



Caso Breve 30

EL “EMBRUJO” DE LA BRUJA DE ORO

Miguel Blanco Callejo
Universidad Rey Juan Carlos

La Bruja de Oro es una Administración de Lotería que se dedica a la distribución y venta de participaciones en los distintos juegos de azar patrocinados por el Estado Español. La Sociedad Estatal de Loterías y Apuestas del Estado (SELAE), entidad encargada de gestionar en exclusiva este negocio, disponía en el año 2020 de una red comercial de 55 delegaciones y más de 10.500 puntos de venta (más de 4.000 Administraciones de Lotería dedicadas en exclusiva a la venta de los juegos de la SELAE – Red Básica- y más de 6.500 establecimientos mixtos –Red Complementaria-) repartidos por todo el territorio nacional.

El negocio principal de La Bruja de Oro consiste en la distribución y venta de participaciones de Lotería. El consumo de este producto es estacional y se concentra fundamentalmente en la campaña de Navidad cuando se celebran los dos sorteos más importantes del año, “*El Gordo*” y “*El Niño*”. El billete de lotería es un producto con dos características muy relevantes que influyen en su comercialización: estandarización y estricta regulación normativa de sus condiciones de venta. En primer lugar, el producto es homogéneo, cada una de las participaciones que se venden en la red son idénticas en todas las administraciones y tienen la misma probabilidad de obtener el premio. Por otro lado, el precio de venta del billete es único y está fijado por el Estado. Estas características limitan la capacidad de definición de la estrategia competitiva del vendedor de lotería que, en principio, no puede competir en liderazgo en costes, ni en diferenciación de producto.

La Administración de Lotería la Bruja de Oro se encuentra en Sort – que significa “suerte” en castellano - un pequeño pueblo de 2.154 habitantes en el Pirineo ilderdense. En 1986, año en que Xavier Gabriel, el actual propietario, se hizo con la concesión de la administración, las ventas anuales de lotería en la comarca de Sort eran de 59.000 euros. Trece años más tarde, en 1999, las ventas de La Bruja de Oro alcanzaron los 21,03 millones de euros y esta administración se convirtió en la de mayores ventas de España, arrebatando esa posición a la popular administración Doña Manolita, situada en la zona de la Puerta del Sol en Madrid. Esta posición de liderazgo se ha mantenido desde entonces y en el año 2015 las ventas anuales de lotería de La Bruja de Oro alcanzaron una cifra de 61,1 millones de euros lo que representa casi el 0,7% del total de la Lotería española.

La justificación de esta transformación se puede atribuir a dos factores: el primero de ellos fue que esta administración ha repartido desde 1994 más de 3.207 millones de euros en premios, entre ellos treinta grandes premios, que comprenden tres “gordos” de la Lotería de Navidad y cuatro primeros premios del sorteo del “Niño”. El segundo ha sido el desarrollo y continua actualización de una hábil estrategia comercial y de comunicación por parte de su propietario, que ha conseguido aumentar espectacularmente las ventas y darla a conocer en el ámbito nacional e internacional. Estas circunstancias han conducido a que en la mente de los jugadores se haya producido una asociación entre ese establecimiento y la suerte.

En relación con la estrategia comercial, ésta responde al objetivo de conseguir, mantener y consolidar a La Bruja de Oro como la administración “nº1 de España”. Su sello aparece estampado en todos los décimos vendidos por el establecimiento, que se introducen en sobres individuales muy vistosos y atractivos, conteniendo la dirección y datos de contacto de la administración.





Además de esta iniciativa respecto del producto, la estrategia también comprende varios elementos: primero, el empleo de múltiples canales de venta particularmente apoyados en las nuevas tecnologías (fue pionera en 1995 en vender lotería por Internet –el 86,7% de su facturación en 2016-, también tiene presencia activa en redes sociales con perfiles en Twitter, Facebook e Instagram -y fue la primera en ofertar lotería a través de *Twitter* en septiembre de 2013 y desde finales de 2012 dispone de una aplicación para *smartphones* desde la que se puede adquirir lotería); segundo, la potenciación y diseño específico de participaciones de lotería de Navidad para empresas; tercero, la segmentación del producto a colectivos específicos (lotería “gay” “Gay Luck”, lotería “Culé”, lotería “del Teatro”) y la personalización de números (Código postal, matrículas de vehículos, etc.) a perfiles de clientes; cuarto, la participación en la publicidad de marcas de prestigio y con fuerte presencia en el mercado (La Caixa, Gas Natural, etc.); quinto y último, la explotación comercial de la marca y diseños de La Bruja de Oro a través de todo tipo de productos de *merchandising* – el crecimiento de la empresa y la expansión de su imagen de marca va en este sentido y pretende incrementar la oferta de productos exclusivos de alimentación y moda a través de la “*Despensa de la Bruja de Oro*” y “*El armario de la Bruja de Oro*” comercializados a través su web y de una franquicia denominada Nyam! que abrió su primera tienda en Madrid en noviembre de 2013.

Este enfoque comercial se combina con una potente estrategia de publicidad, comunicación y relaciones públicas que se canaliza básicamente a través de la frecuente presencia de Xabier Gabriel en prensa, radio y televisión y la generación de noticias que permiten una promoción “gratuita” de la entidad en los medios de comunicación (Xavier Gabriel como primer “turista espacial” español, el patrocinio del equipo de baloncesto de la ACB “La Bruixa d’Or Manresa” (2013-2015) o el establecimiento de un récord “Guinness” de 1.700 personas con escobas y gorros disfrazadas de bruja invocando a la suerte en noviembre de 2013).

De esta manera Xavier Gabriel, gracias a su estrategia comercial y ayudado por la “suerte”, ha conseguido dotar a la lotería que vende en su administración de “embrujo”, un activo estratégico intangible, diferencial y extraordinariamente valioso, que suscita emociones positivas y gratificantes individuales y colectivas. Este activo ha generado una notable ventaja competitiva al producirse la asociación entre la suerte y la venta de lotería en su administración. Así, en la mente de los más de 7 millones de clientes de la administración en 2012, La Bruja de Oro se ha convertido en una “intermediaria privilegiada” entre ellos y los premios.

De esta forma, motivados por la esperanza de que toca, miles de personas adquieren “su lotería” a través de Internet y, tan intenso es el estímulo que sienten, que hay centenares que viajan a Sort – más de 300.000 en 2012 -, atraídas por este “embrujo”, que ha sido capaz de crear su propietario. Demuestran así, con el desplazamiento que realizan hasta esa localidad, con la paciente espera en la cola y con la cuantía de la compra de un “producto”, objetivamente igual al que podrían adquirir en cualquier otro punto de venta en España, su disposición a llevarse de este establecimiento algo más que unos décimos con sus números y la posibilidad de ser premiados. De él se llevan un caudal de ilusión que les mantendrá encantados de haber podido jugar la “Lotería de la Bruja de Oro”, una lotería diferente de la de cualquier otro lugar de España, que les hace sentirse más cerca de poder cumplir la esperanza de hacer realidad sus sueños.

En los últimos años Xavier Gabriel y la Bruja de Oro han sido noticia por su rechazo al movimiento independentista catalán que llevó a la empresa a trasladar la sede social de sus empresas e inversiones a Navarra y la sede fiscal a Madrid en octubre de 2017. En lo que respecta a la estrategia comercial, las ventas en ventanilla se han resentido como consecuencia de las restricciones derivadas de la pandemia del COVID-19 y la administración ha reforzado su presencia en Internet donde, además de actualizar la página web ofreciendo nuevos servicios, ha renovado su aplicación móvil, la ha adaptado a los





navegadores de los *smarthpones* para aumentar su funcionalidad y está buscando atraer a un perfil de clientes más joven para garantizar su continuidad en el futuro.

Pregunta: Analice los recursos y capacidades sobre los que sostiene La Bruja de Oro su ventaja competitiva y la posibilidad de mantener esa ventaja en el tiempo.

Fecha de la actualización: septiembre 2021



La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones
Thomson Reuters-Civitas, 5ª edición, 2015