética. Para el cual deben estar alineados a la misión, visión y valores de wairuro.

9.7.3. Alcances del código de ética

El código de ética abarca:

Selección del Personal

Se desarrollarán programas de gestión de talento con la finalidad de captar y mantener al personal idóneo de tal manera que se formen ambientes de trabajo fuertemente motivados.

Seguridad y Salud en el trabajo

Wairuro implementará estándares de trabajo seguro y libres de riesgos disergonómicos, así como campañas de salud y exámenes médicos correspondientes de acuerdo con la normativa nacional.

Protección de la privacidad

Wairuro se basará en la ley de protección de datos personales e establecerá los mecanismos necesarios para su correcto tratamiento.

Relación laboral y familiar

Se establecerá mecanismo de tal forma que se brinde a los colaboradores flexibilidad horaria, asignación de turnos y almuerzos de confraternidad.

Clientes

Satisfacción del cliente

Wairuro, a través de sus protocolos de calidad asegura generar estándares contributivos a la satisfacción del cliente.

Relaciones con clientes

Se establecerá los canales de comunicación necesarios bajo estrictos controles de seguridad de tal forma que cumplan los protocolos de calidad.

Proveedores

Relación con proveedores

Wairuro se compromete a negociar de manera honesta e integral con los proveedores manteniendo el respeto mutuo y retroalimentando de manera continua para mejorar la cadena de servicios.

CAPÍTULO 10. PLAN FINANCIERO

Se realizó el análisis de la información contable y financiero del plan de negocios. Se determinarán los ingresos pronosticados, la tasa interna de rendimiento y de retorno de la inversión, así como el tiempo requerido para alcanzar el punto de equilibrio.

Consideraciones

Los supuestos considerados para la evaluación financiera son los siguientes:

- El horizonte de evaluación del proyecto es a 5 años, considerando el retorno de inversión y el ciclo de vida del proyecto.
- Se considera un crecimiento del 4% anual, que corresponde al sector al cual se dirige el plan de negocios.
- La moneda a utilizada para el proyecto es en soles (S/).
- Se asume una inflación constante durante el periodo de evaluación.
- Método de depreciación en línea recta.
- La tasa de Impuesto General a Ventas (I.G.V) es de 18%.
- La tasa de impuesto a la Renta (I.R) es de 30%.
- La estructura de capital está formada por 50% de capital propio y 50 % de deuda.
- La tasa efectiva anual (TEA) de la deuda es de 13.5%.
- La participación es de 5 socios en forma equitativa, cada uno tendrá 20%.
- Riesgo País. modelo CAPM permite calcular la relación rentabilidad/riesgo a través del parámetro beta.

Estructura de Capital

Se ha definido una estructura de capital compuesta por 50% de aporte de los accionistas (Equity) y 50% con financiamiento de largo plazo a una TEA de 13.5%, en una entidad financiera privada.

WAIRURO		
ESTRUCTURA CAPITAL		
IMPORTES EXPRESADO EN SOLES		

PASIVO Y PATRIMONIO	Importe	% sobre el Total
PATRIMONIO NETO - Recursos Propios (No Exigible)	85,000.0	50.0%
Capital	85,000.0	50.0%
PASIVO - Recursos Ajenos (Exigible)	85,000.0	50.0%
Deudas a Largo Plazo (Pasivo No Corriente)	76,500.0	45.0%
Deudas a Corto Plazo (Pasivo Exigible)	8,500.0	5.0%
PASIVO Y PATRIMONIO TOTAL	170,000.0	100.0%

Figura 32. Estructura de Capital

10.1. Inversión y fuentes de financiamiento

Financiamiento:

Préstamo a 5 años con una tasa efectiva anual del 13.5%.



Préstamo Banco

Ejercicio	Cuota	interés	Devolución del Capital	Capital Pendiente
2021	21,123.0	9,633.8	11,489.2	65,010.8
2022	21,123.0	7,983.1	13,139.9	51,870.9
2023	21,123.0	6,095.3	15,027.8	36,843.1
2024	21,123.0	3,936.1	17,186.9	19,656.2
2025	21,123.0	1,466.8	19,656.2	-0.0

Figura 33. Financiamiento

Inversión.

Está dirigida al desarrollo de la plataforma web de sorteos, página web y aplicaciones tecnológicas (Códigos QR, APP) que permitirán una eficiente gestión de los sorteos y la interacción con auspiciadores y participantes. Se ha proyectado una inversión inicial de S/ 119,000.00.

Concepto	Año 0	Moneda
Plataforma digital Wairuro	119,000.00	Soles



Código QR



Figura 34. Inversión en tecnología.

Nota: www.Wairuro.com.pe

10.2. Gastos fijos y variables



PLANILLA PERIODO 2021

Conceptos	Sueldo	Carga social					Total Gasto de Planilla
		Cts	Vacaciones	Gratificación	Bono Essalud	ESSALUD	
Gerente General	60,000.0	5,400.1	5,000.00	10,000.00	900.00	5,400.00	86,700.1
Gerente Marketing	60,000.0	5,400.1	5,000.00	10,000.00	900.00	5,400.00	86,700.1
Gerente Operaciones	60,000.0	5,400.1	5,000.00	10,000.00	900.00	5,400.00	86,700.1
Gerente Finanzas	60,000.0	5,400.1	5,000.00	10,000.00	900.00	5,400.00	86,700.1
Gerente T.I.	60,000.0	5,400.1	5,000.00	10,000.00	900.00	5,400.00	86,700.1
Jefaturas	126,000.0	11,340.1	10,500.00	21,000.00	1,890.00	11,340.00	182,070.1
Coordinadores	108,000.0	9,720.1	9,000.00	18,000.00	1,620.00	9,720.00	156,060.1
Analistas /Asistentes	126,000.0	11,340.1	10,500.00	21,000.00	1,890.00	11,340.00	182,070.1
Total	660,000.0	59,400.7	55,000.0	110,000.0	9,900.0	59,400.0	953,700.7

Figura 35. Costos fijos

Costos fijos y variables

Los Costos se han establecidos para mantener activa la operación de manera eficiente, transparente y confiable.



Conceptos	Anual S/.
Sueldos	669,900.00
Cargas Sociales	283,800.00
Tributos y Tasas	4,080.00
Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas)	9,900.00
Gestoría, Asesoría y Auditoras (Servicios Profesionales Indep.)	22,440.00
Material de Oficina	2,200.00
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas	286,000.00
Primas de Seguros	4,080.00
Trabajos Realizados por Otras Empresas	1,870.00
Reparaciones, Mantenimiento y Conservación	1,870.00
Arrendamientos y Cánones	1,870.00
Transportes y Mensajería	1,870.00
Alquiler de claud	74,800.00
Alquiler de Maquinas	37,400.00
Gastos de Establecimiento y Bancarios	3,400.00
Gastos Financieros	9,633.83
Depreciacion y/o Amortización	25,933.32
	<u>1,441,047.15</u>

Figura 36. Costos Fijos y Variables

Proyección de ingresos

Los ingresos del plan de negocios están proyectados tomando como referencia la venta anual de los supermercados que alcanzaron S/ 5,038 millones anuales, de los cuales el 72% corresponde a lima metropolitana lo que significa un ingreso 3,628 millones, de estos ingresos el 20% corresponde a las ventas de línea blanca o marcas propias esto asciende a S/ 726 millones respectivamente, de ello se ha establecido percibir el 0.003%, de este sector S/ 2.178 millones aproximadamente, según datos del Ministerio de la Producción (PRODUCE) e infomarketing.

En el primer año hemos establecido dos líneas de ingresos:

- Comisión por la gestión de los sorteos de los productos auspiciadores.
- Publicidad en el portal Web de las marcas auspiciadoras.

Según el análisis del segmento, al cual se está dirigiendo, es poco probable que la modalidad de comisión sea rechazada, puesto que el sector tiene una inversión en publicidad online de S/ 149 MM.

Según juicio de experto al Mg. Eduardo Leiva, profesional con experiencia en desarrollo de startups y sector Retail, si es que la propuesta tendría acogida dentro de las estrategias de marketing de los supermercados por el modelo de negocio y costos que se maneja. A continuación, los resultados y conclusiones:

Tabla de Comisiones:

Comisión por la gestión del sorteo de 10 productos auspiciadores por semana, pagando S/. 2,500.00 soles cada uno, esto significa un ingreso de S/ 100,000, mensuales el primer año.

Tabla 9
Comisiones

Nº	Pregunta	Si (10)	No (0)	Probable (5)	Observaciones
1	Utilizarían los supermercados el modelo de negocio de Wairuro como herramienta de promoción para incrementar las ventas de sus marcas propias	X			Siempre y cuando la propuesta de Wairuro este alineada a la estrategia de la categoría a ser promocionada.
2	Es conveniente cobrar una comisión del 50% por la gestión de un sorteo cuyo pozo mínimo sea S/ 5,000?		X		Considero que debería evaluarse una reducción de la comisión para hacer más atractiva la inversión y pueda incluirse en el presupuesto por marca.
3	Cree que la idea de negocio de Wairuro puede reemplazar como mínimo el 5% de la inversión actual que hacen los supermercados en marketing?	X			Considero que 5% es un porcentaje de cambio de planes aceptable para la gestión en retail siempre que se sustente mejores resultados.
4	De acuerdo con el conocimiento del sector de Retail que Ud. tiene, cree que el consumidor considere atractiva la opción de un sorteo gratuito.	X			Mientras que los productos de “canasta básica” o primera necesidad participen existe alta probabilidad de sensibilizar al shopper.
5	Considera que un pozo mínimo de S/ 5,000 asociado a un producto auspiciador puede influenciar en los consumidores para variar su decisión compra a marcas propias?			X	Considero que el pozo mínimo debería ser solo una referencia nominativa ya que mientras el comprador perciba mayores montos en diferentes productos cada semana, lo entiende como una tendencia y va a querer ser parte de esto.
6	Cree que el modelo de negocio de Wairuro tendría éxito en el mercado peruano y replicable en el extranjero	X			Considero que sí, siempre y cuando se construya una marca transparente, ágil y que converse activamente con su mercado.

Nombres y Apellidos: **Mg. Eduardo Leiva**

Experiencia: 10 años de experiencia en el sector Retail, desarrollando estrategias de negocios como Product Manager, Category Manager y Gerente de Negocios.

Fecha: 16 de agosto de 2020

Firma: ELM

Resultado: valoración de 45 puntos sobre 60. Esto brinda una tasa de aceptación de propuesta de 75%.

Lo cual se concluye lo siguiente:

- El modelo es viable y atractivo tanto para el supermercado como para el cliente
- El monto del pozo de S/ 5,000 podría influir positivamente en la decisión del consumidor
- Se debe llevar a cabo una investigación más profunda con los responsables del manejo de las líneas propias en los supermercados, para determinar el rango de comisión con mayor grado de aceptación, lo cual no se ha podido llevar a cabo por la coyuntura actual de pandemia.

Tabla de comisiones por producto y supermercado		
Importe S/.	Comisión %	Comisión S/.
5,000.00	50.0%	2,500.00
10,000.00	20.0%	2,000.00
15,000.00	14.0%	2,100.00
20,000.00	14.0%	2,800.00
25,000.00	14.0%	3,500.00
30,000.00	14.0%	4,200.00
35,000.00	14.0%	4,900.00
40,000.00	14.0%	5,600.00
45,000.00	14.0%	6,300.00
50,000.00	14.0%	7,000.00
55,000.00	13.0%	7,150.00
60,000.00	12.0%	7,200.00
65,000.00	12.0%	7,800.00
70,000.00	11.0%	7,700.00
75,000.00	10.0%	7,500.00
80,000.00	10.0%	8,000.00
85,000.00	10.0%	8,500.00
90,000.00	10.0%	9,000.00
95,000.00	9.5%	9,025.00
100,000.00	9.6%	9,600.00
200,000.00	5.0%	10,000.00

Figura 37. Comisiones por productos y supermercado

Promoción y Publicidad

Pago por promoción y publicidad en el portal Wairuro de 10 productos auspiciadores por semana, pagando de 1,700.00 soles cada uno lo que significa un ingreso por semana de 17,000 soles semanales y 68,000.00 soles mensuales.

Tabla 10
Tarifa por publicidad

Tarifa por publicidad	
1,700.00	Por Producto



PROYECCIÓN DE VENTAS

Ventas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Comisión Marcas Participantes	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	1,200,000
Publicidad Portal	68,000	68,000	68,000	68,000	68,000	68,000	68,000	68,000	68,000	68,000	68,000	68,000	816,000
Promoción ofertas y descuentos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total Ventas	168,000	2,016,000											
Total Igv por Ventas	30,240	362,880											

Figura 38. Proyección de ventas

Punto de Equilibrio.

En la Tabla 11 se detalla el nivel de ventas en donde tanto los costos fijos como los variables se encuentran cubiertos. Para estar en equilibrio las ventas deben ser de 1,801,309 soles anuales.

Tabla 11.
Punto de equilibrio

Punto de equilibrio	
Ventas Totales	2,016,000
Costo Variable	403,200
Costo Fijo	1,441,047
Punto de equilibrio	1,801,309

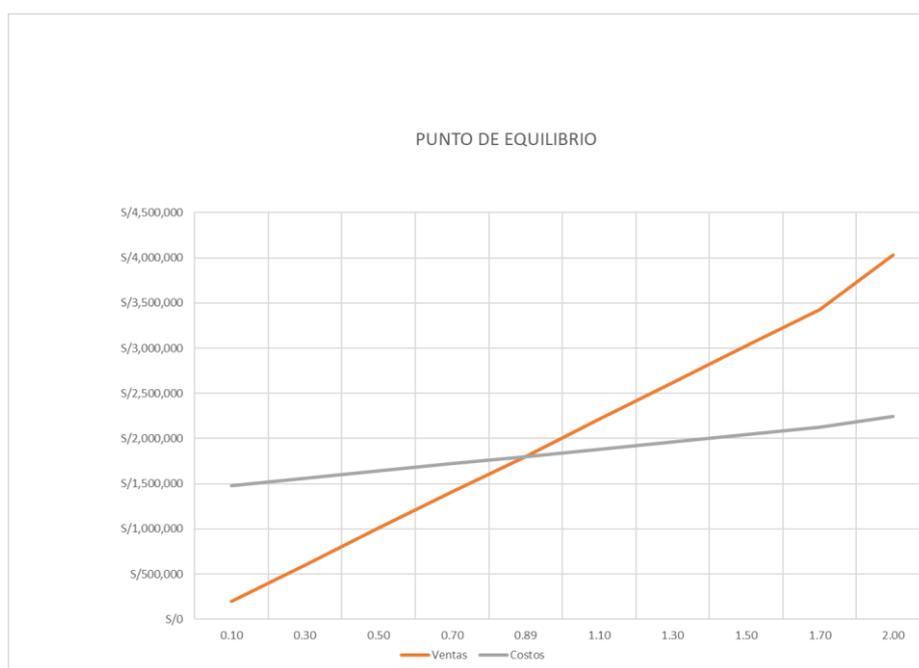


Figura 39. Diagrama de punto de equilibrio

10.3. Flujo de Caja

En el siguiente cuadro mostramos el flujo de caja del periodo 2021, donde se observa al cierre del ejercicio un saldo final positivo de S/. 308,081 soles.



FLUJO DE CAJA PERIODO 2021

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Saldo Inicial	12,706.0	-75,110.4	-40,274.7	-5,439.1	29,396.5	64,232.2	99,067.8	133,903.5	168,739.1	203,574.7	238,410.4	273,246.0	
Cobro de Ventas + igv Repercutido	0.0	198,240.0	198,240.0	198,240.0	198,240.0	198,240.0	198,240.0	198,240.0	198,240.0	198,240.0	198,240.0	198,240.0	2,180,640.0
Ingresos	0.0	198,240.0	2,180,640.0										
Pago de Compras y Otros Costes Variables + igv Soportado	0.0	39,648.0	39,648.0	39,648.0	39,648.0	39,648.0	39,648.0	39,648.0	39,648.0	39,648.0	39,648.0	39,648.0	436,128.0
Sueldos y Salarios de Empleados (del Periodo en Curso)	55,825.0	55,825.0	55,825.0	55,825.0	55,825.0	55,825.0	55,825.0	55,825.0	55,825.0	55,825.0	55,825.0	55,825.0	669,900.0
Cargas Sociales	23,650.0	23,650.0	23,650.0	23,650.0	23,650.0	23,650.0	23,650.0	23,650.0	23,650.0	23,650.0	23,650.0	23,650.0	283,800.0
Tributos y Tasas	4,080.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	4,080.0
Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas)	0.0	900.0	900.0	900.0	900.0	900.0	900.0	900.0	900.0	900.0	900.0	900.0	9,900.0
Gestoría, Asesoría y Auditoras (Servicios Profesionales Indep.)	0.0	2,040.0	2,040.0	2,040.0	2,040.0	2,040.0	2,040.0	2,040.0	2,040.0	2,040.0	2,040.0	2,040.0	22,440.0
Material de Oficina	0.0	200.0	200.0	200.0	200.0	200.0	200.0	200.0	200.0	200.0	200.0	200.0	2,200.0
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas	0.0	26,000.0	26,000.0	26,000.0	26,000.0	26,000.0	26,000.0	26,000.0	26,000.0	26,000.0	26,000.0	26,000.0	286,000.0
Primas de Seguros	340.0	340.0	340.0	340.0	340.0	340.0	340.0	340.0	340.0	340.0	340.0	340.0	4,080.0
Trabajos Realizados por Otras Empresas	0.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	1,870.0
Reparaciones, Mantenimiento y Conservación	0.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	1,870.0
Arrendamientos y Cánones	0.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	1,870.0
Transportes y Mensajería	0.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	1,870.0
Alquiler de claud	0.0	6,800.0	6,800.0	6,800.0	6,800.0	6,800.0	6,800.0	6,800.0	6,800.0	6,800.0	6,800.0	6,800.0	74,800.0
Alquiler de Maquinas	0.0	3,400.0	3,400.0	3,400.0	3,400.0	3,400.0	3,400.0	3,400.0	3,400.0	3,400.0	3,400.0	3,400.0	37,400.0
Gastos financieros	860.6	850.5	840.3	829.9	819.5	808.9	798.2	787.3	776.4	765.3	754.1	742.8	9,633.8
Devolución del Capital de los Préstamos	899.6	909.7	920.0	930.3	940.8	951.4	962.1	972.9	983.9	994.9	1,006.1	1,017.4	11,489.2
Depreciación y/o Amortización	2,161.1	2,161.1	2,161.1	2,161.1	2,161.1	2,161.1	2,161.1	2,161.1	2,161.1	2,161.1	2,161.1	2,161.1	25,933.3
Gastos	87,816.4	163,404.4	1,885,264.4										
Saldo	-87,816.4	34,835.6											
Saldo Final = Tesorería Periodo Siguiente	-75,110.4	-40,274.7	-5,439.1	29,396.5	64,232.2	99,067.8	133,903.5	168,739.1	203,574.7	238,410.4	273,246.0	308,081.6	

Figura 40. Flujo de caja

Estado de Resultado 2021

En el siguiente cuadro se muestra el estado de resultados con un saldo de 171,752.8 soles, antes de impuestos y un beneficio neto despues de impuestos de S/. 120,227



ESTADO DE RESULTADO PERIODO 2021

Importes Expresados en soles

Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ventas (Ingresos)	168,000.0	168,000.0	168,000.0	168,000.0	168,000.0	168,000.0	168,000.0	168,000.0	168,000.0	168,000.0	168,000.0	168,000.0	2,016,000.0
Coste de Ventas (Costes Variables)	33,600.0	33,600.0	33,600.0	33,600.0	33,600.0	33,600.0	33,600.0	33,600.0	33,600.0	33,600.0	33,600.0	33,600.0	403,200.0
Margen Bruto s/Ventas	134,400.0	1,612,800.0											
Sueldos y Salarios (Empleados)	55,825.0	55,825.0	55,825.0	55,825.0	55,825.0	55,825.0	55,825.0	55,825.0	55,825.0	55,825.0	55,825.0	55,825.0	669,900.0
Cargas Sociales (RETA y Seg Soc a Cargo Emp)	23,650.0	23,650.0	23,650.0	23,650.0	23,650.0	23,650.0	23,650.0	23,650.0	23,650.0	23,650.0	23,650.0	23,650.0	283,800.0
Tributos y Tasas	4,080.0												4,080.0
Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas)	0.0	900.0	900.0	900.0	900.0	900.0	900.0	900.0	900.0	900.0	900.0	900.0	9,900.0
Gestoría, Asesoría y Auditorías (Servicios Profesionales Indep.)	0.0	2,040.0	2,040.0	2,040.0	2,040.0	2,040.0	2,040.0	2,040.0	2,040.0	2,040.0	2,040.0	2,040.0	22,440.0
Material de Oficina	0.0	200.0	200.0	200.0	200.0	200.0	200.0	200.0	200.0	200.0	200.0	200.0	2,200.0
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas	0.0	26,000.0	26,000.0	26,000.0	26,000.0	26,000.0	26,000.0	26,000.0	26,000.0	26,000.0	26,000.0	26,000.0	286,000.0
Primas de Seguros	340.0	340.0	340.0	340.0	340.0	340.0	340.0	340.0	340.0	340.0	340.0	340.0	4,080.0
Trabajos Realizados por Otras Empresas	0.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	1,870.0
Reparaciones, Mantenimiento y Conservación	0.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	1,870.0
Arrendamientos y Cánones	0.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	1,870.0
Transportes y Mensajería	0.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0	1,870.0
Alquiler de claud	0.0	6,800.0	6,800.0	6,800.0	6,800.0	6,800.0	6,800.0	6,800.0	6,800.0	6,800.0	6,800.0	6,800.0	74,800.0
Alquiler de Maquinas	0.0	3,400.0	3,400.0	3,400.0	3,400.0	3,400.0	3,400.0	3,400.0	3,400.0	3,400.0	3,400.0	3,400.0	37,400.0
Gastos de Establecimiento y Bancarios	3,400.0		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3,400.0
Resultado Operativo (EBITDA)	47,105.0	14,565.0	207,320.0										
Amortizaciones	1,148.6	1,148.6	1,148.6	1,148.6	1,148.6	1,148.6	1,148.6	1,148.6	1,148.6	1,148.6	1,148.6	1,148.6	13,298.6
Total Gastos de Explotación	88,443.6	120,983.6	133,133.6	1,431,413.3									
Resultado de Explotación (EBIT) o (BAII)	45,956.4	13,416.4	1,266.4	181,386.7									
Gastos Financieros	860.6	850.5	840.3	829.9	819.5	808.9	798.2	787.3	776.4	765.3	754.1	742.8	9,633.8
Resultado Financiero	-860.6	-850.5	-840.3	-829.9	-819.5	-808.9	-798.2	-787.3	-776.4	-765.3	-754.1	-742.8	-9,633.8
Resultado Antes de Impuestos y Res. Excepcionales	45,095.8	12,565.9	12,576.1	12,586.5	12,596.9	12,607.5	12,618.2	12,629.0	12,640.0	12,651.1	12,662.3	523.6	171,752.8
Resultado Antes de Impuestos (EBT) o (BAI)	45,095.8	12,565.9	12,576.1	12,586.5	12,596.9	12,607.5	12,618.2	12,629.0	12,640.0	12,651.1	12,662.3	523.6	171,752.8
Resultado Acumulado Ejercicio Antes de Impuestos	45,095.8	57,661.6	70,237.8	82,824.2	95,421.2	108,028.7	120,646.9	133,276.0	145,916.0	158,567.0	171,229.3	171,752.8	

Beneficio Bruto: 171,752.8

Provisión Impuesto sobre Beneficios: 51,525.9

Beneficio Neto: 120,227.0

Figura 41. Estado de resultados de 2021



ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO A 5 AÑOS
Importes Expresados en soles

Conceptos	Cierre Ejerc. 2021	% sobre Ventas	Cierre Ejerc. 2022	% sobre Ventas	Cierre Ejerc. 2023	% sobre Ventas	Cierre Ejerc. 2024	% sobre Ventas	Cierre Ejerc. 2025	% sobre Ventas
Ventas (Ingresos)	2,016,000.0	100.0%	2,096,640.0	100.0%	2,180,505.6	100.0%	2,267,725.8	100.0%	2,358,434.9	100.0%
Comision Marcas Participantes	1,200,000.0	59.5%	1,248,000.0	59.5%	1,297,920.0	59.5%	1,349,836.8	59.5%	1,403,830.3	59.5%
Publicidad Portal	816,000.0	40.5%	848,640.0	40.5%	882,585.6	40.5%	917,889.0	40.5%	954,604.6	40.5%
Coste de Ventas (Costes Variables)	403,200.0	20.0%	419,328.0	20.0%	436,101.1	20.0%	453,545.2	20.0%	471,687.0	20.0%
Margen Bruto s/Ventas	1,612,800.0	80.0%	1,677,312.0	80.0%	1,744,404.5	80.0%	1,814,180.7	80.0%	1,886,747.9	80.0%
Sueldos y Salarios (Socios y Empleados)	669,900.0	33.2%	696,696.0	33.2%	724,563.8	33.2%	753,546.4	33.2%	783,688.2	33.2%
Cargas Sociales (RETA y Seg Soc a Cargo Emp)	283,800.0	14.1%	295,152.0	14.1%	306,958.1	14.1%	319,236.4	14.1%	332,005.9	14.1%
Tributos y Tasas	4,080.0	0.2%	4,202.4	0.2%	4,328.5	0.2%	4,458.3	0.2%	4,592.1	0.2%
Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas)	9,900.0	0.5%	10,197.0	0.5%	10,502.9	0.5%	10,818.0	0.5%	11,142.5	0.5%
Gestoría, Asesoría y Auditoras (Servicios Profesionales Indep.)	22,440.0	1.1%	23,113.2	1.1%	23,806.6	1.1%	24,520.8	1.1%	25,256.4	1.1%
Material de Oficina	2,200.0	0.1%	2,266.0	0.1%	2,334.0	0.1%	2,404.0	0.1%	2,476.1	0.1%
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas	286,000.0	14.2%	294,580.0	14.1%	303,417.4	13.9%	312,519.9	13.8%	321,895.5	13.6%
Primas de Seguros	4,080.0	0.2%	4,202.4	0.2%	4,328.5	0.2%	4,458.3	0.2%	4,592.1	0.2%
Trabajos Realizados por Otras Empresas	1,870.0	0.1%	1,926.1	0.1%	1,983.9	0.1%	2,043.4	0.1%	2,104.7	0.1%
Reparaciones, Mantenimiento y Conservación	1,870.0	0.1%	1,926.1	0.1%	1,983.9	0.1%	2,043.4	0.1%	2,104.7	0.1%
Arrendamientos y Cánones	1,870.0	0.1%	1,926.1	0.1%	1,983.9	0.1%	2,043.4	0.1%	2,104.7	0.1%
Transportes y Mensajería	1,870.0	0.1%	1,926.1	0.1%	1,983.9	0.1%	2,043.4	0.1%	2,104.7	0.1%
Alquiler de claud	74,800.0	3.7%	77,044.0	3.7%	79,355.3	3.6%	81,736.0	3.6%	84,188.1	3.6%
Alquiler de Maquinas	37,400.0	1.9%	38,522.0	1.8%	39,677.7	1.8%	40,868.0	1.8%	42,094.0	1.8%
Gastos de Establecimiento	3,400.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Resultado Operativo (EBITDA)	207,320.0	10.3%	223,632.6	10.7%	237,196.2	10.9%	251,440.9	11.1%	266,398.1	11.3%
Dotación Amortizaciones	25,933.3	1.3%	25,933.3	1.2%	25,933.3	1.2%	24,800.0	1.1%	24,800.0	1.1%
Total Gastos de Explotación	1,431,413.3	71.0%	1,479,612.7	70.6%	1,533,141.6	70.3%	1,587,539.7	70.0%	1,645,149.7	69.8%
Resultado de Explotación (EBIT) o (BAII)	181,386.7	9.0%	197,699.3	9.4%	211,262.9	9.7%	226,640.9	10.0%	241,598.1	10.2%
Gastos Financieros	9,633.8	0.5%	7,983.1	0.4%	6,095.3	0.3%	3,936.1	0.2%	1,466.8	0.1%
Resultado Financiero	-9,633.8	-0.5%	-7,983.1	-0.4%	-6,095.3	-0.3%	-3,936.1	-0.2%	-1,466.8	-0.1%
Resultado Antes de Impuestos y Res. Excepcionales	171,752.8	8.5%	189,716.1	9.0%	205,167.6	9.4%	222,704.8	9.8%	240,131.3	10.2%
Resultado Antes de Impuestos (EBT) o (BAI)	171,752.8	8.5%	189,716.1	9.0%	205,167.6	9.4%	222,704.8	9.8%	240,131.3	10.2%
Provisión Impuesto sobre Beneficios	51,525.9	2.6%	50,914.8	2.4%	55,550.3	2.5%	60,811.4	2.7%	66,039.4	2.8%
Resultado Neto	120,227.0	6.0%	138,801.3	6.6%	149,617.3	6.9%	161,893.3	7.1%	174,091.9	7.4%
Valor Compras de Cada Ejercicio	403,200.0		419,328.0	20.0%	436,101.1	20.0%	453,545.2	20.0%	471,687.0	20.0%
Cash-Flow Económico 1	146,160.3	7.3%	164,734.6	7.9%	175,550.7	8.1%	186,693.3	8.2%	198,891.9	8.4%

Figura 42. Estado de resultados proyectados a 5 años


ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO A 5 AÑOS.

	Apertura . 2021		2021		2022		2023		2024		2025	
	Soles	%	Soles	%								
Activo No Corriente ("Inmovilizado")	133,300.0	78.4%	103,966.7	17.0%	78,033.3	14.3%	52,100.0	7.6%	27,300.0	3.2%	2,500.0	0.2%
Inmovilizado Material	10,900.0	6.4%	10,900.0	1.8%	10,900.0	2.0%	10,900.0	1.6%	10,900.0	1.3%	10,900.0	1.1%
- Amort. Acumul. Inmovil. Material	0.0	0.0%	-1,883.3	-0.3%	-4,266.7	-0.8%	-6,400.0	-0.9%	-7,400.0	-0.9%	-8,400.0	-0.8%
Inmovilizado Intangible	119,000.0	70.0%	119,000.0	19.5%	119,000.0	21.8%	119,000.0	17.2%	119,000.0	14.1%	119,000.0	11.8%
- Amort. Acumul. Inmovil. Intangible	0.0	0.0%	-24,050.0	-3.9%	-47,600.0	-8.7%	-71,400.0	-10.3%	-95,200.0	-11.3%	-119,000.0	-11.8%
Activo Corriente ("Circulante")	36,700.0	21.6%	506,321.6	83.0%	468,060.3	85.7%	637,887.2	92.4%	817,510.0	96.8%	1,007,023.2	99.8%
Existencias	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Realizable (Clientes, Deudores y H.P. Deudora)	23,994.0	14.1%	198,240.0	32.5%	206,169.6	37.8%	214,416.4	31.1%	222,993.0	26.4%	231,912.8	23.0%
Tesorería (Disponible)	12,706.0	7.5%	308,081.6	50.5%	261,890.7	48.0%	423,470.8	61.4%	594,517.0	70.4%	775,110.4	76.8%
Total Activo	170,000.0	100.0%	610,288.3	100.0%	546,093.6	100.0%	689,987.2	100.0%	844,810.0	100.0%	1,009,523.2	100.0%
Patrimonio Neto - Recursos Propios	85,000.0	50.0%	205,227.0	49.3%	344,028.3	63.0%	493,645.6	71.5%	655,539.0	77.6%	829,630.9	82.2%
Capital	85,000.0	50.0%	85,000.0	20.4%	85,000.0	15.6%	85,000.0	12.3%	85,000.0	10.1%	85,000.0	8.4%
Remanente y Resultados Ejerc. Anteriores	0.0	0.0%	0.0	0.0%	120,227.0	22.0%	259,028.3	37.5%	408,645.6	48.4%	570,539.0	56.5%
Resultado del Ejercicio	0.0	0.0%	120,227.0	28.9%	138,801.3	25.4%	149,617.3	21.7%	161,893.3	19.2%	174,091.9	17.2%
Pasivo No Corriente ("Exigible a LP")	76,500.0	45.0%	25,937.6	6.2%	10,909.8	2.0%	-6,277.1	-0.9%	-25,933.3	-3.1%	-25,933.3	-2.6%
Acreeedores L.P. Financieros - Préstamos (1+2)	76,500.0	45.0%	51,870.9	12.5%	36,843.1	6.7%	19,656.2	2.8%	-0.0	0.0%	0.0	0.0%
Pasivo Corriente ("Exigible a CP")	8,500.0	5.0%	185,389.8	44.5%	191,155.6	35.0%	202,618.7	29.4%	215,204.4	25.5%	205,825.6	20.4%
Acreeedores C.P. Financieros - Créditos	8,500.0	5.0%	8,500.0	2.0%	8,500.0	1.6%	8,500.0	1.2%	8,500.0	1.0%	8,500.0	0.8%
Acreeedores Comerciales	0.0	0.0%	39,648.0	9.5%	41,233.9	7.6%	42,883.3	6.2%	44,598.6	5.3%	46,382.6	4.6%
Hac. Pública y S.S. Acreedora (Retenciones, IVA, Impuesto)	0.0	0.0%	124,101.9	29.8%	126,393.9	23.1%	134,048.5	19.4%	142,449.6	16.9%	150,943.0	15.0%
Total Patrimonio Neto y Pasivo	170,000.0	100.0%	416,554.3	100.0%	546,093.6	100.0%	689,987.2	100.0%	844,810.0	100.0%	1,009,523.2	100.0%
Total Acreeedores Financieros (Préstamos)	76,500.0	45.0%	65,010.8	15.6%	51,870.9	9.5%	36,843.1	5.3%	19,656.2	2.3%	-0.0	0.0%
Total Recursos Permanentes	161,500.0	95.0%	231,164.5	55.5%	354,938.1	65.0%	487,368.5	70.6%	629,605.7	74.5%	803,697.6	79.6%
Total Recursos Ajenos	85,000.0	50.0%	211,327.3	50.7%	202,065.4	37.0%	196,341.5	28.5%	189,271.1	22.4%	179,892.3	17.8%

Figura 43. Estado de situación financiera proyectado a 5 años



Rentabilidad	Fórmulas	2021	2022	2023	2024	2025
1. ROE (Return On Equity) - Rentabilidad Financiera	Beneficio Neto / Recursos Propios Totales	58.58%	40.35%	30.31%	24.70%	20.98%
2. ROI (Return On Investment) - Rentabilidad Económica	Beneficio Antes de Intereses e Impuestos / Activo Total	29.72%	36.20%	30.62%	26.83%	23.93%
3. EBITDA sobre Ventas	Beneficio Antes de Intereses, Impuestos y Amortizaciones / Ventas Totales	10.28%	10.67%	10.88%	11.09%	11.30%

Liquidez y Solvencia	Fórmulas	2021	2022	2023	2024	2025
1. Solvencia	Activo Total / Pasivo Total	2.89	2.70	3.51	4.46	5.61
2. Tesorería (Prueba Ácida)	(Realizable + Disponible) / Pasivo Corriente	2.73	2.45	3.15	3.80	4.89
3. Disponibilidad	Disponible / Pasivo Corriente	1.66	1.37	2.09	2.76	3.77

Endeudamiento y Autonomía Financiera	Fórmulas	2021	2022	2023	2024	2025
1. Endeudamiento	Pasivo Total / (Pasivo Total + Patrimonio Neto)	50.00%	37.00%	28.46%	22.40%	17.82%
2. Capacidad de Devolución de la Deuda con Acreedores Financieros	(Beneficio Neto + Amortizaciones) / Acreedores Financieros	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
3. Cobertura de Intereses	EBIT / Gastos Financieros	18.83	24.76	34.66	57.58	164.71

Plazos	Fórmulas	2021
1. Plazo Medio de Cobro (días)	(Clientes / Ventas) x 365	30 días
2. Plazo Medio de Pago (días)	(Acreedores Comerciales / Compras) x 365	30 días

Fondo de Maniobra	(Recursos Propios + Pasivo Exigible a LP) - Activo No Corriente, o (Activo Corriente - Pasivo Corriente)	127,197.88	276,904.73	435,268.51	602,305.65	801,197.56
-------------------	--	------------	------------	------------	------------	------------

Plazo de Recuperación de la Inversión (Pay-Back)	Número de años que se tarda en recuperar la Inversión Inicial	1.29
--	---	------

VAN (Valor Actual Neto o Valor Capital)	Valor Actual, en términos absolutos, de un proyecto de Inversión	297,045
	Tasa de Descuento Apropriada	27.50%

TIR (Tasa Interna de Rentabilidad)	Tasa de Descuento que hace que el VAN de un proyecto sea 0.	115.91%
------------------------------------	---	---------

Punto Muerto (Crítico) o Punto de Equilibrio o Umbral de Rentabilidad	Volumen de Ventas a partir del cual se genera Beneficio	1,801,308.96	1,859,494.82	1,924,046.06	1,989,344.85	2,058,270.73
---	---	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Coefficiente de Seguridad	Ventas Totales / Punto Crítico	1.12	1.13	1.13	1.14	1.15
---------------------------	--------------------------------	------	------	------	------	------

Figura 44. Ratios básicos proyectos a 5 años

Inversión y Financiación Prevista

A Inicio de Actividad:	Apertura Ejerc. 2021	Cierre Ejerc. 2021	Cierre Ejerc. 2022	Cierre Ejerc. 2023	Cierre Ejerc. 2024	Cierre Ejerc. 2025
Inversión en Inmovilizado (Activo No Corriente)	78.41%	17.04%	14.29%	7.55%	3.23%	0.25%
Inversión en Circulante (Activo Corriente)	21.59%	82.96%	85.71%	92.45%	96.77%	99.75%
INVERSIÓN TOTAL (Inmovilizado + Circulante)	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
II	170,000	610,288	546,094	689,987	844,810	1,009,523
FINANCIACIÓN TOTAL (Propia + Ajena)	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Recursos Propios (Patrimonio Neto)	50.00%	49.27%	63.00%	71.54%	77.60%	82.18%
Recursos Ajenos (Pasivo No Corriente + Pasivo Corriente)	50.00%	50.73%	37.00%	28.46%	22.40%	17.82%

(Datos de los Balances de Situación)

Figura 45. Indicadores Financieros

Objetivos Económico-Financieros										
Ventas, Márgenes, Beneficios y Cash-Flow										
Año Ejercicio Económico) (o	Cierre Ejerc. 2021 (1º año)		Cierre Ejerc. 2022 (2º año)		Cierre Ejerc. 2023 (3º año)		Cierre Ejerc. 2024 (4º año)		Cierre Ejerc. 2025 (5º año)	
Ventas Previstas (Ingresos)	2,016,000	100%	2,096,640	100%	2,180,506	100%	2,267,726	100%	2,358,435	100%
Crecimiento de las Ventas			4.0%		4.0%		4.0%		4.0%	
Margen Bruto s/ Ventas	1,612,800	80%	1,677,312	80%	1,744,404	80%	1,814,181	80%	1,886,748	80%
EBITDA	207,320	10%	223,633	11%	237,196	11%	251,441	11%	266,398	11%
EBIT (o BAI)	181,387	9%	197,699	9%	211,263	10%	226,641	10%	241,598	10%
Beneficio Neto s/ Ventas	120,227	6%	138,801	7%	149,617	7%	161,893	7%	174,092	7%
Cash-Flow Económico	146,160.3	7%	164,734.6	8%	175,550.7	8%	186,693.3	8%	198,891.9	8%

(Datos de las Cuentas de Resultados)

Figura 46. Objetivos económicos y financieros

Indicadores Económico-Financieros					
Liquidez, Garantía, Rentabilidad, Endeudamiento y Seguridad					
Año Ejercicio Económico) (o	Cierre Ejerc. 2021 (1º año)	Cierre Ejerc. 2022 (2º año)	Cierre Ejerc. 2023 (3º año)	Cierre Ejerc. 2024 (4º año)	Cierre Ejerc. 2025 (5º año)
Saldo de Tesorería (Cierre Ejercicio) (% s/ Total Activo)	308,082 50%	261,891 48%	423,471 61%	594,517 70%	775,110 77%
Recursos Propios (Cierre Ejercicio) (% s/ Total Patrim. Neto + Pasivo)	205,227 49%	344,028 63%	493,646 72%	655,539 78%	829,631 82%
ROE (Return on Equity) Rentabilidad Financiera	58.6%	40.3%	30.3%	24.7%	21.0%
ROI (Return on Investment) Rentabilidad Económica	29.7%	36.2%	30.6%	26.8%	23.9%
Endeudamiento	50.0%	37.0%	28.5%	22.4%	17.8%
Capacidad de Devolver Deuda Financiera	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Punto de Equilibrio (Umbral de Rentabilidad o Break Event Point)	1,801,309	1,859,495	1,924,046	1,989,345	2,058,271
Coefficiente de Seguridad (Ventas/Punto de Equilibrio)	1.12	1.13	1.13	1.14	1.15
Plazo Recuperación de la Inversión	1.29 años				

(Datos de los Balances de Situación y de las Cuentas de Resultados)

Figura 47. Indicadores económicos y financieros

Evaluación financiera

En la siguiente tabla se muestra los resultados financieros en el periodo del plan de negocio.



SUPUESTOS	
Cok (Ke)	27.5%
% Deuda	50.00%
% Equity	50.00%
Tasa Fiscal	30%
TEA	14%
WACC	18.48%

Figura 48. Evaluación Financiera

A continuación, se calcula la tasa de descuento en base al costo de oportunidad considerado por los accionistas de Wairuro, tomando como referencia la ganancia del sector de los supermercados en ventas de marcas propias que corresponde al 20%. Asimismo, el proyecto será financiado en un 50% por una entidad financiera privada, se estimó el WACC (Weighted Average Cost of Capital) para poder traer los flujos a valor presente, considerando el efecto del costo de deuda y la tasa impositiva.

$$\text{WACC} = (\% \text{Capital} * \text{COK}) + (\% \text{Deuda} * \text{TEA} * (1 - \text{Tasa Impositiva}^*))$$

El proyecto muestra un VAN positivo y una TIR mayor al COK y al WACC, por lo tanto, se considera un proyecto es viable.

10.4. Análisis de Sensibilidad.

Analizamos la sensibilidad del plan de negocio, desde los ingresos esperados en un escenario realista en 100%; en un escenario pesimista en un 95% de ingresos y para el escenario optimista los ingresos serán de 105%.



Escenario Pesimista 95%	VAN	136,990
	TIR	70.16%
Escenario Esperado 100%	VAN	297,045
	TIR	115.91%
Escenario Optimista 105%	VAN	450,514
	TIR	158.63%

Figura 49. Análisis de sensibilidad

Se puede observar que en un escenario pesimista con un ingreso menor en 5%, se obtiene un VAN de 136,990 soles.

10.5. Riesgo país

Es el riesgo de una inversión económica debido solo a factores específicos y comunes a un cierto país. Se entiende como un riesgo medio de las inversiones realizadas en cierto país. Se mide en el entorno político, económico, seguridad pública, etc.

El riesgo país se entiende que está relacionado con la eventualidad de que un estado se encuentre incapacitado de cumplir con sus obligaciones con algún agente extranjero, por razones fuera de los riesgos usuales que surgen de cualquier relación crediticia.

Por ejemplo, en la actualidad del primer semestre del presente año Perú (1.58 puntos porcentuales) reportó el riesgo país más bajo de la región, seguido de Colombia (3.03 puntos) y México (3.18 puntos). El EMBI+ Perú se mide en función de la diferencia del rendimiento promedio de los títulos soberanos peruanos frente al rendimiento del bono del Tesoro estadounidense. (Gestion, 2020)

Para el presente plan de negocios se usará el modelo CAPM para medir la rentabilidad esperada. El modelo CAPM toma en cuenta la sensibilidad del activo al riesgo no diversificable, lo que también es conocido como riesgo del mercado o riesgo sistémico,

que es representado por el símbolo beta (β). También se considera la rentabilidad esperada del mercado y la rentabilidad esperada de un activo teóricamente libre de riesgo.

Una vez calculada la rentabilidad de un activo usando la metodología CAPM, los futuros flujos de caja que producirá dicho activo pueden ser descontados a su valor actual neto (VAN), para así determinar el precio adecuado del activo.

Se considera que el activo es valorado correctamente cuando su precio de cotización en el mercado es igual al valor calculado utilizando CAPM. Si el precio es mayor a la valuación obtenida, el activo se le conoce como sobrevaluado y si el precio es inferior al de la valuación se indica que el activo está subvaluado.

10.5.1. Rentabilidad requerida y Beta

La tasa de rentabilidad apropiada y requerida se calcula mediante el CAPM, la cual se emplea para descontar los flujos de caja proyectados futuros que producirá un activo, dada su apreciación de riesgo. Betas superiores a 1 simbolizan que el activo tiene un riesgo mayor al promedio de todo el mercado. Betas por debajo 1 indican un riesgo menor.

En consecuencia, un activo con un Beta elevado debe ser descontado a una mayor tasa, como medio para recompensar al inversionista por asumir el riesgo que dicho activo involucra. Esto se basa en el principio según el cual los inversionistas “a mayor riesgo, mayor rentabilidad”

Debido a que el Beta refleja la sensibilidad específica al riesgo no diversificable del mercado, este como un todo tiene un Beta de 1. Y como resulta imposible calcular la rentabilidad esperada de todo el mercado, usualmente se emplean índices como el S&P 500 o el Dow Jones en el caso del mercado norteamericano.

10.5.2. Fórmula del modelo CAPM

El modelo CAPM, trata de formular este razonamiento y considera que se puede estimar la rentabilidad de un activo del siguiente modo:

$$E(r_i) = r_f + \beta [E(r_m) - r_f]$$

- **E (r_i):** Tasa de rentabilidad esperada de un activo concreto
- **r_f:** Rentabilidad del activo sin riesgo.
- **Beta** de un activo financiero:

- **E(r_m)**: Tasa de rentabilidad esperada del mercado en que cotiza el activo.

RENTABILIDAD ESPERA CON EL METODO C.A.P.M.	
CALCULO DEL % COSTO DE CAPITAL	
Rentabilidad de un activo sin riesgo	7.25%
Rentabilidad de mercado	14.00%
Coeficiente de variabilidad (riesgo)	3.00
Prima de riesgo del mercado	6.75%
Capital Asset Pricing Model - C.A.P.M.	27.50%

Figura 50. Análisis de sensibilidad

Por tanto, según el modelo CAPM, la rentabilidad esperada estimada de la acción X es del 27.50%.

CAPÍTULO 11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Wairuro es una propuesta disruptiva y se quiere mantener así, es por ello que permanentemente se cuestionara el modelo de negocio de Wairuro, generando ideas que mejoren y diferencien la oferta de valor, procurando navegar siempre en un océano azul.

Se ha definido que todas las operaciones aterricen dentro del marco de un ecosistema digital. Es por esta razón que se colaborara con los socios del negocio para llevar cualquier proceso manual a un entorno digital.

Wairuro es un modelo de negocio innovador en el Perú que impulsa a las marcas emergentes a realizar campañas promocionales no convencionales a través de inversiones ínfimas. Su modelo de negocio está orientado a eficiencia operativa, es por ello que se apalancara de la capacidad de marketing y promoción de los clientes para potenciar la llegada al consumidor final.

Wairuro es un modelo de negocio que apuesta por tener una alta responsabilidad social que además aportará al incremento de la base tributaria del país. Es por ello que Wairuro se acercara a la SUNAT para que impulse la propuesta.

Los ingresos se basan en volumen de venta, es por ello que escogimos el sector retail por manejar productos de venta masiva. Dado esto, se manejarán precios muy bajos por producto.

Bibliografía

- ¿Cómo evaluar el impacto de las promociones en las tiendas? (23 de Febrero de 2015). Obtenido de <https://www.peru-retail.com/>
- Andina, Agencia de Noticias. (21 de Diciembre de 2019). *Estas son las 5 tendencias tecnológicas que marcarán el 2020*. Obtenido de Andina Agencia de Noticias: <https://andina.pe/>
- Barranzuela, I. (12 de Junio de 2020). *Este es el perfil del consumidor peruano en cuarentena*. Obtenido de Mercado Negro: <https://www.mercadonegro.pe/>
- BBVA. (Octubre de 2018). *Perú situación retail Moderno 2018*. Obtenido de BBVA: <https://www.bbvaresearch.com/>
- BBVA Research. (16 de Julio de 2020). *Situación Perú. Tercer trimestre 2020*. Obtenido de BBVA Research: <https://www.bbvaresearch.com/>
- Chicama Lúcar , D. (22 de Mayi de 2020). *ConexiónEsan*. Obtenido de Retail y comercio en el Perú: ¿cómo ha impactado la COVID-19?: <https://www.esan.edu.pe>
- Cordova Salzalejo, M. G. (18 de Octubre de 2018). *¿Cuánto fue la inversión publicitaria online en Perú durante septiembre?* Obtenido de Mercado Negro: <https://www.mercadonegro.pe/>
- Cordova Salzalejo, M. G. (18 de Octubre de 2018). *¿Cuánto fue la inversión publicitaria online en Perú durante septiembre?* Obtenido de Mercado negro: <https://www.mercadonegro.pe/>
- Cordova Salzalejo, M. G. (18 de Octubre de 2018). *¿Cuánto fue la inversión publicitaria online en Perú durante septiembre?* Obtenido de Mercado negro: <https://www.mercadonegro.pe>
- De Stefano, R. (s.f.). *Jack Trout, inventor del posicionamiento y pionero en la orientación al competidor*. Obtenido de Empresa y Negocios: <http://perspectivabiz.blogspot.com/>
- El Comercio. (04 de Noviembre de 2014). *¿Quieres ser millonario? La historia de las loterías peruanas*. Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/>
- El Peruano. (2011). Ley de protección de datos personales. *Normas Legales*. Lima.
- El Peruano. (11 de Setiembre de 2018). Decreto Legislativo. *Devreto Lesgislativo que regula la naturaleza Jurídico, Funciones, estructura orgánica y otras actividades de las sociedades de beneficencia*. Lima, Lima, Perú.
- Espinoza, R. (s.f.). *Posicionamiento de marca, la batalla por tu mente*. Obtenido de Roberto Espinoza: <https://robertoespinosa.es/>
- Gestion. (11 de Junio de 2020). *Gestión*. Obtenido de Riesgo país de Perú subió trece puntos básicos y cerró en 1.58 puntos porcentuales: <https://gestion.pe/economia>
- Kotler, P., & Lane Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Ministerio de la Producción. (Abril de 2020). *2020 Abril: Grandes Almacenes, Supermercados y Tiendas Especializadas*. Obtenido de Ministerio de la Producción: <http://ogeiee.produce.gob.pe/>

- Pasión por el derecho. (10 de Enero de 2020). *Beneficencia fiscalizará y sancionará con multa a juegos de loterías [D.U. 9-2020]*. Obtenido de Pasión por el derecho: <https://lpderecho.pe/>
- PerúRetail La web de retail y los canales comerciales. (6 de Mayo de 2016). *Promociones: una herramienta poderosa y efectiva para ganar compradores*. Obtenido de PerúRetail La web de retail y los canales comerciales: <https://www.peru-retail.com/>
- PerúRetail La web de retail y los canales comerciales. (15 de Octubre de 2018). *¿Cómo el retail impacta en el comportamiento del consumidor peruano?* Obtenido de PerúRetail La web de retail y los canales comerciales: <https://www.peru-retail.com/>
- PerúRetail La web de retail y los canales comerciales. (11 de Junio de 2019). *¿Por qué los hogares peruanos prefieren las marcas propias de supermercados?* Obtenido de PerúRetail La web de retail y los canales comerciales: <https://www.peru-retail.com/>
- PerúRetail La web de retail y los canales comerciales. (11 de Junio de 2019). *¿Por qué los hogares peruanos prefieren las marcas propias de supermercados?* Obtenido de PerúRetail La web de retail y los canales comerciales: <https://www.peru-retail.com/>
- PerúRetail La web de retail y los canales comerciales. (19 de Mayo de 2019). *¿Por qué los nuevos hogares peruanos han reconfigurado el consumo?* Obtenido de PerúRetail La web de retail y los canales comerciales: <https://www.peru-retail.com/>
- PerúRetail La web de retail y los canales comerciales. (23 de Julio de 2019). *Perú: ¿Cómo les va a las cadenas de supermercados en lo que va del año?* Obtenido de PerúRetail La web de retail y los canales comerciales: <https://www.peru-retail.com/>
- PerúRetail La web de retail y los canales comerciales. (14 de Mayo de 2020). *¿Cómo los peruanos han cambiado sus hábitos de consumo durante el Covid-19?* Obtenido de PerúRetail La web de retail y los canales comerciales: <https://www.peru-retail.com/>
- Pizarro, J. (21 de Noviembre de 2018). *¿Cómo el retail impacta en el comportamiento del consumidor peruano?* Obtenido de Marketeros Creativos: <https://marketeroscreativosblog.wordpress.com/>
- Promotienda advertising display players. (29 de Abril de 2015). *5 Fases en el proceso de decisión de compra según Kotler*. Obtenido de Promotienda advertising display players: <https://www.promotienda.es>
- Quiñones, C. (02 de Febrero de 2018). *INSIGHTS & Tendencias 2018: Cambia el escenario, cambia el consumo*. Obtenido de Gestión: <http://blogs.gestion.pe/>
- Redacción Gestión. (05 de Mayo de 2019). *Lima concentra el 72% de los supermercados, seguida por Piura con 8% y La Libertad con 7%*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/>
- Romero, A. (30 de Junio de 2016). *Todos somos "Infieles" en el Mercado*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/>
- Romero, A. (30 de Junio de 2016). *Todos somos "Infieles" en el Mercado*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/>
- Ruidías Rojas, J. (26 de Diciembre de 2016). *La guerra entre lo emocional (el posicionamiento) y lo racional (el precio) de un producto*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/>

- Ruiz Ormeño, J. M. (2018). *Análisis de los factores que influyen en el comportamiento de compra de marcas Blancas: Caso de la compra de marcas blancas por amas de casa de San Juan de Lurigancho en el año*. Lima: Universidad Católica del Perú.
- Salas Oblitas, L. (14 de Marzo de 2020). *Supermercados: ¿Crecerán ante la ofensiva de las tiendas de conveniencia y descuento?* Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/>
- Scotiabank. (2016). *Ventas de supermercados crecieran 4% en el 2016*. Lima: Scotiabank.
- Trigoso, M. (06 de Junio de 2019). *Marcas de menor precio crecen en el consumo de hogares peruanos*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe>
- Valdés Hernández, L. (2005). *Planeacion estratégica con enfoque sistémico*. México D.F.: Fondo Editorial.

Índice de cuadros y tablas

Figura 1. Business Model Canvas:	10
Figura 2. Análisis del entorno externo, método PESTEL	15
Figura 3 Análisis FODA cruzado	26
Figura 4. Las 5 Fuerzas de Porter	32
Figura 5. Ventajas competitivas de Porter	33
Figura 6. Mapa estratégico	35
Figura 7. Matriz BCG	37
Figura 8. MarketShare de número de tiendas y participación de supermercados	38
Figura 9. Participación de mercado proyectada.....	40
Figura 10. Comportamiento de consumo de hogares por tipos de marca.....	41
Figura 11. Resultados obtenidos de la pregunta 1	47
Figura 12. Resultados obtenidos de la pregunta 2	47
Figura 13. Resultados obtenidos de la pregunta 3	47
Figura 14. Logotipo de Wairuro	52
Figura 15. Prototipo de diseño del servicio	59
Figura 16 . Resolución de licencia de funcionamiento.....	63
Figura 17. Plano de distribución.....	65
Figura 18. Value Stream Mapping de Wairuro	67
Figura 19. Costos del servicio	68
Figura 20. Registro de participantes	69
Figura 21. Matriz de identificación general de proveedores	74
Figura 22.. Matriz de calificación de proveedores por supermercado.....	75
Figura 23.. Matriz de calificación general de proveedores.....	76
Figura 24. Mapa de procesos.....	78
Figura 25. Atención del servicio técnico de equipos informáticos.....	80
Figura 26. Programa anual de back up preventivo de equipos informáticos.....	81
Figura 27. Seguimiento de acciones correctivas y preventivas	82
Figura 28. Cadena de abastecimiento	84
Figura 29. Cadena de abastecimiento	86
Figura 30. Flujo de reclutamiento, selección y contratación de personal.....	87
Figura 31. Remuneraciones y compensaciones	91
Figura 32. Estructura de Capital	95

Figura 33. Financiamiento.....	95
Figura 34. Inversión en tecnología,	96
Figura 35. Costos fijos.....	96
Figura 36. Costos Variables	97
Figura 37. Comisiones por productos y supermercado	99
Figura 38. Proyección de ventas.....	101
Figura 39. Diagrama de punto de equilibrio.....	102
Figura 40. Flujo de caja	103
Figura 41. Estado de resultados de 2021	104
Figura 42. Estado de resultados proyectados a 5 años	105
Figura 43. Estado de situación financiera proyectado a 5 años.....	106
Figura 44. Ratios básicos proyectos a 5 años	107
Figura 45. Indicadores Financieros	108
Figura 46. Objetivos económicos y financieros	109
Figura 47. Indicadores económicos y financieros	110
Figura 48. Evaluación Financiera.....	111
Figura 49. Análisis de sensibilidad.....	112
Figura 50. Análisis de sensibilidad.....	114

Índice de tablas

Tabla 1 Segmentación de mercado de clientes	38
Tabla 2. Segmentación del mercado de consumidor	39
Tabla 3 Ficha técnica de la encuesta	46
Tabla 4. Parámetros a considerar en la estrategia de comunicación ATL y BTL	57
Tabla 5. Equipamiento de las instalaciones	64
Tabla 6 Economías de escala.....	68
Tabla 7 Puntajes y ponderación asignados	70
Tabla 8 Selección y evaluación de proveedores	71
Tabla 9 Comisiones	98
Tabla 10 Tarifa por publicidad	100
Tabla 11. Punto de equilibrio	102

Anexos

Anexo A. Descripción de puesto gerente general

IDENTIFICACIÓN		
TÍTULO DEL PUESTO: GERENTE GENERAL		
LOCALIZACIÓN LABORAL: Oficina Administrativa		
UNIDAD: Dirección estratégica		
REPORTA A: N/A		
1. MISIÓN DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> Dirigir y controlar todas las actividades y operaciones, garantizando un buen servicio 		
2. PRINCIPALES RESULTADOS		
Nº	¿Qué hace?	¿Para qué lo hace?
1	Cumplir los objetivos, visión misión y valores de la organización	Lograr metas
2	Cumplir con el bienestar, orden y moral de la organización	Promover al equipo
3	Cumplir con las políticas, reglamento, normas de conducta y trabajo de la organización	Promover cultura
4	Dirigir y definir los lineamientos de gestión para la ejecución de la empresa	Dirigir Lineamientos
5	Dirigir el soporte para el equipo de la organización convirtiéndose en un nexo entre la operación en terreno y los lineamientos de la organización	Asumir el liderazgo
6	Participar del seguimiento y control de los parámetros de gestión y coordinar los flujos de comunicación entre todos los grupos de interés, con el objeto de satisfacer las expectativas del cliente externo e interno	Dirigir el equipo para el cumplimiento de objetivos
3. ORGANIZACIÓN (Supervisa a)		
<ul style="list-style-type: none"> Gerente de Marketing Gerente de Operaciones Gerente de Administración y Finanzas Gerente de Tecnologías de la información Asistente de gerencia 		
4. CONTEXTO (Breve descripción sobre aspectos relevantes del Entorno. Ejemplos: Características del Contexto interno y externo, desafíos de la		
<p>El cargo requiere contactos internos con (quién y para qué): Gerente de Tecnologías de Información, para cumplir los acuerdos establecidos con el cliente</p> <p>El cargo requiere contactos externos con (quién y para qué): Supermercados para cumplir los plazos de términos y condiciones del sorteo.</p>		
5. FORMACIÓN ACADÉMICA, CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA Y COMPETENCIAS		
<p>Formación Académica:</p> <ul style="list-style-type: none"> Bachiller o Titulado de Ingeniería de Sistemas, Software, Computación y Sistemas, Empresarial y de Sistemas o carreras afines Post Grado en Tecnologías de Información, Administración de Negocios o carreras afines <p>Conocimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> MS Office (Word, Excel, Project) <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mínimo 5 años de experiencia en puestos similares 		

Anexo B. Descripción de puesto asistente de gerencia

IDENTIFICACIÓN		
TITULO DEL PUESTO: ASISTENTE DE GERENCIA		
LOCALIZACIÓN LABORAL: Oficina Administrativa		
UNIDAD: Dirección estratégica		
REPORTA A: Gerente General		
1. MISIÓN DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> Asistir en la programación de recepción de gerencia y mantenerla informada 		
2. PRINCIPALES RESULTADOS		
Nº	¿Qué hace?	¿Para qué lo hace?
1	Cumplir los objetivos, visión misión y valores de la organización	Lograr metas
2	Cumplir con el bienestar, orden y moral de la organización	Promover al equipo
3	Cumplir con las políticas, reglamento, normas de conducta y trabajo de la organización	Promover cultura
4	Asistir en los tramites encomendados por la gerencia	Gestionar
5	Agendar reuniones con representantes de los supermercados para establecer los vinculos comerciales	Programar
6	Otras funciones que le designe la gerencia general	Cumplir
3. ORGANIZACIÓN (Supervisa a)		
<ul style="list-style-type: none"> N/A 		
4. CONTEXTO		
(Breve descripción sobre aspectos relevantes del Entomo. Ejemplos: Características del Contexto interno y externo, desafíos de la		
El cargo requiere contactos internos con (quién y para qué):		
Gerente General, para coordinar las reuniones con los clientes		
El cargo requiere contactos externos con (quién y para qué):		
Supermercados, para agendar la reunión con la gerencia		
5. FORMACIÓN ACADEMICA, CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA Y COMPETENCIAS		
Formación Académica:		
<ul style="list-style-type: none"> Secundaria completa 		
Conocimientos:		
<ul style="list-style-type: none"> Secretariado e informática 		
Experiencia:		
<ul style="list-style-type: none"> Mínimo 1 año de experiencia en puestos similares 		
Competencias:		
<ul style="list-style-type: none"> Trabajo bajo presión/ Orientado a resultados/ Adaptabilidad/ Liderazgo 		
6. DIMENSIONES DEL PUESTO		
Materiales de Trabajo	PC/ Multifuncional/ Software/ Escritorio y silla	
Personal a Cargo	0	

Anexo C. Descripción de puesto asesor jurídico externo

IDENTIFICACIÓN		
TITULO DEL PUESTO: ASESOR JURIDICO EXTERNO		
LOCALIZACIÓN LABORAL: Teletrabajo		
UNIDAD: N/A		
REPORTA A: Gerente General		
1. MISIÓN DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por la correcta interpretación de los términos y condiciones del contrato del sorteo y tomar acción legal ante los organismos públicos 		
2. PRINCIPALES RESULTADOS		
Nº	¿Qué hace?	¿Para qué lo hace?
1	Cumplir los objetivos, visión misión y valores de la organización	Lograr metas
2	Cumplir con el bienestar, orden y moral de la organización	Promover al equipo
3	Cumplir con las políticas, reglamento, normas de conducta y trabajo de la organización	Promover cultura
4	Preparación de escritos y participación como representante legal en procesos judiciales, arbitrales y procedimientos administrativos en defensa de los intereses de la organización	Generar documentos legales
5	Asesoría en los procesos ,formulando consultas, observaciones, excepciones legales y comerciales.	Facilitar lineamiento para su gestión
6	Supervisar los instrumentos normativos inherentes al desarrollo de las operaciones de la organización.	Gestionar recursos
3. ORGANIZACIÓN (Supervisa a)		
<ul style="list-style-type: none"> • N/A 		
4. CONTEXTO <small>(Breve descripción sobre aspectos relevantes del Entorno.</small>		
<small>Ejemplos: Características del Contexto interno y externo, desafíos de la posición,</small>		
El cargo requiere contactos internos con (quién y para qué):		
Gerente general, para cumplir los términos y condiciones legales del servicio		
El cargo requiere contactos externos con (quién y para qué):		
N/A		
5. FORMACIÓN ACADEMICA, CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA Y COMPETENCIAS		
Formación Académica:		
<ul style="list-style-type: none"> • Título de Abogado • Notario Publico • Colegiado y Habilitado para ejercer el ejercicio profesional 		
Conocimientos:		
<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de promociones comerciales 		
Experiencia:		
<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 3 años de experiencia en puestos similares 		

Anexo D. Descripción de puesto asesor jurídico externo

IDENTIFICACIÓN		
TÍTULO DEL PUESTO: GERENTE DE MARKETING		
LOCALIZACIÓN LABORAL: Oficina Administrativa		
UNIDAD: Gestión de Marketing		
REPORTA A: Gerente General		
1. MISIÓN DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> Controlar las estrategias comerciales de la organización con el fin de dar cumplimiento a las metas establecidas por la organización brindando información clara y actualizada 		
2. PRINCIPALES RESULTADOS		
Nº	¿Qué hace?	¿Para qué lo hace?
1	Cumplir los objetivos, visión misión y valores de la organización	Lograr metas
2	Cumplir con el bienestar, orden y moral de la organización	Promover al equipo
3	Cumplir con las políticas, reglamento, normas de conducta y trabajo de la organización	Promover cultura
4	Analizar y verificar la viabilidad de la participación en los sorteos a través de las campañas publicitarias.	Evitar riesgos
5	Elaborar los indicadores mensuales de flujo de ventas de sorteos y contrastarlos contra la planificación de registro de usuarios asegurando la capacidad, cruzando información con TI	Tener el cloud adecuado
6	Brindar soluciones estratégicas post sorteos a los clientes ante posibles contingencias y así de esta forma mantenerlos fidelizados con el fin de lograr su satisfacción	Brindar empatía al cliente
3. ORGANIZACIÓN (Supervisa a)		
<ul style="list-style-type: none"> Jefe de publicidad Jefe de ventas 		
4. CONTEXTO		
(Breve descripción sobre aspectos relevantes del Entorno. Ejemplos: Características del Contexto interno y externo, desafíos de la posición.		
El cargo requiere contactos internos con (quién y para qué):		
Gerente de Tecnologías de Información, para evitar caídas de la plataforma virtual		
El cargo requiere contactos externos con (quién y para qué):		
Supermercados, para evaluar acuerdos y definir los términos y condiciones en la buena pro		
5. FORMACIÓN ACADÉMICA, CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA Y COMPETENCIAS		
Formación Académica:		
<ul style="list-style-type: none"> Bachiller y/o Titulado de Ingeniería Industrial, Administración de Empresas o carreras afines 		
Conocimientos:		
<ul style="list-style-type: none"> Gestión de ventas corporativas 		
Experiencia:		
<ul style="list-style-type: none"> Mínimo 3 años de experiencia en puestos similares 		

Anexo E. Descripción de puesto jefe de ventas

IDENTIFICACIÓN		
TITULO DEL PUESTO: JEFE DE VENTAS		
LOCALIZACIÓN LABORAL: Lima		
UNIDAD: Gestión de Marketing		
REPORTA A: Gerente de Marketing		
1. MISIÓN DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> Impulsar la fuerza de ventas de los servicios y brindar reportes al cliente 		
2. PRINCIPALES RESULTADOS		
Nº	¿Qué hace?	¿Para qué lo hace?
1	Cumplir los objetivos, visión misión y valores de la organización	Lograr metas
2	Cumplir con el bienestar, orden y moral de la organización	Promover al equipo
3	Cumplir con las políticas, reglamento, normas de conducta y trabajo de la organización	Promover cultura
4	Analizar y verificar la viabilidad de la participación en los sorteos a través de las campañas publicitarias.	Evitar riesgos
5	Elaborar los indicadores mensuales de flujo de ventas de sorteos y contrastarlos contra la planificación de registro de usuarios asegurando la capacidad, cruzando información con TI	Tener el cloud adecuado
6	Brindar soluciones estratégicas post sorteos a los clientes ante posibles contingencias y así de esta forma mantenerlos fidelizados con el fin de lograr su satisfacción	Brindar empatía al cliente
3. ORGANIZACIÓN (Supervisa a)		
<ul style="list-style-type: none"> N/A 		
4. CONTEXTO <small>(Breve descripción sobre aspectos relevantes del Entorno.</small>		
<small>Ejemplos: Características del Contexto interno y externo, desafíos de la posición,</small>		
El cargo requiere contactos internos con (quién y para qué):		
Gerente de marketing, para cumplir con las especificaciones del servicio		
El cargo requiere contactos externos con (quién y para qué):		
Supermercados, para promocionar la venta de servicios de la plataforma		
5. FORMACIÓN ACADÉMICA, CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA Y COMPETENCIAS		
Formación Académica:		
<ul style="list-style-type: none"> Bachiller y/o Titulado de Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Administración de Negocios y Finanzas o carreras afines 		
Conocimientos:		
<ul style="list-style-type: none"> Gestión de ventas corporativas 		
Experiencia:		
<ul style="list-style-type: none"> Mínimo 1 año de experiencia en puestos similares 		

Anexo F. Descripción de puesto asesor jurídico externo

IDENTIFICACIÓN		
TITULO DEL PUESTO: JEFE DE PUBLICIDAD		
LOCALIZACIÓN LABORAL: Teletrabajo		
UNIDAD: Gestión de Marketing		
REPORTA A: Gerente de Marketing		
1. MISIÓN DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> Impulsar la fuerza de ventas de los servicios y brindar reportes al cliente 		
2. PRINCIPALES RESULTADOS		
Nº	¿Qué hace?	¿Para qué lo hace?
1	Cumplir los objetivos, visión misión y valores de la organización	Lograr metas
2	Cumplir con el bienestar, orden y moral de la organización	Promover al equipo
3	Cumplir con las políticas, reglamento, normas de conducta y trabajo de la organización	Promover cultura
4	Analizar y verificar la viabilidad de la participación en los sorteos a través de las campañas publicitarias.	Evitar riesgos
5	Elaborar los indicadores mensuales de flujo de ventas de sorteos y contrastarlos contra la planificación de registro de usuarios asegurando la capacidad, cruzando información con TI	Tener el cloud adecuado
6	Brindar soluciones estratégicas post sorteos a los clientes ante posibles contingencias y así de esta forma mantenerlos fidelizados con el fin de lograr su satisfacción	Brindar empatía al cliente
3. ORGANIZACIÓN (Supervisa a)		
<ul style="list-style-type: none"> N/A 		
4. CONTEXTO		
(Breve descripción sobre aspectos relevantes del Entorno. Ejemplos: Características del Contexto interno y externo, desafíos de la posición,		
El cargo requiere contactos internos con (quién y para qué):		
Gerente de marketing, para impulsar la adquisición de nuevos clientes a la plataforma		
El cargo requiere contactos externos con (quién y para qué):		
Motores de búsqueda y market place, para realizar anuncios y posicionamiento de marca		
5. FORMACIÓN ACADÉMICA, CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA Y COMPETENCIAS		
Formación Académica:		
<ul style="list-style-type: none"> Bachiller y/o Titulado de Marketing, Marketing y Gestión Comercial, Comunicaciones, Administración de Empresas o carreras afines 		
Conocimientos:		
<ul style="list-style-type: none"> SEO, SEM, Power BI 		
Experiencia:		
<ul style="list-style-type: none"> Mínimo 1 año de experiencia en puestos similares 		

Anexo G. Descripción de puesto jefe de control de calidad

IDENTIFICACIÓN		
TITULO DEL PUESTO: JEFE DE CONTROL DE CALIDAD		
LOCALIZACIÓN LABORAL: Teletrabajo		
UNIDAD: Gestión de Operaciones		
REPORTA A: Gerente de Operaciones		
1. MISIÓN DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> Asistir a la gerencia en todas las actividades estratégicas y de contingencia durante la ejecución de las campañas y sorteos 		
2. PRINCIPALES RESULTADOS		
Nº	¿Qué hace?	¿Para qué lo hace?
1	Cumplir los objetivos, visión misión y valores de la organización	Lograr metas
2	Cumplir con el bienestar, orden y moral de la organización	Promover al equipo
3	Cumplir con las políticas, reglamento, normas de conducta y trabajo de la organización	Promover cultura
4	Seguimiento de las no conformidades detectadas, hasta el cierre del sorteo	Monitorear
5	Ejecutar los protocolos de las áreas involucradas	Continuidad
6	Cumplir con protocolos de operatividad	Responder en menos de 1 día
3. ORGANIZACIÓN (Supervisa a)		
<ul style="list-style-type: none"> N/A 		
4. CONTEXTO (Breve descripción sobre aspectos relevantes del Entorno.		
Ejemplos: Características del Contexto interno y externo, desafíos de la posición.		
El cargo requiere contactos internos con (quién y para qué):		
Gerente de operaciones, Mejora continua, para reportar el protocolo de servicio de soporte al participante		
El cargo requiere contactos externos con (quién y para qué):		
N/A		
5. FORMACIÓN ACADÉMICA, CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA Y COMPETENCIAS		
Formación Académica:		
<ul style="list-style-type: none"> Bachiller y/o Titulado de Ingeniería Industrial, Sistemas, Software, Computación y Sistemas, Empresarial y de Sistemas o carreras afines o Administración de Empresas, carreras afines 		
Conocimientos:		
<ul style="list-style-type: none"> Introducción al desarrollo de plataformas virtuales y páginas web 		
Experiencia:		

Anexo H. Descripción de puesto gerente de operaciones

IDENTIFICACIÓN		
TITULO DEL PUESTO: GERENTE DE OPERACIONES		
LOCALIZACIÓN LABORAL: Oficina Administrativa		
UNIDAD: Gestión de operaciones		
REPORTA A: Gerente General		
1. MISIÓN DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> Responsable de todas las actividades y estrategias de control durante la ejecución de las campañas y sorteos 		
2. PRINCIPALES RESULTADOS		
Nº	¿Qué hace?	¿Para qué lo hace?
1	Cumplir los objetivos, visión misión y valores de la organización	Lograr metas
2	Cumplir con el bienestar, orden y moral de la organización	Promover al equipo
3	Cumplir con las políticas, reglamento, normas de conducta y trabajo de la organización	Promover cultura
4	Analizar las restricciones (cuellos de botella), para asegurar la fluidez de las operaciones en conjunto con las diferentes áreas involucradas en la ejecución para velar los tiempos establecidos	Optimizar el control de las operaciones y sorteos
5	Gestionar los tramites documentarios para mantener la continuidad de las operaciones en el ciclo de vida del sorteo	Soporte al cliente
6	Gestionar las contingencias presentadas durante el registro semanal del sorteo cumpliendo los protocolos de calidad	Cumplir el protocolo de servicio
3. ORGANIZACIÓN (Supervisa a)		
<ul style="list-style-type: none"> Jefe de Operaciones y Sorteos Jefe de Control de Calidad 		
4. CONTEXTO		
(Breve descripción sobre aspectos relevantes del Entorno. Ejemplos: Características del Contexto interno y externo, desafíos de la posición, participación en		
El cargo requiere contactos internos con (quién y para qué):		
Gerente de Marketing, órganos de apoyo o para cumplir con el abastecimiento de bienes y servicios de acuerdo a lo estipulado con el cliente		
El cargo requiere contactos externos con (quién y para qué):		
Supermercados, usuarios, para mantener la continuidad del servicio		
5. FORMACIÓN ACADÉMICA, CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA Y COMPETENCIAS		
Formación Académica:		
<ul style="list-style-type: none"> Bachiller y/o Titulado de Ingeniería Industrial, Sistemas, Software, Computación y Sistemas, Empresarial y de Sistemas o carreras afines o Administración de Empresas, carreras afines 		
Conocimientos:		
<ul style="list-style-type: none"> Post Grado en Supply Chain Management, Administración de empresas, Tecnologías de Información 		
Experiencia:		
<ul style="list-style-type: none"> Mínimo 1 año de experiencia en puestos similares 		
Competencias:		
<ul style="list-style-type: none"> Orientado a resultados/ Liderazgo 		
6. DIMENSIONES DEL PUESTO		
Materiales de Trabajo	PC/ Multifuncional/ Software/ Escritorio y silla	
Personal a Cargo	2	

Anexo I. Descripción de puesto jefe de mejora continua

IDENTIFICACIÓN		
TITULO DEL PUESTO: JEFE DE MEJORA CONTINUA		
LOCALIZACIÓN LABORAL: Teletrabajo		
UNIDAD: Gestión de Operaciones		
REPORTA A: Gerente de Operaciones		
1. MISIÓN DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> Asistir a la gerencia en propuestas para la mejora a través de herramientas lean 		
2. PRINCIPALES RESULTADOS		
Nº	¿Qué hace?	¿Para qué lo hace?
1	Cumplir los objetivos, visión misión y valores de la organización	Lograr metas
2	Cumplir con el bienestar, orden y moral de la organización	Promover al equipo
3	Cumplir con las políticas, reglamento, normas de conducta y trabajo de la organización	Promover cultura
4	Elaborar el plan de acciones ante contingencias en el registro de participantes	Despliegue de operaciones
5	Implementar procedimientos y protocolos de trabajo para mejorar la calidad de servicio	Estandarizar
6	Establecer e implementar propuestas para la innovación y desarrollo en la interfaz del usuario con la plataforma	Innovar
3. ORGANIZACIÓN (Supervisa a)		
<ul style="list-style-type: none"> N/A 		
4. CONTEXTO		
(Breve descripción sobre aspectos relevantes del Entorno. Ejemplos: Características del Contexto interno y externo, desafíos de la posición,		
El cargo requiere contactos internos con (quién y para qué):		
Gerente de operaciones, jefe de control de calidad, para definir las acciones de contingencia		
El cargo requiere contactos externos con (quién y para qué):		
Usuarios, para atención del libro de reclamaciones virtual y atender quejas y reclamos		
5. FORMACIÓN ACADEMICA, CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA Y COMPETENCIAS		
Formación Académica:		
<ul style="list-style-type: none"> Bachiller y/o Titulado de Ingeniería Industrial, Sistemas, Software, Computación y Sistemas, Empresarial y de Sistemas o carreras afines o Administración de Empresas, carreras afines 		
Conocimientos:		
<ul style="list-style-type: none"> Six Sigma, Tecnologías de la Información, gestión de atención al cliente 		
Experiencia:		
<ul style="list-style-type: none"> Mínimo 1 año de experiencia en puestos similares 		
Competencias:		
<ul style="list-style-type: none"> Trabajo bajo presión/ Orientado a resultados/ Adaptabilidad/ Liderazgo 		
6. DIMENSIONES DEL PUESTO		
Materiales de Trabajo	PC/ Multifuncional/ Software/ Escritorio y silla	
Personal a Cargo	0	

Anexo J. Descripción de puesto gerente de administración finanzas

IDENTIFICACIÓN		
TITULO DEL PUESTO: GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS		
LOCALIZACIÓN LABORAL: Oficina Administrativa		
UNIDAD: Gestión de Administración de Finanzas		
REPORTA A: Gerente General		
1. MISIÓN DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> Planificar, dirigir y controlar las actividades relacionadas a la captación de recursos administrativos y financieros para cumplir las expectativas del servicio 		
2. PRINCIPALES RESULTADOS		
N°	¿Qué hace?	¿Para qué lo hace?
1	Cumplir los objetivos, visión misión y valores de la organización	Lograr metas
2	Cumplir con el bienestar, orden y moral de la organización	Promover al equipo
3	Cumplir con las políticas, reglamento, normas de conducta y trabajo de la organización	Promover cultura
4	Preparar flujos de caja y demás reportes acordes al cronograma	Facturar al cliente
5	Responsable de gestionar el presupuesto, análisis financiero, banca, cuentas por pagar de seguros, cuentas por cobrar, cobros, compras y depósitos.	Dirigir tareas del área
6	Autorizar, controlar y evaluar el gasto de planillas, repuestos, viáticos y otros rubros inherentes a las actividades	Verificar y aprobar gastos
3. ORGANIZACIÓN (Supervisa a)		
<ul style="list-style-type: none"> Jefe de Gestión Humana Jefe de Contabilidad Jefe de Logística Jefe de Tesorería 		
4. CONTEXTO		
(Breve descripción sobre aspectos relevantes del Entorno. Ejemplos: Características del Contexto interno y externo, desafíos de la posición, participación en		
El cargo requiere contactos internos con (quién y para qué): Gerente general, para comunicar los estados financieros		
El cargo requiere contactos externos con (quién y para qué): Bancos, supermercados, para gestionar el flujo financiero		
5. FORMACIÓN ACADÉMICA, CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA Y COMPETENCIAS		
Formación Académica:		
<ul style="list-style-type: none"> Bachiller y/o Titulado de Ingeniería Industrial, Administración de Negocios, Administración y Finanzas, Administración de Banca y Finanzas o carreras afines Postgrado en Administración de Empresas, Finanzas corporativas o carreras afines 		
Conocimientos:		
<ul style="list-style-type: none"> Administración Financiera MS Office (Word, Excel) 		
Experiencia:		
<ul style="list-style-type: none"> Mínimo 3 años de experiencia en puestos similares 		
Competencias:		
<ul style="list-style-type: none"> Orientado a resultados/ Liderazgo/ Capacidad de análisis/ Visión Estratégica 		
6. DIMENSIONES DEL PUESTO		
Materiales de Trabajo	PC/ Multifuncional/ Software/ Escritorio y silla	
Personal a Cargo	4	

Anexo K. Descripción de puesto jefe contabilidad

IDENTIFICACIÓN		
TITULO DEL PUESTO: JEFE DE CONTABILIDAD		
LOCALIZACIÓN LABORAL: Teletrabajo		
UNIDAD: Gestión de Administración de Finanzas		
REPORTA A: Gerente de Administración y Finanzas		
1. MISIÓN DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> Responsable de planificar, organizar, supervisar y controlar las actividades contables, la formulación de los estados financieros establecidos por dispositivos legales y por normas internas, así como la emisión de información sobre costos organizacionales, valores actualizados de los activos fijos que integran el patrimonio organizacional 		
2. PRINCIPALES RESULTADOS		
Nº	¿Qué hace?	¿Para qué lo hace?
1	Cumplir los objetivos, visión misión y valores de la organización	Lograr metas
2	Cumplir con el bienestar, orden y moral de la organización	Promover al equipo
3	Cumplir con las políticas, reglamento, normas de conducta y trabajo de la organización	Promover cultura
4	Formular trimestralmente los Estados de Financieros y anexos respectivos de la organización, para remitirlos al Gerente de Administración y Finanzas para su verificación y aprobación	Balance General del EF, BSF, ERF, EFE
5	Asegurar que la información a registrar en los sistemas cumple con los principios contables, políticas contables y las normas tributarias de la organización	Cumplir la normativa nacional
6	Verificar y clasificar los costos y gasto por centro de costo, actividades de control, proyecto, tarea y tipos de erogación	Establecer el estado financiero
3. ORGANIZACIÓN (Supervisa a)		
<ul style="list-style-type: none"> N/A 		
4. CONTEXTO		
(Breve descripción sobre aspectos relevantes del Entorno. Ejemplos: Características del Contexto interno y externo, desafíos de la posición, participación en		
El cargo requiere contactos internos con (quién y para qué): Gerente de Administración y Finanzas, el reporte de pagos tributarios y estados financieros.		
El cargo requiere contactos externos con (quién y para qué): N/A		
5. FORMACIÓN ACADÉMICA, CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA Y COMPETENCIAS		
Formación Académica:		
<ul style="list-style-type: none"> Titulado de Contabilidad Colegiado y Habilitado para ejercer el ejercicio profesional 		
Conocimientos:		
<ul style="list-style-type: none"> Especialización en Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y temas tributarios 		
Experiencia:		
<ul style="list-style-type: none"> Mínimo 3 años de experiencia en puestos similares 		
Competencias:		
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de análisis/ Liderazgo 		
6. DIMENSIONES DEL PUESTO		
Materiales de Trabajo	PC/ Multifuncional/ Software/ Escritorio y silla	
Personal a Cargo	0	

Anexo L. Descripción de puesto jefe de recursos humanos

IDENTIFICACIÓN		
TITULO DEL PUESTO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS		
LOCALIZACIÓN LABORAL: Teletrabajo		
UNIDAD: Gestión de Administración de Finanzas		
REPORTA A: Gerente de Administración y Finanzas		
1. MISIÓN DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> Planificar, organizar y controlar las actividades de gestión del talento en la organización de acuerdo al plan y políticas de la organización. 		
2. PRINCIPALES RESULTADOS		
Nº	¿Qué hace?	¿Para qué lo hace?
1	Cumplir los objetivos, visión misión y valores de la organización	Lograr metas
2	Cumplir con el bienestar, orden y moral de la organización	Promover al equipo
3	Cumplir con las políticas, reglamento, normas de conducta y trabajo de la organización	Promover cultura
4	Supervisar y controlar el cumplimiento de las normas laborales y beneficios de los trabajadores.	Cumplir normas internas y externas
5	Administrar el proceso de pagos y de beneficios de los colaboradores: Actualización de remuneraciones, elaboración de las planillas, boletas y pago de remuneraciones, adelantos, descuentos, préstamos, compensaciones, gratificaciones, vacaciones, renta de 5ta. Categoría, utilidades, AFP, ESSALUD, CTS y demás beneficios y retenciones según la norma vigente.	Cumplir la legislación vigente de beneficios sociales y sus derivados
6	Actualizar los datos de los trabajadores en el T-Registro, elaborar y declarar el PLAME	Ingresar a planilla
3. ORGANIZACIÓN (Supervisa a)		
<ul style="list-style-type: none"> N/A 		
4. CONTEXTO		
(Breve descripción sobre aspectos relevantes del Entorno. Ejemplos: Características del Contexto interno y externo, desafíos de la posición, participación en		
El cargo requiere contactos internos con (quién y para qué): Gerente de Administración y Finanzas, para la aprobación de documentación referente al PLAME y relacionados.		
El cargo requiere contactos externos con (quién y para qué): Ministerio de Trabajo para el envío de T-Registro y planillas electrónicas		
5. FORMACIÓN ACADÉMICA, CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA Y COMPETENCIAS		
Formación Académica:		
<ul style="list-style-type: none"> Bachiller o Titulado en Psicología; Contabilidad; Ingeniería Industrial; Administración de Empresas o carreras afines 		
Conocimientos:		
<ul style="list-style-type: none"> Curso/ Programa de especialización/ Diplomado en Gestión de Recursos Humanos 		
Experiencia:		
<ul style="list-style-type: none"> Mínimo 1 año de experiencia en puestos similares 		
Competencias:		
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de análisis/ Liderazgo 		
6. DIMENSIONES DEL PUESTO		
Materiales de Trabajo	PC/ Multifuncional/ Software/ Escritorio y silla	
Personal a Cargo	0	

Anexo M. Descripción de puesto jefe de tesorería

IDENTIFICACIÓN		
TÍTULO DEL PUESTO: JEFE DE TESORERIA		
LOCALIZACIÓN LABORAL: Teletrabajo		
UNIDAD: Gestión de Administración de Finanzas		
REPORTA A: Gerente de Administración y Finanzas		
1. MISIÓN DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con los pagos de los proveedores y clientes en el tiempo estipulado 		
2. PRINCIPALES RESULTADOS		
N°	¿Qué hace?	¿Para qué lo hace?
1	Cumplir los objetivos, visión misión y valores de la organización	Lograr metas
2	Cumplir con el bienestar, orden y moral de la organización	Promover al equipo
3	Cumplir con las políticas, reglamento, normas de conducta y trabajo de la organización	Promover cultura
4	Responsable de validar y aprobar el pago de proveedores de servicios. Así como los pagos a los ganadores	Aprobar pagos
5	Elaborar el flujo de caja ejecutado y proyectado a corto plazo	Programar pagos
6	Supervisar las labores de aplicación y control de los ingresos y egresos de caja.	Flujo de caja
3. ORGANIZACIÓN (Supervisa a)		
<ul style="list-style-type: none"> N/A 		
4. CONTEXTO		
(Breve descripción sobre aspectos relevantes del Entorno. Ejemplos: Características del Contexto interno y externo, desafíos de la posición,		
El cargo requiere contactos internos con (quién y para qué):		
Gerente de Administración y Finanzas para la aprobación de pagos en el tiempo estipulado		
El cargo requiere contactos externos con (quién y para qué):		
Usuarios, coordinar con el ganador del sorteo para efectuar el pago		
5. FORMACIÓN ACADÉMICA, CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA Y COMPETENCIAS		
Formación Académica:		
<ul style="list-style-type: none"> Bachiller; Titulado de Ingeniería Económica; Administración de Empresas; Administración de Banca y Finanzas o carreras afines 		
Conocimientos:		
<ul style="list-style-type: none"> Curso/ Programa de especialización/ Diplomado en Finanzas o afines 		
Experiencia:		
<ul style="list-style-type: none"> Mínimo 1 año de experiencia en puestos similares 		
Competencias:		
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de análisis/ Trabajo bajo presión 		
6. DIMENSIONES DEL PUESTO		
Materiales de Trabajo	PC/ Multifuncional/ Software/ Escritorio y silla	
Personal a Cargo	0	

Anexo N. Descripción de puesto jefe de logística

IDENTIFICACIÓN		
TITULO DEL PUESTO: JEFE DE LOGISTICA		
LOCALIZACIÓN LABORAL: Teletrabajo		
UNIDAD: Gestión de Administración de Finanzas		
REPORTA A: Gerente de Administración y Finanzas		
1. MISIÓN DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el abastecimiento de servicios de acuerdo al cronograma del sorteo 		
2. PRINCIPALES RESULTADOS		
Nº	¿Qué hace?	¿Para qué lo hace?
1	Cumplir los objetivos, visión misión y valores de la organización	Lograr metas
2	Cumplir con el bienestar, orden y moral de la organización	Promover al equipo
3	Cumplir con las políticas, reglamento, normas de conducta y trabajo de la organización	Promover cultura
4	Gestionar la adquisición de economato, útiles de oficina, licencias de software	Evitar cuellos de botella
5	Establecer los procedimientos, métodos, sistemas y controles de suministro necesarios para el óptimo desempeño de la plataforma	Establecer lineamientos
6	Planificar el despliegue de usuarios y equipos informáticos a los clientes que lo solicitan	Abastecer necesidades
3. ORGANIZACIÓN (Supervisa a)		
<ul style="list-style-type: none"> • N/A 		
4. CONTEXTO		
(Breve descripción sobre aspectos relevantes del Entorno. Ejemplos: Características del Contexto interno y externo, desafíos de la posición,		
El cargo requiere contactos internos con (quién y para qué):		
Gerente de Administración y Finanzas, para la aprobación de pagos a los proveedores		
El cargo requiere contactos externos con (quién y para qué):		
Proveedores de tangibles para la ejecución del servicio		
5. FORMACIÓN ACADÉMICA, CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA Y COMPETENCIAS		
Formación Académica:		
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller o Titulado de Ingeniería Industrial u otras carreras afines. 		
Conocimientos:		
<ul style="list-style-type: none"> • Supply Chain Management 		
Experiencia:		
<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 1 año de experiencia en puestos similares 		
Competencias:		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis/ Trabajo bajo presión 		
6. DIMENSIONES DEL PUESTO		
Materiales de Trabajo	PC/ Multifuncional/ Software/ Escritorio y silla	
Personal a Cargo	0	

Anexo O. Descripción de puesto gerente de tecnologías de información

IDENTIFICACIÓN		
TITULO DEL PUESTO: GERENTE DE TECNOLOGIAS DE INFORMACION		
LOCALIZACIÓN LABORAL: Oficina Administrativa		
UNIDAD: Gestión de Tecnologías de Información		
REPORTA A: Gerente General		
1. MISIÓN DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> Dirigir y controlar las actividades tecnologías y de infraestructura de la plataforma 		
2. PRINCIPALES RESULTADOS		
N°	¿Qué hace?	¿Para qué lo hace?
1	Cumplir los objetivos, visión misión y valores de la organización	Lograr metas
2	Cumplir con el bienestar, orden y moral de la organización	Promover al equipo
3	Cumplir con las políticas, reglamento, normas de conducta y trabajo de la organización	Promover cultura
4	Gestionar con los proveedores el desarrollo de la plataforma web y app	Mejorar la interfaz
5	Gestionar el cumplimiento legal de la ley de protección de datos personales	Velar por la integridad
6	Gestionar las caídas y retrasos con la jefatura de mantenimiento para continuar con la operatividad de la plataforma	Cumplir protocolo
3. ORGANIZACIÓN (Supervisa a)		
<ul style="list-style-type: none"> Jefe de Seguridad de la Información Jefe de Desarrollo de Plataforma Jefe de Mantenimiento 		
4. CONTEXTO		
(Breve descripción sobre aspectos relevantes del Entorno. Ejemplos: Características del Contexto interno y externo, desafíos de la posición, participación en		
El cargo requiere contactos internos con (quién y para qué):		
Gerente de Marketing, para establecer los requerimientos mínimos de la plataforma virtual		
El cargo requiere contactos externos con (quién y para qué):		
Proveedores, para establecer los lineamientos de la plataforma		
5. FORMACIÓN ACADÉMICA, CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA Y COMPETENCIAS		
Formación Académica:		
<ul style="list-style-type: none"> Bachiller o Titulado de Ingeniería de Sistemas, Software, Computación y Sistemas, Empresarial y de Sistemas o carreras afines Post Grado en Tecnologías de Información, Administración de Negocios o carreras afines 		
Conocimientos:		
<ul style="list-style-type: none"> PHP, Android Studio, Java, Desarrollo de Web 		
Experiencia:		
<ul style="list-style-type: none"> Mínimo 3 años de experiencia en puestos similares 		
Competencias:		
<ul style="list-style-type: none"> Trabajo bajo presión/ Orientado a resultados/ Adaptabilidad/ Liderazgo 		
6. DIMENSIONES DEL PUESTO		
Materiales de Trabajo	PC/ Multifuncional/ Software/ Escritorio y silla/ Sala de reuniones	
Personal a Cargo	3	

Anexo P. Descripción de puesto jefe de seguridad de la información

IDENTIFICACIÓN		
TITULO DEL PUESTO: JEFE DE SEGURIDAD DE LA INFORMACION		
LOCALIZACIÓN LABORAL: Teletrabajo		
UNIDAD: Gestión de Tecnologías de Información		
REPORTA A: Gerente de Tecnologías de Información		
1. MISIÓN DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> Asistir a la gerencia para el desarrollo de medidas de seguridad en la plataforma virtual 		
2. PRINCIPALES RESULTADOS		
Nº	¿Qué hace?	¿Para qué lo hace?
1	Cumplir los objetivos, visión misión y valores de la organización	Lograr metas
2	Cumplir con el bienestar, orden y moral de la organización	Promover al equipo
3	Cumplir con las políticas, reglamento, normas de conducta y trabajo de la organización	Promover cultura
4	Dirigir el los mecanismos necesarios para evitar ser victima de fraude, phishing y hackeos a la plataforma virtual	Evitar vulnerabilidades
5	Dirigir el cumplimiento legal de la ley de proteccion de datos personales	Velar por la integridad
6	Establecer y administrar la seguridad perimetral y de redes	Cumplir protocolo
3. ORGANIZACIÓN (Supervisa a)		
<ul style="list-style-type: none"> N/A 		
4. CONTEXTO	(Breve descripción sobre aspectos relevantes del Entorno. Ejemplos: Características del Contexto interno y externo, desafíos de la posición,	
El cargo requiere contactos internos con (quién y para qué):		
Gerente de Tecnologías de Información, para definir el mecanismo de seguridad de datos		
El cargo requiere contactos externos con (quién y para qué):		
Proveedores, para establecer los lineamientos de la plataforma		
5. FORMACIÓN ACADEMICA, CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA Y COMPETENCIAS		
Formación Académica:		
<ul style="list-style-type: none"> Bachiller o Titulado de Ingeniería de Sistemas, Software, Computación y Sistemas, Empresarial y de Sistemas o carreras afines 		
Conocimientos:		
<ul style="list-style-type: none"> Firewall, Antispam, IPS/IDS, Seguridad de la Información 		
Experiencia:		
<ul style="list-style-type: none"> Mínimo 1 año de experiencia en puestos similares 		
Competencias:		
<ul style="list-style-type: none"> Trabajo bajo presión/ Orientado a resultados/ Adaptabilidad/ Liderazgo 		
6. DIMENSIONES DEL PUESTO		
Materiales de Trabajo	PC/ Multifuncional/ Software/ Escritorio y silla/ Sala de reuniones	
Personal a Cargo	0	

Anexo Q. Descripción de puesto jefe de desarrollo de plataforma

IDENTIFICACIÓN		
TITULO DEL PUESTO: JEFE DE DESARROLLO DE PLATAFORMA		
LOCALIZACIÓN LABORAL: Teletrabajo		
UNIDAD: Gestión de Tecnologías de Información		
REPORTA A: Gerente de Tecnologías de Información		
1. MISIÓN DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> Asistir a la gerencia para el desarrollo de medidas de seguridad en la plataforma virtual 		
2. PRINCIPALES RESULTADOS		
Nº	¿Qué hace?	¿Para qué lo hace?
1	Cumplir los objetivos, visión misión y valores de la organización	Lograr metas
2	Cumplir con el bienestar, orden y moral de la organización	Promover al equipo
3	Cumplir con las políticas, reglamento, normas de conducta y trabajo de la organización	Promover cultura
4	Dirigir el desarrollo de la plataforma con los encargados de UX y UI	Desarrollar
5	Establecer los hitos y entregables del desarrollo de la plataforma	Cumplir plazos
6	Coordinar acciones de mejora durante la fase de prueba de la plataforma	Cumplir estándares
3. ORGANIZACIÓN (Supervisa a)		
<ul style="list-style-type: none"> N/A 		
4. CONTEXTO		
(Breve descripción sobre aspectos relevantes del Entorno. Ejemplos: Características del Contexto interno y externo, desafíos de la posición,		
El cargo requiere contactos internos con (quién y para qué):		
Gerente de Tecnologías de Información, para definir la interfaz de la plataforma		
El cargo requiere contactos externos con (quién y para qué):		
Proveedores de UX y UI (experiencia de usuario e interfaz)		
5. FORMACIÓN ACADÉMICA, CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA Y COMPETENCIAS		
Formación Académica:		
<ul style="list-style-type: none"> Bachiller o Titulado de Ingeniería de Sistemas, Software, Computación y Sistemas, Empresarial y de Sistemas o carreras afines 		
Conocimientos:		
<ul style="list-style-type: none"> PHP, Android Studio, Java, Desarrollo de Web 		
Experiencia:		
<ul style="list-style-type: none"> Mínimo 1 año de experiencia en puestos similares 		
Competencias:		
<ul style="list-style-type: none"> Trabajo bajo presión/ Orientado a resultados/ Adaptabilidad/ Liderazgo 		
6. DIMENSIONES DEL PUESTO		
Materiales de Trabajo	PC/ Multifuncional/ Software/ Escritorio y silla/ Sala de reuniones	
Personal a Cargo	0	

Anexo R. Descripción de puesto jefe de mantenimiento

IDENTIFICACIÓN		
TITULO DEL PUESTO: JEFE DE MANTENIMIENTO		
LOCALIZACIÓN LABORAL: Teletrabajo		
UNIDAD: Gestión de Tecnologías de Información		
REPORTA A: Gerente de Tecnologías de Información		
1. MISIÓN DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> Asistir a la gerencia para brindar soporte de hardware, software y backup 		
2. PRINCIPALES RESULTADOS		
Nº	¿Qué hace?	¿Para qué lo hace?
1	Cumplir los objetivos, visión misión y valores de la organización	Lograr metas
2	Cumplir con el bienestar, orden y moral de la organización	Promover al equipo
3	Cumplir con las políticas, reglamento, normas de conducta y trabajo de la organización	Promover cultura
4	Ejecutar el programa anual de back up a los usuarios de equipos electronicos informaticos	Prevenir
5	Brindar soporte ante cualquier parada o caída de la plataforma virtual	Protocolo de operatividad
6	Gestionar los parametros mínimos para la instalacion del servidor en la plataforma virtual	Cumplir estándares
3. ORGANIZACIÓN (Supervisa a)		
<ul style="list-style-type: none"> N/A 		
4. CONTEXTO		
(Breve descripción sobre aspectos relevantes del Entorno. Ejemplos: Características del Contexto interno y externo, desafíos de la posición, participación en		
El cargo requiere contactos internos con (quién y para qué): Gerente de Tecnologías de Información, para establecer los mantenimientos de equipos informáticos y de la plataforma virtual		
El cargo requiere contactos externos con (quién y para qué): Proveedores, para adquirir los medios necesarios para su ejecución		
5. FORMACIÓN ACADEMICA, CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA Y COMPETENCIAS		
Formación Académica: <ul style="list-style-type: none"> Bachiller o Titulado de Ingeniería de Sistemas, Software, Computación y Sistemas, Empresarial y de Sistemas o carreras afines Post Grado en Tecnologías de Información, Administración de Negocios o carreras afines 		
Conocimientos: <ul style="list-style-type: none"> PHP, Android Studio, Java, Desarrollo de Web 		
Experiencia: <ul style="list-style-type: none"> Mínimo 3 años de experiencia en puestos similares 		
Competencias: <ul style="list-style-type: none"> Trabajo bajo presión/ Orientado a resultados/ Adaptabilidad/ Liderazgo 		
6. DIMENSIONES DEL PUESTO		
Materiales de Trabajo	PC/ Multifuncional/ Software/ Escritorio y silla/ Sala de reuniones	
Personal a Cargo	0	