

PLAN DE NEGOCIO PARA EL LANZAMIENTO DE UNA NUEVA LOTERÍA EN PERÚ

Trabajo de investigación para optar el Grado de Máster en Dirección de Empresas

Juan Armando Alejandro Vásquez Balaguer

Asesor:

Mtr. Eduardo Emilio Linares Samamé

Lima, noviembre de 2019



Dedicatoria

Dedicado a todos aquellos que no solamente tienen el valor de soñar, sino que luchan por alcanzar sus sueños; y a todos aquellos que creen que la suerte y el esfuerzo van por la vida tomados siempre de la mano. Dedicado a mis padres, a mi familia y a mis amigos, por su especial cariño, empuje y paciencia en estos dos años. A Nathalie, quien me quita el sueño a diario. Y para Lara, mi luz que nunca deja de brillar.





Agradecimientos

Agradecer a los que me vieron convertirme en la persona que soy, a la vida por darme lecciones que nunca olvidaré y a Dios por permitirme nunca desfallecer. A todos ustedes que siguen sosteniendo mi alma y la alimentan cada día para ayudarme a seguir siendo la mejor versión de mí mismo. Especial agradecimiento a mis profesores y compañeros del PAD, interminables fuentes de inspiración y conocimientos, sin cuyo aporte, este trabajo no hubiera sido posible. A todos, les estoy y estaré eternamente agradecidos.





Resumen ejecutivo-informativo

Lotto Millionaire es una empresa australiana, líder de loterías a nivel mundial que, en busca ampliar sus operaciones internacionalmente, ha identificado al Perú como el primer y más atractivo mercado de Latinoamérica para lanzar una nueva lotería a nivel nacional llamada Trébol Mágico. Para tal fin se crea Lotto Millonario Perú, empresa peruana que cuenta con un equipo directivo con un vasto conocimiento de loterías a nivel mundial, así como un equipo experimentado a nivel local, muchos de los cuales han trabajado en el rubro de juegos y loterías a nivel local. Asimismo, ha establecido alianzas con socios estratégicamente importantes tanto internacionalmente como a nivel nacional. Lotto Millonario Perú busca romper el monopolio casi existente desde 1994 por parte de la empresa Intralot de Perú y su portafolio de productos de loterías, por lo que se espera un ingreso agresivo que permita Trébol Mágico tener una participación del mercado entre 30% el primer año de lanzado y cerca del 50% al segundo año. Este trabajo de investigación consiste en desarrollar el plan de negocio para el lanzamiento del producto. La empresa viene trabajando cerca de un año y medio (desde inicios del 2018) en el desarrollo, actualización y ejecución de este, con miras a lanzar la lotería a inicios del 2020. El trabajo abarcará el desarrollo del plan con una fecha de corte de octubre de 2019 y, como es lógico, mostrará que éste se ha ido trabajando dinámicamente y, por ende, puede estar afectos a cambios de estrategia en el camino. Nuestra investigación y el desarrollo del plan nos permite concluir que Trébol Mágico tendrá el éxito esperado en el mercado peruano.

Palabras clave: lotería; Trébol Mágico; Perú; tecnología; juego

UNIVERSIDAD DE PIURA



Abstract

Lotto Millionaire is an Australian company, leader in the lottery industry worldwide which, aiming at expanding its operations internationally, has identified Peru as the first and the most attractive market in Latin America to launch a new, nation-wide, lottery product called Trebol Magico. To this end, Lotto Millonario Peru is created, Peruvian company with a vast knowledge of lotteries worldwide, as well an experienced local team that has worked in the gaming and lottery industry before. Furthermore, Lotto Millonario Peru has allied itself with strategically important international and local partners. Lotto Millonario Peru is looking to break the existing (almost) monopoly that has operated Intralot de Peru since 1994, which has a wide range of lottery products in its portfolio; it is expected that Trebol Magico will have an aggressive launch which will allow it to gain around 30% of market share by the end of year one and close to 50% of the market share by the end of year two.. This investigation consists in developing a business plan to launch the product. The company has been working for around one and a half years (since beginning of 2018) in developing, updating and executing the business plan, with a view to launch by the beginning of 2020. The investigation will show the development up until October 2018 (cut-off period) and, logically, it will show a dynamic business plan, which could be prone to changes in strategy, deemed necessary, along the way. Our investigation and the business plan help us to conclude that Trebol Magico will be a success in the Peruvian market.

Keywords: lottery; Trebol Magico; Peru; technology; gaming

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA



Tabla de contenido

Dedi	icatoria	iii
Agra	adecimientos	v
Resu	umen ejecutivo-informativo	vii
Abst	tract	ix
Índi	ce de tablas	xv
Índi	ce de figuras	xvii
Índi	ce de anexos	xix
Intr	oducción	1
Cap	ítulo 1. Análisis del entorno externo para invertir en el Perú	5
1.1.	Indicadores macroeconómicos	5
1.2.	Indicadores de empr <mark>endimiento y de negocios</mark>	5
1.3.	Indicadores tecnológicos	6
1.4.	Conclusiones	7
Cap	ítulo 2. Análisis sect <mark>orial de las diferentes modalidades d</mark> e juego en el	
2.1.	Juegos de azar	
2.2.	Apuestas deportivas	9
2.3.	Empresas de loterías	10
	2.3.1. Intralot de Perú	10
	2.3.2. Scientific Games	12
	2.3.3. Otras loterías	12
2.4.	Conclusiones	12
Cap	ítulo 3. Análisis detallado del sector de loterías	15
3.1.	Tendencias a nivel mundial	15
3.2.	Las loterías en el Perú	16
	3.2.1. El marco legal	16
	3.2.2. Barreras de entrada	16
3.3.	Comparativo de las loterías en el Perú con estándares mundiales	17
	3.3.1. Mercado europeo	17
	3.3.2. Mercado norteamericano	17
	3.3.3. Mercado sudamericano	17
3.4.	Conclusiones	19

Cap	oítulo 4. ¿Cómo funciona una lotería?	21	
4.1.	Un juego de probabilidades	21	
4.2.	. Círculo virtuoso vs círculo vicioso		
4.3.	Estrategia de masificación de un producto a través de un bajo precio	24	
4.4.	. Payout: el costo directo más importante		
4.5.	Segmentación de clientes	25	
4.6.	Conclusiones	26	
Cap	oítulo 5. Análisis detallado de la competencia - Tinka	27	
5.1.	Estrategia competitiva	27	
5.2.	Modelo de negocio	27	
	5.2.1. Propuesta de valor al consumidor		
	5.2.2. Propuesta de valor al cliente	28	
5.3.	Debilidades de Intralot	28	
	5.3.1. Ratio de <i>payout</i> inadecuado	28	
	5.3.2. Modelo de comercialización costoso y de baja rentabilidad	29	
	5.3.3. Baja cantidad de puntos de venta retail	29	
	5.3.4. Pobre segmentación debido a falta de información sobre los clientes	es30	
	5.3.5. Cambio de prioridades en el portafolio de productos		
	5.3.6. Uso de tecnología antigua	30	
	5.3.7. Estrategias de marketing que no conectan con el público objetivo.	31	
	5.3.8. Comportamiento monopolístico	32	
	5.3.9. Falta de visibilidad en responsabilidad social	32	
	5.3.10. Otros factores	33	
5.4.	Conclusiones	33	
Cap	oítulo 6. La oportunidad – nueva lotería Trébol Mágico	35	
6.1.	Visión y misión	35	
6.2.	. Objetivos de negocio		
6.3.	Mecánica de juego		
6.4.	Estrategia competitiva		
6.5.	Modelo de negocio		
	6.5.1. Propuesta de valor al consumidor	36	
	6.5.2. Propuesta de valor al cliente	36	
6.6.	Ventajas competitivas detalladas	37	

	6.6.1. Tercerización de servicios	37
	6.6.2. Mejores premios	37
	6.6.3. Uso de tecnología para la comercialización de boletos	37
	6.6.4. Puntos de venta	38
	6.6.5. Segmentación de clientes	38
	6.6.6. Estrategia publicitaria	39
	6.6.7. Competitividad	39
	6.6.8. Responsabilidad social	40
6.7.	Conclusiones	40
Cap	útulo 7. Estructura y equipo directivo de Lotto Millonario Perú	43
	útulo 8. Socios estratégicos y de inversión	
Cap	oítulo 9. Plan de mark <mark>eting</mark>	47
9.1.	Objetivos de marketing	47
9.2.	Segmentación de clientes	48
9.3.	Posicionamiento de marca	48
9.4.	Campaña de lanzam <mark>iento</mark>	50
9.5.	Estrategia de activación BTL en el punto de venta	51
	9.5.1. Eventos de lanzamiento	51
	9.5.2. Activación con clientes	52
	9.5.3. Entrenamiento a la fuerza de ventas	52
	9.5.4. Esquema comisional de ventas	52
	9.5.5. Plan de incentivos a la red comercial	53
	9.5.6. Creación e instalación de material POP	53
9.6.	Presupuesto total	54
9.7.	Conclusiones	54
Cap	útulo 10. Plan de Ventas	55
10.1	. Objetivos de venta	55
10.2	. Acuerdos con proveedores	55
10.3	. Planes para una segunda fase	55
10.4	. Conclusiones	55
Cap	vítulo 11. Riesgos del proyecto	57
Cap	útulo 12. Estados financieros	59
12 1	Estado de resultados	59

12.2. Balance	59
12.3. Flujo de caja	59
Conclusiones	61
Bibliografía	63
Anexos	65



Índice de tablas

Tabla 1. Ingresos (estimados) de Intralot de Perú, año 2018, por tipo de producto	11
Tabla 2. Comparativo de mercados de lotería a nivel mundial	19
Tabla 3. Pirámide de premios típica de una lotería	21
Tabla 4 Riesgos del proyecto	57





Índice de figuras

Figura 1. Sorteos de Tinka entre febrero y agosto de 2018	24
Figura 2. Resultados de encuesta al público	32
Figura 3. Objetivos de marketing de Trébol Mágico	47
Figura 4. Posicionamiento de marca de los productos de Intralot	49
Figura 5. Cambio en el posicionamiento de productos de lotería	49
Figura 6. <i>Mix</i> de inversión en medios	50
Figura 7. Razones para invertir en medios seleccionados	51





Índice de anexos

Anexo 1. Crecimiento del PBI en la región Latinoamérica	65
Anexo 2. Niveles de confianza en el Perú	66
Anexo 3. Tarifas de banda ancha como porcentaje del PBI per cápita	67
Anexo 4. Conexiones banda ancha, velocidad de conexión (2017)	68
Anexo 5. Clasificación de modalidades de juegos en el Perú	69
Anexo 6. Modalidades de compra de la industria de juego en el Perú	70
Anexo 7. Círculo virtuoso de una lotería	71
Anexo 8. Pirámide demográfica vs pirámide de consumidores de loterías	72
Anexo 9. Página oficial de Facebook de Tinka Perú, 2019	73
Anexo 10. Mecánicas de j <mark>uego de Trébol Mágico vs. productos d</mark> e Intralot	74
Anexo 11. Pirámide de pr <mark>emios de Trébol Mágico vs Tinka</mark>	75
Anexo 12. Perfiles del equipo directivo	76
Anexo 13. Socios estratégicos y de inversión	78
Anexo 14. Plan de ventas, Trébol Mágico, 2020	82
Anexo 15. Plan de ventas, Trébol Mágico, 2020-2024	83
Anexo 16. Estado de resultados, Lotto Millonario Perú, 2020-2024	84
Anexo 17. Balance, Lotto Millonario Perú, 2020-2024	85
Anexo 18. Flujo de caja, Lotto Millonario Perú, 2020-2024	86



Introducción

El mercado peruano de loterías ha sido, por años, un tema poco explorado, analizado y fiscalizado, tanto por medios de comunicación, entidades del estado, analistas económicos y/o empresas del rubro. Esto se da porque, desde 1994, la empresa Intralot de Perú (de aquí en adelante, Intralot) ha ejercido una hegemonía casi monopólica con su portafolio de productos de lotería y juegos de azar en el Perú, entre los que destaca su producto más antiguo y el más conocido: la lotería Tinka. Al ser Intralot un grupo privado, la información del mercado y de su performance es, de por sí, poco visible. A pesar de esta limitante, este trabajo de investigación buscará esclarecer a qué se debe esta coyuntura y, al analizar las barreras de entrada, determinar por qué no ha habido más empresas dispuestas a entrar en este mercado.

El capítulo 1 del estudio parte de un análisis a nivel país para evaluar, macroeconómicamente, la atractividad del mercado. Se revisarán indicadores económicos, demográficos, de emprendimiento y tecnológicos. Esto nos llevará a responder la siguiente pregunta:

- ¿Es el Perú un país propicio para una inversión extranjera de esta naturaleza?

 El capítulo 2 profundizará sobre las diferentes modalidades de juego que existen en el Perú y se investigará una tendencia que llama la atención:
 - ¿Por qué diferentes modalidades de juego en el Perú están creciendo a un ritmo vertiginoso mientras que las loterías no crecen al mismo ritmo?

El capítulo 3, por su parte, nos adentrará en más detalle al mundo de las loterías. Se revisará por qué su crecimiento es limitado en el Perú y por qué no sigue la tendencia mundial que demuestra que una industria de juego fuerte está correlacionada de manera positiva con una industria de lotería igual de importante. Investigaremos quiénes son los participantes en el mundo de las loterías en el Perú y cuál ha sido su performance, lo cual nos permitirá entender mejor el sector.

El capítulo 4 ofrecerá un detalle técnico de cómo funciona una lotería para poder entender cuál debería ser el atractivo para un cliente. Asimismo, veremos las dos caras de la moneda: qué pasa mientras más personas juegan la lotería y qué consecuencias puede tener el que los consumidores le pierdan la confianza al producto.

En el capítulo 5 revisaremos el modelo de negocio Tinka y lo compararemos con el funcionamiento de una lotería mencionado en el capítulo anterior. El lector se podrá ir dando

cuenta de que, más que un mercado con poco potencial, el bajo crecimiento en el sector se debe a la baja performance de Tinka, y de los otros productos de lotería de Intralot. El trabajo de investigación también da cuenta de que Intralot no emplea un modelo de negocio propio de una lotería a nivel mundial, con estándares reconocidos mundialmente. Al no tener a ningún competidor al costado, es común perder una perspectiva de cuánto debería estar creciendo o qué estándares seguir. Se revisarán las demás razones de este fenómeno, que buscará responder a las siguientes preguntas:

- ¿Por qué este modelo de negocio no ha permitido un crecimiento escalable y más bien se ha mantenido lineal?
- ¿Ha buscado Tinka cambiar su propuesta de valor o su modelo de negocio? ¿Podría hacerlo si quisiera y qué cambios tendría que hacer?

Finalmente, del capítulo 6 en adelante, se explicará la oportunidad de negocio que busca aprovechar Lotto Millonario Perú¹ (de aquí en adelante, Lotto Millonario) debido al gran potencial que presenta el mercado para la introducción de su nueva lotería Trébol Mágico. El capítulo 6 explicará lo siguiente:

• ¿Qué hace que la estrategia y el modelo de negocio de Lotto Millonario sean ideales para generar una disrupción a gran escala en el sector?

Se explicará la estrategia de negocio basado principalmente en la tercerización de sus servicios y la introducción de la tecnología como valor diferencial de la propuesta, especialmente para atraer a un público objetivo más joven (18-45 años). Asimismo, se explicará por qué se piensa que este modelo de crecimiento exponencial pueda llegar a abarcar casi la mitad de participación de mercado en un sector al que Tinka le ha costado 25 años construir. No se tiene la certeza de que existirá un intento de bloqueo regulatorio por parte de Intralot, pero sí se espera una reacción a nivel de producto y promoción. No se espera que existan cambios fundamentales en la propuesta de valor o el modelo de negocio de Tinka, más allá de campañas promocionales, pero sí será interesante ver cómo cambiará el sector de loterías con la introducción de una segunda lotería al mercado. Esto nos lleva a preguntarnos:

• ¿Podrá Lotto Millonario sostener esta ventaja competitiva en el tiempo?

¹ Nota: Por confidencialidad de los datos de la empresa, se ha cambiado el nombre de esta.

El capítulo 7, por su parte, explicará las capacidades y los recursos con los que se cuentan, el capítulo 8 la plana directiva y el capítulo 9 a los socios estratégicos que se sumarán al proyecto. Es importante que todos estos elementos estén presentes para brindar la confianza a todo los *stakeholders* de que este es un emprendimiento serio y sostenible en el tiempo.

Los capítulos 10 y 11, por su parte, mostrarán planes de marketing y ventas, respectivamente, donde se detalla la gran inversión en campaña publicitarias y que la apertura de canales de distribución hará que el Trébol Mágico sea la lotería con la cobertura retail más grande a nivel mundial. En cuanto a la segmentación de clientes, se revisará un factor muy importante y que creemos ha tenido un impacto en el crecimiento del sector:

• ¿Existe una falta de entendimiento del segmento objetivo al cual está dirigido el producto de lotería actualmente y cuáles son sus aspiraciones?

Finalmente, los capítulos 12 y 13 explicarán los riesgos a los que está expuesto el proyecto y las proyecciones financieras, que muestran crecimientos importantes en un periodo de análisis de 5 años.

El trabajo de investigación tiene como finalidad presentar un plan de negocios coherente con los objetivos de la empresa, que es el exitoso lanzamiento de la lotería Trébol Mágico y posicionar a Lotto Millonario como un jugador líder en el mercado de loterías. El objetivo de la empresa no es solamente ser el líder, sino que su existencia sea positiva para la competitividad del sector y para todo el ecosistema, así como brindarle al consumidor final, después de mucho tiempo, una alternativa distinta para probar suerte y convertirse en el próximo millonario.



Capítulo 1. Análisis del entorno externo para invertir en el Perú

El Perú ha experimentado un crecimiento sorprendente desde el comienzo de siglo y se ha convertido en una de las economías más atractivas en Sudamérica para invertir y empezar un negocio, especialmente si se pretende utilizar como el centro de operaciones principal, desde el cual sea posible expandir el negocio hacia otras economías en la región.

Para que Lotto Millonario haya elegido al país como sede para lanzar la lotería Trébol Mágico es por que goza de indicadores económicos estables. Asimismo, uno de los objetivos de la nueva lotería es que pudiera llegar a un público objetivo más joven que el actual, que pueda usar la tecnología como medio de compra. Por ende, se cree que el perfil demográfico y tecnológico del país también ofrece estas ventajas.

1.1. Indicadores macroeconómicos

Según las proyecciones del Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2019), "Perú continuará posicionado entre las economías con mayor crecimiento de la región" (p. 25), con un 4% en el 2019 (colocándolo en el segundo lugar) y un 4% en el 2020 (primer lugar) (ver anexo 1). El reporte también nos menciona una mayor confianza de parte del sector privado, con optimistas expectativas empresariales acerca de la economía y expectativas de las familias acerca de su situación económica futura para los siguientes 3 a 12 meses (ver anexo 2). Esto aunado a un nivel de inflación que se mantendrá estable alrededor de un 2% (p. 35). Finalmente, cifras de la Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2019) revelan que "si bien las expectativas de crecimiento de PBI son fuertes en países como Perú, el desempleo va a incrementarse, pero ligeramente" (p. 38). El reporte menciona también que, como región, la tasa de desempleo cayó a 8% en 2018, una décima menos que en 2017, y se estima que el porcentaje de personas sin trabajo retroceda hasta el 7.8% en 2020. Asimismo, indica que en el Perú "existen esfuerzos legales y fiscales para reducir la informalidad laboral" (p. 38).

1.2. Indicadores de emprendimiento y de negocios

El Perú Business and Investment Guide 2018/2019 (2017) brinda unos indicadores alentadores para hacer negocios en el Perú. Entre las cifras a destacar menciona (p. 16):

 Haciendo negocios y Forbes en Perú: Perú está rankeado dentro de los 10 países en el mundo donde hay más facilidades para hacer negocios.

- Grado de inversión AAA: libre de riesgo.
- Perú es primer puesto en emprendimiento a nivel mundial (tercer puesto en 2017).
- Primer puesto en Sudamérica en el índice de libertad económica con 80 de 100 puntos (vs. 68.7 en 2017).

1.3. Indicadores tecnológicos

En cuanto a indicadores tecnológicos, se revisó la cobertura de internet y el acceso a teléfonos celulares de la población. El modelo de negocio de Lotto Millonario contempla la venta de la lotería Trébol Mágico a través de una aplicación en celulares inteligentes o a través de la web como únicos medios de compra, para así eliminar la necesidad de entregar boletos en formato papel. Estadísticas del Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017) revelan lo siguiente:

- El 59.6% de la población a nivel nacional mayor a 18 años hace uso de internet. Por rango de edades, el número se eleva a 77.7% en poblaciones entre 17 y 24 años y cae a 41.4% en mayores a 25 años.
- Existe una disparidad, sin embargo, entre la población de Lima Metropolitana mayores a 18 años (77.3%) y el resto del país (50.7%) y entre poblaciones urbanas (68.1%) vs rurales (25.3%).

Por otro lado, un reporte interno de Google Perú (2018) nos permite ver cómo el uso de celular se relaciona con los hábitos de compra. El reporte indica que el 73% de la población usa smartphone y que estas personas pasan 10 horas por día conectados a la pantalla, siendo expuestos a 5,000 anuncios por día. Asimismo, 1 de cada 2 personas utilizó su smartphone en una tienda o sucursal para tomar una decisión final.

Finalmente, un estudio de la Comisión Económica para el América Latina y el Caribe [CEPAL] (2018) nos permite ver la asequibilidad de los servicios de internet en el Perú comparado con otros países y la calidad de la banda ancha. El estudio muestra que Perú tiene un nivel de asequibilidad muy bueno en cuanto a tarifas de banda ancha fija como porcentaje del PBI per cápita (p. 15) (ver anexo 3). No obstante, el nivel de calidad en la conexión todavía está en desarrollo (p. 17-20) (ver anexo 4), ya que:

Son todavía pocas las conexiones de alta velocidad (superiores a 10 y 15Mbps). Chile y Uruguay, que son los mejores ubicados de la región, tienen solamente un 30% de sus conexiones por encima de 15Mbps. Como referencia, a nivel

mundial, los 10 países más avanzados en esta materia superan el 50% de sus conexiones por encima de 15Mbps. (p. 19).

1.4. Conclusiones

Respondiendo a la pregunta, ¿es el Perú un país propicio para una inversión extranjera de esta naturaleza? Creemos que Perú se presenta como una excelente plaza donde invertir, con sólidos y estables indicadores financieros y, a pesar de algunos episodios de inestabilidad política reciente, parecen tener un impacto controlado en el crecimiento económico del país. Esto es apoyado por un excelente clima para hacer negocios y emprender, así como una creciente disponibilidad de redes de internet y tecnología celular para la población peruana y a niveles asequibles. Persiste todavía una desigualdad en cuanto a accesibilidad en las zonas rurales y las provincias que irá mejorando en el tiempo, ya que el objetivo de la empresa es estar presente en todos los rincones del Perú.





Capítulo 2. Análisis sectorial de las diferentes modalidades de juego en el Perú

En líneas generales, la industria de juego en el Perú se divide en juegos de azar y apuestas (ver anexo 5). Asimismo, la modalidad de compra se divide en juegos presenciales y en línea (ver anexo 6). En cuanto a juegos de azar, "las loterías facturan sólo el 5% de lo que facturan los casinos" ("El mercado de loterías aún es relativamente pequeño", 1 de julio de 2014). Tanto los casinos, carreras de caballos y apuestas deportivas son populares y culturalmente aceptadas por la población. Sin embargo, el crecimiento no es homogéneo en sus diferentes formatos. Mientras que los juegos de azar en casino y las apuestas deportivas crecen exponencialmente, no ocurre lo mismo con otros productos, como los juegos de lotería. El análisis nos lleva a preguntarnos por qué se da esto. Líneas abajo describimos los crecimientos en los rubros más importantes, los juegos de azar en casinos, las apuestas deportivas y las loterías.

2.1. Juegos de azar

Actualmente a nivel nacional existen cerca de 83,000 máquinas tragamonedas y 18 salas de casino (15 de las cuales se encuentran en Lima y el resto en Tacna, Ica y Chiclayo). En cuanto a empleabilidad, el artículo "Mincetur: Es probable que algunas salas de casinos cierren con DL que modifica ISC", (19 de octubre de 2019) reporta que:

Este sector genera empleo a más de 70,000 personas de manera directa. Todas las máquinas tragamonedas están conectadas a un sistema de monitoreo central, regulado por el Directorio General de Juegos de Casino y Máquinas Tragamonedas del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). Se estima que en el 2019 los ingresos por tributos ascenderán a S/ 320 millones, un incremento sustancial con referencia al 2006 (S/ 53 millones).

2.2. Apuestas deportivas

Aunque los datos no son oficiales al no ser un sector regulado, se cree que en el Perú existen más de 40 reconocidas empresas o marcas de apuestas deportivas que ofrecen sus productos al mercado peruano. La mayoría de estas empresas tiene una presencia en línea, ya que les permite abaratar costos fijos y, por ende, ofrecer mejores pagos a sus clientes. Por otro lado, existen pocos, pero poderosas empresas a nivel retail, ya que se benefician de servir a un consumidor que todavía prefiere comprar en el punto de venta por un tema de confianza y

costumbre. El mayor operador de apuestas deportivas es Intralot, que cuenta actualmente con alrededor de 4,000 puntos de venta. El segundo mayor operador de apuestas minoristas, Apuesta Total, comenzó a cotizar en 2015 y ha abierto más de 200 ubicaciones minoristas en Perú ("Perú: Apuesta Total se la juega por el retail", 28 de marzo de 2019). Por otro lado, se estima que el volumen de negocios de apuestas deportivas será de alrededor de S/ 2,640 millones en 2018 y superará los S/ 3,300 millones en el 2020 ("Perú: El negocio rentable de las casas de apuestas deportivas", 22 de agosto de 2019).

2.3. Empresas de loterías

A diferencia de los casinos y las apuestas deportivas, en el Perú existe casi un monopolio en el sector de loterías, ya que el 98% de las ventas las genera Intralot ("El mercado de loterías aún es relativamente pequeño", 1 de julio de 2014) y nuestro análisis interno estima que el 90% de las ventas serían efectuadas por Tinka. Hoy en día el producto factura alrededor de S/ 150 millones y, el resto de las loterías (principalmente las otras loterías de Intralot, Kábala y Gana Diario) facturan alrededor de S/ 17 millones, totalizado S/ 167 millones en promedio para el sector.

Asimismo, creemos que en Perú el 95% de las ventas de loterías se dan a través de los puntos de venta retail, a comparación de otros países en los cuales el número bordea entre 75% y 90% (el resto de las ventas se realiza en el canal digital). Se estima que el potencial de mercado de loterías, si se compara con otros países de la región, debería ser mayor. En el capítulo 3 veremos en detalle este comparativo, que nos muestra que el potencial de mercado bordea los S/ 1,320 – S/ 1,650 millones.

2.3.1. Intralot de Perú

En el 2016, Intralot fue vendido en un 80% a Nexus Capital, una firma de inversión privada controlada por el Grupo Intercorp ("Intercorp adquirió el 80% de Intralot Perú", 27 de mayo de 2016). Creemos que Intralot tiene una facturación anual de aproximadamente S/ 750 millones al cierre de 2018. La tabla 1 demuestra la contribución aproximada de los productos más importantes dentro del portafolio.

El portafolio de doce productos en su totalidad es el siguiente:

- Loterías: Tinka, Kábala, El Reventón, Gana Diario.
- Productos instantáneos para raspar: Rapitinkas y Rapigana

- Apuestas deportivas: Te Apuesto y Ganagol.
- Producto de Keno: Kinelo Super 3 y Flechaza.
- Juegos instantáneos en línea: Clic & Gana.

Esta distribución de ingresos ha cambiado dramáticamente desde el 2012, cuando Tinka representaba aproximadamente un 40% de los ingresos y Te Apuesto otro 40%. Sin embargo, en el 2018, la contribución de Te Apuesto ha aumentado y se acerca al 70%, mientras que el de Tinka se ha reducido a un 20% (el resto de los productos representan el 10%).

Tabla 1. Ingresos (estimados) de Intralot de Perú, año 2018, por tipo de producto

Categoría	Producto	Facturación Anual 2018 (en S/, millones)	Participación de mercado (%)
Apuestas Deportivas	Te Apuesto	525	70%
Loterías	Tinka	150	20%
Otros Productos	Varios	E A 175	10%
Total	-	750	100%

Nota: estimados y conocimiento propio del mercado

Fuente: elaboración propia

La facturación anual de Tinka pareciera haber crecido en números importantes (un 30% anual, en promedio, del 2014-2018). Sin embargo, la facturación de Tinka de alrededor de S/150 millones, representa alrededor de un 10% del potencial de mercado identificado. Calculado sobre una base baja de ventas, los crecimientos tienden a magnificarse aún más.

Intralot ofrece sus productos en cerca de 4,000 puntos de venta a nivel nacional y en el canal digital. Los clientes pueden comprar a través de los puntos de venta retail, a través de internet, o a través de una Lottocard². El sorteo de Tinka se transmite en señal abierta, a través del canal 5, a las 10:35pm los miércoles y domingo. Si bien no se tienen cifras exactas, queda claro de la información obtenida que la importancia de Tinka dentro del portafolio de Intralot ha decrecido sustancialmente, por lo menos en la parte económica. Sin embargo, creemos que sigue siendo el producto con la mejor recordación de marca dentro del portafolio por lo que, estratégicamente, sigue siendo muy valioso para la empresa.

² Una tarjeta con saldo, parecida al mecanismo de recargas telefónicas que existía en Perú antes de digitalizarse la compra de recargas en los puntos de venta.

2.3.2. Scientific Games

En el 2005, la empresa estadounidense Scientific Games compra un 69% de la empresa de loterías La Grande y lanza al mercado la lotería Yala. ("Scientific Games entra al mercado peruano de loterías con 20 millones", Perú 21, 9 de agosto de 2005). Si bien la inversión proyectada sería de US\$20 millones, nunca desarrolló una red de puntos de venta adecuada y cerró operaciones en el año 2009.

2.3.3. Otras loterías

Existen otras loterías, pero con intervalos poco frecuentes o lanzadas a nivel local en las provincias. Asimismo, ha habido muy pocos intentos de abrir nuevas loterías, primordialmente por una falta de experiencia, financiamiento y/o barreras de entrada en el ámbito regulatorio.

2.4. Conclusiones

A través de los datos estimados, podemos identificar algunas tendencias, como el hecho de que el nivel de facturación de los casinos es mucho mayor el de las loterías. Para responder a la pregunta de por qué las diferentes modalidades de juego en el Perú están creciendo a un ritmo vertiginoso mientras que las loterías no crecen al mismo ritmo, las razones pueden ser varias:

- 1. Una mayor cantidad de participantes en los sectores de casinos (83,000 máquinas en 150 casinos), así como apuestas deportivas (más de 40), lo cual implica una mayor competitividad en estas industrias. Por su parte, las loterías con una empresa actuando monopolísticamente difícilmente pueda llegar a estos niveles. A nivel mundial, se recomienda por lo menos que existan 2 a más loterías en cada ciudad o país para mejorar la competitividad.
- Un público objetivo que cada vez está favoreciendo más la compra de productos de gratificación instantánea (casinos) o donde el usuario tenga cierto control sobre el resultado (apuestas deportivas).
- 3. Por un lado, puede que el sector de loterías haya llegado a un nivel de saturación y, por ende, esté afectando el ritmo de crecimiento. Por otro lado, puede que exista un mercado potencial enorme y que la estrategia actual de la Tinka no esté permitiendo explotar el mismo.

En los siguientes capítulos se revisará específicamente qué está ocurriendo en el sector, cuál es la propuesta del incumbente actual y qué oportunidades se visualizan para hacer un ingreso disruptivo al mercado.





Capítulo 3. Análisis detallado del sector de loterías

3.1. Tendencias a nivel mundial

En base al conocimiento del equipo directivo del segmento de loterías a nivel mundial y a diversas fuentes de información, creemos que los siguientes datos son de relevancia para mostrar las tendencias actuales:

- La World Lottery Association [WLA] (2019) indica que cuenta con 149 miembros en el mundo que, juntos, recaudaron alrededor de US\$ 283 billones en ingresos en el 2017. Se cree que alrededor de 20-25% de las loterías en el mundo son privadas, pero existe una creciente tendencia a favor de que sea la empresa privada la que maneje las loterías, para aplicar modelos de negocio más eficientes. De esta manera, mejorarían el rendimiento y el gobierno podría cumplir una función más regulatoria que operativa.
- El crecimiento en los últimos 5 años proviene de productos de bajo margen (como los boletos instantáneos para raspar), que ahora alcanzan periodos de madurez/saturación.
 Esto también se da en loterías de grandes premios a nivel mundial como, por ejemplo:
 Euro Millones, Mega Millones y *Powerball*.
- La ejecución en el punto de venta usualmente carece de sofisticación y es, generalmente, muy pobre, sin un material publicitario atractivo para el cliente.
- Existe una incapacidad para atraer a jugadores más jóvenes (18-45), con la mayor parte del crecimiento viniendo de jugadores de la misma base actual de consumidores (45+).
- Cada vez es mayor la importancia de los productos de juegos instantáneos (preimpresos)
 y juegos de lotería instantáneos digitales, modalidades por las cuales el jugador busca
 una gratificación instantánea en vez de esperar semanalmente por el resultado de un
 sorteo.
- El poder de los proveedores es grande en la industria de loterías. Estos proveedores fabrican y venden las máquinas que se usan para transaccionar los boletos de lotería, por lo que no se ha alentado la innovación en el uso de diferentes medios tecnológicos como el teléfono celular, por ejemplo. Intralot es un claro ejemplo de ello ya que, al ser una multinacional, el Corporativo revende sus propias máquinas a sus operaciones retail a nivel mundial.

3.2. Las loterías en el Perú

3.2.1. El marco legal

El marco legal para las loterías en Perú es único en su flexibilidad operativa y económica. El Ministerio de la Mujer, a través del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar [INABIF], es el ente encargado de regular las loterías a través de las beneficencias públicas y algunas otras entidades sin fines de lucro, que son las únicas entidades autorizadas para aplicar a una licencia de operación de loterías.

Una vez que obtienen la buena pro de dicho Ministerio, proceden a licitar públicamente el uso de la licencia con empresas privadas (como Intralot y Lotto Millonario) por un periodo de 5 años, renovables hasta en cuatro oportunidades. La beneficencia, en negociaciones con la empresa privada, acuerda recibir un porcentaje de las ganancias brutas que oscilan entre un 5% y un 10%. Una parte de estos ingresos son usados para obras sociales en dicha beneficencia y otra parte se utiliza para obras sociales determinadas por el Ministerio de la Mujer.

Estos acuerdos brindan a la empresa privada propiedad económica casi al 100% sobre las loterías. Más aún, el marco regulatorio, hoy en día, permite a la empresa privada determinar el porcentaje de las ganancias que se destinan a premios. Si bien esto otorga flexibilidad a la empresa y significa mayores ganancias, su abuso puede conllevar a una menor repartición de premios para los consumidores y, a la larga, desincentivar la compra de las loterías ante un menor incentivo económico.

3.2.2. Barreras de entrada

A pesar de que hay 102 beneficencias y 6 compañías sin fines de lucro autorizadas para obtener una licencia para operar loterías, son pocas las que cuentan con el conocimiento o la experiencia necesaria para operar una lotería o inclusive encargarse del proceso de aplicación para una licencia. Tener personas con un conocimiento exhaustivo de las legislaciones es esencial para hacerle seguimiento al debido proceso y muchas entidades han fallado por presentar documentación errada o incorrecta.

Otras entidades han obtenido los permisos, pero no han podido conseguir financiamiento para el lanzamiento o para conseguir una empresa privada interesada en hacerlo.

Por otro lado, existen los incumbentes actuales (como Intralot) que ya cuenta con acuerdos de exclusividad con algunas de las beneficencias con permisos, impidiendo, de esta manera, la entrada de otras empresas al sector.

A Lotto Millonario le ha tomado cerca de tres años el poder obtener una licencia por parte de una beneficencia pública y de una entidad sin fines de lucro autorizadas, lo cual sin duda fue un proceso engorroso, largo y costoso.

3.3. Comparativo de las loterías en el Perú con estándares mundiales

Comparaciones globales han demostrado que, en países con un sector de juego vibrante, se cuenta con un segmento de loterías cuya performance está por encima del estándar mundial. Una excepción clara es Perú que, teniendo un sector de juego vibrante, tiene una lotería con una baja performance comparado bajo métricas y estándares internacionales. Esta fue una de las razones principales por las que se investigó el mercado peruano; es decir, si este fenómeno se daba por un bajo interés en los juegos de azar o por un problema de performance de los incumbentes actuales. Como evidencia de esta correlación, tenemos ejemplo de diferentes mercados:

3.3.1. Mercado europeo

Los tres más grandes mercados de juego y apuestas deportivas (Italia, el Reino Unido y España) tienen loterías consideradas dentro de las más exitosas a nivel mundial.

3.3.2. Mercado norteamericano

Nuevamente, los tres más grandes mercados de juegos de azar (terminales de videolotería y casinos), que son Nueva York, Florida y Pennsylvania, también cuentan con loterías líderes en el país.

3.3.3. Mercado sudamericano

Los tres mercados más grandes de juego en general son Brasil, Argentina y Colombia, las cuales también cuentan con loterías líderes a nivel de la región. La tabla 2 muestra un comparativo de la performance de Perú en comparación con el segmento de loterías de otros mercados en común, o que tienen cierta similitud con la lotería en Perú. Hemos tomado ejemplos de Sudamérica, de Latinoamérica y de otros países como Sudáfrica, que gozan de un marco legal y una economía parecidas, y en donde la lotería prevalente ya cuenta con un modelo de venta digital como el que se planea introducir a Trébol Mágico en Perú.

Cada uno de los indicadores muestra claramente que la performance en Perú está muy por debajo del resto de sus pares latinoamericanos. Los índices que más resaltan son los siguientes:

- La venta de loterías per cápita anual en Perú es de US\$ 2.3, comparado con el promedio de países en común que bordea los US\$ 60 y muy inferior al global que oscila en los US\$ 150.
- El porcentaje de pago de premios sobre las ventas también es significativamente menor en Perú (35%) que en el resto del mundo (50% 60%), lo que lo hace menos atractivo para el consumidor final. Lo que es más grave aún, es que este porcentaje no es regulado en el Perú. Como comparativo adicional, el porcentaje de pago de premios en máquinas tragamonedas de casinos es de casi el 90% por regulación y en apuestas deportivas alrededor de 80% (aunque esto no está regulado aún). Por consiguiente, es menos atractivo jugar loterías que otros juegos de azar o de probabilidades.
- La venta de loterías en Perú contribuye mucho menos al PBI que en otros países, por lo
 que es una industria a la cual no se le da mucha importancia en cuanto al marco
 regulatorio.
- El número promedio de residentes por punto de venta retail también es excesivamente alto, con más de 10,300 personas por punto, entre tres y cinco veces más que el promedio global. Esto significa que hay menos acceso a la compra de boletos y por ende la necesidad de: (a) instalar más puntos de venta o (b) expandir la compra por el canal digital. La primera opción resulta más costosa que la segunda, a largo plazo.
- Finalmente, la venta de loterías por punto de venta retail, a consecuencia, es mucho más baja que el promedio, por lo que la rentabilidad por punto es menor para la empresa.

Tabla 2. Comparativo de mercados de lotería a nivel mundial

	Promedio (Industria Global)	Promedio (Países en Común)	Países en Común						
			Perú	Argentina	Colombia	Panamá	Chile	Brasil	Sudáfrica
Población (millones)		38	31	43	49	4	18	205	55
PBI (US\$, billones)		1016	410	879	720	82	456	3217	742
Venta de Loterías Anuales (US\$ millones)		2,139	71	2,496	3,200	639	310	5,700	491
Número de Empresas de Lotería en el País			1	24	2	1	2	2	1
Venta de Loterías Per Capita (US\$)	149	56.3	2.3	58.0	65.3	159.8	17.2	27.8	8.9
% Payout (Premios Entregados / Venta de Loterías)	58%	52%	35%	52%	50%	51%	53%	51%	52%
Venta de Loterías / BPI (%)	0.34%	0.21%	0.02%	0.28%	0.44%	0.78%	0.07%	0.18%	0.07%
Puntos de Venta Retail		16,175	3,000	25,000	40,000	7,500	2,800	13,251	8,500
Número Promedio de Residentes / Puntos de Venta Retail	3,417	2,349	10,333	1,720	1,225	533	6,429	15,471	6,471
Ventas / Puntos de Venta Retail (US\$)	288	132	24	100	80	85	111	430	58

Nota: conocimientos de mercado

Fuente: elaboración propia

3.4. Conclusiones

Comparando estos indicadores, y tomando la premisa de que el sector de juegos en Perú es igual de vibrante y en crecimiento como el resto de los mercados de la región, consideramos que el potencial del mercado de loterías en Perú debería estar bordeando los S/ 1,320 a S/ 1,650 millones, comparado con los casi S/ 170 millones que hoy en día factura. Esto nos lleva a buscar respuestas a la interrogante de por qué se da este fenómeno tan atípico en Perú, y que no sucede en otros países, aun cuando las condiciones son favorables (a excepción de las barreras de entrada). Se cree, entonces, que el problema no está en las condiciones del entorno, sino que radican principalmente en una pobre estrategia o ejecución de las loterías actuales, lideradas por Intralot.



Capítulo 4. ¿Cómo funciona una lotería?

4.1. Un juego de probabilidades

Es importante entender cómo funciona una lotería como producto y qué beneficios ofrece, así como entender cuál es la motivación de una persona para comprar un boleto de lotería.

La lotería es un juego de probabilidades, que consiste en un sorteo que se realiza cada cierto intervalo (semanal, inter diario, dos veces por semana o a veces hasta anual). El objetivo de cada comprador de un boleto es ganar el premio mayor en el sorteo, usualmente un pozo millonario o, en su defecto, algún premio secundario (o llamado premio consuelo).

Al comprar un boleto de lotería, los clientes deben elegir una cantidad de números de un universo total (por ejemplo, 6/49 quiere decir que el cliente elige 6 números de un universo de 49 números). Mientras mayor sea el universo de números, probabilísticamente será más difícil de ganar el premio mayor. Por otra parte, ante una dificultad mayor, el pozo millonario y los premios secundarios serán mayores, como incentivo para para atraer a más jugadores. La tabla 3 muestra una pirámide típica de premios para una lotería.

Tabla 3. Pirámide de premios típica de una lotería

Matriz de Juego	Números de aciertos	l Probabilidad	lasignado lingadores nor		Cantidad de Ganadores	entregados		% Payout
6 de 49	6	13,983,816	5,000,000	700,000	0.05	- Z		
	5	54,201	50,000	700,000	13	645,746		
	4	1,032	500	700,000	678	339,016		
	3	56.66	30	700,000	12,354	370,632		
	2	7.55	5	700,000	92,715	463,576		
	1	2.42	Sin premio	700,000	289,256	-		
Total				700,000	395,017	1,818,970	3,500,000	52%

Nota: conocimientos de mercado

Fuente: elaboración propia

En la tabla 3 se aprecia una matriz de juego de 6/49 números y las probabilidades de acierto (para el premio mayor sería de 1 en 13,983,816). La cantidad de ganadores dependerá (probabilísticamente) de la cantidad de jugadores que participen. Es política de empresa (a menos que exista una regulación de por medio) definir el *payout* a entregar. En el ejemplo de la tabla 3, se han asignado premios para cada categoría lo que resulta en un *payout* de 52% con 700,000 personas participando. Este *payout* ejemplificado es conservador, ya que se ha asumido

que no hay un ganador de premio mayor; caso contrario, este monto millonario sí se incluiría dentro del *payout* promedio.

Al realizarse el sorteo, es probable que el premio mayor no reviente, en cuyo caso, éste se acumulará para el siguiente sorteo y la empresa incrementará el monto en base a un algoritmo de ventas proyectadas para los siguientes sorteos. En teoría, un mayor pozo motivaría, orgánicamente, a consumidores existentes o nuevos a comprar más boletos.

Por otra parte, ante una mayor cantidad de jugadores participando, se incrementarán las chances de que el premio mayor reviente. Una vez que esto suceda, el pozo volverá a su valor original (un monto base determinado por la empresa) y el ciclo se repetirá.

4.2. Círculo virtuoso vs círculo vicioso

Podemos ver cómo este mecanismo de lotería puede llegar a formar un círculo virtuoso interesante si se atraen más jugadores por sorteo (ver anexo 7). Mientras más jugadores jueguen, el pozo mayor incrementará en una mayor cantidad, generando un mayor interés del consumidor. Este crecimiento orgánico es complementado, por supuesto, con publicidad contratada que busca fomentar la recompra y la cantidad demandada por estos clientes recurrentes y atraer a nuevos jugadores. Ante una mayor demanda de boletos, mayor será la cantidad de premios entregados y las expectativas de que reviente el pozo mayor, lo que generará una mayor credibilidad en el consumidor y una mayor lealtad por parte del cliente. Finalmente, la comunicación boca-a-boca de historias de ganadores serán las que refuerzan este potente círculo virtuoso.

Como todo negocio, lo contrario sucedería si menos gente comprara la lotería en el tiempo ya que, eventualmente, ésta podría dejar de existir. Probabilísticamente, con una menor cantidad de jugadores, sería más difícil que reviente el pozo, lo cual haría que éste se acumule semana a semana. A corto plazo, esto incrementaría la venta y; sin embargo, a la larga, se generarían un sinnúmero de problemas, que detallamos a continuación:

• Las ventas aumentan, con consumidores atraídos por un pozo que sigue incrementándose. Sin embargo, llegará un punto donde el pozo está tan elevado, que los clientes pensarán que el premio ya no es real ("demasiado bueno para ser verdad"). En consecuencia, dejarían de comprar o por lo menos, la compra aumentaría a un ritmo menor al incremento del pozo. En términos económicos, esto refleja un problema típico de la ley de los rendimientos decrecientes: un incremento unitario en el valor del pozo.

ya no resultará en un incremento igual en la cantidad de boletos adquiridos. ("Ley de los rendimientos decrecientes", s. f.).

- Otra consecuencia de un pozo que se acumula es que las personas puedan pensar que el juego está "arreglado" (plagado de irregularidades) y dejará de comprar.
- El otro efecto y que ocurre particularmente en segmentos socioeconómicos más bajos es que, si bien los consumidores pueden visualizar un premio mayor de S/ 1 millón y qué hacer con ese premio, cuesta más trabajo pensar qué hacer con un premio de S/ 20 millones. Esta fatiga mental puede hacer algunos jugadores, que tenían incentivo suficiente para comprar un boleto cuando el pozo estaba en S/ 1 millón, lo piensen dos veces antes de comprar uno cuando el pozo está en S/ 20 millones.
- Otro efecto que puede generar es que, al aumentar el pozo hasta niveles elevados, un cliente pueda pensar que la dificultad de sacarse el premio mayor ha incrementado, aun cuando las probabilidades estadísticas siguen siendo las mismas. El consumidor puede pensar que, a más jugadores de lotería, menores chances para uno o, lo que es peor, que alguien más haya elegido los mismos números que uno y, por ende, el premio mayor se tenga que repartir entre dos personas. Claramente, ambas probabilidades son muy bajas, pero siguen estando en el subconsciente de las personas que, justamente, siguen jugando a pesar de las bajas probabilidades.
- Finalmente, lo que sucede con más frecuencia es que, al acumularse el pozo por tanto tiempo (puede llegar a ser varios meses o hasta cerca de 1 año), los clientes piensen que éste nunca va a reventar. Esto se puede dar debido a la heurística de la disponibilidad, término inventado por los sicólogos Daniel Kahnmen y Amos Tversky, y explicada por Scott Plous ("Heurística de la disponibilidad", s. f.): "Cuanto más accesible sea un suceso, más frecuente y probable parecerá; cuanto más viva sea la información más convincente y fácil de recordar será; y cuanto más evidente resulte algo, más casual parecerá". En otras palabras, será más difícil convencer a una persona de comprar un boleto de lotería si el premio mayor reventó hace tanto tiempo que le es difícil recordar que alguna vez sucedió. En toda lotería, existe un intervalo óptimo para que el pozo reviente, que debería ser entre 3 y 4 meses aproximadamente para un producto como Tinka de una matriz 6/49.

La figura 1 muestra un análisis de 51 sorteos consecutivos de Tinka (entre febrero y agosto 2018) que demuestran el patrón explicado. La línea roja muestra el incremento del pozo

sorteo a sorteo al no reventar. Por otra parte, la línea azul muestra la cantidad de boletos vendidos por sorteo³. Se puede apreciar que existe una correlación marcada entre una subida de pozo y mayores ventas. Sin embargo, el efecto de los rendimientos crecientes se puede ver ya que, a partir del 32avo sorteo consecutivo (pozo mayor a S/ 15 millones), las ventas no siguen el mismo ritmo que el incremento del pozo, a pesar de la inversión en publicidad adicional que se debe haber realizado. Finalmente, al reventar el pozo en la semana 48, el pozo vuelve a su monto base de S/ 2.5 millones y las ventas caen en consecuencia.

25000000

15000000

15000000

10000000

10000000

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51

Figura 1. Sorteos de Tinka entre febrero y agosto de 2018

Fuente: Intralot de Perú (2018)

4.3. Estrategia de masificación de un producto a través de un bajo precio

En líneas generales, la estrategia de una empresa de loterías es vender boletos a un precio relativamente bajo a una serie de clientes, con el atractivo de sortear un premio mayor (millonario, en muchos casos) y una serie de premios secundarios. La estructura de premios normalmente es piramidal, es decir, que se entregan premios conforme el número de aciertos del boleto de lotería con dicho sorteo. En la base de la pirámide, se define el mínimo número de aciertos para recibir un premio que es de menor valor. Conforme suben los aciertos, los premios se van volviendo más atractivos, pero en menor cantidad, por la menor probabilidad asociada. Mientras más atractivo sean los premios, debería resultar en una mayor venta. El objetivo del negocio es masificar la lotería atrayendo a la mayor cantidad de participantes a que participen del sorteo.

24

³ Se nota un efecto de picos de venta para el sorteo del domingo y menores ventas para el sorteo de los miércoles (la compra del domingo es mayor por costumbre de compra de los clientes).

4.4. Payout: el costo directo más importante

Sin duda, el costo directo más significativo en un modelo económico de una lotería es el del porcentaje de *payout* asignado por la empresa. Un *payou*t suficientemente atractivo para los clientes incentiva la recompra porque el jugador realmente siente que gana jugando. El *payout* para una lotería estándar a nivel mundial debería oscilar entre un 50% y 60%.

Como comparativo, el *payout* de una máquina tragamonedas de un casino en Perú debe estar configurada, por ley, en un 90%. Esto explica por qué existe la percepción de que uno gana en el casino, a pesar de que, a la larga, uno estará perdiendo el 10% de su dinero. Esa sensación de pequeñas victorias a corto plazo, sin embargo, son los que generan que personas tengan problemas asociados con la ludopatía.

Para poder ofrecer un *payout* atractivo, generalmente se debe mantener una estructura de costos fijos baja, ya que el 40% - 50% restante deberá usarse para asumir los costos operativos, pago de licencias e impuestos y que el negocio sea rentable. Una de las claves para que este modelo de negocio funcione, por consiguiente, consiste en tercerizar la mayoría de los servicios y así mantener los costos lo más variable posible y directamente relacionados con los ingresos por venta de boletos. Asimismo, estratégicamente, se pueden establecer acuerdos de compartir ganancias (modelo de *revenue share*, o compartir ganancias) con los socios estratégicos del negocio, para disminuir riesgos y recompensar a los *stakeholders* si el negocio va bien.

4.5. Segmentación de clientes LE A DE DIRECCIÓN

Sobre el segmento de clientes, históricamente son los niveles socio económicos (NSE) menos pudientes los más propensos a comprar a nivel global; estos se sitúan en los niveles socioeconómicos (NSE) B, C y D, usualmente. Este estudio no pretende entrar a investigar a profundidad las razones por las cuales esto sucede, ya que se han realizado muchos estudios al respecto. Sin embargo, un estudio explica que este fenómeno se da por ser "segmentos más aspiracionales, expresan niveles de futilidad en cuanto a sus rutinas diarias y están en un entorno que también juega, por lo que se da por asociación también" (Beckert & Lutter, 2013). En general, son NSE que cuentan con un ingreso disponible suficiente como para invertir en este tipo de productos que van más allá de ser de primera necesidad. Esto no sucede con el NSE E, cuya falta ingreso disponible imposibilita priorizar la compra de productos que no son de primera necesidad como éste. Por otro lado, la clase alta de NSE A1, A2 y B1 no tendrían problemas económicos con la compra de un boleto de lotería, pero son poblaciones que pueden no creer en el producto, tienen la idea de que el esfuerzo (y no el azar) determinarán sus ingresos

a futuro o, simplemente, no tiene un incentivo económico para jugar debido a que cuentan con una posición financiera sólida actualmente.

4.6. Conclusiones

Este capítulo nos ayuda a entender que la mecánica de funcionamiento de una lotería como producto es muy parecida. La estrategia óptima debe ser la de tratar de masificar la cantidad demandada de boletos y venderlos a un precio bastante asequible a la mayoría de la población. El capítulo también nos muestra que las motivaciones para jugar una lotería son muy parecidas a nivel global, es decir, que una persona sueña con ganarse el premio millonario y está dispuesto a jugar semana a semana para conseguirlo. Lo importante es entender que, para que una lotería crezca, la compra de boletos debe estar alineada al crecimiento orgánico del pozo y apoyado por estrategias publicitarias para fomentar la compra. Si esto no sucede, la cantidad de clientes decaerá y esa confianza será difícil de recuperar. Al final de cuentas, una lotería que pierde clientes está destinada a fracasar porque caerá en un círculo vicioso del cual será difícil salir. Entonces, si las características de producto y el precio son similares en concepto, se entiende, entonces, que existen otros elementos de la propuesta de valor que van a hacer que un cliente prefiere una lotería sobre otra. En los siguientes capítulos se explorarán y compararán los modelos de negocio y estrategias de Tinka (como incumbente) y de la nueva lotería Trébol Mágico para cumplir con el modelo explicado.

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 5. Análisis detallado de la competencia - Tinka

Tinka es un producto muy reconocido en el Perú por los peruanos. Mantiene crecimientos de un 30% año tras año y ha mantenido varios productos vigentes, como Tinka. Asimismo, ha incursionado en otros sectores de gran crecimiento como apuestas deportivas.

Sin embargo, en base al análisis del sector, y habiendo revisado las barreras de entrada y el funcionamiento de una lotería, primero identificaremos cuál es la estrategia de La Tinka y cuál es su modelo de negocio. Posteriormente, explicaremos a detalle la serie de problemas que explican la baja performance de Tinka:

5.1. Estrategia competitiva

La estrategia competitiva de la Tinka se basa en los siguientes pilares:

- Selección del posicionamiento competitivo: Ofrecer un único precio para su lotería la Tinka que apunta a un público objetivo A-B. Para los otros segmentos, Intralot ofrece alternativas más baratas, como Kábala y Gana Diario.
- Fuente de ventaja competitiva: Intralot apuesta con seguir siendo líder de tratando de bajar costos directos, como el payout. Ante una falta de competencia, quiere mantener una clientela estable con un producto que no sufra demasiadas variaciones.
- Selección de las dimensiones operativas: Intralot apuesta por tener dos modelos de comercialización distintos, a través de una fuerza de ventas propia y a través de bodegas independientes.

5.2. Modelo de negocio

En cuanto al modelo de negocio de la Tinka, existen ciertas ventajas y desventajas en sus propuestas de valor hacia el cliente y hacia el canal. Tomando el modelo de adaptabilidad y predictibilidad (Bazán, 2018), explicamos ambas propuestas.

5.2.1. Propuesta de valor al consumidor

La propuesta de valor al consumidor está compuesta de la siguiente manera:

$$PV = \frac{M * D * (Qp + Qs)}{\$ * T}^{4}$$

La Tinka goza de un gran reconocimiento de marca (m), al ser la mayor lotería en el Perú y al ser una marca con más de 25 años en el mercado. A través de su fuerza de ventas propia, especialmente, puede ofrecer un servicio diario con un buen conocimiento de producto. Con un precio asequible (\$) y premios millonarios de por medio (Qp), tiene una cantidad de consumidores importante a nivel nacional.

5.2.2. Propuesta de valor al cliente

Por parte de la propuesta al cliente, la fórmula que utilizaremos es la siguiente:

$$PV = \frac{C * E * (Qs + Qm)}{1 - (m * p) * LT}^5$$

Intralot ofrece a su canal de ventas el poder trabajar con una compañía con buen respaldo (C), y apoya mucho en tema de abastecimiento de producto (LT). En cuanto a los plazos de pago, trabaja a 15 días, lo cual es beneficioso para las bodegas (p). El margen comisional también es competitivo, al entregar un 10% de los ingresos.

5.3. Debilidades de Intralot

5.3.1. Ratio de *payout* inadecuado

El porcentaje de *payout* es bajo a comparación de los estándares mundiales de loterías. Actualmente, su payout oscila entre 30% a 35%, mientras que a nivel global el estándar es de alrededor de 50% a 60%. Creemos que existen varias razones que no permiten a Tinka mantener un *payout* según los estándares mundiales:

- No hay una obligación legislativa para determinar el nivel del *payout*; es discrecional.
- Al no haber competidores de gran envergadura en el mercado, no hay un producto con el cual compararlo, por lo que es lo único que los clientes conocen.

⁴ PV = Propuesta de Valor; M = Marca; D= Diseño; Qp = Prestaciones de Producto; Qs = Prestaciones de Servicio; \$ = Precio; T = Tiempo

⁵ PV = Propuesta de Valor; C = Compañía; E = Empaque; Qs = Prestaciones de surtido; Qm = Prestaciones de Merchandising; m = Margen para el canal; p = Plazo de pago; LT = lead time 28

 Cuenta con una estructura de costos alta, lo cual impacta en el margen operativo del producto y, por ende, se reduce el monto asignado al *payout* para mantener una rentabilidad adecuada.

5.3.2. Modelo de comercialización costoso y de baja rentabilidad

La estructura de costos alta no solamente tiene implicancias en el pago de premios, sino en la baja rentabilidad del negocio. Tinka cuenta con dos modelos de comercialización:

- 1. A través de una fuerza de ventas propia en módulos de venta.
- Tercerización de la comercialización, a través de bodegas independientes, los cuales tienen un terminal de venta de Intralot instalado en un espacio asignado en el punto de venta.

Si bien sólo el 10% se comercializa a través de la fuerza de ventas propia, representan el 90% de las ventas. El problema de este sistema es el costo que representa, ya que no solamente existen gastos salariales, sino también costos del hardware y del software, de los materiales de trade marketing, reparaciones del módulo, consumibles en forma de papeles donde los clientes apuestan y una logística integral de por medio (transporte y almacenaje).

5.3.3. Baja cantidad de puntos de venta retail

La tabla 2 muestra una falta de puntos de venta per cápita (1 por cada 10,000 personas), que compara desfavorablemente con otros países, donde el promedio es de un punto de venta por cada 2,000 personas aproximadamente. Las loterías, al ser un sector predominantemente liderado por ventas a nivel retail (en un 80% - 90% aproximadamente), resulta costoso mantener este modelo de venta. Por otro lado, si bien el modelo de tercerización de venta a través de bodegas independientes es una práctica estándar a nivel mundial, se requiere de una inversión en equipos fuerte al tener que instalar un terminal de venta (alrededor de S/ 15,000 por máquina). Lo que sucede es que muchas veces los niveles de venta son tan bajos que la inversión no se llega a recuperar en un tiempo adecuado de un año y los terminales terminan retirándose. Finalmente, negociar con cada bodega también representa inversión de dinero y tiempo por parte de los supervisores de Intralot, lo que no sucedería si la negociación fuera con la distribuidora que agrupa una cantidad importante (en miles) de bodegas.

5.3.4. Pobre segmentación debido a falta de información sobre los clientes

Como hemos mencionado en la sección 4.5., mundialmente los NSE de clase media y media baja son los más propensos a comprar una lotería. El problema con Intralot es que los módulos de venta, por un tema de mayor espacio y visibilidad, están ubicados en locaciones (como supermercados) que están dirigidos, en su mayoría, a clientes de NSE A/B, lo cual es incongruente con el público objetivo que normalmente compra loterías (ver anexo 8).

Otra de las debilidades del producto es que la población que hoy en día juega Tinka es la misma que jugaba hace 20 años, es decir clientes que crecieron con el producto y hoy en día tienen entre 40 y 60 años. Al seguir enfocando la venta hacia estos segmentos, se ha hecho difícil captar nuevos clientes y de un público más joven.

5.3.5. Cambio de prioridades en el portafolio de productos

En 2012 Tinka representaba el 40% de la facturación de Intralot de Perú y hoy en día sólo representa el 20%. En consecuencia, la inversión publicitaria está siendo derivada a su producto de apuestas deportivas Te Apuesto, que actualmente se encuentra en un segmento muy competitivo; hoy en día compite con más de 30 operadores a través del comercio electrónico, de diferentes países del mundo con ofertas al mercado peruano y con otros operadores a nivel retail. Las apuestas deportivas han capturado la imaginación y el presupuesto disponible de segmentos de clientes más jóvenes, que encuentran en las apuestas deportivas un juego donde tienen un mayor control del resultado que en una lotería.

Esto ha repercutido en la inversión publicitaria en Tinka, que hoy bordea S/5 millones al año, lo cual representa alrededor del 3% de sus ventas. Al ser un monopolio, creemos que no existe el interés por invertir más de lo necesario.

5.3.6. Uso de tecnología antigua

El hecho de que el boleto de lotería sea en papel, de por sí genera muchos problemas. Hoy en día los comercios están tratando de reducir la cantidad de papel que se usa, favoreciendo la entrega de recibos o facturas electrónicas. Tinka, sin embargo, sigue comercializando un boleto de lotería en papel, que funge a la vez de comprobante de pago. Esto resulta en una operación costoso si se incluye el uso de una terminal de venta, una máquina de impresión de papel térmico y el uso de consumibles (papel para que le cliente apunte sus números elegidos para dárselos al vendedor, así como papel térmico para imprimir el boleto).

El problema se acentúa ya que la tecnología que utiliza Intralot es antigua, lo cual no solamente resta flexibilidad sino también confiabilidad. Las máquinas, frecuentemente, sufren de problemas de conectividad, que causan frustración y retrasos en las transacciones.

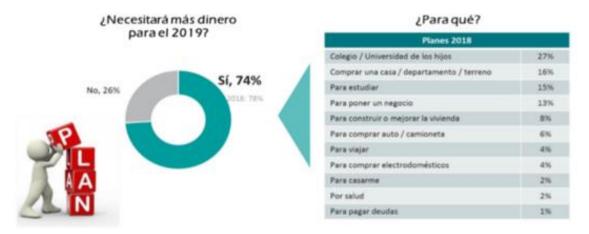
5.3.7. Estrategias de marketing que no conectan con el público objetivo

Es evidente que un producto que se comercializa anónimamente (el único requerimiento es ser mayor 18 años) y en efectivo (sin rastro de compra electrónica), es de poco beneficio para el equipo de marketing, quien no puede identificar correctamente quién es su consumidor ni con qué frecuencia compran. Esto significa que no se pueden realizar planes de medio adecuados, planes de lealtad ni promociones al cliente.

En cuanto a las acciones de comunicación y publicidad, es claro que, al no poder identificar correctamente al público objetivo ni sus hábitos de consumo, no existe un entendimiento de cuáles son las aspiraciones de sus clientes si ganara el pozo mayor. En un estudio realizado por la agencia de publicidad Marketing y Medios 5.0⁶, contratada por Lotto Millonario, en la figura 2 se puede observar que las personas usarían un dinero adicional para pagar colegios o universidades de los hijos, comprar una casa, estudiar o poner un negocio, entre los factores claves identificados. Sin embargo, en los últimos años Tinka ha enfocado sus campañas de publicidad a sueños que distan mucho de lo descubierto en el estudio. El anexo 9 muestra la página oficial de Tinka Perú, cuya foto de portada hace alusión a la compra diversos objetos o experiencias de lujo (un yate, un carro, vuelos a lugares paradisiacos, etc.) como deseos de una persona que ganaría la lotería. En la figura 2 lo más cercano a este sueño se puede asociar a la compra de un automóvil, en un distante sexto puesto, con 6% de las preferencias.

⁶ Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa, se ha cambiado el nombre de esta.

Figura 2. Resultados de encuesta al público



Fuente: Marketing y Medios 5.0 (2018)⁷

5.3.8. Comportamiento monopolístico

El actuar como un monopolio significa menos ingresos para el gobierno por concepto de impuestos. Asimismo, esto también repercute en los ingresos para las beneficencias y entidades sin fines de lucro autorizadas. Sin embargo, creemos que el ingreso de una lotería adicional podría no solamente presionar a las compañías incumbentes a ofrecer una mejor propuesta de valor, sino también desembocaría en un crecimiento del segmento de loterías en general. Finalmente, el no tener competencia puede causar una miopía en el negocio, donde lo único que interesa es seguir creciendo comparado con el año anterior de la misma empresa, y se pierde una lucha por cuota de mercado, que sirve para cuestionar las prácticas actuales y/o usar a la competencia como un punto de comparación.

5.3.9. Falta de visibilidad en responsabilidad social

Históricamente, las loterías fueron creadas con un propósito de responsabilidad social. Es por ese motivo, que son las beneficencias las encargadas de regular este proceso. Intralot cuenta con dos licencias de funcionamiento, gestionadas por las beneficencias de Huancayo y la de Jaén. Asimismo, Intralot tomó la decisión de entregar todos los premios que no han sido cobrados en 6 meses por el ganador (denominados premios caducos) al Instituto Peruano del Deporte (IPD). Como parte de este proceso, es buena práctica que tanto la empresa como las beneficencias sean transparentes en cómo se ha venido usando ese dinero en cuanto a obras

⁷ Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa, se ha cambiado el nombre de esta.

sociales y en cuanto al fomento del deporte. Sin embargo, en los años que ha venido funcionando, ni Intralot ni las beneficencias, ni el IPD han dado claridad a este tema y no se han hecho esfuerzos para publicitarlo tampoco. Esto de alguna manera ha afectado la credibilidad de las personas en las loterías. En el año 2018, por ejemplo, una persona ganó S/12 millones del premio mayor y el ganador nunca se acercó a reclamar el premio, lo que genera suspicacias y una falta de confianza por parte del consumidor final.

5.3.10. Otros factores

Algunos de los factores que pudieran explicar la baja performance de la Tinka pueden ser los siguientes:

- Falta de atractivo del juego por *payouts* bajos o premios insignificantes.
- Un pozo que revienta cada 9 meses en promedio, lo cual es percibido como una estafa.
- Clientes que ganan el pozo pero que nunca llegan a cobrar el premio, reduciendo la
 credibilidad en el producto. La razón más importante es que los clientes pueden haber
 perdido el boleto o simplemente no cotejaron la jugada ganadora en un punto de venta.
- Limitado número de puntos de venta y limitada venta a través del comercio electrónico.
- Horarios de los sorteos y canal de transmisión con poco rating televisivo. El horario es poco amigable, ya que se transmiten los miércoles y domingos a las 10:35pm.
- Formatos de juego antiguos que ya no generan interés por cambios demográficos en la edad de los jugadores.
- Posible pérdida de boleto de lotería, en formato papel.

5.4. Conclusiones

Respondiendo a las interrogantes que nos hiciéramos:

- ¿Por qué este modelo de negocio no ha permitido un crecimiento escalable y más bien se ha mantenido lineal?
- ¿Ha buscado Tinka cambiar su propuesta de valor o su modelo de negocio? ¿Podría hacerlo si quisiera y qué cambios tendría que hacer?

Hemos revisado las razones por las que Tinka ha mantenido un nivel de crecimiento estable, pero bajo. Este crecimiento lineal se da, en primer lugar, porque los objetivos de

crecimiento se han establecido arbitrariamente, bajo una visión monopolística del negocio, lo cual implica que no hay un punto de referencia para comparar. Esto, sin duda, puede haber llevado a una complacencia de estabilizar el crecimiento. Vemos, además, que su estrategia de apertura de canales es ineficiente, en el sentido que implica negociaciones con cada uno de los puntos de ventas, el cual puede resultar muy engorroso, especialmente en el canal tradicional. La falta de alianzas con distribuidoras que puedan masificar la comercialización del producto le ha restado la cobertura que necesita para llegar a estándares globales. Finalmente, existe una pobre segmentación del cliente, resultado de haber empleado el modelo de negocio actual, en la cual la venta se realiza en efectivo, en canal retail, y anónimamente. Esto para el área de Marketing de la empresa resulta un dolor de cabeza, ya que las campañas no estarán bien dirigidas al público objetivo. Todo esto resulta en una falta de interés por la categoría y el producto.

Evidentemente, el modelo se ha mantenido durante más de 25 años, lo cual evidencia que Intralot no ha tratado de cambiar su modelo de negocio. Su estrategia se ha basado en aumentar la cantidad de productos a su portafolio e ingresar a segmentos que puedan captar a públicos objetivos distintos (clientes de apuestas deportivas, de un perfil más joven, de 18 a 45 años). Ante la entrada de una nueva lotería con un nuevo modelo de negocio más tecnológico (como Trébol Mágico), a Intralot le sería muy difícil cambiar el modelo de negocio actual, principalmente porque se proveedor más grande de máquinas para transaccionar los boletos es parte dueño del negocio (Grupo Intralot Grecia). Aún si fuera posible, esto tomaría por lo menos un par de años en implementar, con lo cual la competencia le habrá sacado ventaja.

Capítulo 6. La oportunidad – nueva lotería Trébol Mágico

6.1. Visión y misión

Convertirse en el operador de lotería líder en el Perú y, con el tiempo, competir a nivel regional, diferenciado por la innovación, el uso efectivo de la tecnología y un enfoque de responsabilidad social que beneficiará al país, a los consumidores y a las comunidades con las cuales interactúa.

6.2. Objetivos de negocio

Se busca que, al finalizar el primer año de operaciones, Lotto Millonario haya abarcado el 50% del mercado de loterías a nivel nacional.

6.3. Mecánica de juego

La mecánica de la nueva lotería Trébol Mágico es parecida al formato que utiliza hoy en día Tinka, en el sentido de que se eligen 6 números de un universo de números (42 en el caso de Trébol Mágico y 45 en el caso de Tinka). En cuanto al precio del producto, el precio también es parecido: mientras que un boleto de Tinka cuesta S/4, Trébol Mágico tendrá un boleto de S/2 y uno S/5. La diferencia es que la persona que ha comprado un boleto de S/2 también participará del mismo sorteo, pero su premio se prorrateará en un 40% (ver anexo 10). A pesar de contar con un producto cuya mecánica de juego guarda similitudes, existen grandes diferencias en la estrategia y el modelo de negocio.

6.4. Estrategia competitiva

La estrategia competitiva de Lotto Millonario se basa en los siguientes pilares:

- Selección del posicionamiento competitivo: Ofrecer una única lotería, dirigido a todos los peruanos a nivel nacional, mayores de 18 años. Se comercializarán en dos rangos de precios, de S/2 y de S/5 para que todos tengan la oportunidad de participar del mismo sorteo.
- Fuente de ventaja competitiva: La empresa se diferenciará por ser líder en costos, que le permitirá brindar un mayor *payout* a sus clientes. Por otra parte, comercializará su producto a través de una aplicación, lo que muestra una innovación tecnológica.

Selección de las dimensiones operativas: La lotería se comercializará a nivel nacional.
 El gran diferenciador con la competencia se da en la tercerización de la mayoría de los servicios, especialmente en cuanto a la comercialización de productos. Poderosas alianzas con diferentes distribuidoras permitirán una cobertura óptima de mercado y el uso de una fuerza de ventas que está acostumbrada a capacitar y fidelizar al punto de venta final.

6.5. Modelo de negocio

El modelo de negocio de Lotto Millonario ofrece una propuesta de valor diferenciada tanto para el consumidor como para el cliente, que permita que la operación sea rentable. Asimismo, la empresa ha identificado las capacidades, los recursos y los procesos críticos para la operación.

6.5.1. Propuesta de valor al consumidor

$$PV = \frac{M * D * (Qp + Qp)}{\$ * T}$$

Trébol Mágico se diferenciará en gran parte por las prestaciones del producto y las de servicio. En cuanto a producto, la lotería contará con mejores premios por cada línea de la pirámide, así como un servicio de atención al cliente en todo el país. El gran diferencial vendrá en cuestión de tiempo, ya que la gran cobertura que tendrá la empresa permitirá al consumidor encontrar la lotería en cualquier bodega cercana, de la misma manera que hoy por hoy encuentra puntos de venta para comprar recargas telefónicas.

6.5.2. Propuesta de valor al cliente

$$PV = \frac{C * E * (Qs + Qm)}{1 - (m * p) * LT}$$

En este caso, se está trabajando en asociación con distribuidoras que tienen una excelente relación de confianza y familiaridad con sus bodegas afiliadas. Al canal se le brindará capacitaciones de producto (trade marketing), material publicitario (Qm), comisiones por encima de lo que reciben por otros productos (m), los mismos plazos de pago con los que se trabajan (p) y acceso inmediato a crédito para poder vender la lotería en cualquier momento (LT).

6.6. Ventajas competitivas detalladas

6.6.1. Tercerización de servicios

Este punto es, quizá, el más relevante para el éxito de Trébol Mágico. Como mencionáramos, un juego de azar o de apuesta es competitivo siempre y cuando ofrezca buenos premios, y esto depende mucho de la estructura de costos. Lotto Millonario tercerizará la mayoría de sus servicios, ya que es el equipo directivo considera que los socios estratégicos son los especialistas en dichas funciones, aparte de trasladar la responsabilidad a los mismos.

6.6.2. Mejores premios

El objetivo de Lotto Millonario es adoptar las mejores prácticas de estándares internacionales. A raíz de esto, Trébol Mágico comparará favorablemente vs sus competidores, de la siguiente manera:

- Una ratio mayor de "payout" (55% vs. 35%).
- Premios más atractivos en todas las escalas de la pirámide, es decir, los premios mayores, mediano y más pequeños. En el anexo 11 se muestra un comparativo de la pirámide de premios de Trébol Mágico vs Tinka.
- Mayores probabilidades de ganarse el premio mayor, al ser el universo de 42 y no de 45 números (1 en 5.4 millones vs 1 en 8.3 millones en Tinka).

6.6.3. Uso de tecnología para la comercialización de boletos

A diferencia de Tinka, Trébol Mágico se comercializará a través de un boleto electrónico, valiéndose del uso de la tecnología, efectivamente eliminando la necesidad del uso del papel y todas las desventajas que esto conlleva. Lotto Millonario ha desarrollado una aplicación de Trébol Mágico para los canales *Business-to-Business* (B2B), *Business-to-Consumer* (B2C) y página web, a través del cual los clientes podrán comprar un boleto y el mismo le llegará, segundos después de la compra, a través de un mensaje de texto al número de celular proporcionado. Asimismo, a los clientes ganadores, se les enviará un mensaje de texto indicándoles las formas de cobro disponibles para cobrar sin complicaciones.

Como se ha explicado anteriormente, el uso del teléfono celular como medio de compra, tanto a nivel retail como a nivel digital, no solamente abaratará costos, sino que mejorará la experiencia del usuario al momento de la compra. Uno de los puntos que más discusión causan

es el hecho de que el cliente se pueda adaptar al uso de la tecnología, especialmente clientes que vienen comprando la lotería tradicional o aquellos que nunca han comprado una lotería antes. Uno de los puntos más importantes de la alianza con una distribuidora, por ejemplo, es que Trébol Mágico imitará en gran parte la compra de una recarga de saldo telefónico. El peruano está hoy en día muy acostumbrado a este sistema, por lo que se cree que el modelo de negocio será bien recibido.

Para comercializar, Lotto Millonario se ha enfocado en abarcar los canales retail tradicional y moderno, así como a través del comercio electrónico.

Canal retail – tradicional y moderno: Para comercializar en el canal retail, Lotto Millonario ha llegado a un acuerdo con diversas distribuidoras, que ya cuentan con una relación directa con cientos de miles de bodegas afiliadas (canal tradicional) y con algunas tiendas de conveniencia importantes. Una vez realizado esto, se desarrollará una aplicación móvil para ser usada por los comercios, o adaptar una aplicación a la plataforma que la distribuidora le ha facilitado al comercio en mención.

Comercio electrónico: Lotto Millonario ha llegado a un acuerdo con los proveedores más grandes de medios de pago para que los clientes puedan comprar su lotería Trébol Mágico en digital. Para dicho fin, se ha creado una aplicación móvil con una experiencia de usuario de la más alta calidad. Asimismo, se ha desarrollado una página web que servirá también para dicho fin.

6.6.4. Puntos de venta

Los acuerdos a los que se han llegado con las distribuidoras no solamente permiten un mejor control de la operación por parte de estas (a comparación de un control por cada bodega independiente), sino que permiten atacar el problema de la falta de cobertura. El acuerdo más importante se ha firmado con una empresa distribuidora que comercializa recargas de un proveedor de telefonía celular y está presente en más de 100,000 puntos de venta a nivel nacional. Este nivel de cobertura convertirá a Trébol Mágico en la lotería retail con la cobertura más grande a nivel mundial.

6.6.5. Segmentación de clientes

Trébol Mágico tiene como objetivo ser la lotería nacional para todos los peruanos y, por ende, apunta a vender el producto a cualquier cliente mayor a 18 años, aunque con un mayor focoen el segmento objetivo de los NSE B, C y D. La estrategia de marketing que se plantea en

la Sección 11 muestra en más detalle la estrategia que se empleará. Se prevé que el 85% de las ventas se efectúen en el canal retail, y se espera que, de este porcentaje, más del 90% se efectúen en el canal tradicional y 10% en el canal moderno.

Por otro lado, se espera que el uso de la tecnología y las facilidades brindadas puedan atraer a un público más joven (entre 18 y 35 años), que crecerán comprando el producto. Si bien se espera que los compradores de Tinka mantengan cierto nivel de fidelización hacia ese producto, el número actual de compradores aún es muy bajo en comparación al potencial que se prevé y al resto de la población que está cautiva.

6.6.6. Estrategia publicitaria

El modelo de negocio permitirá identificar los patrones de compra del cliente, ya que, al momento de realizar la compra y elegir sus números, deberá dar o digitar su número celular. Si bien no se sabe el nombre de la persona, se podrán identificar los patrones y las ubicaciones de compra, por lo que Lotto Millonario podrá contactarse con ese cliente para dirigir cierta publicidad u ofrecerle diversas promociones (un boleto gratis, por ejemplo, por la compra de 10 boletos). La estrategia de Marketing se revisará en más detalle en el capítulo 11.

El nivel de inversión en publicidad será alrededor de 2 veces más que Tinka, con una inversión anual de entre S/9 y S/10 millones de soles para el 2020, lo que representa un 10% de los ingresos brutos (tres veces más que Tinka, que invierte alrededor de 3.5% de sus ingresos). En el sector de loterías, la publicidad es un elemento muy fuerte dentro de la estructura de costos y esto es algo que se busca cumplir. Adicionalmente, el contar con un acuerdo de accionariado por publicidad con el grupo de medios publicitarios, que permitirá invertir a tarifas preferenciales, así como poder realizar un sorteo de vivo en un canal de televisión a señal abierta. La campaña generará mucha intriga y una reacción en cadena a nivel nacional, generando interés nuevamente en el cliente.

6.6.7. Competitividad

El cliente peruano, por fin, podrá tener una nueva opción de compra y, de ser exitoso el lanzamiento, se prevé que genere una reacción a nivel publicitario por parte de Intralot. Esto, a su vez, hará que ambas empresas mejoren la propuesta de valor de ambas loterías para poder recuperar o capturar el mercado. Finalmente, la idea es que ambas empresas puedan capturar el potencial de mercado identificado en la Sección 4.

6.6.8. Responsabilidad social

Lotto Millonario dará dinero a causas sociales de tres maneras:

- 3. En primer lugar, la Beneficencia recibirá una cantidad de dinero. En el caso de los contratos con las entidades sin fines de lucro autorizadas, estos beneficios equivalen al 5% de las ventas brutas, pero con un tope de S/3 millones.
- 4. Los montos superiores a S/3 millones se destinarán a otras buenas causas según lo acordado entre estas entidades y Lotto Millonario anualmente.
- 5. Finalmente, Lotto Millonario donará un 3% 4% adicional de las ventas brutas (una vez que la lotería se haya establecido y se esté ejecutando con éxito) a una fundación que se creará y que distribuirá dinero para programas de beneficios sociales y buenas causas en todo el Perú.

Con el tiempo, Lotto Millonario espera aumentar la cantidad otorgada a buenas causas más allá de estos niveles, sujeto al éxito del negocio.

6.7. Conclusiones

Tomando todos los puntos mencionados en esta sección y comparándolas con el modelo de Tinka ilustrado en la sección 5, podemos responder a las preguntas:

- ¿Qué hace que la estrategia y el modelo de negocio de Lotto Millonario sean ideales para generar una disrupción a gran escala en el sector?
- ¿Podrá Lotto Millonario sostener esta ventaja competitiva en el tiempo?

En torno a la estrategia y modelo de negocio, concluimos que, a nivel estratégico, las alianzas que se han realizado con distribuidoras líderes a nivel nacional brindan una cobertura impresionante en un tiempo récord. Estos son comercios que están acostumbrados a vender productos masivos y a manejar una red de bodegas a través de fuerza de ventas con la mayor eficiencia posible. El tercerizar este servicio y acordar un modelo de *revenue share*, incentivan al canal a fomentar la venta. Esto, a su vez, beneficia a la propuesta de valor, ya que el esfuerzo de parte del cliente por conseguir el producto sea mínimo, ya que encontrará un punto de venta en un lugar cercano. Lo que a Intralot le ha tomado 25 años coberturar con sus 4,000 puntos de venta, Lotto Millonario lo conseguirá en cuestión de semanas.

Por el lado tecnológico, existen innumerables ventajas no solamente para el cliente, sino también para la empresa. El poder recopilar data de patrones de consumo de clientes permitirá

tener estrategias de Marketing más alineadas, así como atraer a un perfil de cliente más joven en un país donde el acceso a la tecnología es cada vez mayor.

Se espera un volumen de ventas por punto de venta similar al de Tinka, pero la gran cobertura que se planea tener hará que, naturalmente, el Trébol Mágico pueda empezar a ganar participación de mercado con una propuesta fresca, una mecánica con mejores premios y una campaña publicitaria a lo grande. Esta ventaja competitiva debería mantenerse en el tiempo, no solamente porque se irá aprendiendo en el camino y se irán introduciendo nuevos productos, sino que la empresa podrá ser flexible al momento de detectar cambios en los patrones de consumo, ya que su operación se basa en tercerizar los servicios y, por ende, hay bajos costos de salida o de cambio.





Capítulo 7. Estructura y equipo directivo de Lotto Millonario Perú

Lotto Millonario Perú es una subsidiaria de Lotto Millionaire, que se funda con el propósito de adquirir derechos de loterías de diferentes partes del mundo. Lotto Millonario Perú será la empresa responsable de la comercialización de loterías de la empresa en el Perú.

La fortaleza más grande de Lotto Millonario es que cuenta con un equipo directivo con mucha experiencia tanto en el mundo de los negocios como en el rubo de loterías. Empezando con la dupla fundadora de Lotto Millonario, en la cual uno de los directores es experto en emprendimientos de negocio y servicios financieros, mientras que el otro fundador es experto en el rubro de loterías, habiendo realizado muchas consultorías a nivel mundial. Esta plana directiva es complementada por gerentes de negocio con mucha experiencia local a nivel de Perú, así como un equipo con experiencia en el mundo de loterías y juegos de azar, una gran mayoría de ellos ex empleados de Intralot, el incumbente actual.

Este vasto conocimiento de los mercados de lotería internacional permite, sobre todo una adecuada comparación de los mercados en diferentes países y evaluar el potencial de este. Asimismo, la experiencia adquirida en otros países ha involucrado el estudio tanto en países desarrollados como algunos que están en vías de desarrollo.

Este equipo directivo no solamente garantiza una correcta estrategia y ejecución del plan de negocio, sino que también brinda la confianza necesaria a los diferentes inversionistas y socios estratégicos para invertir y aliarse al proyecto. En el anexo 12 se describe al detalle el perfil de los directivos del equipo de Lotto Millonario.



Capítulo 8. Socios estratégicos y de inversión

El objetivo de Lotto Millonario es ser una sociedad anónima cerrada, con participación de inversionistas que aporten capital y también aquellos que deseen trabajar a través de la modalidad de canje por servicios. Se buscará que las empresas que se asocien gocen de credibilidad en el mercado para generar confianza en el público peruano de que la empresa goza de buen respaldo financiero y, sobre todo, local. Asimismo, la decisión de tercerizar la mayoría de los servicios permitirá ahorros en costos fijos y así destinar una mayor cantidad a los costos directos del producto, como es el *payout*, en beneficio de los clientes.

El socio más importante que se buscará en este proceso es uno de los grupos periodísticos más importantes del país, así como uno de los canales televisivos con mayor sintonía, que brinden sus plataformas de comunicación y publicidad para Trébol Mágico a cambio de una participación en la empresa. Se busca como parte del acuerdo de inversión que ofrezcan publicidad gratuita a costo diferido por dos años, lo que brindará un mejor retorno a la inversión sobre otros medios que son pagados. Asimismo, se contará con otros inversionistas que solventarán la puesta en marcha del negocio. Con respecto a los socios desde la parte operativa, se buscarán socios tecnológicos, de medios de pago, de marketing y publicidad y comerciales. El detalle de los socios estratégicos se encuentra está detallada en el anexo 13.

ESCUELA DE DIRECCION
UNIVERSIDAD DE PIURA



Capítulo 9. Plan de marketing

Hemos podido apreciar cómo Tinka y Trébol Mágico parten de un producto que, a simple vista pueden parecer similares, al prometer ambos un premio millonario por la compra de un boleto de lotería a un precio bajo. Sin embargo, hemos visto que la estrategia y modelo de negocio son muy distintos. Por ende, se ha creado un plan de marketing para poder lograr los objetivos de ventas trazados, tomando en cuenta que la empresa está tratando no solamente de entrar al mercado, sino de ser totalmente disruptivo. Se espera que este enfoque permita capturar entre un 30% y 50% de participación de mercado en un periodo de tiempo corto (entre 1 y 2 años como máximo). El socio estratégico con el cual se está trabajando la campaña de marketing, en especial la campaña de lanzamiento es la agencia Marketing y Medios 5.0.

9.1. Objetivos de marketing

Se plantearon dos objetivos de negocio principales: el posicionamiento como la lotería más ganadora del mercado y participación de mercado, ayudando a expandir la categoría. La figura 3 muestra estos objetivos de negocio y de comunicación, así como los indicadores de performance (KPI) a medir y las metas con las cuales la agencia debe trabajar.

Figura 3. Objetivos de marketing de Trébol Mágico

Objetivos de Negocio	Objetivos de Comunicación	KPI's	Meta
Posicionar a Lotto Millonario como la	Awareness	Awareness de Marca Espontáneo	30%
lotería más ganadora del mercado		Alcance Multimedios	95%
		Frecuencia	34
Ganar share de		Consumo / Venta	7%
mercado y expandir la categoría	Compra	Alcance Multimedios	90%
		Frecuencia	38

Fuente: Marketing & Medios 5.0 (2018)⁸

⁸ Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa, se ha cambiado el nombre de esta.

9.2. Segmentación de clientes

Siguiendo con el análisis previamente realizado en la sección 6.6.2, Lotto Millonario ha identificado la necesidad de aprovechar esta pirámide demográfica para dirigir su comunicación a los NSE B2, C1, C2 y D, principalmente. Asimismo, no ha dejado de lado el hecho de que las ventas se van a seguir realizando, en su mayoría, en el punto de venta a nivel retail y progresivamente migrando al canal digital. Es por ello por lo que se apoyará en el uso de la tecnología para desarrollar aplicaciones en el celular que puedan ser usados en estos puntos de venta para realizar las ventas. Esto, por un lado, agilizará el proceso de compra en el punto de venta. Por otro lado, se aprovechará el hecho de que las generaciones más jóvenes ya están acostumbrados al uso de la tecnología para realizar compras, y así captar posibles nuevos clientes de 18 a 45 años. Finalmente, la tecnología puede aprovecharse de tal manera que se les pueda mandar recordatorios a los clientes para que compren su boleto de lotería, con el objetivo de que esta sea una acción de compra programada y no por impulso. Hoy en día muchas de las compras de los boletos de lotería se dan porque uno es atraído por la publicidad en el punto de venta, mas no por un ejercicio rutinario de compra.

9.3. Posicionamiento de marca

El posicionamiento de los productos más importantes de Intralot se muestra en la figura 4. Esta matriz muestra que Tinka y la marca Rapitinkas (productos para raspar) siempre se han publicitado con un enfoque en el monto del premio y en la oportunidad de ganar, es decir un enfoque racional de producto. Para el producto Kábala, el foco fue racional pero más experimental, por la asociación con temas cabalísticos. Por otro lado, a las apuestas deportivas se les vinculó mucho con el aspecto emocional y experimental. A diferencia de las loterías, los jugadores comparten sus pronósticos y hasta se jactan de quién acertó los resultados del fútbol correctamente, pero uno nunca verá a una persona compartir sus números de la suerte con otra persona.

El problema del posicionamiento de estos productos es que creemos de que esto está al revés. A los productos de lotería no se les vincula con las emociones, a pesar de que muchas personas juegan porque tienen sueños que cumplir. Y, por otro lado, las apuestas deportivas se les vincula emocionalmente porque están ligados al fútbol (sinónimo de pasión por el deporte) y, sin embargo, las apuestas se piensan mucho más racionalmente, es decir, los jugadores estudian pronósticos y se informan para tomar una decisión.

Figura 4. Posicionamiento de marca de los productos de Intralot



Fuente: Marketing & Medios 5.0 (2018)⁹

La oportunidad de Trébol Mágico es aprovechar el posicionamiento ya sea a través de información de producto o experimental. La información de producto es importante para que el cliente pueda apreciar el valor diferencial sobre la competencia y, desde la perspectiva experimental, es evocar las épocas cuando la gente se reunía en familia a mirar el sorteo o cuando compartía sus sueños que, hoy en día, se ha ido perdiendo. Lo que se pretende es pasar de un terreno racional a un terreno más emocional (figura 5). Esto ayuda a construir una propuesta verdaderamente ligado a las emociones, a las aspiraciones y sueños de quienes compran semanalmente un boleto con la esperanza de ser el ganador.

Figura 5. Cambio en el posicionamiento de productos de lotería



Fuente: Marketing & Medios 5.0 (2018)¹⁰

⁹ Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa, se ha cambiado el nombre de esta.

¹⁰ Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa, se ha cambiado el nombre de esta.

9.4. Campaña de lanzamiento

Para el lanzamiento se tiene contemplado priorizar los medios de comunicación de los socios estratégicos publicitarios en diarios y en televisión. Esta publicidad brindará un mejor retorno a la inversión sobre otros medios que son pagados. De ahí se buscará incluir otros medios de comunicación el *mix* de inversión. La figura 6 muestra la distribución aproximada que se piensa tener para la inversión en los diferentes medios.

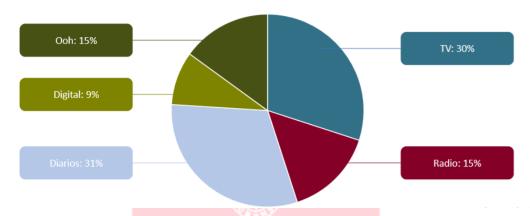


Figura 6. Mix de inversión en medios

Fuente: Marketing & Medios 5.0 (2018)¹¹

Asimismo, la figura 7 muestra la estrategia de medios que se empleará, resaltando la importancia de cada uno de los canales y explicando para qué se hace uso del medio, cómo se usa y cuando se usa.

UNIVERSIDAD DE PIURA

50

¹¹ Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa, se ha cambiado el nombre de esta.

Figura 7. Razones para invertir en medios seleccionados

Drivers	TV	Radio	Diarios	Out-of-home	Internet
¿Para qué lo hago?	Es el medio que construye alcance de manera más efectiva en corto tiempo.	Aprovecharemos su alta frecuencia y cercanía con el target.	Es uno de los nedios de mayor credibilidad, además de tener gran alcance en diferentes zonas	Para impactar en el target en su recorrido diario, cubriendo las vías más importantes de la ciudad.	Aprovechamos el gran alcance que ofrece la web sobre el target en general y audiencias específicas.
¿Cómo lo hago?	A través de pauta regular y auspicios (Ejem: La Voz).	Utilizaremos spots y auspicios (Ejemplo: programa de Nicolás Lúcar y El Show de Carloncho).	A través de formatos de portada como cintillos y cabeceras (Ejemplo: portada de diario Trome).	Utilizando formatos de alto impacto (Ejemplo: pantallas LED, paneles, vallas triples, metropolitano).	A través de audiencias, intereses, bases de datos y portales web donde está el target (Ejemplo: Web El Comercio, Facebook, etc).
¿Cuándo lo hago?	Durante el Day (70%) y Prime (30%) en programas con foco en NSE C y D.	En la mañana tendremos auspiciios y reforzaremos la frecuencia con spots rotativos.	Durante su búsqueda de infromación diaria.	En el recorrido diario del target (Ejemplo: camino al trabajo, casa, centro de estudios, etc).	En su navegación online, ya sea en redes sociales, páginas web, aplicaciones, entre otros sitios.

Fuente: Marketing & Medios (2018)¹²

9.5. Estrategia de activación BTL en el punto de venta

Es fundamental que el lanzamiento del producto cuente con una estrategia BTL que pueda ser ejecutado a través de diversas acciones tácticas. Es importante que una campaña en medios tan potente sea reforzada con una correcta ejecución en el punto de compra, de lo contrario, será dinero perdido. El plan contemplará dos fases: la del lanzamiento y la de mantenimiento. En líneas generales, el plan BTL tiene considerado los siguientes elementos:

9.5.1. Eventos de lanzamiento

- Eventos de lanzamiento de producto para la fuerza de ventas, que servirá para presentarles el producto y generen una conexión con la marca.
- Eventos de lanzamiento de producto para los medios periodísticos e invitados importantes del medio local, que pueda amplificar el alcance y la cobertura del lanzamiento. El uso de *influencers* digitales será importante para atraer al público más joven.

_

¹² Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa, se ha cambiado el nombre de esta.

9.5.2. Activación con clientes

- Información y muestreo de producto en locaciones de alto tránsito, como estaciones de metro y de buses. Gracias a la alianza que se tiene con los operadores móviles, Lotto Millonario ha comprado un paquete de data auspiciada para que clientes puedan descargar la aplicación B2C desde sus teléfonos de manera gratuita.
- Se realizarán activaciones y dinámicas lúdicas en putos de alto tránsito, donde se les brindará información a los clientes y concursarán para ganar *merchandising* de Trébol Mágico.
- Se contratará un camión abierto (parecido a un *food truck*¹³) que estará presente en eventos con gran afluencia de público, para dar información al público y vender boletos de lotería.

9.5.3. Entrenamiento a la fuerza de ventas

El trabajo de la fuerza de ventas de los canales retail será crucial en esta etapa de activación. Este paso es muy importante porque, al recibir el entrenamiento, es la misma fuerza de ventas la que capacitará a los puntos de venta del canal tradicional y moderno en cómo vender el producto. Por ende, una capacitación mal ejecutada, puede hacer que el efecto se multiplique y que los canales de venta no sepan explicar los beneficios del producto y concretar una venta.

9.5.4. Esquema comisional de ventas

El plan de entrenamiento no es suficiente para garantizar un buen desempeño por parte de la fuerza de ventas. Aunque debatible Lotto Millonario es consciente de que un incentivo económico es importante para garantizar un compromiso de su parte. Por ende, se ha trabajado un esquema de comisiones e incentivos con los puntos de venta, donde se destinará un 8% (en promedio) de las ventas brutas, como comisión al canal. Esto se presenta como un costo directo de producto en el estado financiero de la sección 14. El 8% es, típicamente distribuido de la siguiente manera entre la red comercial:

¹³ Camión rodante, personalizado para albergar una cocina y una ventana para atender al público. Son usados, comúnmente, en eventos que aglomeran una cantidad de personas significativa.

- 2% de comisión al canal (distribuidoras).
- 2% de comisión a la fuerza de ventas
- 4% de comisión al punto de venta (bodegas, y otros comercios).

9.5.5. Plan de incentivos a la red comercial

Adicionalmente, se desarrollará un plan de incentivos adicionales para la fuerza de ventas y el punto de venta para fidelizar aún más al canal. Dentro de las acciones, se han planteado lo siguiente:

- Entrega de *vouchers* de consumo a la bodega que cumpla con sus objetivos de venta semanales. El supervisor (fuerza de ventas encargado) del punto de venta también ganará un premio similar. Esto refuerza la idea de trabajo en equipo.
- Todos los puntos de venta recibirán un primer boleto de lotería gratuito al iniciar operaciones. Esto no solamente es un regalo que motivará a participar, sino que también servirá para que el punto de venta mismo practique el proceso de venta de un boleto.
- Cada trimestre se sortearán premios más grandes (bicicletas, electrodomésticos, entre otros) para las personas que hayan cumplido sus metas.
- Anualmente se realizará una premiación con la asistencia de los mejores puntos de venta y se sortearán automóviles entre los participantes.

9.5.6. Creación e instalación de material POP¹⁴

Uno de los aspectos más importantes de la comunicación de Lotto Millonario es que los puntos de venta estén bien abastecidos de material POP, que el material sea durable y que exista el incentivo para que el punto de venta quiera tener el material colgado, especialmente porque existe una demanda fuerte por los espacios más visibles (especialmente en bodegas) por parte de proveedores de gran magnitud (cervecerías, bebidas gaseosas, empresas telefónicas, lácteos etc.).

Para tal fin, la agencia se encargará de imprimir todos los materiales a desarrollar para el punto de venta. Este material incluirá: flanjes, jalavistas, *stickers*, posters, entre otros. La misma

¹⁴ POP = Point of Sale, por sus siglas en inglés. Material que se instala en el punto de venta para publicitar o promocionar productos o servicios.

agencia se encargará de realizar el trabajo de un mercaderista, el cual se asegura de que los materiales estén correctamente colocados y de que éstos sean repuestos cuando estén desgastados o se hayan extraviado.

Finalmente, el equipo de Lotto Millonario también contratará a unos mototaxis propios (que llevarán *branding* de la marca en el exterior) para realizar inspecciones rutinarias y premiar a los puntos de venta cuyo material POP esté bien instalado.

9.6. Presupuesto total

En total, se piensa invertir un 8% de los ingresos brutos por venta de boletos a la campaña de marketing ATL en medios y de BTL. Para el primer año se piensa invertir un total de alrededor de S/7.2 millones, de los cuales el 80% será destinada a la campaña ATL y el restante 20% a la campaña BTL.

9.7. Conclusiones

Una de las fortalezas y diferenciadores más grandes que tendrá el lanzamiento de Trébol Mágico es el Plan de Marketing. Esto parte de poder analizar cuidadosamente la segmentación del público objetivo y de posicionar la lotería como una lotería nueva, innovadora, fresca, emocional, que estará enfocada en cumplir los sueños reales de los peruanos y no fantasías de lujo que no son prioridad. Esta lotería estará disponible a nivel nacional y se espera que se sienta como una lotería peruana para todos los peruanos. Los objetivos de la campaña estarán basados en el *awareness* de la marca y la compra de producto. En este punto es importante considerar que ambos objetivos van de la mano, ya que una campaña de medios ATL potente debe estar respaldada por una correcta activación BTL en el punto de venta. Esto se conseguirá a través de la correcta instalación del material publicitario que se cree, así como capacitaciones de producto al canal de ventas y actividades de fidelización, como eventos de lanzamiento o esquemas comisionables y de incentivos interesante. Esto se detallará en el Plan de Ventas en el capítulo 10.

Capítulo 10. Plan de Ventas

10.1. Objetivos de venta

El plan de Ventas (anexos 14 y 15) contempla ingresos de cerca de S/ 90 millones para el primer año de operación (2020) con lo que se espera capturar, de manera conservadora, cerca del 30% de la participación de mercado. En el año 2021 se augura un crecimiento exponencial de casi un 95% hasta llegar a S/ 175 millones y, en el tercer año, un incremento más moderado de 25% hasta llegar a los S/ 222 millones. Se cree que Tinka crecerá alrededor de un 20% - 30% anual (tasa de crecimiento promedio en los últimos 5 años), con lo que llegaría a tener ventas de S/ 200 millones en su portafolio de loterías para el año 2020.

10.2. Acuerdos con proveedores

El plan de ventas de Trébol Mágico contempla un acuerdo de exclusividad entre Lotto Millonario y la distribuidora más grande del Perú, que cuenta con 120,000 establecimientos en el canal tradicional. El objetivo es realizar un plan piloto, iniciando la venta con 30,000 puntos de venta, en los cuales se activará el plan BTL diseñado. El objetivo es activar el resto de los puntos de venta de esta distribuidora hasta alcanzar los 120,000 en un año, activando cerca de 8,000 puntos por mes. Finalmente, se espera un crecimiento orgánico de la lotería, con incrementos de 10,000 puntos de vento por año aproximadamente.

10.3. Planes para una segunda fase

Entre otros planes de venta que se trazarán para una segunda fase del proyecto, se esperaría entrar al canal moderno a través de negociaciones con las principales tiendas de conveniencia del país. Se prevé también una negociación con una empresa grande de telecomunicaciones, donde se le convencerá de investigar una nueva modalidad de venta a través del saldo de los clientes (modalidad muy popular en otros países).

10.4. Conclusiones

En conclusión, se ha presentado un plan de ventas muy agresivo para causar disrupción en el mercado. El limitante resulta más de carácter operativo, ya que activar 120,000 puntos de venta es un trabajo largo que tomará un año aproximadamente. Una vez en el mercado, nuevos comercios estarán interesados en poder comercializar el producto, por lo que se evaluarán, no obstante, respetando los acuerdos de exclusividad que se tienen firmados.



Capítulo 11. Riesgos del proyecto

Como todo proyecto, este no está excepto de riesgos. Aquí detallamos algunos de los riesgos claves que se tienen identificados y las acciones que se han tomado para mitigarlos.

Tabla 4. Riesgos del proyecto

Riesgos claves	Acciones para mitigar el riesgo				
Inversión alta en la etapa relativamente temprana del proyecto	 Años de preparación para el proyecto Acuerdos avanzados con socios estratégicos Equipo muy experimentado en el lanzamiento de loterías 				
Percepción de inestabilidad de <mark>la política</mark> peruana y/o riesgos económicos	- Política estable - Crecimientos económicos importantes				
Percepción de riesgos de corrupción	 - La compañía será dirigida con los más altos estándares - Persecución política a aquellos involucrados en corrupción - Marco regulatorio más estricto 				
Riesgos regulatorios ESCUEI	 Percepción positiva de las loterías Conexiones fuertes con entidades del gobierno para asegurar el cumplimiento de los marcos regulatorios. Fuerte apoyo para una nueva lotería debido a la baja performance del actual proveedor. 				
UNIVER	RSIDAD DE PIURA				



Capítulo 12. Estados financieros

Las proyecciones financieras de este proyecto (anexos 16, 17 y 18) muestran que es un proyecto cuya inversión debería traer un retorno el primer año de operación si el plan de ventas planificado se llegara a cumplir. Se ha trabajado un escenario, que creemos refleja un escenario conservador de ventas.

12.1. Estado de resultados

Como hemos comentado, la estructura de costos de venta es alta (cerca del 86%) de los ingresos, donde el gasto más alto se da en el pago de premios (55%). Se estima, asimismo, un plan de marketing que irá incrementando conforme incrementen las ventas, ya que es uno de los pilares para que la lotería siga creciendo.

12.2. Balance

En cuanto al balance, se está proyectando una caja mínima de 2 semanas de sorteo, lo que lleva a necesitar una caja mínima de S/ 2.4 millones. En total, para iniciar operaciones, se requiere un aproximado de S/ 2.85 millones en capital social. Como hemos comentado, a partir del primer año debería existir un retorno de dividendos mínimo, pero que se irá incrementando exponencialmente en los años siguientes.

12.3. Flujo de caja

El flujo de caja muestra de que para este proyecto no se ha requerido financiamiento (deuda), y todo será generado a raíz del capital de los inversionistas. En cuanto a necesidades operativas de fondos, sólo se necesitará una inversión mínima de fondos en plantas y equipos (S/ 200,000) e intangibles, cuyo componente principal es la inversión en el desarrollo del software operativo, las aplicaciones móviles y la página web (S/ 300,000). La ventaja de este modelo de negocio es que, a diferencia de la Tinka cuya inversión en equipos para realizar las transacciones es alto, todas las operaciones de Trébol Mágico se realizarán a costo cero en el aplicativo móvil tanto del retailers final como del consumidor final.



Conclusiones

Este plan de negocio demuestra los diferentes componentes necesarios para poder generar una disrupción a gran escala en una industria, como son: una buena oportunidad, un equipo directivo competente, y los recursos necesarios para lograrlo. Así como sucedió con gigantes como Uber (industria del taxi) o Airbnb (industria de hoteles), no solamente se busca competir y ganar participación de mercado, sino de transformar toda una industria con un modelo de negocio innovador.

El Trébol Mágico es la primera lotería en el mundo donde el 100% de transacciones se realizará a través de aplicativos tecnológicos, lo que aprovecha la tendencia de que cada vez más personas cuentan con teléfonos inteligentes y tienen acceso a internet. Asimismo, el aperturar cerca de 120,000 puntos de venta la convertirá en la lotería más grande del mundo a nivel retail.

La tarea de investigación siguió pasos muy rigurosos para identificar el potencial de mercado y la situación actual. La primera tarea consistió en indagar por qué el crecimiento del mercado de loterías actual no comparaba favorablemente con las diferentes modalidades de juegos en Perú. Luego, se buscó comparar su performance vs otras loterías a nivel mundial y regional. El estudio logró identificar que, más que un pobre potencial de mercado (todo lo contrario), el problema radicaba en la estrategia, modelo de negocio y propuesta de valor del incumbente actual, Intralot.

Una vez identificado esto, y a través de un análisis riguroso de la propuesta de valor de la competencia, se logró armar un modelo de negocio diferente para Trébol Mágico, el cual debería ser sostenible en el tiempo. Esto aunado a un equipo directivo, socios estratégicos y recursos que juntos brindan la confianza necesaria al ecosistema completo.

El estudio nos lleva a concluir que ambas loterías retendrían una participación de mercado, aunque no se sabe aún cuál sería el impacto real. Se prevé que Trébol Mágico pueda empezar capturando un 30% de mercado y llegar a pasar el 50% de participación en los primeros años de operación. En segundo lugar, se cree que el segmento de loterías debería crecer, algo que ha sucedido mercados similares donde opera más de una lotería. El crecimiento se dará debido a la atracción de nuevos segmentos de clientes y un mayor consumo de los actuales. Esto se dará por una mayor competitividad, una mayor cobertura de venta, mayor inversión en publicidad, y nuevas opciones para el consumidor que, ante la inercia reinante, va a tomar nota de nuevas ofertas innovadoras que vayan apareciendo en el mercado.

Financieramente, este proyecto requiere de una inversión mínima en activos fijos, ya que la mayoría del presupuesto estará en el costo de ventas. La estrategia y modelo de negocio que Lotto Millonario ha propuesto sigue estándares internacionales y con la innovación de que todos los boletos puedan ser comprados a través del uso del teléfono celular. Esta combinación da como resultado un modelo disruptivo que plantea cambiar la naturaleza del sector de ahí en adelante y lograr capturar una interesante participación de mercado desde el inicio. Habiendo revisado los riesgos del proyecto y las acciones para mitigar los mismos, así como las proyecciones financieras, creemos que la lotería Trébol Mágico, bajo la batuta del equipo directivo de Lotto Millonario, tendrá el éxito esperado en el mercado peruano y sentar las bases para ampliar su portafolio y expandir hacia nuevos mercados de la región.



Bibliografía

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2019). Reporte de Inflación, marzo 2019.

 Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2019-presentacion.pdf
- Bazán, M. (2018). El modelo de adaptabilidad y predictibilidad (MAP). [Entregado como documento de investigación]. Lima, Perú: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Beckert, J. & Lutter, M. (2013). Why the poor play the lottery: sociological approaches to explaining class-based lottery play. Recuperado de https://www.mpifg.de/people/lm/downloads/Whylottery_SOC_JULY2012_print_preview.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2018). *Estado de la banda ancha en América Latina y el Caribe*. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43365/1/S1800083_es.pdf
- El mercado de loterías aún es relativamente pequeño. (1 de julio de 2014). *El Comercio*.

 Recuperado de https://elcomercio.pe/economia/negocios/mercado-loterias-relativamente-pequeno-336035-noticia/
- Ernst & Young Perú [EY] (2019). Peru's Business and Investment Guide 2018/2019.

 Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/230541/EY_Perus_Business_and_Invest ment_Guide_2018-2019.pdf
- Google Perú (2018). Reporte interno entregado a potenciales clientes, ofreciendo a sus clientes servicios de publicidad: Trabajemos juntos para que alcancemos tus resultados de negocio [archivo Power Point].
- Heurística de la disponibilidad. (s. f.). *Wikipedia*. Recuperado el 1 de octubre de 2019 de https://es.wikipedia.org/wiki/Heur%C3%ADstica_de_disponibilidad
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2019). Población de 6 y más años de edad que hacen uso del internet, según grupos de edad y ámbitos geográficos. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/population-access-to-internet/

- Intercorp adquirió el 80% de Intralot Perú. (27 de mayo de 2016). Semana Económica.

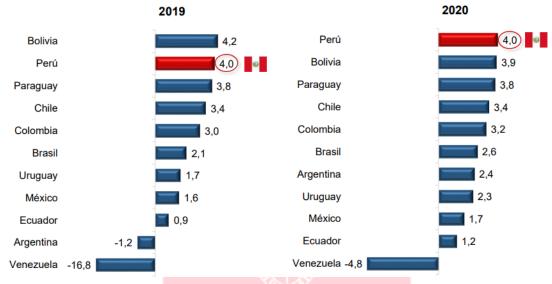
 Recuperado de https://semanaeconomica.com/article/management/negocios/189371-intercorp-adquirio-una-participacion-del-80-en-intralot-peru/
- Intralot de Perú. (2018). *Resultados anteriores fechas entre febrero y agosto 2018*. Recuperado de https://www.intralot.com.pe/p/juega-tinka.html
- Ley de los rendimientos decrecientes. (s. f.). *Wikipedia*. Recuperado el 1 de octubre de 2019 de https://es.wikipedia.org/wiki/Ley_de_los_rendimientos_decrecientes
- Mincetur: Es probable que algunas salas de casinos cierren con DL que modifica ISC. (19 de octubre de 2019). *Gestión*. Recuperado de https://gestion.pe/economia/empresas/mincetur-probable-salas-casinos-cierren-dl-modifica-isc-246225-noticia/
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2019). *World Employment Social Outlook*. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_670542.pdf
- Perú: Apuesta Total "se la juega" por el retail. (28 de marzo de 2019). *América Retail*. Recuperado de https://www.america-retail.com/peru/peru-apuesta-total-se-la-juega-por-el-retail/
- Perú: El negocio rentable de las casas de apuestas deportivas. (22 de agosto de 2019). *Perú**Retail.* Recuperado de https://www.peru-retail.com/peru-negocio-rentable-casas
 *apuestas-deportivas/
- Scientific Games entra a mercado peruano de loterías con 20 millones de dólares. (9 de agosto de 2005). *Perú 21*. Recuperado de http://archivo.peru21.pe/noticia/97147/scientific-games-entra-mercado-peruano-loterias-20-millones-dolares
- Tinka Perú Oficial [Facebook]. (octubre 2018). Recuperado de https://web.facebook.com/JuegaAmillonario?_rdc=1&_rdr
- World Lottery Association [WLA]. (2019). *The year 2018 in review*. Recuperado de https://www.world-lotteries.org/images/publications/annual-reports/WLA_Annual-Report-2018.pdf

Anexos

Anexo 1. Crecimiento del PBI en la región Latinoamérica

Latinoamérica: Crecimiento del PBI

(Var. % real)

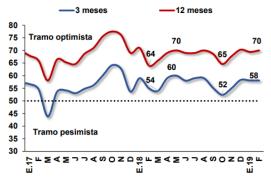


Fuente: BCRP (2019)



Anexo 2. Niveles de confianza en el Perú

Expectativas empresariales acerca de la economía dentro de 3 y 12 meses



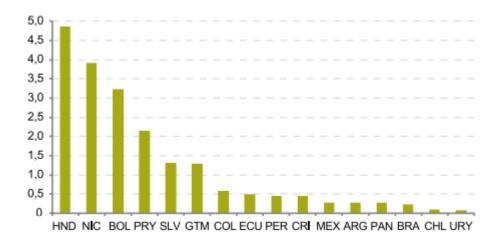
Expectativas de las familias acerca de su situación económica futura (INDICCA, Lima Metropolitana)



Fuente: BCRP (2019)



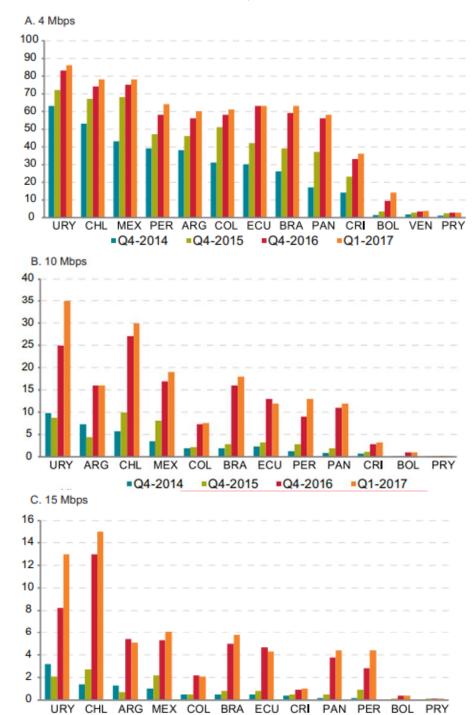
Anexo 3. Tarifas de banda ancha como porcentaje del PBI per cápita



Fuente: CEPAL (2018)



Anexo 4. Conexiones banda ancha, velocidad de conexión (2017)



Q4-2015

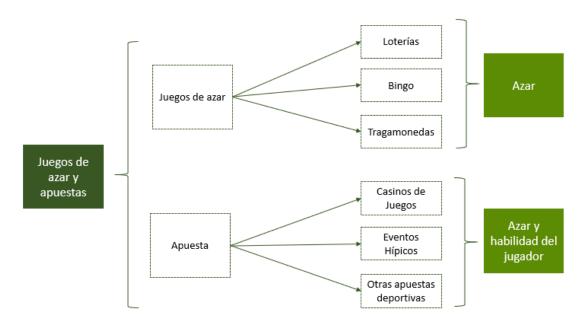
■Q4-2016

Q1-2017

Fuente: CEPAL (2018)

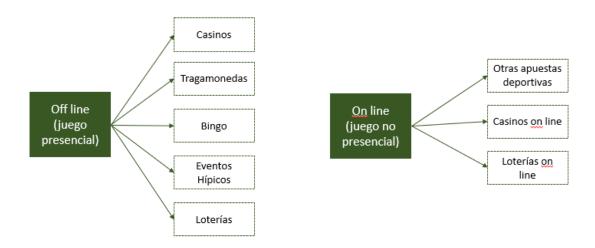
Q4-2014

Anexo 5. Clasificación de modalidades de juegos en el Perú



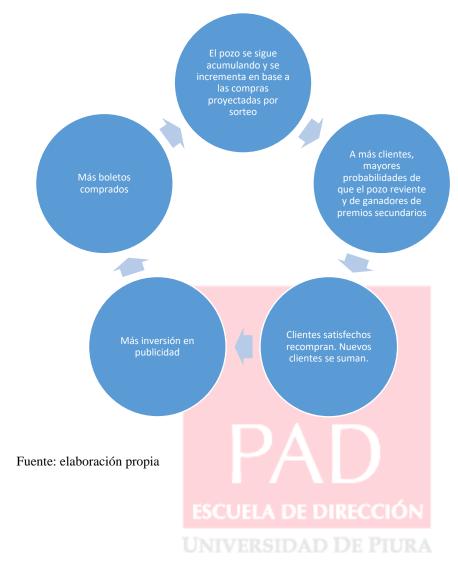


Anexo 6. Modalidades de compra de la industria de juego en el Perú

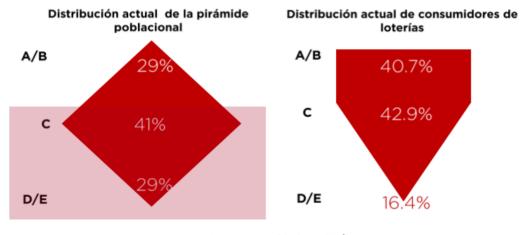




Anexo 7. Círculo virtuoso de una lotería



Anexo 8. Pirámide demográfica vs pirámide de consumidores de loterías



Gran oportunidad en el D/E



72

 $^{^{15}\,\}mathrm{Nota}$: por confidencialidad de los datos de la empresa, se ha cambiado el nombre de esta.

Anexo 9. Página oficial de Facebook de Tinka Perú, 2019



Fuente: Tinka Oficial [Facebook] (octubre 2018)



Anexo 10. Mecánicas de juego de Trébol Mágico vs. productos de Intralot

Loterías	Trébol Mágico	Tinka	Kábala	Gana Diario	
Precio	S/ 2 S/ 5	S/ 4	S/ 0.5	S/ 1	
Sorteo	1 semanal (sábado)	2 semanales (miércoles y domingo)	2 semanales (jueves y sábado)	1 diario	
Premio Mayor (base)	S/ 3,000,000	S/ 2,000,000	S/ 150,000	S/ 100,000	
Incrementos de Pozo	Se incrementa cada sorteo si no revienta	Se incrementa cada sorteo si no revienta	Se incrementa cada sorteo si no revienta	Todos los días se sortea la misma cantidad	
Payout	55% - 60%	30% - 35%	30% - 35%	30% - 35%	
Mecánica de selección	6 de 42	6 de 45	6 de 40	5 de 35	
Proceso de compra	A través de una app			Retail o en la web	
Método de Compra	Retail y Digital	Retail y Digital	Retail y Digital	Retail y Digital	
Formato de boleto	Mensaje de texto digital	Papel	Papel	Papel	
Cliente recibe Comunicación de Resultados digital automático		Cotejar en el punto de venta o en la página web	Cotejar en el punto de venta	Cotejar en el punto de venta	
Método de Cobro de Premio	Cajeros a nivel nacional o puntos de venta retail	Oficinas de Intralot o punto de venta	Oficinas de Intralot o punto de venta	Oficinas de Intralot o punto de venta	
Público objetivo	Mayores a 18 años a nivel nacional (NSE B-D)	Mayores a 18 años a nivel nacional (NSE A/B)	Mayores a 18 años a nivel nacional (NSE C-E))	Mayores a 18 años a nivel nacional (NSE B-D)	

Anexo 11. Pirámide de premios de Trébol Mágico vs Tinka

Pirámide de premios de Tinka:

Matriz de Juego	Números de aciertos	Probabilidad de Acierto	Premio asignado (5/)	Cantidad de jugadores por sorte o	Cantidad de Ganadores	Pre mios entregados (S/)	Ingresos por venta de boletos (S/)	% Payout
	6	8,145,060	2,500,000	400,000	0.05			
	5	34,807	5,000	400,000	11	57,460		
6 de 45	4	733	100	400,000	546	54,585		
6 de 45	3	45	10	400,000	8,889	88,889		
	2	6.60	5	400,000	60,606	303,030		
	1	2.36	Sin premio	400,000	169,492			
Total				700,000	239,544	503,964	2,000,000	25%

Fuente: Intralot de Perú (2019)

Pirámide de premios de Trébol Mágico:

Matriz de Juego	Números de aciertos	Probabilidad de Acierto	Premio asignado (S/)	Cantidad de jugadores por sorte o	Cantidad de Ganadores	Pre mios entregad os (S/)	Ingresos por venta de boletos (S/)	% Payout
	6	5,245,786	3,000,000	400,000	0.08	-		
	5	24,286	7,500	400,000	16	123,528		
6 de 42	4	555	200	400,000	721	144,116		
6 de 42	3	37	10	400,000	10,887	108,873		
	2	5.94	5	400,000	67,340	336,700		
	1	2.32	Sin premio	400,000	172,414	-		
Total				700,000	251,378	713,217	1,400,000	51%

Anexo 12. Perfiles del equipo directivo

Presidente Ejecutivo

Este director es un financiero y consultor altamente experimentado que ha estado involucrado en la industria de servicios financieros por más de 20 años. Además, de haber estado involucrado en la industria del juego durante varios años trabajando en proyectos de consultoría en adquisiciones, fusiones y empresas de nueva creación en numerosos sectores, incluyendo finanzas, juegos y tecnología. Este director viene trabajando en Perú durante los últimos tres años desarrollando el negocio de la lotería.

Gerente General

Este director es un experto en lotería y juegos con más de 20 años de experiencia en el lanzamiento exitoso de loterías en todo el mundo. Esto le permite tener una comprensión muy detallada y operativa de cada aspecto del ecosistema de lotería. Asimismo, es uno de los principales asesores de loterías y gobiernos de todo el mundo en el área de la privatización de loterías y las operaciones asociadas.

Director de Finanzas

Esta persona comienza su carrera en el mundo de las finanzas a nivel mundial. Esta persona comienza su carrera en el mundo de las finanzas corporativas en Latinoamérica, trabajando en numerosas transacciones, como recaudar capital para negocios de bienes raíces, por lo que tiene un buen entendimiento del mercado.

Director de Operaciones Comerciales

Este consultor ayudará a poner en marcha el proyecto, actuando como un líder comercial centrado en el cliente y el consumidor con experiencia internacional y con habilidades multicanal. La experiencia de liderazgo superior adquirida a través de roles en numerosas categorías de la industria y a través de roles de consultoría internacional, significa que es uno de los principales expertos mundiales en servicios comerciales de lotería.

Director de Sistemas

Este director es un ejecutivo de lotería altamente experimentado con amplia experiencia en la definición, liderazgo y administración de iniciativas estratégicas dentro de la industria de la Lotería desde la parte de desarrollo de Sistemas. Ha desempeñado cargos en las loterías más

grandes del mundo. Durante los últimos años, ha estado trabajando en numerosos proyectos de lotería en Sudáfrica, Europa y el Reino Unido.

Gerente Legal

Esta persona conoce a profundidad el mercado de apuestas y casinos en el Perú, habiendo sido dueño de un casino en el pasado. Conoce toda la regulación necesaria para poder ayudar a las beneficencias a realizar los trámites necesarios para la aplicación a la licencia de loterías.

Gerente de Ventas

Esta persona tiene más de 10 años de experiencia en ventas y comercialización de productos de lotería en Perú, y ha trabajado para Intralot en el pasado. Sus conocimientos se extienden más allá de las loterías, abarcando apuestas deportivas y es la persona encargada de las negociaciones con las distribuidoras para abrir los canales de venta en el Perú.

Gerente de Marketing

Esta persona tiene casi diez años de experiencia en ventas y marketing en Perú y ha trabajado en Intralot anteriormente, manejando el portafolio de loterías de la empresa. Estará a cargo de la realización de la campaña de marketing con las agencias seleccionadas y de la implementación operativa BTL para asegurar la salida al mercado.

Otros perfiles

Para el inicio de operaciones, Lotto Millonario ha considerado contratar un grupo reducido de 30 personas, los cuales desempeñarán cargos de marketing y ventas principalmente. Como el resto de los servicios son tercerizados, habrá muy poco personal de apoyo para las demás funciones del negocio como: Recursos Humanos, Contabilidad, Legal y Sistemas.

Anexo 13. Socios estratégicos y de inversión

Socios inversionistas

Lotto Millonario está en discusiones para entrar en un acuerdo estratégico con un grupo estratégico de publicidad como accionista de la empresa. Esta alianza traería muchos beneficios:

- Una marca reconocida y de mucho prestigio y credibilidad, y cuyo aporte de capital es valioso.
- Acceso a todas sus plataformas de comunicación, que incluye prensa, televisión, canales de retail y servicios de impresión.
- Público objetivo que consume estos productos son muy afines al segmento objetivo al cual está dirigidos los productos del medio.
- Asimismo, se pretende que, durante los primeros dos años de operación, se va a diferir el pago de cualquier suma adeudada por Lotto Millonario, los cuales serán cancelados mensualmente durante el resto de la duración del contrato.
- Se podrá realizar el sorteo de uno de sus canales de televisión.

Socios estratégicos

Los socios principales están compuestos, en su mayoría, por empresas tecnológicas, retailers en canal moderno y tradicional (representados por distribuidoras), así como empresas de telecomunicaciones y de marketing.

Socios tecnológicos

Agencia desarrolladora de software

Lotto Millonario se asociará con un número de socios líderes de la industria de lotería a nivel global, así como socios peruanos que desarrollarán diferentes plataformas desde Perú, para poder brindar un producto de lotería nuevo e innovador al mercado peruano.

Se necesitará un socio estratégico que esté a cargo de diseñar todo el sistema que respaldará al juego de lotería. Asimismo, se contratará a una empresa local que estará a cargo del desarrollo del middleware que servirá de nexo entre los diferentes comercializadores y la plataforma de lotería. Asimismo, desarrollará el sistema, donde se almacenará la base de datos de los puntos de venta de los diferentes retailers. Finalmente, se encargará del desarrollo total

de la programación de las aplicaciones B2B, B2C y web que se desarrollarán para comercializar la lotería. Con esta empresa se trabajará bajo la modalidad de *revenue share*.

Agencia desarrolladora de las aplicaciones móviles

Se buscará una agencia que desarrollará la máscara de las aplicaciones B2B, B2C y web y trabajará en conjunto con la agencia que realizará la programación de las aplicaciones. La agencia se enfocará en brindar la mejor experiencia de usuario (UX) e interacción de usuario (UI) para el cliente, con plataformas digitales fáciles de interactuar, llamativas y, sobre todo, donde el cliente pueda comprar en línea de manera intuitiva. Asimismo, esto es importante debido al cambio en el modelo de comercialización de un boleto en papel (Tinka) a una lotería digital. El acuerdo con la agencia será por un pago único por el desarrollo de la aplicación, el adaptar la aplicación para que sea *mobile responsive* (adaptable a diferentes tabletas) y el desarrollo de la página web. Los pagos se dividirían en un pago inicial, un pago cada entrega y un pago a 30 días para poder asegurar el correcto funcionamiento de la aplicación.

Servicios de mensajería de texto

Se trabajará con una o dos empresas de mensajería omnicanal. La empresa será la plataforma que envíe el mensaje de texto a los clientes como comprobante de compra de una lotería, por lo que su rol es fundamental para que el modelo de negocio funcione, al estar la credibilidad del producto en juego y se prevén millones de transacciones al año. La institución debe estar respaldada y, en caso de una caída del sistema, las operaciones se puedan derivar a otro servidor en otra parte del mundo. El costo del servicio es por mensaje de texto enviado.

Socios de medios de pago

Uno de los grandes problemas que se tiene hoy en día en el sector de loterías o apuestas deportivas, es que las empresas que ofrecen productos a través de comercio electrónico es que no están registradas en el Perú y, por ende, no tributan o cumplen las normas financieras establecidas en el Perú. Asimismo, un cliente que quiera comprar con una tarjeta de crédito o débito está efectivamente sujeta a las reglas financieras del país de origen de la empresa, sin un respaldo financiero. En situaciones de insolvencia, la empresa podría desaparecer sin que el cliente tenga opción a reclamo. Por ende, se busca trabajar con todos los medios de pago locales que puedan garantizar el cumplimiento de sus obligaciones, siendo lo más importante, el pago de premios a clientes ganadores.

Socios en marketing y relaciones públicas

Agencia creativa de medios ATL y BTL

Se ha contratado a la agencia Marketing & Medios 5.0 para que se encargue de los siguientes servicios:

- Realización estratégica de las campañas creativas, tanto a nivel ATL, BTL, como en digital.
- Plan de medios para medios ATL y medios digitales.
- Campaña de implementación de materiales BTL a nivel nacional, tanto Lima como provincias.

La agencia tiene experiencia manejando marcas de gran prestigio en el sector de consumo masivo en el Perú y es una multinacional presente en más de 100 países. El acuerdo es un pago de *fee* de agencia para poder contratar a un personal especialmente dedicado a la cuenta, así como un % del plan de medios contratados.

En relación con la implementación BTL, la agencia se especializa en activaciones de trade marketing, marketing de guerrilla, eventos corporativos, escenografía publicitaria e imagen corporativa. Se encargará de la realización de la estrategia e implementación BTL para Trébol Mágico. Una correcta implementación de BTL es de vital importancia, ya que el negocio de loterías a nivel mundial sigue estando dominado por compras a nivel retail, por lo que una correcta colocación de los elementos de visibilidad, y una fuerza de ventas con una adecuada capacitación y correctamente incentivada brindan una mayor credibilidad al producto.

Agencia de relaciones públicas

Se trabajará con una agencia líder en comunicaciones y relaciones públicas a nivel mundial que cuente con experiencia en Perú, especialmente en manejo de crisis por ser la lotería un producto de mucha sensibilidad. La agencia trabajará en el crecimiento orgánico de la marca y de la mano con las demás agencias del grupo para asegurar de que el mensaje sea consistente a nivel corporativo. Por ejemplo, trabajará con la agencia creativa en definir el público objetivo a asistir al evento de lanzamiento BTL y trabajará con la agencia en alinear los mensajes de comunicación y una correcta difusión del plan de medios ATL.

Socios comerciales

Empresa de telefonía celular

Se buscará asociarse con una de las empresas líderes de telefonía celular en el Perú. Lo que se busca es que los clientes de líneas celulares puedan comprar un boleto de lotería usando el saldo de su teléfono celular. Actualmente, existen barreras burocráticas con SUNAT porque nunca se ha realizado antes, pero se espera que este proyecto pueda salir adelante. En Telefónica España, por ejemplo, es una fuente de ingresos grande para la empresa y una herramienta de lealtad importante también para reducir la portabilidad negativa.

Distribuidoras

Se tiene un acuerdo de exclusividad con una de las distribuidoras más grandes del Perú con una cobertura de 120,000 puntos de venta a nivel nacional. El reto más grande será capacitar a la fuerza de ventas en las bodegas para que puedan impulsar el producto a sus clientes. Se armará un plan de incentivos acorde para garantizar que el producto se venda, así como una capacitación de la correcta implementación de los elementos de visibilidad. Se prevé que en 10,000 de los puntos de venta los clientes puedan cobrar premios menores también (hasta S/50).

Anexo 14. Plan de ventas, Trébol Mágico, 2020

Número de p	untos de venta												
	Indicadores	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Total		32,00	0 40,000	48,000	56,000	64,000	72,000	80,000	88,000	96,000	104,000	112,000	120,000
Bronce	60%	19,20	24,000	28,800	33,600	38,400	43,200	48,000	52,800	57,600	62,400	67,200	72,000
Plata	20%	6,40	000,8	9,600	11,200	12,800	14,400	16,000	17,600	19,200	20,800	22,400	24,000
Oro	15%	4,80	6,000	7,200	8,400	9,600	10,800	12,000	13,200	14,400	15,600	16,800	18,000
Platino	5%	1,60	2,000	2,400	2,800	3,200	3,600	4,000	4,400	4,800	5,200	5,600	6,000
Número de b	oletos vendidos į	or punto de vent	a										
Bronce	10	10	0 10	10	11	11	11	11	11	12	12	12	12
Plata	30	30	31	31	32	32	33	34	34	35	36	37	37
Oro	50	50	51	52	53	54	55	56	57	59	60	61	62
Platino	100	10	0 102	104	106	108	110	113	115	117	120	122	124
Total		19) 194	198	202	206	210	214	218	223	227	232	236
Total Año													2,548
Número de b	oletos totales												
Bronce	10	192,00	244,800	299,635	356,566	415,654	476,963	540,558	606,506	674,876	745,738	819,164	895,230
Plata	30	192,00	244,800	299,635	356,566	415,654	476,963	540,558	606,506	674,876	745,738	819,164	895,230
Oro	50	240,00	306,000	374,544	445,707	519,567	596,204	675,697	758,133	843,595	932,172	1,023,955	1,119,037
Platino	100	160,00	204,000	249,696	297,138	346,378	397,469	450,465	505,422	562,397	621,448	682,637	746,025
Total		784,00	999,600	1,223,510	1,455,977	1,697,254	1,947,599	2,207,278	2,476,566	2,755,743	3,045,096	3,344,921	3,655,520
Total Año													25,593,064
Ingresos por	boletos												
Bronce	10	672,00	856,800	1,048,723	1,247,981	1,454,789	1,669,370	1,891,953	2,122,771	2,362,065	2,610,082	2,867,075	3,133,303
Plata	30	672,00	856,800	1,048,723	1,247,981	1,454,789	1,669,370	1,891,953	2,122,771	2,362,065	2,610,082	2,867,075	3,133,303
Oro	50	840,00	1,071,000	1,310,904	1,559,976	1,818,486	2,086,713	2,364,941	2,653,464	2,952,582	3,262,603	3,583,844	3,916,629
Platino	100	560,00	714,000	873,936	1,039,984	1,212,324	1,391,142	1,576,627	1,768,976	1,968,388	2,175,068	2,389,229	2,611,086
Total		2,744,00	3,498,600	4,282,286	5,095,921	5,940,388	6,816,595	7,725,474	8,667,982	9,645,100	10,657,836	11,707,222	12,794,322
Total Año													89,575,726

Anexo 15. Plan de ventas, Trébol Mágico, 2020-2024

Número de pu	ntos de venta					
	Indicadores	Mes 12	Mes 24	Mes 36	Mes 48	Mes 60
Total		120,000	120,000	130,000	140,000	150,000
Bronce	60%	72,000	72,000	78,000	84,000	90,000
Plata	20%	24,000	24,000	26,000	28,000	30,000
Oro	15%	18,000	18,000	19,500	21,000	22,500
Platino	5%	6,000	6,000	6,500	7,000	7,500
Número de bol	etos vendidos p	or punto de vei	nta			
Bronce	10	12	16	20	25	32
Plata	30	37	47	60	76	97
Oro	50	62	79	100	127	161
Platino	100	124	158	200	254	322
Total		236	300	380	482	611
Total Año		2,548				
Número de bol	etos totales					
Bronce	10	895,230	1,135,367	1,559,914	2,130,529	2,895,027
Plata	30	895,230	1,135,367	1,559,914	2,130,529	2,895,027
Oro	50	1,119,037	1,419,209	1,949,892	2,663,161	3,618,784
Platino	100	746,025	946,140	1,299,928	1,775,440	2,412,523
Total		3,655,520	4,636,084	6,369,648	8,699,658	11,821,361
Total Año		25,593,064	50,008,732	68,708,428	93,841,892	127,515,224
Ingresos por l	ooletos					
Bronce	10	3,133,303	3,973,786	5,459,698	7,456,850	10,132,595
Plata	30	3,133,303	3,973,786	5,459,698	7,456,850	10,132,595
Oro	50	3,916,629	4,967,233	6,824,623	9,321,062	12,665,744
Platino	100	2,611,086	3,311,488	4,549,749	6,214,042	8,443,829
Total		12,794,322	16,226,293	22,293,769	30,448,804	41,374,763
Total Año		89,575,726	175,030,562	240,479,496	328,446,621	446,303,284

Anexo 16. Estado de resultados, Lotto Millonario Perú, 2020-2024

Activos	Apertura	2020	2021	2022	2023	2024
Activos Corrientes						
Caja	2,346,031	8,211,108	16,044,468	22,043,954	30,107,607	40,911,134
Cuentas por Cobrar (15 días)		3,732,322	7,292,940	10,019,979	13,685,276	18,595,970
Gastos Pagados por Anticipado		905,757	1,760,306	2,414,795	3,294,466	4,473,033
Activo Corriente		12,849,187	25,097,714	34,478,728	47,087,349	63,980,137
Activos Fijos						
Propiedad, plantas y equipos	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
Depreciación acumulada		(20,000)	(40,000)	(60,000)	(80,000)	(100,000)
Intangibles	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000
Amortización	見 Æ	(30,000)	(60,000)	(90,000)	(120,000)	(150,000)
Activo Fijo	5/4	450,000	400,000	350,000	300,000	250,000
Total activos	2,846,031	13,299,187	25,497,714	34,828,728	47,387,349	64,230,137
		(F.)				
Pasivos y Patrimonio						
Pasivos Corrientes						
Tributos		1,000,973	1,990,825	2,748,942	3,767,894	5,133,067
Cuentas por pagar y provisiones		1,196,010	2,335,407	3,208,060	4,380,955	5,952,377
Premios por Pagar		947,436	1,851,285	2,543,533	3,473,955	4,720,516
Beneficencia por Pagar		373,232	729,294	1,001,998	1,368,528	1,859,597
	ESCUELA D	E DIDECCI	IÓN.			
Total Pasivos Corrientes		3,517,650	6,906,811	9,502,533	12,991,331	17,665,557
Pasivos No Corrientes						
	OMIAEKSID	WD DE LI	UKA			
Total Pasivos No Corrientes		-	-	-	-	-
Patrimonio	0.040.004	0.040.004	0.040.004	0.040.004	0.040.004	0.040.004
Capital Social	2,846,031	2,846,031	2,846,031	2,846,031	2,846,031	2,846,031
Utilidades Retenidas		6,935,506	15,744,872	22,480,164	31,549,987	43,718,550
Patrimonio	2,846,031	9,781,537	18,590,903	25,326,195	34,396,018	46,564,581
Pasivos + Patrimonio	2,846,031	13,299,187	25,497,714	34,828,728	47,387,349	64,230,137

Anexo 17. Balance, Lotto Millonario Perú, 2020-2024

Activos	Apertura	2020	2021	2022	2023	2024
Activos Corrientes						
Caja	2,346,031	8,211,108	16,044,468	22,043,954	30,107,607	40,911,134
Cuentas por Cobrar (15 días)		3,732,322	7,292,940	10,019,979	13,685,276	18,595,970
Gastos Pagados por Anticipado		905,757	1,760,306	2,414,795	3,294,466	4,473,033
Activo Corriente		12,849,187	25,097,714	34,478,728	47,087,349	63,980,137
Activos Fijos						
Propieda, plantas y equipos	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
Depreciación acumulada		(20,000)	(40,000)	(60,000)	(80,000)	(100,000)
Intangibles	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000
Amortización	<u> </u>	(30,000)	(60,000)	(90,000)	(120,000)	(150,000)
Activo Fijo	E 4	450,000	400,000	350,000	300,000	250,000
Total activos	2,846,031	13,299,187	25,497,714	34,828,728	47,387,349	64,230,137
	67	(T.A)				
Pasivos y Patrimonio						
Pasivos Corrientes						
Tributos		1,000,973	1,990,825	2,748,942	3,767,894	5,133,067
Cuentas por pagar y provisiones		1,196,010	2,335,407	3,208,060	4,380,955	5,952,377
Premios por Pagar		947,436	1,851,285	2,543,533	3,473,955	4,720,516
Beneficencia por Pagar		373,232	729,294	1,001,998	1,368,528	1,859,597
Total Pasivos Corrientes	FOCUELA D	3,517,650	6,906,811	9,502,533	12,991,331	17,665,557
Pasivos No Corrientes						
Total Pasivos No Corrientes	UNIVERSID	_	-	-	-	-
Patrimonio						
Capital Social	2,846,031	2,846,031	2,846,031	2,846,031	2,846,031	2,846,031
Utilidades Retenidas		6,935,506	15,744,872	22,480,164	31,549,987	43,718,550
Patrimonio	2,846,031	9,781,537	18,590,903	25,326,195	34,396,018	46,564,581
Pasivos + Patrimonio	2,846,031	13,299,187	25,497,714	34,828,728	47,387,349	64,230,137

Anexo 18. Flujo de caja, Lotto Millonario Perú, 2020-2024

Flujo de Caja	Apertura	2020	2021	2022	2023	2024
UTILIDAD NETA	-	7,126,241	14,902,631	20,858,484	28,863,493	39,588,449
Depreciación y Amortización Intangible		50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Dividendos	-	190,735 -	6,093,265 -	14,123,192 -	19,793,670 -	27,419,886
Fondos Generados por la Operación		6,985,506	8,859,366	6,785,292	9,119,823	12,218,563
Cuentas por pagar y provisiones	-	3,732,322 -	3,560,618 -	2,727,039 -	3,665,297 -	4,910,694
Premios por Pagar	-	905,757 -	854,548 -	654,489 -	879,671 -	1,178,567
Tributos		1,000,973	989,852	758,117	1,018,953	1,365,173
Cuentas por pagar y provisiones		1,196,010	1,139,398	872,652	1,172,895	1,571,422
Premios por Pagar		947,436	903,849	692,248	930,422	1,246,561
Beneficencia por Pagar		373,232	356,062	272,704	366,530	491,069
Necesidades Operativas de Fondos	B'	5,865,077	7,833,360	5,999,486	8,063,653	10,803,527
Propieda, plantas y equipos		LAG	-	-	-	-
Intangibles		<i>1.7</i>	-	-	-	-
Necesidades de Financiamiento	Vo.	5,865,077	7,833,360	5,999,486	8,063,653	10,803,527
Capital			-	-	-	-
Variación de Caja		5,865,077	<mark>7,83</mark> 3,360	5,999,486	8,063,653	10,803,527

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA