

MODELOS DE ESTRATEGIA, **LA BRUIXA D'OR**

Cumplir los sueños no sólo es cuestión de buena suerte

«La Bruixa d' Or» aprovechó el impulso que recibió hace doce años cuando el premio Gordo de Lotería visitó esta administración de Sort, una pequeña localidad catalana cuyo nombre —«suerte», en castellano— consagró el éxito de la Bruja de Oro. Xavier Gabriel, su dueño, supo convertir estas ventajas en los distintivos de marca. Su propósito es que sus clientes inviertan el dinero en lo que realmente «vale la pena»: no renunciar a sus sueños. La «Bruixa d'Or» logró,

gracias a esta filosofía de trabajo, diversificar su oferta y convertirse en una auténtica factoría de ilusión y magia: libros infantiles, vídeos y música son algunos de los productos asociados a la marca. Su propuesta ha seducido al gran público. La página *web* de la administración es la empresa española con mayor número de ventas en Internet. Gabriel, como buen profeta, segará su propio ejemplo: a finales de 2008 viajará a la Luna en la nave *VSS Enterprise*. **PÁG. 4**



MODELOS DE ESTRATEGIA: LA BRUJA DE ORO

Algo más que buena suerte

LA LEYENDA QUE RODEA A LA ADMINISTRACIÓN DE LOTERÍA DE SORT NO ES FRUTO DEL AZAR. SU PROPIETARIO, XAVIER GABRIEL, HA CONSEGUIDO REDISEÑAR UN NEGOCIO TRADICIONAL

LAURA SÁNCHEZ

El espíritu emprendedor de Xavier Gabriel ya se había dejado notar en alguna de las primeras iniciativas de deporte-aventura que surgieron en el Pallars Sobirà a principios de los años 80 con las que, no sólo consiguió despertar del letargo a la comarca leridana, sino que facilitó el que tantos otros consiguieran establecerse a orillas del Noguera Pallaresa. Tras haberse atrevido con negocios tan dispares como la joyería, la hostelería o, incluso, la banca, Gabriel decidió montar una administración de lotería en su pequeño pueblo natal, Sort, en 1986.

El nombre de la localidad («suerte» en catalán) fue todo un talismán. No obstante, cuando en 1994 el premio «Gordo» de la Lotería Nacional -1.000 millones de las antiguas pesetas- decidió visitar su pequeña administración bautizada como «La Bruixa d'Or», Xavier Gabriel decidió subirse al tren de la buena suerte con la suficiente iniciativa y visión como para no depender exclusivamente del azar.

«La sociedad en la que vivimos exige gastar mires donde mires y hagamos lo que hagamos —explica el propio Xavier—. Así que mejor gastar en sueños o en hacer algo que valga la pena. Mi ilusión no era otra que trabajar para que se cumplan los sueños de los demás». Así que en la cabeza de Xavier Gabriel comenzó a fraguarse la idea de ir más allá del mero trámite administrativo que supone acercarse a una ventanilla para comprar un décimo de lotería. Se trataba en definitiva



La última 'locura' del lotero de Sort: viajar al espacio a finales de 2008.

de vender ilusión. Un valor intangible que Gabriel ha conseguido crear a través de múltiples acciones: animación en la cola del establecimiento, *merchandising*, libros infantiles, vídeos; música, diseño, personalización de los billetes, participaciones como regalos corporativos... En definitiva, acciones orientadas a conseguir una identidad propia que consigue plasmarse en una marca que asocia magia y prosperidad.

Ciertamente, el nombre de la localidad, Sort, ha ayudado lo suyo a poner en marcha una estrategia de diferenciación sobre la que crear la leyenda y el consiguiente reclamo. Otro de los grandes aciertos de La Bruixa D'Or ha sido la ruptura con el modelo de proximidad que impera en el sector, algo posible

gracias a la clarividencia de Xavier Gabriel cuando se dio cuenta de las posibilidades que Internet podía brindar a su negocio y que convierten a su administración en la empresa española con mayores ventas a través de Internet. Un canal al que ha seguido la posibilidad de vender décimos a través del teléfono móvil. Desde Japón a Alemania, Holanda, Bélgica y diversos países de Latinoamérica, los clientes de La Bruixa se reparten por medio mundo. Una página *web* interactiva en la que se invita al internauta a hacer un viaje hacia la buena suerte también contribuye a que la compra de lotería *online* se convierta en una aventura personalizada para cada consumidor.

La creatividad de Xavier Gabriel no para ahí. Si hace tiem-

La Bruja de Oro ha

lanzado este año una

nueva línea de

productos de

alimentación

po pidió apoyo a la Generalitat para construir en Sort un parque temático dedicado a la buena suerte —proyecto que, de momento, permanece aparcado—, Gabriel ha conseguido crear recientemente la Fundación privada «La Bruixa d'Or», que tiene por objeto la promoción y fomento de las actividades de ocio y tiempo libre entre menores de veintiún años con Síndrome de Down o con alguna enfermedad inusual de baja prevalencia.

Por si fuera poco, La Bruixa D'Or ha diversificado este año su actividad de mercado abriendo una nueva línea de negocio dentro del sector alimentario: cuatro variedades de cava, turrónes de la buena suerte y bombones, una nueva línea de productos que podrían llegar a representar un 3% de la facturación anual de La Bruja de Oro.

A medio camino entre el *marketing* y la aventura, la última «locura» del visionario Xavier Gabriel le ha llevado a ser socio fundador de Virgin Galactic, la empresa del multimillonario Richard Branson que quiere promocionar los viajes al espacio. Gabriel formará parte de la tripulación de la nave VSS *enterprise* que despegará a finales de 2008.

Más de ocho millones de clientes

Notoriedad de marca
 Sólo cuatro de cada cien personas no saben identificar qué es La Bruja de Oro. Un índice de notoriedad del 96% que ya quisieran para sí grandes firmas empresariales.

Líderes absolutos
 En sus veinte años de historia, La Bruja de Oro ha conseguido crear una cartera de 8 millones de clientes, en gran parte gracias a una decidida apuesta por la venta a través de SMS e Internet. Canales que han hecho posible que la Bruja de Oro haya roto fronteras. La compra media por cada cliente es de 220 euros en ventanilla; 650 cuando se trata de adquirir lotería a través de la web y 100 a través del móvil. El año pasado Xavier Gabriel puso en marcha este sistema, y La Bruja consiguió vender tres millones de euros sólo a través del móvil. La página web recibe una media de 4.000 visitas al día con puntas de 25.000. El récord de visitas ha llegado hasta las 176.000. La Bruja de Oro facturará este año la friolera de 102 millones de euros.

Fidelidad
 La ley de probabilidades tiene mucho que ver en la fidelidad de la clientela de La Bruja de Oro. Matemáticamente, existe un 42% de posibilidades de que esta Administración reparta un premio importante. ¿La traducción? Una hora punta en la administración de lotería provoca 200 metros de cola durante 9 horas en cualquier fin de semana.

Compromiso
 La Fundación La Bruixa D'Or proporciona actividades de ocio e integración para menores con Síndrome de Down.

Más información
www.labruixador.es

LAS CLAVES

La Bruja de Oro no sólo ha conseguido vender algo más que décimos de lotería. Cada compra en esta administración se convierte en un auténtico viaje hacia la prosperidad. Este año, la Bruja propone realizar ese viaje a través de una nueva línea de productos de alimentación. Cava, chocolate y turrónes.

¿Diversificar o especializarse?

PEDRO PARADA
 PROFESOR DE ESADE

No sorprende que La Bruixa d'Or venda todos sus números de la lotería de Navidad con un mes de anticipación a las fiestas, recaude más de 100 millones de euros o que el 85% de los aproximadamente 4.200.000 números se vendan por

Internet. Sin embargo, para algunos parece descabellado que diversifique vendiendo turrónes, bombones o chocolates de la suerte. Para otros es una apuesta brillante. La pregunta que se han planteado es ¿Qué relación existe entre los números de lotería y los turrónes? Sin embargo, esa no es la pregunta apropiada. La diversifi-

cación es una decisión empresarial estratégica y por tanto no tiene una única solución o respuesta. La pregunta adecuada es ¿Cómo gestionar una empresa con una diversificación de productos? Si es una diversificación relacionada, se trata de aprovechar sinergias apalancando recursos o capacidades, por ejemplo los canales de distribución. En este contexto, un recurso estratégico para la empresa es Internet como canal de venta antes de Navidad. Cualquier producto que se pueda vender bien en Navidad por Internet podría ser interesan-

«¿Qué relación existe entre los números de lotería y los turrónes? Esa no es la pregunta adecuada»

te. Si hubieran apostado por una diversificación no relacionada, cada negocio debería ser gestionado siguiendo su propia lógica.