

LA VENTA DE LA ILUSIÓN Y “LA BRUJA DE ORO”: EL EMBRUJO DE UN CÍRCULO VIRTUOSO

Blanco Callejo, M.
Universidad Rey Juan Carlos

RESUMEN

La historia de la administración de lotería “*La Bruja de Oro*” de Sort (Lérida) situada en una pequeña población del Pirineo catalán, es la de un éxito empresarial que ha convertido un pequeño negocio en una multinacional millonaria. Tras vender en sucesivas ediciones de los sorteos extraordinarios de Lotería Nacional de Navidad y “*El Niño*” el premio “gordo” y otros premios importantes, esta delegación se ha convertido en la administración que más lotería vende de todas las que hay en España, así como la pyme española con mayor volumen de ventas a través de Internet. El motivo de este éxito ha sido una innovadora e inteligente estrategia comercial y un hábil plan de marketing que, junto a la gestión adecuada de un activo intangible e incontrolable, la suerte, ha puesto en valor la marca “*La Bruja de Oro*”, dotándola de una proyección internacional.

PALABRAS CLAVE: Activo Intangible, Suerte, Diferenciación de producto, Estrategia comercial, Ventaja competitiva, Puesta en valor de la marca.

ABSTRACT

“*La Bruja de Oro*” lottery agency story in Sort a small town among the peaks of the Pyrenees in north-eastern Spain is a business success one. After selling the price winning number in various editions of the most important draws of Spanish lottery: Christmas and “*El Niño*”, this agency has become the most important seller in Spain and the small and medium-sized businesses country leader in internet sales. Business success causes are rooted in an innovative and intelligent commercial strategy and a very good marketing plan that with a suitable management of an intangible resource, luck, has added value to “*La Bruja de Oro*” trade mark and has pushed it worldwide.

KEYWORDS: Intangible Asset, Product differentiation, Commercial strategy, Competitive advantage, Trade mark value.

*“No importa que los sueños sean mentira,
Ya que, al cabo, es verdad
Que es venturoso el que soñando muere,
Infeliz el que vive sin soñar.”
“En las orillas del Sar”. Rosalía de Castro.*

1. INTRODUCCIÓN

El establecimiento comercial “*La Bruja de Oro*” es una Administración de Lotería. Se dedica a la distribución y venta de participaciones en los distintos juegos de azar patrocinados por el Estado Español. El carácter fiscal de estos juegos condiciona su actividad comercial, ya que tiene una dependencia de la entidad pública empresarial, Organismo Nacional de Loterías y Apuestas del Estado (ONLAE), institución responsable del funcionamiento de la lotería en España, que se encuentra adscrita al Ministerio de Economía y Hacienda, a quien corresponde la Dirección Estratégica y la evaluación de su control y eficacia. Por otro lado, todo el funcionamiento, la organización, así como las reglas de estos juegos están regulados por leyes y normas jurídicas de carácter estatal. Uno de los aspectos controlados por la legislación es la organización de la red de ventas y el régimen de concesión de estos establecimientos, el cual está sujeto a concurso público. De esta forma, los puntos de venta tienen la concesión en exclusiva de todos los Juegos del Estado. En la actualidad existen 4.150 puntos de la red básica (Administraciones de Lotería de dedicación exclusiva) y 7.000 puntos de venta mixtos repartidos por todo el país.

La base del negocio de la empresa consiste en la distribución y venta de participaciones de lotería, el consumo del producto es estacional y se concentra fundamentalmente en la Campaña de Navidad cuando se celebran los dos sorteos más importantes del año, Navidad y El Niño. Estas participaciones son idénticas a las de cualquier otra administración del país, con la única diferencia de llevar estampillado en el dorso, como elemento fedatario de su venta por este establecimiento, el sello de la Administración de Lotería, “*La Bruja de Oro*”. La innovadora introducción de una marca, como elemento diferencial básico, ha permitido a esta empresa conseguir una ventaja competitiva sostenible respecto del resto de administraciones de lotería nacionales. Este posicionamiento superior se ha logrado, fundamentalmente, a través del empleo de una estrategia competitiva de diferenciación de producto, gracias al valor añadido que aporta al producto un activo intangible, su marca. De esta manera se ha conseguido algo que parecía imposible de llevar a cabo en un negocio tan peculiar como éste, debido a la absoluta estandarización del producto y a la estricta regulación normativa de las condiciones de venta.

El caso de “*La Bruja de Oro*”, que se analiza y expone en este trabajo, representa un buen ejemplo de ruptura con un modelo tradicional de gestión de estos establecimientos caracterizado por una dirección estratégica y comercial consolidada por la rutina, nada arriesgada y sin posibilidades, apenas, para ejercer una elemental competencia que había configurado una industria madura y estancada. Xavier Gabriel, un empresario innovador (Schumpeter, 1912), ha sido capaz de romper esa dinámica, propia de una industria madura, mediante la creación y posterior explotación de un recurso intangible, una marca (D’Alessandro y Owens, 2001; Kapferer, 1997; Merrilees et al, 2005; Naik et al., 2005). Para ello ha sido capaz de concentrar en su marca, “*La Bruja de Oro*”, la reputación ganada en un corto período de tiempo, como consecuencia de haber repartido premios mayores en varios de los distintos sorteos más importantes de la lotería española. Esta puesta en valor resulta del desarrollo de una hábil estrategia comercial y de marketing, programada concienzuda y eficazmente por este empresario. La promoción y aplicación intensiva de una estrategia imaginativa y audaz, puesta en marcha para potenciar y difundir expansivamente la marca, ha dotado a este recurso de las características básicas para ser considerado un activo estratégico de la empresa (Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1991, 1996).

La ejemplaridad de “*La Bruja de Oro*” viene motivada porque, en este caso, el empresario ha hecho una aplicación innovadora de dirección, que ha producido una transformación revolucionaria de la organización de su empresa, dando un vuelco espectacular a su cuenta de resultados. Así es como el establecimiento ha pasado a ser una de las administraciones de lotería que, partiendo de uno de los más bajos índices de ventas en toda España, se ha convertido en la administración líder dentro del territorio nacional². La estrategia de innovar la organización de su negocio, le ha permitido además, alcanzar otros varios objetivos. En primer lugar, ha convertido a esta administración de lotería en la “pyme” de nuestro país con mayores ventas por Internet; en segundo lugar, ha posibilitado la diversificación de su actividad empresarial hacia otros negocios y, por último, ha reducido notablemente el riesgo en un negocio como éste, condicionado significativamente por un elemento, tan voluble e incontrolable, como es la suerte.

El trabajo se organiza como sigue: en primer lugar en el apartado teórico, que aparece a continuación, se repasa qué dice la literatura de Dirección Estratégica sobre las fuentes esenciales de ventaja competitiva. Se analiza el enfoque basado en los recursos y, en particular

los recursos intangibles, centrando la atención en uno de ellos, la marca, como elemento de diferenciación en el mercado. Por último, se examina el desarrollo innovador de la tecnología y en particular de la red Internet como fuente de una ventaja competitiva sostenible. En segundo lugar, se presenta el análisis empírico realizado a través de la aplicación de la metodología del estudio del caso y, por último, el trabajo finaliza con la extracción de una serie de consideraciones de interés para la gestión empresarial.

2. INNOVACIÓN, RECURSOS INTANGIBLES Y VENTAJA COMPETITIVA

La literatura en Dirección Estratégica de los últimos 20 años sostiene que existen dos fuentes esenciales de ventaja competitiva. Una es la procedente de la posición de mercado, otra la que se deriva de las capacidades esenciales de que dispone la empresa. La primera de las escuelas, personificada fundamentalmente en la figura de Michael Porter, se centra en el aprovechamiento de las oportunidades de mercado y en obtener un posicionamiento ventajoso en el mismo (Porter, 1980; 1996). La segunda escuela modifica esta perspectiva y se centra en los recursos valiosos que son necesarios para el mantenimiento de una ventaja competitiva (Barney, 1991; Hamel y Prahalad, 1994; Miller y Shamsie, 1996; Teece et al., 1997; Wernerfelt, 1994). Ambas escuelas, llenas de ideas y argumentos, no alcanzan a explicar a los directivos como desarrollar los recursos necesarios para competir (Miller et al., 2002).

Siguiendo los argumentos de Porter, Navas y Guerras (2002:229) definen la ventaja competitiva como “cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras, colocándola en una posición relativa superior para competir”. Aunque el origen de la ventaja competitiva puede encontrarse en numerosas características de la actividad de la empresa, cualquiera de ellas conduce a una de las dos ventajas competitivas básicas³, bien el liderazgo en costes o bien la diferenciación de producto. Porter (1990:1) afirma que la verdadera ventaja competitiva en industrias, donde la competencia es sofisticada, surge de la “capacidad de crear y desarrollar conocimiento muy especializado, así como habilidades para desarrollar trabajo, capital y otros recursos de forma eficiente y de manera imaginativa”.

Esta última idea de Porter permite enlazar con la segunda escuela en Dirección Estratégica, cuyos argumentos han quedado sintetizados en el denominado enfoque basado en los recursos (EBR). El EBR concibe a las empresas como colecciones de recursos y capacidades “necesarios para competir en los productos y mercados” (Amit y Schoemaker, 1993: 35; Anand y Singh, 1997; Conner, 1991; Nelson y Winter, 1982; Penrose, 1959; Peteraf, 1993; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984) con distinto valor para el desarrollo de las distintas estrategias (Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Campbell y Sommers, 1997). La estrategia empresarial se apoya en una clase especial de recursos de la empresa, los activos estratégicos, recursos valiosos que ayudan a conseguir una ventaja competitiva sostenible (Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Prahalad y Hamel, 1990). El EBR mantiene que “el tipo, magnitud, y naturaleza de los recursos y capacidades de una empresa son los determinantes fundamentales de su rentabilidad” (Amit y Schoemaker, 1993). Los recursos de la empresa, así considerados, pueden tener un carácter tangible o intangible (Grant, 1991). Villalonga (2004:206), partiendo de los argumentos teóricos procedentes de este enfoque, señala que los activos intangibles son el catalizador (*driver*) fundamental para que las diferencias de rentabilidad entre las empresas sean sostenibles (Hall, 1993; Lippman y Rumelt, 1982; Itami, 1987).

Villalonga (2004:207) realiza una completa caracterización de los recursos intangibles. Estos recursos normalmente son tácitos, en el sentido que no se explicitan, entienden, perciben, oyen o dicen formalmente, sino que se suponen e infieren, y además resultan difíciles de codificar (Conner y Prahalad, 1995; Kogut y Zander, 1992). Su comercialización es probable que se lleve a cabo en mercados de factores imperfectos (Barney, 1996), así como que presenten complementariedades (Athey y Stern, 1998; Milgrom et al., 1991; Rivkin, 2000). Como resultado, los recursos intangibles son recursos difíciles de adquirir o desarrollar y también, de replicar y acumular en la empresa (Itami, 1987; Winter, 1987). Por esos mismos motivos resulta complicado que sean comprendidos e imitados por otras empresas competidoras (Dierickx y Cool, 1981; Nelson, 1991). Esta incertidumbre relativa a la posibilidad de imitación es lo que hace que esos recursos sean valiosos, así como propensos a ser la base de una ventaja competitiva sostenible para la empresa (Hall, 1993b; Lippman y Rumelt, 1982). Itami (1987:1) señala que “activos intangibles tales como una tecnología particular, la información acumulada sobre los consumidores, un nombre comercial, la reputación y cultura corporativa, tienen un valor inestimable para la capacidad competitiva de la empresa. De hecho, estos “activos invisibles”, basados en la información, son la única fuente real de ventaja competitiva “que puede ser sostenida a lo largo del tiempo”.

Entre los recursos de la empresa, se incluyen las capacidades directivas para el desarrollo de activos tangibles e intangibles y, en particular, la “capacidad de absorción”⁴ (*absorptive capacity*), (Cohen y Levinthal, 1990; Stock et al., 2001). Según la literatura, (Barney, 1991; Lieberman y Montgomery, 1988), uno de los grandes desafíos para los directivos consiste en la identificación, “ex ante” y en primer lugar⁵, de un conjunto de activos estratégicos, como campos para el establecimiento de una ventaja competitiva sostenible y, de este modo, generar rentas organizativas (Amit y Schoemaker, 1993:36). Estas rentas económicas tienen su origen en recursos y capacidades de la empresa y pueden ser objeto de apropiación por parte de la organización. Para conseguir estas rentas, los directivos deben identificar el conjunto de factores de éxito de la industria, tanto en el momento presente, como en el futuro y ajustar, mediante complejas relaciones, sus recursos con las necesidades de la industria. Algunos ejemplos de posibles activos estratégicos podrían ser la gestión de marca (Amit y Schoemaker, 1993; Itami, 1987), la reputación positiva de la empresa, sustentada por una serie de acontecimientos difíciles de replicar⁶ (Barney, 1991; Klein y Leffler, 1981; Porter, 1980) o la información sobre una oportunidad, antes que cualquier otra empresa en la industria (Barney, 1991; Lieberman y Montgomery, 1988).

La mayoría de los trabajos académicos sobre gestión de marca, (*branding*), adoptan la posición de que las marcas son uno de los activos intangibles más valiosos y que ofrecen un considerable poder en el mercado (Kapferer, 1993). Sin embargo, son pocas las organizaciones que consiguen alcanzar una profunda comprensión del valor de sus marcas, e incluso más importante, pocas tienen estrategias diseñadas para gestionarlas y beneficiarse de su valor (Rao et al., 2004). Esta situación puede venir motivada porque las marcas se construyen a partir de las miríadas de interacciones que los clientes tienen con el producto o con el suministrador del producto. Para Cockburn et al. (2000:1127): “un potente nombre de marca, por ejemplo, podría reflejar el resultado de años de introducción con éxito de nuevos productos, así como de magníficas y únicas habilidades de marketing”. La más poderosa de las estrategias de marca se inicia con la comprensión de su valor (*brand equity*) (Aaker, 1991; Srivastava y Shocker, 1991). Aunque la idea de emplear un nombre o un símbolo para incrementar el valor de un producto ha sido estudiado ampliamente en la literatura de marketing, su análisis y estudio ha

ganado interés recientemente (Park, 1994). El término “*brand equity*” equivale a la preponderancia que ejerce la marca en el convencimiento de los clientes para comprar el producto de la compañía por encima del ofertado por cualquiera de los otros competidores, es decir, el valor añadido que ofrece la marca al producto (Aaker, 1991; Farquhar, 1989; Kamakura y Russell, 1993; Keller, 1993; Simon y Sullivan, 1992; Park, 1994). Este elemento puede constituir una fuente esencial de diferenciación para la empresa⁷ (Young&Rubicam, 1994).

Por último y para finalizar este panorama teórico, existe una tendencia creciente a considerar el empleo de la tecnología y la estrategia de marca como un medio para ganar cuota de mercado (Zandan, 1992). En relación con este último aspecto, en la literatura se están analizando los resultados obtenidos mediante el empleo de Internet como un elemento innovador que forma parte de las estrategias de venta de las empresas. Chan y Pollard (2002:447) señalan que muchas empresas “están buscando medios para vender sus productos en áreas que eran, anteriormente, inalcanzables por motivos políticos, económicos o logísticos”, debido a la explosión del empleo de Internet. De esta forma se proporciona a las empresas “un medio de romper las burocracias y desafiar las ortodoxias gubernamentales, corporativas e intelectuales” (Baker, 1999; Choudhury and Dennis; DeCovny, 1999). Así algunos de los retos fundamentales con los que se enfrentan, últimamente, las empresas que operan en Internet, es en primer lugar como ofrecer los productos en ese mercado a aquellas personas que los están viendo por primera vez” (Chan y Pollard, 2002) y en segundo lugar como convertir sus webs corporativas en negocios de éxito (Bullman y Gutierrez, 1999; Coleman, 1998).

3. EL CASO DE LA BRUJA DE ORO: UN NEGOCIO PECULIAR EN UN ENTORNO SINGULAR

Una visión basada en los recursos de la empresa constituye una guía útil para el análisis de los activos intangibles, como base de diferenciación y fuente de ventaja competitiva de una empresa. La novedad que se intenta poner en evidencia en este trabajo hace referencia a dos aspectos básicos de la empresa, cuya casuística se estudia y analiza. En primer lugar, la singularidad del entorno en que se ha promocionado la empresa, que está fuertemente condicionada, a su vez, por la peculiaridad de la industria objeto del negocio. En segundo lugar, la vinculación que se evidencia entre creación, desarrollo y explotación de un activo intangible y la creación de una ventaja competitiva sostenible.

A continuación se tratará de mostrar este aspecto empíricamente empleando una técnica cualitativa como es el análisis de un caso con carácter exploratorio. Se le considera con este carácter, puesto que va a permitir familiarizarnos con una estrategia, aplicada en un tipo particular de organización, sobre la que no existe un marco teórico bien definido (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003). Así, la gestión desarrollada en “*La Bruja de Oro*” constituye un ejemplo sobresaliente del empleo de la marca como recurso intangible, que se ha erigido en la principal fuente de diferenciación de la empresa y justifica la transformación experimentada por esta Administración de Lotería bajo la gestión de Xavier Gabriel y Rosa Gallí.

Sort es una pequeña población de unos 1.200 habitantes en el Pirineo ilderdense. Hasta hace pocos años, esta localidad, perdida entre montañas, se dedicaba, como otras muchas del entorno rural de nuestro país, a las actividades tradicionales de la agricultura y la ganadería.

Sin embargo, al día de hoy, todos los españoles han oído hablar del pueblo de la suerte, Sort⁸ y, en particular, de su establecimiento comercial más famoso la Administración de Lotería nº1, conocida como “*La Bruja de Oro*”, al cual se considera muy relacionado con la suerte. De hecho, este local se ha convertido en uno de los principales reclamos turísticos de la zona, así como el principal dinamizador de la economía local.

La justificación de este cambio se puede atribuir a dos factores: el primero de ellos es que esta administración ha repartido más de 1.300 millones de euros en premios (Gabriel, 2005) y, más concretamente, entre 1994 y 2004, cinco premios “gordos” de los sorteos más conocidos de la Lotería Nacional en España, Navidad y “*el Niño*”. El segundo ha sido el desarrollo de una hábil estrategia comercial y de comunicación por parte de sus propietarios, que ha conseguido incrementar espectacularmente las ventas y dar a conocer esta administración, no sólo a nivel nacional, sino más allá de nuestras fronteras con una proyección mundial. Estas circunstancias han conducido a que en la mente de los jugadores se haya producido una asociación entre este establecimiento y la suerte. De tal forma, que esta delegación se ha convertido en la de mayores ventas en España con una cifra aproximada de 8 millones de clientes⁹ y una facturación anual que supera los 66,11 millones de €.

Para alcanzar esa cifra de clientes ha resultado esencial el empleo de Internet como canal de venta de lotería. De hecho, cada año el porcentaje de ventas a través de este medio aumenta de forma espectacular. Esta administración fue pionera en la utilización de la red como medio de venta. En la actualidad, la web de “*La Bruixa d’Or*” es una de las páginas españolas más visitadas, está considerada la pyme española con mayores ventas a través de la red y representa una de las “mejores prácticas” con respecto al empleo de este canal a nivel mundial.

Para desarrollar este caso se ha procedido a organizarlo en tres partes. En la primera, se delimita el marco en que se desarrolla este negocio y se describe, a nivel general, la industria de la Lotería en España. En la segunda, se hace un recorrido por la historia de la “*La Bruja de Oro*”, destacando los momentos clave de su trayectoria comercial y describiendo la evolución de sus ventas desde 1986 hasta el año 2004. Por último la tercera parte trata de desvelar los aspectos fundamentales de la estrategia que ha conducido a que esta administración de loterías se haya convertido en la primera en volumen de ventas a nivel nacional a través de la creación de una “lotería de marca” (Actualidad Económica, 2002), así como una aproximación al “circulo virtuoso” de la suerte, el cual propicia un aumento de las probabilidades de que la administración resulte agraciada con premios en los sorteos de lotería y el efecto que la percepción de esa circunstancia produce en los clientes.

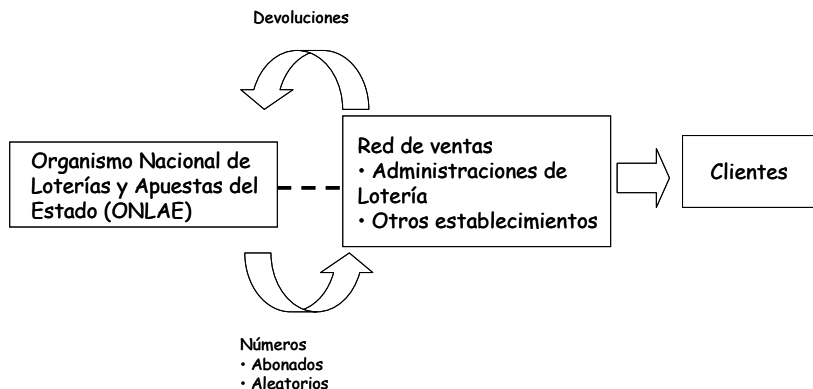
3.1 La Lotería Nacional en España: Los Sorteos extraordinarios de Navidad y “El Niño”¹⁰

La lotería, desde su nacimiento a principios del siglo XIX, se ha convertido en un juego que forma parte de la idiosincrasia de nuestro país. Su funcionamiento y organización mantiene la filosofía original con la que fue creada. Se trata de un juego que aumenta los ingresos fiscales del Estado y que ofrece a los jugadores, como contrapartida, la posibilidad de obtener importantes premios económicos.

En relación al funcionamiento, es preciso señalar que las administraciones solicitan “números” al departamento de ventas del ONLAE¹¹ para los sorteos que se realizan a lo largo del año¹². Todos los puntos de venta en España disponen de un terminal electrónico conectado

a la Central de Loterías, que permite centralizar la gestión y el control de los sorteos. El ONLAE decide discrecionalmente, según los valores de facturación consolidados en ocasiones anteriores por cada administración, la cantidad de lotería¹³ que se le va a remitir. Si las administraciones no consiguen vender toda la lotería asignada, pueden devolver los números con carácter previo a la realización del sorteo. La figura 1 muestra de forma esquemática el funcionamiento de la organización comercial de la lotería.

Figura 1: Organización comercial de la Lotería Nacional en España



Fuente: Elaboración Propia

La gestión económica de la emisión en los sorteos de lotería por parte del ONLAE es la siguiente: del total de la emisión el 70% se destina a premios mientras el 30% restante se emplea en el pago de comisiones a los puntos de venta, gastos de administración y recaudación por parte del Tesoro Público. La decisión del porcentaje que corresponde a cada administración de lotería sobre las ventas es competencia del Director General del ONLAE y tiene un carácter variable a lo largo del año. La estimación de ese porcentaje se sitúa entre un 3 y un 6% (Gabriel, 2005).

Los dos sorteos de la Lotería Nacional más conocidos y que mayor atención e ilusión despiertan entre los aficionados españoles son los de Navidad y “El Niño”, último y primer sorteo del año respectivamente. El trabajo se va a centrar, básicamente, en ambos por su especial significación. El sorteo más representativo y que mayor fama tiene en el ámbito nacional es el de Navidad. Este sorteo se celebra cada año el 22 de diciembre y se realiza por el sistema tradicional¹⁴. El importe total destinado a premios en el sorteo del año 2004 fue de 1.801,8 millones de euros, repartidos en 20.317.050 premios, con un premio gordo de 2 millones de euros a la serie (El País, 2004). El segundo sorteo en importancia es el Sorteo Extraordinario de “El Niño”, que tiene lugar el 5 de enero. Para este sorteo se emiten 40 series de 100.000 números cada una. En la última edición el primer premio de este sorteo estaba dotado con 1,6 millones de euros a la serie (ONLAE).

Una vez presentado el negocio de la lotería en España, el siguiente apartado se va a dedicar a realizar un recorrido por la historia de la administración que, en la actualidad, cuenta con mayores ventas de lotería de toda España, “La Bruja de Oro” de Sort.

3.2 La Bruja de Oro

El comienzo de la historia de “*La Bruja de Oro*” se puede situar en 1986, cuando sale a concurso la Administración de Lotería de Sort, capital de la comarca del Pallars Sobirà. Para que fuera rentable el negocio había que vender 1.500 € de lotería a la semana¹⁵, algo que parecía ser “misión imposible”. Sin embargo, Xavier Gabriel de 29 años y su mujer Rosa Gallí, oriundos de Sort, decidieron volver de Ibiza, donde se encontraban dedicados a negocios de restauración y joyería, al resultar adjudicatarios de este pequeño establecimiento de apenas 20 metros cuadrados. El propósito estratégico del empresario era claro: “llegar a ser los números uno en ventas de todo el ámbito nacional” (*Gabriel, 2002: 78*).

Xavier Gabriel había trabajado en negocios relacionados con la banca desde los 16 años y, posteriormente, había participado en varias iniciativas de turismo de aventura por el río Noguera Pallaresa, en cuya orilla se encuentra la localidad de Sort. De hecho, Gabriel, junto a otros dos socios fundó “*Aventur*”, la primera empresa dedicada al rafting en España. Esta iniciativa pionera permitió implantar con éxito varios deportes de riesgo, que vivieron un gran auge durante la década de los noventa y tuvieron una importante repercusión económica para esa zona del Pirineo (*Cinco Días, 2002b*).

No obstante, a pesar del éxito que tuvo esa iniciativa, ha sido la extraordinaria resonancia obtenida por la gestión de la Administración de Lotería nº 1 de Sort y los premios con que ha sido agraciada de forma repetida en distintos sorteos y años, la que ha situado últimamente esta localidad en el punto de mira de todos aquellos que juegan a la lotería. En un principio, Xavier Gabriel bautizó a su administración de lotería como “*L’Estel*” (La Estrella). Posteriormente, debido a lo común de esta denominación en Cataluña, modificó el nombre de la misma por el de “*Stop*”, con el objetivo de que su referencia a parada obligatoria, sirviera de reclamo a los automovilistas transeúntes de la carretera que discurre por la población y se detuvieran a adquirir lotería.

Cuenta Xavier Gabriel que los inicios en este negocio fueron muy duros: “tuve que trabajar muchas horas, hacer muchos kilómetros y mantener mucha constancia” (*Cinco Días, 2002b*). El objetivo fundamental consistía en aumentar el número de clientes. Para ello Gabriel recorrió la comarca, la provincia, Cataluña y otras zonas del país en su propio vehículo, tratando de vender lotería (*Gabriel, 2002*). Para conseguirlo empleó multitud de argumentos variopintos y esloganes, a veces tan manidos y sencillos como este, “va a tocar porque nunca ha tocado” (*Gabriel, 2002*). Utilizó iniciativas originales, como vender los números correspondientes a los códigos postales de Sort, Barcelona y de las zonas geográficas próximas¹⁶. Esta estrategia fue acompañada de importantes inversiones de carácter publicitario, que estaban destinadas a diferenciar la venta de lotería en esta administración, frente a la venta que hacían sus competidoras¹⁷. Las importantes cantidades invertidas en estas iniciativas tuvieron como consecuencia que, en sus inicios, este negocio resultase deficitario (*Gabriel, 2005*). Sin embargo, los propietarios mantuvieron su estrategia, fundamentada en un mensaje muy claro: “Nos presentábamos como repartidores de ilusión y ofrecíamos buen servicio, seriedad y profesionalidad” (*Gabriel, 2002: 78*).

Como consecuencia de todos estos esfuerzos, las ventas comenzaron a incrementarse¹⁸. No obstante, el verdadero punto de inflexión se produjo en 1994, cuando la administración resultó agraciada con el primer premio del sorteo de la lotería del Niño. En aquella ocasión se repartió una cuantía aproximada de 60,1 millones de euros en premios. Tras este primer éxito,

las ventas crecieron aproximadamente un 20%¹⁹. Fue entonces, cuando el empresario cambió el nombre de su administración por uno que llevaba pensando desde hacía bastante tiempo, “*La Bruixa d’Or*”, (*La Bruja de Oro*). Los propietarios no se dejaron morir de éxito, al contrario, decidieron impulsar su firme estrategia comercial, basada en la diferenciación del producto; la promoción directa a través de iniciativas originales y una constante exposición de la administración a los medios de comunicación (*Gabriel, 2002*). En 1996, la suerte volvió a acompañar al establecimiento al resultar nuevamente agraciado con el primer premio del Sorteo del Niño.

Fue a partir de este momento cuando Gabriel comenzó a aprovechar el valor añadido que ofrecía el nombre de Sort (suerte en castellano) y las posibilidades que le ofrecía el personaje creado por su imaginación. Puso en ejecución su innovadora idea y encargó el diseño de una mascota agradable, simpática y generosa, una “bruja de oro”. Pretendía conseguir así otro de los elementos clave de toda su estrategia, “que hablaran de nosotros” (*Cinco Días, 2002b; Gabriel, 2002*). La fórmula consistió en dar a conocer al gran público la figura de la “bruja de oro”, talismán de la suerte, que residía en Sort, utilizando los medios de comunicación y aprovechando fundamentalmente la oportunidad y la publicidad gratuita otorgada por los premios. Al mismo tiempo, se dio comienzo a la explotación comercial de la figura de la bruja, lo que dio lugar a la creación de la primera lotería de marca en España (*Actualidad Económica, 2002*). De esta forma, Xavier Gabriel, convencido de que su mascota era capaz de suscitar una masiva ilusión, comenzó a motivar y vincular una asociación entre este personaje, su administración de lotería y la suerte.

Entre 1994 y 1999, año en que resultaron agraciados con un quinto premio en la lotería de Navidad y el segundo del sorteo extraordinario del Niño, la administración repartió 132,69 millones de euros en premios (*El País, 1999*). Esta “racha de suerte” junto con el mantenimiento de la estrategia comercial, enriquecida con nuevas iniciativas llevadas a cabo por sus propietarios, tuvo, como espectacular consecuencia directa, un notable aumento del número de clientes, muchos de los cuales se desplazaban de forma masiva a Sort para adquirir lotería²⁰ en su administración. Esto permitió que “*La Bruja de Oro*” elevara sus ventas de lotería en el año 1999 hasta los 21,03 millones de euros, convirtiéndola en la primera administración en ventas de España, superando a las grandes delegaciones *Doña Manolita* en Madrid y *Valdés* en Barcelona (*El País, 2000*).

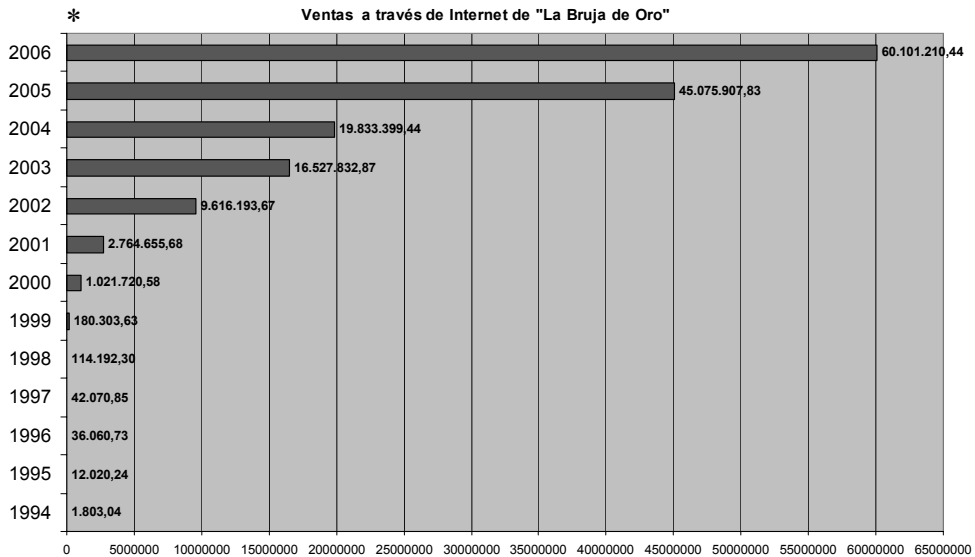
Ante el extraordinario crecimiento de la demanda, la administración de lotería trasladó su ubicación a un nuevo local, que presentaba mayor facilidad de acceso a todo turista que pasara por Sort. La decoración y el estilo innovador del nuevo local, orientado a la venta al cliente, suponía una nueva concepción de cómo presentar, vender, mostrar números y fomentar la venta en un negocio tan tradicional y maduro como es la venta de lotería²¹ (*Gabriel, 2002*).

La demanda de lotería alcanzó tales proporciones que los medios tradicionales de venta de la administración –venta en ventanilla, correo postal, fax y teléfono– (*Gabriel, 2002*) quedaron colapsados²². Fue este el motivo por el que en 1995, Xavier Gabriel decidió emplear un nuevo canal para vender sus décimos: Internet. Inicialmente, las ventas se realizaban a través de un proceso muy rudimentario. Se recibían en una dirección de correo electrónico las solicitudes de lotería y el hijo de Gabriel se encargaba de atender los pedidos. Posteriormente se diseñó y creó una página web para gestionar las ventas a través de la red. Los objetivos de este nuevo canal eran ganar agilidad en la gestión mediante una vía “rápida, eficaz, moderna y segura” (*Gabriel, 2002: 82*), lograr desbloquear el teléfono y reducir las largas colas que se

creaban a las puertas del establecimiento. Fue una iniciativa pionera entre las Administraciones de Lotería en España (*Cinco Días, 2002b*). A los pocos meses de entrar en funcionamiento, el servicio comenzó a ser rentable, lo que empujó al empresario a realizar nuevas inversiones en el canal, que provocaron un aumento de ventas espectacular (Figura 2). Además este canal permitía una mayor facilidad de comunicación con los clientes (*Gabriel, 2002*) al poder contar con sus direcciones de correo electrónico. Así fue como se pusieron en marcha mecanismos de publicidad a través de la red, marketing interactivo, “e-mail” marketing²³ y las técnicas de gestión de clientes más avanzadas por medio de aplicaciones CRM -Customer Relationship Management- (*Dossier Econòmic, 2002*).

De esta forma, a través de la automatización, el empleo de software desarrollado a medida para su administración y la mejora en los procesos de venta interactivos, la “Bruja de Oro” consiguió que sus ventas crecieran del orden de un 40% anual, manteniendo una plantilla estable de cinco trabajadores (*Cinco Días, 2002a*). En el año 2002 daba respuesta a una demanda media semanal de 8.000 peticiones (*Cinco Días, 2002b*). El éxito de este canal fue de tal calibre que, tras repartir el premio gordo del sorteo de Navidad en el año 2003, la administración tuvo que cerrar su página web por estar colapsada, ya que recibía más de 2.000 pedidos de lotería por hora para el sorteo del Niño (*El Mundo, 2003c*).

Figura 2: Evolución de las ventas de lotería vía web de” La Bruja de Oro”



Fuente: La Bruja de Oro. (Dato de 2006, proyección de Xavier Gabriel)

Además de incrementar de forma notable las ventas y de mantener permanentemente abierta la administración, la apertura de este canal permitió la ruptura de las barreras impuestas por el difícil marco geográfico en que se encontraba “La Bruja de Oro” y vender lotería a

clientes sin importar el punto de España o del mundo en que pudieran encontrarse. Esta circunstancia supuso un incremento en el alcance geográfico del mercado de la lotería de dimensiones extraordinarias. A partir de entonces, empezaron a llegar peticiones de décimos procedentes de toda Europa, América Latina, Estados Unidos e incluso Japón²⁴ (*Cinco Días, 2002b*).

En la actualidad, aunque la página web de la “*La Bruja de Oro*” no dispone de un sistema de pago seguro al no estar permitido legalmente²⁵, la venta de lotería a través de Internet constituye una de las fuentes de ingresos fundamentales de esta administración y alcanzan el increíble porcentaje del 85% de toda la lotería que en ella se vende para el sorteo de Navidad. La cantidad ha llegado a alcanzar un valor de 45,07 millones de euros para el año 2005 (*Gabriel, 2005*). Xavier Gabriel considera este canal como “el más eficaz y económico” e invierte importantes sumas de dinero en el cuidado, mejora y potenciación del mismo²⁶ (*Cinco Días, 2002*).

Hoy por hoy, “*La Bruja de Oro*” continúa siendo la administración de lotería con mayores ventas de toda España. A pesar de las facilidades puestas a disposición de los clientes, todavía hay muchos que viajan a Sort, siguen haciendo cola a las puertas del establecimiento, compran las participaciones que frotan sobre la bruja y vuelven a sus casas provistos de ilusión. Durante la mañana de un día de diario pueden pasar entre 400 y 500 personas por la ventanilla, cifra que se dispara durante los fines de semana. A medida que se acerca el sorteo de Navidad, un sábado cualquiera pueden pasar entre 4.000 y 5.000 personas por el establecimiento²⁷ (*Gabriel, 2005*).

Con vistas al futuro, Xavier Gabriel sigue pensando en nuevas iniciativas originales que mantengan la diferenciación de producto. Tras el último éxito al repartir el premio “gordo” de la lotería de Navidad en diciembre del año 2004, este lotero ha comenzado a trabajar en un nuevo proyecto relacionado con la suerte, que concibió años atrás²⁸ (*Actualidad Económica, 2002*). Gabriel tiene previsto que las nuevas instalaciones de esta administración la conviertan en la más grande del país, creando una especie de parque temático que gire en torno al mundo mágico de la lotería y la suerte (*El Mundo, 2004*). Inicialmente se trataría de un castillo destinado a todo tipo de público, dónde se podría conocer la historia de “*La Bruja de Oro*” – talismán de la suerte. También pretende crear una sala de prensa, acondicionada para recibir a las decenas de periodistas que se congregan cada año a las puertas de la administración en los sorteos importantes (*El Mundo, 2004 a*). La estimación de visitantes anuales que ha hecho el empresario se sitúa en torno a un millón (*Gabriel, 2005*).

¿Cómo ha conseguido “*La Bruja de Oro*” convertirse en la Administración de Lotería con mayores ventas en España? El siguiente apartado del presente trabajo pretende dar respuesta a esta cuestión.

3.3 La Bruja de Oro y la puesta en valor de la suerte

Analizar la estrategia de un negocio como el de una administración de lotería puede parecer a primera vista bastante simple; ahora bien, si se pretende efectuar un análisis de la gestión estratégica que ha desarrollado “*La Bruja de Oro*”, entonces una mirada más atenta puede descubrirnos complejidades que se escaparían a un análisis superficial. Por ello se requiere partir de unas consideraciones previas.

En primer lugar, tal y como se explicaba anteriormente, se trata de un negocio estrechamente controlado por el Estado, que regula prácticamente todos sus aspectos. Esta circunstancia condiciona significativamente el establecimiento de una estrategia competitiva. El precio de los billetes está fijado y es el mismo para todas las administraciones de lotería; por consiguiente, no se puede establecer una estrategia competitiva basada en costes. Por otro lado, en relación a la diferenciación de producto, al tratarse de algo uniforme, el billete de lotería, resulta muy difícil connotarlo de matices diferenciadores con respecto al de otra administración cualquiera. En consecuencia, emprender un proceso diferenciador requiere enfrentarse a una tarea difícil para la que son precisas grandes dosis de imaginación e innovación.

En segundo lugar, el éxito en el negocio está condicionado por algo tan fuera de control como es la “suerte” de que los números distribuidos sean agraciados con premios en los sorteos. Es esta una variable incontrolable, salvo que el negocio adquiera tal volumen, que el cálculo de probabilidades permita conjeturar unas mayores posibilidades de obtener premios.

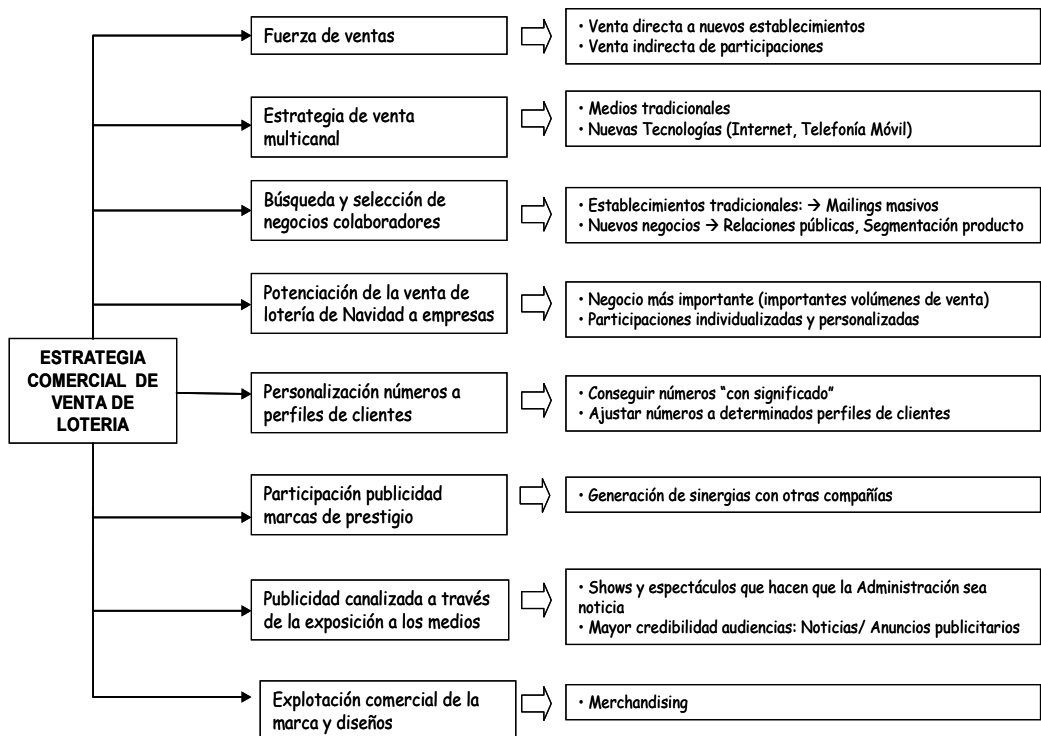
Por último, en relación a los compradores de lotería, el cliente medio suele presentar un perfil muy específico, tiene sus costumbres y preferencias, moviéndose mucho a partir de los compromisos adquiridos en alguno de los miles de puntos de venta de España, donde, en numerosas ocasiones, tiene reservados “números” fijos o aleatorios. Por consiguiente, resulta esencial que el cliente perciba elementos diferenciales que le lleven a preferir realizar la adquisición de lotería en una administración determinada, antes que en otra cualquiera que le vende el mismo producto²⁹.

A lo largo del presente trabajo, se ha ido perfilando que el éxito de “*La Bruja de Oro*” se debe a dos factores que además se encuentran estrechamente relacionados. Por un lado, la estrategia comercial de venta de lotería que han desarrollado sus propietarios y que ha creado la primera “lotería de marca” (*Actualidad Económica*, 2002). Por otro, el factor “suerte”, puesto que varios de los “números” vendidos por esta administración han sido agraciados con diversos “premios gordos” en diferentes sorteos y años. Ambos factores han contribuido a que la compra de lotería en “*La Bruja de Oro*” resulte para los aficionados a jugar a la lotería una experiencia única y diferente a su adquisición en cualquier otra administración de España.

Esta experiencia diferente está muy relacionada, en primer lugar, con la percepción de la suerte por parte de los jugadores. En este aspecto ha sido uno de los elementos clave de la estrategia, la creación y el diseño de la mascota, una bruja de oro, agradable, simpática, generosa y “con poderes mágicos, capaz de atraer la suerte hacia una administración de lotería” (*Gabriel*, 2005). Una vez creada “*La Bruja de Oro*”, caracterizada con una serie de rasgos básicos diferenciales, tras haberse llevado a cabo su diseño de acuerdo con la idea original e instalada la correspondiente reproducción a tamaño natural en el establecimiento, el empresario la ha convertido en marca de su administración, desarrollando una estrategia meditada y bien calculada para ponerla en valor. Ha sido capaz de darla a conocer a través de los medios, vinculándola en la mente de los jugadores con la suerte y con la percepción de unas mayores probabilidades de que sus participaciones de lotería puedan resultar premiadas en los sorteos. Así, gracias a ella, ha conseguido crear una “lotería de marca” (*Actualidad Económica*, 2002), logrando que el cliente perciba que hay dos loterías, “la de Sort y la de Navidad” (*El Periódico*, 2004) y que en la lotería de Sort es mucho más fácil obtener premios. De esta manera Xavier Gabriel ha hecho posible que la masa social de potenciales clientes recuerde el nombre de “*La Bruja de Oro*” y de Sort sin esfuerzo y que, además, al ver reflejadas en él sus ilusiones, les caiga simpático, generando un sentimiento positivo (*Gabriel*, 2002).

Así es como ese activo intangible, que a priori parece tener el carácter de incontrolable, la suerte, y más en particular, la generación de ilusiones que suscita en los jugadores de lotería se haya asociado con la administración de lotería de “La Bruja de Oro”, concediéndole un elemento diferencial que es la base de una ventaja competitiva sostenible respecto al resto de administraciones de lotería de nuestro país. Ahora bien, para que esta estrategia funcione necesita ser continuamente realimentada. La administración necesita “vender más y de este modo alcanzar más premios” (Gabriel, 2002: 107), ya que en este juego existe una correlación directa entre cuantía de ventas y probabilidades de conseguir premios. Para lograr este objetivo, y partiendo del concepto de “lotería de marca”, Xavier Gabriel ha desplegado toda una estrategia comercial original, innovadora y diferenciada, en la cual la presentación del producto se cuida al detalle, consiguiendo incrementar las ventas de “La Bruja de Oro” de forma espectacular. La Figura 3 presenta alguno de los mecanismos que se han empleado para lograr este objetivo:

Figura 3: Estrategia comercial de la “Bruja de Oro”



Fuente: Elaboración propia

1 **Empleo de una importante fuerza de ventas** es el primero de los mecanismos estratégicos. Dentro de este grupo se pueden distinguir dos categorías de vendedores. Hay una serie de vendedores, vinculados contractualmente con “La Bruja de Oro”, cuya labor consiste en vender directamente a nuevos establecimientos. Esta modalidad permite fidelizar a los clientes mediante un adecuado proceso de promoción y relaciones públicas

en el que el propio Gabriel interviene en ocasiones de forma directa, ya que considera el contacto directo con el cliente una de las claves fundamentales de su negocio (*Gabriel, 2002*). Por otro lado, existe una gran cantidad de clientes que a su vez venden o reparten participaciones de los “números” de “*La Bruja de Oro*” por todo el país, especialmente para el Sorteo de Navidad. El aspecto diferencial de esta iniciativa se basa en que todos los décimos procedentes de esta administración llevan estampada la mascota y la valiosa marca “Nº1 en España” (*Gabriel, 2005*). Esta fuerza de ventas “indirecta” resulta imposible de controlar y, en la actualidad, es tal la cantidad de estos vendedores indirectos, que Xavier Gabriel no es capaz de dar una cifra estimativa de cuantos puede haber en toda España (*Gabriel, 2005*).

- 2 **Estrategia de ventas multicanal.** “*La Bruja de Oro*” emplea todos los medios que se encuentran a su alcance para la venta de lotería, tratando de obtener el máximo rendimiento de los mismos. Dentro de esta categoría se pueden distinguir los medios tradicionales y las nuevas tecnologías. Entre los canales tradicionales emplea la venta en el establecimiento a través de ventanilla, el correo convencional, el fax y el teléfono, a través de una central de reservas (*Gabriel, 2005*). En relación con las nuevas tecnologías destaca el empleo de Internet a través de sus páginas web, donde desarrolla experiencias de marketing virtual e interactivo de carácter muy participativo³⁰. Por último, también se está comenzando a emplear la telefonía móvil a través de iniciativas originales, como descargas de melodías o recepción de información de sorteos a través de SMS. Con el empleo de estas tecnologías se intenta llegar y captar como clientes a los jóvenes, que representan uno de los colectivos que realizan menos compras de lotería.
- 3 **Búsqueda y selección de negocios que colaboren en la venta de lotería.** En relación con este mecanismo, se pueden distinguir dos categorías: negocios tradicionales y nuevos negocios. En primer lugar, entre los negocios tradicionales se pueden destacar todos aquellos que tienen un contacto directo con el cliente y donde tradicionalmente se produce la venta de lotería: bares, restaurantes, cafeterías, peluquerías, supermercados, panaderías, pastelerías, carnicerías, pescaderías... Para este tipo de establecimientos “*La Bruja de Oro*” diseña campañas publicitarias específicas, dependiendo del tipo de establecimiento, en la mayoría de los casos a través de campañas publicitarias masivas por medio de “mailings”, con envíos nunca inferiores a las 30.000 unidades (*Gabriel, 2005*). Por otro lado, también se busca de forma permanente nuevos negocios susceptibles de vender lotería a través de la introducción de elementos innovadores. En estas iniciativas suele participar personalmente Xavier Gabriel³¹.
- 4 **Potenciación de la venta de lotería de Navidad a empresas.** El cliente empresarial, por volumen de adquisición de lotería de Navidad, resulta el más rentable para las administraciones de lotería (*Gabriel, 2005*). Para conseguir captarlo, “*La Bruja de Oro*”, trata de recurrir a “números que tengan un significado que perdure”; por ejemplo, los números correspondientes a los códigos postales donde se ubican sus sedes. A través de procedimientos de este tipo, el lotero consigue encontrar “cifras que duran más de un año” (*Cinco Días, 2003*), con lo que logra fidelizar a los clientes. Una vez captados, “*La Bruja de Oro*” diseña participaciones personalizadas para las empresas más importantes, que en muchas ocasiones reparten entre sus clientes y empleados. En esos boletos, muy vistosos, atractivos y con un tono simpático, se combinan las actividades de la empresa cliente con la bruja de oro, mascota de la administración.

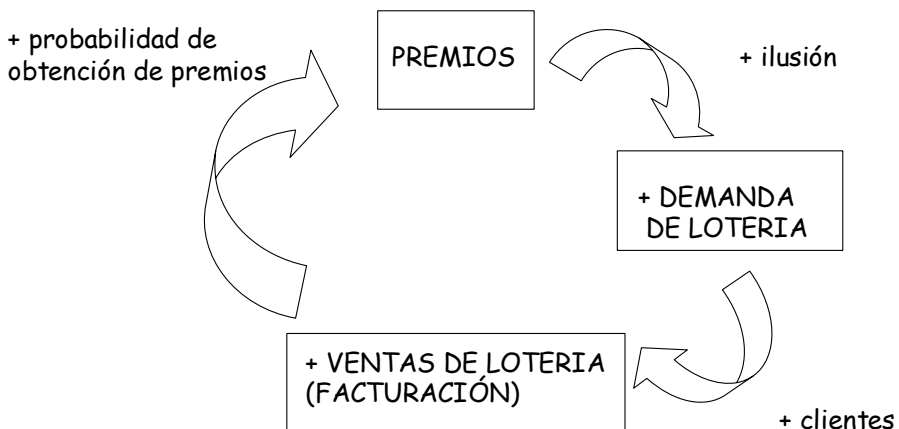
- 5 **Personalización significativa de los “números” distribuidos a los perfiles de los clientes.** Se trata de generar ilusión en los clientes asociando los números ofertados a cifras que, por uno u otro motivo, puedan resultarles gratificantes o con una cierta significación. Para ello la administración solicita al Organismo Nacional de Loterías y Apuestas del Estado, números tales como el año en curso, códigos postales de diferentes localidades o números capicúa que complementan las ventas y van dirigidos a clientes que buscan números curiosos o raros (Gabriel, 2002). Según los planteamientos de Gabriel, para aumentar las ventas los números deben ajustarse a los sentimientos y deseos de los clientes que acceden a la administración y en muchas ocasiones sólo se necesita imaginación para conseguirlo³². El resultado de este proceso de venta personalizada a diferentes perfiles de clientes es que, únicamente vendiendo ilusión, “se ganan clientes y se consigue fidelidad” (Gabriel, 2002: 101).
- 6 **Introducción en los programas de publicidad de otras marcas de prestigio.** El procedimiento consiste en buscar empresas interesadas en realizar asociaciones de marca (*co-branding*). Una vez localizadas, se puede entrar en el diseño de programas conjuntos de publicidad que generen sinergias tanto para la empresa promocionada como para “La Bruja de Oro”³³. De hecho, el simple diseño de las participaciones personalizadas de lotería asocia a su administración con marcas muy reconocidas en el ámbito publicitario español, beneficiándose de una publicidad y difusión extraordinaria. Así ha sucedido en las últimas campañas emprendidas entre otras con empresas como La Caixa, Caja Cataluña, Cola-Cao/Nutrexpa, Embutidos El Pozo y Cervezas San Miguel.
- 7 **Exposición permanente a los medios de comunicación mediante la generación continuada de noticias de carácter publicitario.** Gabriel no invierte en publicidad directa en medios de comunicación masivos, sino que trata de canalizar la exposición a los mismos por medio de la realización de una constante labor de relaciones públicas. Para ello, organiza “shows”, espectáculos e iniciativas inéditas y sorprendentes ante su establecimiento, que atraen a los periodistas y que éstos, posteriormente, reflejan como noticias en sus respectivos medios. El empresario mantiene así una relación simbiótica y dinámica con los medios de comunicación, de tal forma que una gran parte de su trabajo consiste en la gestión de este aspecto (Gabriel, 2002). A través de la generación de noticias, los medios indirectamente promocionan y publicitan su administración y la audiencia percibe la información recibida como noticias periodísticas y no como anuncios publicitarios, lo que eleva notablemente la credibilidad de las mismas.
- 8 **Comercialización de objetos y diseños relacionados con la marca “La Bruja de Oro”.** A partir de 1996, tras ser agraciada la Administración con el reparto de varios premios gordos, Xavier Gabriel ha sido capaz de crear en torno a su administración todo un universo de merchandising basado en la imagen de la “bruja de oro”: llaveros, corbatas, botes donde guardar los décimos, botellas de cava con las que celebrar la suerte en un sorteo... (El Mundo, 2004 a). Ha escrito y editado varios libros relacionados con la suerte e incluso, una colección de cuentos infantiles basados en la mascota de su administración. De hecho, este empresario, planeó la posibilidad de crear una serie de dibujos animados protagonizada por este personaje, que lo daría a conocer entre el público infantil.

El desarrollo de la estrategia empresarial en la promoción y venta de lotería, a la que se ha hecho referencia, ha convertido y mantenido a la administración “La Bruja de Oro” como número uno en ventas de lotería a nivel nacional. De hecho, en el sorteo de Lotería de Navidad,

el del 2004, “La Bruja de Oro” vendió unos 5.000 números, muchos de ellos en series completas, esto es aproximadamente, 1,6 millones de décimos (*El Mundo, 2004e*) por un importe de más de 30 millones de euros, lo que representa una cifra próxima al 5% del total nacional. En esta ocasión “La Bruja de Oro” fue afortunada con la venta de todas las series del número que obtuvo el primer premio de este sorteo, lo que supuso que se repartieran 390 millones de euros entre clientes de su administración y que el acontecimiento tuviese una gran repercusión mediática. Sin embargo, para continuar con su trayectoria, la administración no necesita repartir un gran premio cada año³⁴, según la perspectiva que de este aspecto tiene el empresario; el cual concluye que está en torno al 40% la probabilidad de que “La Bruja de Oro” reparta alguno de los 13 premios importantes que se distribuyen en este sorteo. Este cálculo se ha realizado a partir de las estimaciones efectuadas para el sorteo de Navidad de 2005 y considerando que tiene a su disposición entre 8.000 y 9.000 números de los 85.000 que se van a poner en juego (*Gabriel, 2005*). Por consiguiente, la hipótesis de la que se parte supone una probabilidad muy alta de que toque, si se compara con otros juegos de azar (*El Mundo 2004c; Gabriel, 2005*).

Todo lo apuntado en el párrafo anterior parece conducir a la definición de un círculo virtuoso de la suerte (Figura 4) asociado a esta administración (*Actualidad Económica, 2002*). Resulta evidente que el nivel de ventas es muy elevado gracias a la popularidad alcanzada y la estrategia comercial desarrollada. En consecuencia, partiendo del funcionamiento del juego de la lotería, en el que a mayor volumen de ventas se produce una mayor probabilidad de ser agraciado con premios, “La Bruja de Oro” se encuentra en una situación de privilegio (*El Mundo, 2004c*). La percepción por los aficionados de que existen mayores posibilidades de obtener premios comprando lotería de “La Bruja de Oro” dispara su ilusión por obtenerla, lo que multiplica su demanda. Así cada año aumenta su número de clientes, multiplicando su facturación y haciendo que, para cada nuevo sorteo, disponga de un mayor volumen de números y, consecuentemente, mayores probabilidades de obtener premios. La confirmación de su fortuna conduce a repetir de nuevo el círculo completo (Figura 4).

Figura 4: El círculo virtuoso de la suerte en La Bruja de Oro



Fuente: Elaboración Propia

De esta manera Xavier Gabriel, ayudado por la suerte, ha conseguido dotar a la lotería que vende en su administración de "embujo", un activo estratégico intangible, diferencial y extraordinariamente valioso, que suscita emociones positivas y gratificantes, tanto individual como colectivamente. Este activo intangible, pero presente, ha generado una importante ventaja competitiva para su empresa, al producirse la asociación de la suerte con unas condiciones diferenciales en la promoción y venta del producto que distribuye. Así en la mente de los jugadores, "*La Bruja de Oro*" se ha convertido en una intermediaria entre ellos y los premios de lotería, situación difícilmente replicable por otra administración. De esta forma, motivados por la esperanza de que en "*La Bruja de Oro*" toca, miles de personas compran lotería de esta administración por Internet y, tan intenso es el estímulo que sienten muchas de ellas, que todos los días hay centenares que viajan a Sort, atraídas por "el embrujo de la Bruixa" (*Cinco Días, 2002b*) que tan hábilmente ha sido capaz de crear el empresario. Demuestran así, con el desplazamiento que realizan hasta esa localidad, la paciente espera en la cola y la cuantía de la compra de un "producto", objetivamente igual al que podrían adquirir en cualquier otro punto de venta, 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 por haber podido entrar en el círculo virtuoso de la suerte, donde juega "*La Bruja de Oro*", hechizados por la posibilidad de que se colmen sus deseos y embrujados con la anhelante esperanza de una vida mejor...

4. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES DIRECTIVAS

Quizás el aspecto más curioso de este trabajo consista en mostrar que no existen negocios maduros o estancados, sino empresarios que se escudan detrás de ese calificativo con el fin de justificar su falta de iniciativa para afrontar innovaciones o su carencia de visión empresarial para adecuar el negocio al paso del tiempo y asumir los cambios estructurales que lleva implícitos.

La transformación de la Administración de Lotería Nº1 de Sort, en "*La Bruja de Oro*", con una notoriedad de marca estimada de más del 96% (*Gabriel, 2006*), y su evolución hasta convertirla en la primera en ventas de lotería de toda España demuestra que es posible llevar a cabo una estrategia de diferenciación de producto, incluso en un negocio tan controlado y regulado como el de la lotería, mediante iniciativas originales, innovadoras y llenas de imaginación. Parece evidente que negocios como el de una administración de lotería resultan fáciles, sencillos, rutinarios, localistas y anodinos, cuando se llevan con una gestión empresarial, cuyos objetivos son exclusivamente continuar, mantener y sobrevivir.

Pero no es menos cierto que una gestión empresarial con un propósito estratégico ambicioso y claro, ser el mejor, transforma la gestión. Obliga al empresario a arriesgar, esforzarse, imaginar, ejecutar iniciativas, tener sensibilidad y capacidad de reacción, así ante las limitaciones y adversidades, como ante la apertura de nuevas posibilidades y a gestionar de forma adecuada la llegada del éxito.

Son muchas las habilidades empresariales que se manifiestan en este trabajo con actuaciones que las ponen en evidencia. Tener claro desde el primer momento que el objetivo es aumentar las ventas de un producto no necesario, idéntico al de la competencia, cuya comercialización por sus circunstancias no admite una estrategia de liderazgo en costes. Poner a su servicio una estrategia empresarial agresiva, que comienza por la captación de clientes en

un medio difícil y duro geográficamente y topográficamente, con una clientela escasa y siendo la que se debe conquistar inexistente o de difícil acceso, alejada y fuertemente apegada a sus proveedores habituales. Sensibilizarse de que el público tiene gustos y caprichos que desea satisfacer, adecuarse a ellos y gratificarlo con unas condiciones de venta que cuidan el detalle, el buen gusto, primando la satisfacción del cliente y alimentando su ilusión. Adoptar una actitud intrépida e innovadora para tentar a la fortuna y seguirla manteniendo cuando llega, para llevarla como aliada y compañera en una guerra, cuya victoria es el fomento de la ilusión y cuyo botín es la creación de riqueza a todos los niveles. Buscar acuerdos con otras empresas con las que compartir proyectos, adecuar los programas y servir intereses mutuos generando sinergias. Atender y animar a los medios de comunicación para que sean los portavoces de la grandeza de un proyecto, de las anécdotas de su ejecución y atraigan a nuevos clientes. Alimentar permanentemente la imaginación, suscitando nuevas ideas que den lugar a un aumento del valor de los proyectos que se ejecutan y alienten a emprender otros nuevos que permitan descubrir nuevos horizontes. Aceptar que, a veces uno se equivoca, que otras se acierta, incluso con la opinión en contra de los demás y que no siempre se encuentran ideas, ya que son ellas las que salen al encuentro de uno, como la inspiración al artista, cuando este se encuentra trabajando. Estudiar, aplicar y poner al servicio de la empresa todos los recursos, aunque haya que construirlos y crearlos a partir de la imaginación. Emplear todos los canales de venta para lograr el objetivo, tanto los procedentes de las nuevas tecnologías, como los tradicionales que no se quedan obsoletos, porque mantienen un intangible sentimiento de encuentro con una realidad mítica, fantástica y sin embargo reconocible...

Y, por último, tomar conciencia, cuando llega el éxito, porque la suerte es favorable, que la ventaja competitiva obtenida necesita ser alimentada permanentemente, para que sea sostenible y perdure más allá de la inmediatez y se mantenga en el largo plazo; permitiendo diferenciar el producto del que vende la competencia; generando en los clientes el sentimiento de que el producto adquirido es único y tiene un valor añadido, razón por la que es ilusionante obtenerlo y merece la pena conseguirlo con preferencia al de cualquier otro establecimiento y poniendo en valor la marca y cuanto hace referencia a la misma.

Muchas veces el secreto del éxito no es complejo, sino que únicamente requiere de iniciativa, audacia, originalidad e ilusión para conseguir los objetivos propuestos. Y esto es lo que ha conseguido Xavier Gabriel, transformar una pequeña empresa de venta de lotería en una multinacional millonaria, convirtiendo su negocio en algo maravilloso, vender a sus clientes la ilusión de poder seguir renovando sus sueños...

NOTAS

¹ El autor agradece a Xavier Gabriel su espíritu de colaboración, dedicación y ayuda que han permitido la elaboración y mejora del presente trabajo.

² En 1986 la Venta anual de Lotería en toda la comarca donde se encuentra Sort era de 59.000 euros. Durante el año 2005 la Venta anual de Lotería en la "Bruixa d'Or" fue de 85.000.000 euros

³ Una empresa tiene ventaja en costes cuando tiene costes inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad. Con la obtención de esa ventaja, la empresa trata de tener unos costes lo más reducidos posible, lo que la situará en una posición preeminente frente a sus competidores, proveedores y clientes. La ventaja competitiva en diferenciación de producto persigue la distinción del producto que ofrece la empresa, o de alguno de sus elementos, haciendo que sea percibido como único por el mercado. De esta forma, los clientes están predispuestos a pagar más para obtener el producto o servicio de la empresa que lo ha singularizado que de otra (Porter, 1987).

⁴ La capacidad de absorción, (*absorptive capacity*), se define como “la capacidad para adquirir información externa, asimilarla y explotarla con fines comerciales, siendo crítica para aumentar la capacidad innovadora de la empresa” y depende, fundamentalmente, del nivel de conocimiento previo de la empresa (Cohen y Levinthal, 1990:128).

⁵ Lieberman y Montgomery (1988) acuña el término “ventajas del primer actor”, (*first mover advantages*), para reflejar la posibilidad existente en algunas industrias de que la empresa instauradora de una estrategia en primer lugar, puede conseguir una ventaja competitiva sostenible sobre otras empresas. Esas organizaciones pueden conseguir el acceso a ciertos canales de distribución, el desarrollo de buena voluntad (*goodwill*) con los clientes o la creación de una reputación positiva.

⁶ Klein y Leffler (1981) presentan la reputación positiva de una empresa, como una relación social informal entre la empresa y sus grupos de interés, tales relaciones informales es probable que sean socialmente complejas y, de esta forma, imperfectamente imitables por los competidores.

⁷ En Junio de 1994, la consultora Young&Rubicam llevó a cabo el proyecto de investigación “Valoración de las marcas”, un proyecto de 9 millones de dólares desarrollado a nivel mundial, que incluía a 30.000 consumidores y a 6.000 marcas. Sus mayores hallazgos fueron los siguientes: En primer lugar, el conocimiento de una marca, (*familiarity*), es la culminación de un proceso exitoso de construcción de una marca. En segundo lugar, la diferenciación es el punto de partida de todas las marcas.

⁸ La palabra, Sort, en catalán, se traduce al castellano como suerte.

⁹ Resulta difícil realizar una estimación del número de clientes de una administración de lotería ya que, en muchas ocasiones, se reparte el valor de un décimo en participaciones económicas de menor cuantía, lo que hace muy complicado determinar el número de clientes indirectos de la administración.

¹⁰ La fuente de información básica para la elaboración de este apartado ha sido la página web de la entidad pública empresarial “Organización Nacional de Loterías y Apuestas del Estado”: <http://onlae.terra.es>

¹¹ Existen dos tipos de números que pueden ser enviados por el ONLAE: Números abonados y aleatorios. Los números abonados corresponden a números concretos que solicitan las administraciones para la venta en su establecimiento. El resto de números, son aleatorios y se envían directamente desde la ONLAE a los puntos de comercialización, también de forma aleatoria.

¹² Los sorteos de Lotería Nacional están establecidos en un calendario cerrado y tanto los precios de los billetes, como la cuantía de los premios están determinados.

¹³ En relación al reparto existen dos condicionantes: 1) Si la administración vende toda la lotería asignada, la cuantía de números disponibles para el siguiente ejercicio se incrementa de forma automática en un 5%. 2) La ONLAE puede decidir incrementar la cantidad de lotería concedida a una administración en función de la disponibilidad de números y de los valores históricos de facturación. En cualquier caso, si la administración consigue vender las cantidades asignadas, dichos valores quedan consolidados para ejercicios posteriores.

¹⁴ Este sistema consiste en el empleo de dos bombos, uno para los números (66.000 bolas) y otro para los premios (1.540 bolas). Para la realización de la última edición del sorteo se emitieron 195 series de cada uno de los números. El precio de un billete de cada serie de un número es de 200 euros, el cual está dividido, a su vez, en décimos de 20 euros.

¹⁵ La legislación que regula el régimen de concesión y gestión de las Administraciones de Lotería, exige para el mantenimiento de la concesión unos promedios mínimos de venta en función de las medias ponderadas de ventas en la localidad y la provincia. Cuando Rosa Gallí y Xavier Gabriel resultaron concesionarios de la Administración de Lotería nº1 de Sort en 1986, el mínimo exigido por Loterías y Apuestas del Estado eran 250.000 pesetas semanales en décimos de lotería (Gabriel, 2002). En el último concurso público dicho porcentaje se situaba en el 40% de la media ponderada anual de las ventas de las Administraciones de Lotería de la provincia. (*Resolución de 29 de enero de 2004 del Patronato para la provisión de Administraciones de Lotería, BOE nº 46, pp. 1563-1661*).

¹⁶ De hecho, el número 08036 que fue el “Gordo” de la Lotería del Niño en 1994, primer premio importante que repartió “*La Bruixa d’Or*”, se corresponde con una parte de la Avenida Diagonal de Barcelona y Gabriel lo utilizó para tratar de vender allí su lotería (Gabriel, 2002).

¹⁷ Por ejemplo, los décimos vendidos en su administración se introducían en sobres individuales muy vistosos y atractivos que contenían la dirección y los datos de contacto de la administración.

¹⁸ Gabriel estimaba en, aproximadamente, 1.000 millones de pesetas las ventas anuales de la administración antes de que tocara el premio “gordo” del Sorteo de “El Niño” en 1994 (Gabriel, 2002).

¹⁹ La estimación del incremento de ventas tras repartir un premio importante se sitúa entre el 10-12%. “*La Bruja de Oro*” consiguió un incremento de ventas superior al 20%, tras repartir el primer premio del sorteo del Niño en 1994 (Gabriel, 2002).

²⁰ En 1998, La Bruja de Oro ya era la 4ª administración de lotería por volumen de ventas en España.

²¹ “*La Bruixa d’Or*” ha conseguido diferenciar su producto del que distribuyen otras administraciones. Por ejemplo, ésta dispone de una reproducción de “*La Bruja de Oro*” a tamaño natural y es costumbre que los clientes pasen sus décimos por la bruja, considerada como un “talismán” que otorga suerte. La reproducción también cuenta con una escoba y es tradición de la administración introducir astillas de la escoba de la bruja en los sobres en los que se entregan los décimos a los clientes (Gabriel, 2002).

²² Según Xavier Gabriel: “Internet automatiza los procesos. Tuve una época que recibía unos 80 faxes al día, era imposible atenderlos a todos. Lo mismo sucedía con el teléfono” (*Cinco Días, 2002a*).

²³ “La Bruja de Oro” inició una campaña de marketing por correo electrónico en la cual sorteaba un viaje a la localidad belga de Brujas entre todos aquellos receptores de correos electrónicos de “La Bruja de Oro” que, además, reenviarán dichos correos a otros amigos y conocidos (*Dossier Económico*, 2002).

²⁴ Como consecuencia de la venta de lotería al extranjero, en julio del año 2002, la Agencia Tributaria acusó a los propietarios de “La Bruja de Oro” de haber incurrido en un delito de contrabando por la venta de lotería al extranjero a través de Internet por valor de 3,6 millones de euros (*El País*, 2002 a). Como consecuencia indirecta de esta denuncia las ventas a través de este canal se multiplicaron, consiguiendo una recaudación record durante los meses de julio y agosto de 2002. La causa no prosperó y las diligencias quedaron archivadas en noviembre de ese mismo año por falta de argumentos jurídicos suficientes que permitiesen sostener la denuncia (*El País*, 2002 e).

²⁵ El procedimiento de venta depende de cual sea el valor económico de los décimos de lotería que solicite el cliente. Tras seleccionar el número elegido en la web, los pedidos inferiores a 1.800 euros se envían a través de un servicio de paquetería urgente (SEUR) y se abonan contrarreembolso. Los superiores a esa cantidad sólo se realizan una vez que la administración ha recibido la confirmación del ingreso en su cuenta bancaria. Los gastos de envío, que suponen un coste de 13€, corren por cuenta del comprador (*El Mundo*, 2004; www.labruixador.es).

²⁶ El valor de mercado de la web de la administración es de aproximadamente 18,03 millones de euros (*Gabriel*, 2005).

²⁷ Tras repartir el premio “gordo” del sorteo de Navidad del 2003, el fin de semana siguiente 15.000 personas pasaron por “La Bruja de Oro” de Sort para adquirir números del sorteo del Niño.

²⁸ Xavier Gabriel estimaba la inversión para el desarrollo un parque temático sobre la lotería y la suerte entre 0,9 y 2,2 millones de euros (*Actualidad Económica*, 2002).

²⁹ El objetivo prioritario es que el cliente se marche contento de la administración. Para ello “La Bruja de Oro” pone en marcha diferentes iniciativas. Valgan de muestra las siguientes. A lo largo del año un elevado número de autobuses se detienen en Sort para adquirir lotería y Xavier Gabriel les organiza la comida en un restaurante. Otra iniciativa consiste en la contratación de figurantes que disfrazadas de brujas entretienen a los clientes y les ofrecen productos típicos de la zona mientras hacen cola frente a la administración (*Gabriel*, 2002).

³⁰ En la web de “La Bruja de Oro” existe una sección denominada “el árbol de los deseos”, donde los clientes pueden colocar su número y los deseos que quieren cumplir en caso de resultar agraciados en los sorteos. El record de entradas es de 176.000 en un solo día, la media diaria al mes se sitúa en torno a las 30.000 entradas (*Gabriel*, 2005).

³¹ Entre los establecimientos en que Xavier Gabriel pretende vender lotería se encuentran las joyerías. Para ello prevé la realización de participaciones con un diseño especial y emplear elementos diferenciales, como la venta en pequeños sobres de tapa dura y papel de alta calidad. Intenta así, “segmentar” el producto, adaptando el mismo a un cliente con más elevados ingresos económicos (*Gabriel*, 2005).

³² “La Bruja de Oro” busca números que satisfagan a todos los clientes. Por ejemplo, para vender lotería a aficionados a las motos, la administración siempre tiene décimos correspondientes a las cilindradas de las motocicletas: 01.100, 01.200, 00.850 (*Gabriel*, 2002).

³³ Entre las últimas iniciativas en este sentido se ha diseñado una campaña publicitaria con CAPSA, (propietaria de las marcas, Central Lechera Asturiana, Larsa y Ato). Bajo la promoción “Llévate el gordo de Navidad con ATO”, se han lanzado al mercado 6,5 millones de tetrabricks que llevan una participación de un céntimo de euro en el número 02006. Si tocara se podrían conseguir hasta 100 € por brick.

³⁴ De hecho, en el sorteo de 2002, a pesar de no repartir ningún premio importante del sorteo extraordinario de Navidad, “La Bruja de Oro” distribuyó 16,2 millones de euros en pedreas y aproximaciones entre sus clientes (*El País*, 2002f).

BIBLIOGRAFIA

AAKER, D.A. (1991): “Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name”, New York, The Free Press

ACTUALIDAD ECONOMICA (2002): “La Bruja de Oro, el hechizo del marketing”, Diciembre.

ANAND, J., SINGH, H. (1997): “Asset Redeployment, Acquisitions and Corporate Strategy in Declining Industries”, *Strategic Management Journal*, vol 18, Summer Special Issue, pp. 99 – 108.

AMIT, R., SCHOEMAKER, P. (1993): “Strategic Assets and Organisational Rent”, *Strategic Management Journal*, Vol.14, 33-46.

ATHEY, S.C.; STERN, S. (1998): An empirical Framework for testing theories About complementarities in Organizational Design. Working Paper nº 6600, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.

BAKER, S. (1999): “Global E-Commerce, Local Problems”. *Journal of Business Strategy*, July/August.

BARNEY, J.B. (1991): “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol.17, 99-120.

BARNEY, J.B. (1996): “Gaining and sustaining competitive advantage”. Addison-Wesley, Reading, MA.

- BULMAN JR, R.C., GUTIERREZ, J.R. (1999): *Practical Strategies for Global E-Commerce*. E-business Advisor.
- CAMPBELL, A.; SOMMERS, K. (1997): "Core Competency Based Strategy", International Thompson Business Press.
- CHAN, P.S., POLLARD, D. (2002): "Global Challenges in E-Commerce", International Journal of Management, Vol. 19, 3.
- CHOUDHURY, V., GALLETTA, D. (2000): "Exploiting the Internet: Strategies and Frameworks for a Small Business". Journal of Small business Strategy, Vol.9,2.
- CINCO DIAS (2002a): "El lado rentable de Internet", 29 de junio.
- CINCO DIAS (2002b): "El inventor del negocio de la suerte", 18 de diciembre.
- CINCO DIAS (2003a): "Números de empresa para la suerte", 19 de diciembre.
- CINCO DIAS (2003b): "El sorteo del niño situó a Sort en el mapa", 22 de diciembre.
- CINCO DIAS (2004): "La afición por el Gordo llega a la playa", 17 de agosto.
- CINCO DIAS (2005): "Los loteros denuncian a Hacienda por competencia desleal", 23 de abril.
- COCKBURN, I.M., HENDERSON, R., STERN, S. (2000): "Untangling the origins of competitive advantage". Strategic Management Journal, Vol. 21, 10/11.
- COHEN, W.M.; LEVINTHAL, D.A. (1990): "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation". Administrative Science Quarterly, vol. 35, pp.128 – 152.
- CONNER, K.R. (1991): "A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?", Journal of Management, vol. 17, 1, pp. 121-154.
- CONNER, K.R., PRAHALAD, C.K. (1996): "A resource-based Theory of the firm: Knowledge vs. Opportunism". Organization Science, vol. 7, pp.477-501.
- COLEMAN, K. (1998): "Make Your Web Site a Business Success", E-business Advisor.
- D'ALESSANDRO, D.F., OWENS, M. (2001): *Brand Warfare: 10 Rules for Building the Killer Brand*, McGraw-Hill, Nueva York.
- DECOVNY, S. (1999): "E-commerce Age", Journal of Business Strategy, November/December.
- DIERICKX, I., COOL, K. (1989): "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", Management Science, Vol.35, pp. 1504-1511.
- DOSSIER ECONOMIC "Amb internet es treballa més fent menys hores", 21 de diciembre.
- EL MUNDO (2004b): "La 'Bruixa d'Or' se llama Xavier Gabriel", 23 de diciembre.
- EL MUNDO (2004c): "¿Contradiendo a las leyes", 23 de diciembre.
- EL MUNDO (2003c): "La Bruixa d'Or de Sort deja de vender lotería del Niño por internet por el colapso", 24 de diciembre.
- EL MUNDO (2004e): "La red la más agraciada con el gordo navideño", 26 de diciembre.
- EL PAIS (1999): "Las brujas viven en la casa de Xavier Gabriel", 6 de enero.
- EL PAIS (2000): "No todo es suerte en Sort", 19 de febrero.
- EL PAIS (2002a): "La fiscalía investiga a la Administración de Lotería de Sort por vender en el extranjero a través de Internet", 27 de julio.
- EL PAIS (2002b): "A Aznar le veo el 10; a Zapatero el 55.555", Entrevista a Xavier Gabriel, lotero, 22 de diciembre.
- EL PAIS (2002c): "La Bruixa d'Or dispara ventas tras la investigación de Hacienda", 27 de julio.
- EL PAIS (2002d): "La Bruixa d'Or bate el récord de ventas tras la denuncia de Hacienda", 12 de septiembre.

- EL PAIS (2002e): “Archivada la querrela contra la Bruixa d’Or por vender lotería a través de Internet”, 27 de noviembre.
- EL PAIS (2002f): “La Bruixa d’Or venderá más del 30% de sus números a través de Internet”, 31 de diciembre.
- EL PAIS (2003): “Colas en Sort para comprar Lotería”, 29 de diciembre.
- EL PAIS (2004): “Una fortuna en busca de dueño”, 22 de diciembre.
- EL PERIODICO (2004): “La Bruixa d’Or escombra”, 21 de diciembre.
- FARQUHAR, P.H. (1989): “Managing Brand Equity”. *Marketing Research*, 1, pp. 24-33.
- GABRIEL, X. (2002): “Xavier Gabriel, El creador de La Bruja de Oro”, Editorial Milenio, Lérida.
- GABRIEL, X. (2005): Entrevista a Xavier Gabriel, 13 de octubre, Sort, Lérida.
- GABRIEL, X. (2006): Entrevista a Xavier Gabriel, 25 de abril, Madrid.
- GRANT, R.M. (2001): Dirección estratégica, Civitas, Madrid.
- HALL, B.H. (1993): “The value of intangible Corporate Assets: An empirical study of the components of Tobin Q”, Working Paper nº 93-207, Institute of Business and Economics Research, University of California, Berkeley.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C.K. (1994): “Competing for the future”, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- ITAMI, H. (1987): “Mobilizing Invisible Assets”, Harvard University Press, Boston, MA.
- KAMAKURA, W.A., RUSSELL, G.J. (1993): “Measuring Brand Value with Scanner Data”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 10, pp. 9-22.
- KAPFERER, J. (1997): “Strategic Brand Management”. Kogan Page, London.
- KELLER, K.L. (1993): “Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity”, *Journal of Marketing*, vol. 57, pp. 1-22.
- KLEIN, B., LEFFLER, K.B. (1981): “The role of Market Forces in Assuring Contractual Performance”, *Journal of Political Economy*, vol. 89, pp. 615-641.
- KOGUT, B., ZANDER, U. (1992): “Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology”. *Organization Science*, 3, pp. 383-397.
- LA MAÑANA DIARI DE PONENT (2003) “Enorme colapso en Sort a causa de la fiebre por la lotería”, 28 de diciembre.
- LIEBERMAN, M., MONTGOMERY, D. (1988): “First-Mover Advantages”. *Strategic Management Journal*, Summer, pp. 41-58.
- LIPPMAN, S.A., RUMELT, R.P. (1982): “Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*, 13, pp.418-438.
- MILGROM, P.R., QIAN, Y., ROBERTS, J. (1991): Complementarities, momentum and the evolution of modern manufacturing. *American Economic Review*, vol. 81, pp.84-88.
- MILLER, D., SHAMSIE, J. (1996): “The resource-based view of the firm in two environments”, *Academy of Management Journal*, 39, 3, pp. 519-543.
- MILLER, D., EISENSTAT, R., FOOTE, N. (2002): “Strategy from the Inside Out: Building Capability-Creating Organizations”. *California Management Review*. Vol. 44, 3.
- NAIK, P.A., RAMAN, K. (2005): “Planning Marketing-Mix Strategies in the Presence of Interaction Effects”, *Marketing Science*, Vol. 24, 25-34.
- NAVAS, J.E.; GUERRAS, L.A. (2002): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*, Civitas, 3ª Edición. Madrid.
- NELSON, R. (1991): Why do firms differ, and how does it matter. *Strategic Management Journal*. Vol. 12, Winter Special Issue, pp. 61-74.

- NELSON, R., WINTER, S. (1982): "An Evolutionary Theory of Economic Change", Harvard University Press, Cambridge, MA.
- PARK, C.S., SHIVANASAN, V. (1994): "A survey-based Method for measuring and understanding brand equity and its extendibility". *Journal of Marketing Research*. Vol. XXXI, pp. 271-288.
- PENROSE, E.T. (1959): "The Theory of Growth of the Firm", Wiley, New York.
- PETERAF, M. (1993): "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-191.
- PORTER, M. (1980): *Competitive Analysis*, Nueva York, NY, Free Press.
- PORTER, M. (1990): "¿Dónde Radica la Ventaja Competitiva de las Naciones?", *Harvard-Deusto Business Review*, 44, pp. 3-26.
- PORTER, M. (1996): "What Is Strategy?", *Harvard Business Review*, 74, 6, pp. 61-78.
- PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. (1990): "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, Mayo-Junio, 79-91.
- RAO, V., AGARWAL, M.K. (2004): "How is manifest Branding Strategy related to the Intangible Value of a Corporation?", *Journal of Marketing*, Vol. 68, 4.
- RUMELT, R.P. (1984): "Towards a strategic theory of the firm" in R.B. Lamb (ed), *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1984, pp. 556-570.
- RIVKING, J.W. (2000): "Imitation of complex strategies". *Management Science*, vol. 46, pp.824-844.
- SCHUMPETER, J.A. (1912) *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*". Leipzig: Duncker&Humblot. English translation published in 1934 as "The Theory of Economic Development". Cambridge, MA: Harvard University Press.
- SIMON, C.J., SULLIVAN, M.W. (1993): "The measurement and determinants of Brand Equity: A financial Approach". *Marketing Science*, vol. 12, pp. 28-52.
- STOCK, G.N., GREIS, N.P., FISCHER, W.A. (2001): "Absorptive Capacity and new product development". *Journal of High Technology Management Research*, vol. 12, pp. 77-91.
- SRIVASTA, R.; SHOCKER, A.D. (1991): "Brand Equity: A perspective on its meaning and measurement", Report N° 91-124. Cambridge, MA: Marketing Science.
- TEECE, D., PISANO, G., SHUEN, A. (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18, 7, pp. 509 – 533.
- VILLALONGA, B. (2004): "Intangible Resources, Tobin's q, and sustainability of performance differences". *Journal of Economic Behavior&Organization*, Vol. 54, pp. 205-230.
- WERNERFELT, B. (1994): "A Resource-Based view of the firm". *Strategic Management Journal*. Vol. 5, 2, pp. 171-180.
- WINTER, S.G. (1987): "Knowledge and competence as strategic assets". In Teece, D.J. (Ed.), *The competitive challenge*, Ballinger, Cambridge, MA.
- YOUNG&RUBICAM (2000): *Brand Asset Valuator*, Young&Rubicam Inc.
- ZANDAN, P. (1992): "Brand Equity in Technology Products Markets". Intelliquist Inc. Austin. TX.

La Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* recibió este artículo el 15 de junio de 2006 y fue aceptado para su publicación el 14 de septiembre de 2007.

