



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

ADE

Facultad de Administración
y Dirección de Empresas /UPV

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Plan de marketing para software de apuestas del Estado

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Akhmedov, Marat

Tutor/a: Hervás Oliver, Jose Luis

CURSO ACADÉMICO: 2023/2024

Índice de contenidos

Índice de figuras	3
Índice de tablas	4
Resumen ejecutivo	5
1. Introducción	10
1.1 Contexto y justificación.....	10
1.2 Objetivos.....	10
1.2.1 Objetivo general	10
1.2.2 Objetivos secundarios	10
1.2.3 Metodología y fuentes de información.....	11
2. Marco del trabajo	14
2.1 Contexto histórico	14
2.2 El marco teórico	17
2.2.1 Análisis de la situación actual de marketing	18
2.2.2 Análisis DAFO	23
2.2.3 Teoría de Segmentación de Mercados	24
2.2.4 Matriz de Ansoff	25
2.2.5 Marketing Mix	27
3. Análisis de la situación actual	29
3.1 Regulación de sector del juego en España	29
3.2 Datos del sector	35
3.3 Trayectoria histórica de la empresa	38
3.4 Análisis interno.....	39
3.4.1 Descripción de la empresa	39
3.4.2 Recursos económicos	42
3.4.3 Las capacidades tecnológicas de la empresa.....	44
3.4.4 Recursos comerciales	52
3.5 Análisis externo	53

3.5.1 Análisis del macroentorno PESTEL	53
3.5.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	62
3.5.3 Análisis de los competidores	70
4. Análisis DAFO	84
5. Segmentación de mercado	88
5.1 Público Objetivo	90
5.2 Posicionamiento.....	90
6. Objetivos de marketing.....	91
6.1 Objetivos Generales	91
6.2 Objetivos Específicos	92
7. Estrategias de marketing (Matriz de Ansoff)	94
8. Marketing Mix.....	96
9. Presupuesto del plan de Marketing Mix	100
10. Periodificación del presupuesto anual	102
11. Control	106
12. Conclusiones.....	108
13. Bibliografía.....	112
14. Anexos.....	116

Índice de figuras

Figura 1. Distribución de altas en el RGIAJ.....	30
Figura 2. Cuota de mercado de operadores en mercado de loterías.....	31
Figura 3. Campañas de marketing responsable de SELAE.....	32
Figura 4. Perfil de jugador de riesgo según DGOJ.....	35
Figura 5. Evolución ventas Lotería Navidad 2004-2023 y % de crecimiento vs año anterior	36
Figura 6. El informe del mercado de juegos de azar en España en 2023.....	37
Figura 7. Un décimo de lotería nacional.....	40
Figura 8. Venta de pegatinas de la suerte.....	42
Figura 9. Opiniones de la app de La Bruja de Oro en PlayStore	45
Figura 10. Funciones útiles de la app de Bruja de Oro.....	46
Figura 11. Juego responsable en la app de la Bruja de Oro.....	47
Figura 12. Instagram de la Bruja de Oro	48
Figura 13. Informe Google Page Speed Insights.....	49
Figura 14. Número de visitas de la web agrupadas por tipo de dispositivo	50
Figura 15. Número de visitas de la web agrupada por origen	52
Figura 16. Las Cinco fuerzas de Porter.....	69
Figura 17. Opiniones de la app de TuLoterero en PlayStore	71
Figura 18. Control de gasto y autoexclusión en la app de TuLoterero	72
Figura 19. Proceso de compra en la app de TuLoterero.....	72
Figura 20. Instagram de TuLoterero.....	73
Figura 21. Etiquetas en la cuenta de Instagram de TuLoterero	74
Figura 22. Comparativa de visitantes de TuLoterero y La Bruja de Oro	75
Figura 23. Opiniones de la app de LAE en PlayStore	77
Figura 24. Autoexclusión en la app de LAE.....	78
Figura 25. Búsqueda de decimo en administración física.....	79
Figura 26. Menú de la app de LAE con diferentes apartados a consultar.....	80
Figura 27. Test de juego responsable en app de LAE	81
Figura 28. Comparativa de visitantes de LAE y La Bruja de Oro.....	82

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de Ansoff.....	25
Tabla 2. Indicadores de juego responsable de SELAE.....	34
Tabla 3. Información básica de la empresa	39
Tabla 4. Las cuentas de los últimos 5 años.....	42
Tabla 5. Las cuentas de los últimos 3 años de la empresa TuLoteró.....	76
Tabla 6. Las cuentas de los últimos 3 años de la empresa LAE	83
Tabla 7. Resumen DAFO	87
Tabla 8. Distribución del presupuesto	100
Tabla 9. Periodificación del presupuesto.....	102
Tabla 10. Tabla ODS	116

Resumen ejecutivo

Castellano

El trabajo que se va a realizar es en un Plan de Marketing del software para la empresa del sector de los juegos de azar y apuestas de Estado denominada "Bruja de Oro". Es una empresa destacada en la venta de loterías, conocida por su historia de éxitos y su fuerte presencia en el mercado. Actualmente, la empresa opera principalmente en España y se ha ganado una sólida reputación gracias a su enfoque innovador y su capacidad para adaptarse a las tendencias del mercado.

Para desarrollar este plan, se ha recopilado información detallada del blog de la empresa, entrevistas con el fundador y su libro. Estos recursos han proporcionado una visión completa de la empresa, sus estrategias y perspectivas, asegurando así la viabilidad y realismo del plan de marketing.

El trabajo se inicia con una presentación detallada de la empresa "Bruja de Oro" para entender sus características y situación actual. Este análisis inicial es esencial para la posterior elaboración del Plan de Marketing, cuyo objetivo es mejorar las estrategias existentes y añadir un enfoque innovador en la promoción y comunicación de sus productos.

Se realizará un análisis detallado tanto del entorno interno como externo de la empresa. El análisis interno evaluará la situación actual de la empresa, incluyendo su historia, evolución, recursos, capacidades y desempeño financiero, así como la industria en la que opera. En cuanto al análisis externo, se utilizarán herramientas clave como el análisis PESTEL para examinar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan al entorno de la empresa, y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para evaluar la competitividad del sector. Además, se realizará un análisis detallado de los competidores para comprender mejor la dinámica del mercado.

Una vez evaluada la situación actual, se procederá con un análisis DAFO, esencial para la formulación del plan de marketing. Este análisis permitirá definir los objetivos generales y específicos, diseñar estrategias para alcanzarlos y establecer los planes de acción correspondientes.

El proceso incluirá una segmentación de mercado detallada, identificando el público objetivo y las estrategias de posicionamiento más efectivas. Este paso es crucial para asegurar que las acciones de marketing estén dirigidas a los segmentos de clientes más atractivos.

Se utilizará la Matriz de Ansoff para analizar y valorar las alternativas estratégicas de crecimiento, teniendo en cuenta la penetración de mercado, el desarrollo de nuevos productos, la expansión de mercados y la diversificación. Además, se desarrollarán las cuatro variables del marketing mix, enfocándose en diversificar la oferta de productos, mantener precios competitivos, optimizar la distribución online y crear campañas promocionales efectivas.

Finalmente, se calculará el presupuesto necesario para implementar las acciones planificadas y alcanzar los objetivos establecidos. Con toda esta información, se fijarán indicadores que facilitarán el seguimiento y control del cumplimiento de los objetivos propuestos.

Este Plan de Marketing tiene como objetivo consolidar la posición de "Bruja de Oro" en el mercado español de apuestas del Estado, mejorar la visibilidad y percepción de la marca, y promover un juego responsable y sostenible.

Valenciano

El treball que es realitzarà és en un Pla de Màrqueting del programari per a l'empresa del sector dels jocs d'atzar i apostes d'Estat denominada "Bruixa d'Or". És una empresa destacada en la venda de loteries, coneguda per la seua història d'èxits i la seua forta presència en el mercat. Actualment, l'empresa opera principalment a Espanya i s'ha guanyat una sòlida reputació gràcies al seu enfocament innovador i la seua capacitat per a adaptar-se a les tendències del mercat.

Per a desenrotllar este pla, s'ha recopilat informació detallada del blog de l'empresa, entrevistes amb el fundador i el seu llibre. Estos recursos han proporcionat una visió completa de l'empresa, les seues estratègies i perspectives, assegurant així la viabilitat i realisme del pla de màrqueting.

El treball s'inicia amb una presentació detallada de l'empresa "Bruixota d'Or" per a entendre les seues característiques i situació actual. Esta anàlisi inicial és essencial per a la posterior elaboració del Pla de Màrqueting, l'objectiu del qual és millorar les estratègies existents i afegir un enfocament innovador en la promoció i comunicació dels seus productes.

Es realitzarà una anàlisi detallada tant de l'entorn intern com extern de l'empresa. L'anàlisi interna avaluarà la situació actual de l'empresa, incloent-hi la seua història, evolució, recursos, capacitats i acompliment financer, així com la indústria en la qual opera. Quant a l'anàlisi externa, s'utilitzaran ferramentes clau com l'anàlisi PESTEL per a examinar els factors polítics, econòmics, socials, tecnològics, ecològics i legals que afecten l'entorn de l'empresa, i el model de les Cinc Forces de Porter per a avaluar la competitivitat del sector. A més, es realitzarà una anàlisi detallada dels competidors per a comprendre millor la dinàmica del mercat.

Una vegada avaluada la situació actual, es procedirà amb una anàlisi DAFO, essencial per a la formulació del pla de màrqueting. Esta anàlisi permetrà definir els objectius generals i específics, dissenyar estratègies per a aconseguir-los i establir els plans d'acció corresponents.

El procés inclourà una segmentació de mercat detallada, identificant el públic objectiu i les estratègies de posicionament més efectives. Este pas és crucial per a assegurar que les accions de màrqueting estiguen dirigides als segments de clients més atractius.

S'utilitzarà la Matriu d'Ansoff per a analitzar i valorar les alternatives estratègiques de creixement, tenint en compte la penetració de mercat, el desenrotllament de nous productes, l'expansió de mercats i la diversificació. A més, es desenrotllaran les quatre variables del màrqueting mix, enfocant-se a diversificar l'oferta de productes, mantindre preus competitius, optimitzar la distribució en línia i crear campanyes promocionals efectives.

Finalment, es calcularà el pressupost necessari per a implementar les accions planificades i aconseguir els objectius establits. Amb tota esta informació, es fixaran indicadors que facilitaran el seguiment i control del compliment dels objectius proposats.

Este Pla de Màrqueting té com a objectiu consolidar la posició de "Bruixa d'Or" en el mercat espanyol d'apostes de l'Estat, millorar la visibilitat i percepció de la marca, i promoure un joc responsable i sostenible.

Inglés

The work to be carried out involves a Marketing Plan for the software of the state gambling and betting company named "Bruja de Oro." This company is prominent in lottery sales, known for its history of success and strong market presence. Currently, the company operates mainly in Spain and has earned a solid reputation thanks to its innovative approach and ability to adapt to market trends.

To develop this plan, detailed information has been gathered from the company's blog, interviews with the founder, and his book. These resources have provided a comprehensive view of the company, its strategies, and perspectives, thus ensuring the viability and realism of the marketing plan.

The work begins with a detailed presentation of the company "Bruja de Oro" to understand its characteristics and current situation. This initial analysis is essential for the subsequent development of the Marketing Plan, which aims to improve existing strategies and add an innovative approach to the promotion and communication of its products.

A detailed analysis of both the internal and external environment of the company will be conducted. The internal analysis will evaluate the company's current situation, including its history, evolution, resources, capabilities, and financial performance, as well as the industry in which it operates. For the external analysis, key tools such as the PESTEL analysis will be used to examine the political, economic, social, technological, ecological, and legal factors affecting the company's environment, and Porter's Five Forces model to assess the competitiveness of the sector. Additionally, a detailed analysis of competitors will be conducted to better understand market dynamics.

Once the current situation is evaluated, a SWOT analysis will be carried out, essential for the formulation of the marketing plan. This analysis will define

general and specific objectives, design strategies to achieve them, and establish the corresponding action plans.

The process will include detailed market segmentation, identifying the target audience and the most effective positioning strategies. This step is crucial to ensure that marketing actions are directed towards the most attractive customer segments.

The Ansoff Matrix will be used to analyze and assess strategic growth alternatives, taking into account market penetration, new product development, market expansion, and diversification. Additionally, the four variables of the marketing mix will be developed, focusing on diversifying the product offering, maintaining competitive prices, optimizing online distribution, and creating effective promotional campaigns.

Finally, the necessary budget to implement the planned actions and achieve the established objectives will be calculated. With all this information, indicators will be set to facilitate the monitoring and control of the proposed objectives.

This Marketing Plan aims to consolidate "Bruja de Oro's" position in the Spanish state betting market, improve the brand's visibility and perception, and promote responsible and sustainable gaming.

1. Introducción

1.1 Contexto y justificación

Este trabajo se centra en la industria de los juegos de azar y las apuestas en España, poniendo especial énfasis en el desarrollo y la implementación de software para las apuestas estatales. La relevancia de este tema radica en varios aspectos fundamentales. En primer lugar, la industria de los juegos de azar y las apuestas es un sector de gran importancia económica, que genera ingresos considerables tanto para el Estado como para las empresas involucradas. Por lo tanto, entender cómo se desarrolla y gestiona el software en este sector es crucial para comprender el entretenimiento y el ocio y su implicación en la economía del país.

Además, el software de apuestas del Estado tiene un impacto directo en la sociedad, ya que afecta los hábitos de juego de los ciudadanos y puede influir en la ludopatía y otras adicciones. Por lo tanto, es importante analizar cómo se diseñan y promocionan estos productos de manera responsable, protegiendo la salud pública y fomentando un juego responsable.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

El objetivo general de este Trabajo de Fin de Grado (TFG) es desarrollar un plan de marketing integral para el software de apuestas del Estado, centrándose específicamente en la empresa Bruja de Oro como caso de estudio.

1.2.2 Objetivos secundarios

Además del objetivo principal definido anteriormente, existe una serie de objetivos secundarios que son fundamentales para elaboración de este, ya que son muy importantes para las conclusiones.

1. Analizar el contexto actual del mercado de los juegos de azar y las apuestas en España, con un enfoque particular en el software y la posición de la empresa Bruja de Oro en este sector.

2. Evaluar la oferta actual de productos y servicios de la Bruja de Oro en el ámbito del software de apuestas del Estado, identificando sus puntos fuertes, debilidades y oportunidades de mejora.
3. Realizar un estudio detallado de los clientes potenciales y actuales del software de apuestas del Estado, identificando sus necesidades, preferencias y comportamientos de consumo.
4. Diseñar una estrategia de marketing que incluya acciones específicas para mejorar la visibilidad, la notoriedad y la percepción de la marca Bruja de Oro en el mercado de las apuestas en línea.
5. Presentar recomendaciones específicas para la implementación exitosa del plan de marketing, considerando aspectos como el presupuesto de marketing y la periodificación de estos gastos.
6. Definir métricas de seguimiento y evaluación para medir el impacto y la efectividad del plan de marketing propuesto, permitiendo realizar ajustes y optimizaciones de manera continua según sea necesario.

Al cumplir estos objetivos específicos, se espera alcanzar el objetivo general de crear un plan de marketing sólido y eficaz que posicione de manera óptima el software de apuestas del Estado de la Bruja de Oro en el mercado español, logrando así un impacto positivo tanto para la empresa como para sus clientes y usuarios.

1.2.3 Metodología y fuentes de información

Las directrices formales que se aplicarán en la elaboración de este trabajo cumplen con las regulaciones establecidas por la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia. Esta normativa ha sido aprobada por la comisión permanente de la Facultad y se aplica a los estudiantes matriculados en el curso académico 2023-2024.

Para la realización de este TFG, se utilizará una metodología mixta que integrará el análisis de diversas fuentes. Se revisará la página web oficial de la empresa para recoger información sobre su historia, productos y servicios, además de analizar su estrategia de marketing y su posicionamiento en el mercado de las apuestas estatales. Se realizará un análisis cualitativo de los

datos recopilados del sitio web para identificar tendencias, patrones y percepciones relevantes para la elaboración del plan de marketing.

En segundo lugar, se hará uso de Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI) para acceder a la información financiera y económica de la empresa Bruja de Oro. A través del análisis de sus balances y estados financieros, se obtendrá una visión detallada de su situación económica y desempeño empresarial. Se realizará un análisis cuantitativo de los datos obtenidos a través de SABI, centrándose en indicadores financieros y económicos clave para evaluar la salud financiera y su rendimiento en el mercado.

Adicionalmente, se utilizarán datos secundarios procedentes de informes y estadísticas oficiales proporcionados por la Dirección General de Ordenación del Juego (DGOJ). Estos datos incluyen informes anuales, estudios sectoriales y estadísticas sobre la participación y comportamiento de los jugadores. Estos datos serán esenciales para lograr una comprensión detallada y actualizada sobre la regulación y las tendencias del mercado.

Se priorizará especialmente la exactitud y la fiabilidad de las fuentes de información empleadas, asegurando además el cumplimiento de principios éticos de investigación, preservando la confidencialidad y respetando los derechos de la empresa y sus representantes.

La estructura general del plan de marketing del software presentada en este trabajo ha sido elaborada tomando como referencia principalmente estos 3 libros:

- **“Introducción al marketing” de Philip Kotler y Gary Armstrong** (Kotler & Armstrong, Introducción al marketing, 2000)
- **“Como realizar un plan de marketing Integral”** de Rocío Samino García y Lourdes Rivero Gutiérrez. (Samino García & Rivero Gutiérrez, Cómo realizar un plan de marketing integral, 2017)
- **"Marketing digital 360: Implementación práctica"** de Joseba Ruiz Díez. (Díez J. R., Marketing digital 360º implementación práctica, 2019)

El primero ha proporcionado la base teórica principal, cubriendo aspectos esenciales como el análisis del entorno, la segmentación del mercado, la

estrategia de posicionamiento y el marketing mix. El segundo libro ha sido utilizado para enriquecer la información en apartados específicos, como el análisis de recursos y capacidades de la empresa, aportando herramientas prácticas y detalladas para la planificación de marketing. El tercer libro ha sido clave para la parte de planes de acción, especialmente en lo que se refiere al marketing digital. Estas referencias han sido importantes y la combinación de estos recursos teóricos ha ayudado a desarrollar un enfoque integral, proporcionando una base firme para la elaboración del plan.

Las referencias bibliográficas se citarán conforme a la norma ISO 690, concretamente sigue el manual de estilo APA utilizado ampliamente en ciencias sociales.

2. Marco del trabajo

2.1 Contexto histórico

El software de apuestas del Estado en España tiene sus raíces en las tradiciones centenarias de las loterías y sorteos públicos. Durante siglos, estos juegos de azar han sido utilizados como una fuente de financiación para proyectos públicos y causas benéficas.

El papel crucial jugó La Sociedad Estatal Loterías y Apuestas del Estado (SELAE), que es una entidad pública empresarial de España, encargada de la gestión de diversas loterías y apuestas en el territorio español. Su historia se remonta a varios siglos atrás, cuando se establecieron las raíces de lo que hoy conocemos como loterías estatales. Los orígenes de SELAE se remontan al siglo XVIII, cuando el Rey Carlos III instauró la Lotería Real. Según el Real Decreto de 30 de septiembre de 1763, esta iniciativa tenía como objetivo financiar hospitales, hospicios y otras obras benéficas con fondos del tesoro real. El juego inicial, similar a la Lotería Primitiva, consistía en seleccionar números del 1 al 90, y los sorteos se realizaban con un niño de ojos vendados que extraía cinco bolas de una bolsa con 90 números. Esta iniciativa se inspiró en las loterías de Italia, que ya eran populares en esa época.

La auténtica transformación ocurrió en 1811 en Cádiz, gracias a la iniciativa de Ciriaco González Carvajal, donde se aprobó la creación de la Lotería Nacional, aunque su primer sorteo oficial no se realizó hasta el 4 de marzo de 1812. Esta nueva lotería ofrecía billetes que se vendían en cuartos (en vez de décimos), y pronto se convirtió en un símbolo de la época, concurrente con la promulgación de la Constitución española de 1812. El objetivo era recaudar fondos para el Estado, afectado por la Guerra de la Independencia, sin aumentar los impuestos ni perjudicar a los contribuyentes. El éxito de la lotería propició su institucionalización y el establecimiento de un marco legal para su operación. (Wikipedia)

Pocos años después, la Lotería Nacional optó por llevar a cabo un sorteo coincidiendo con la temporada navideña, lo que dio origen al renombrado Sorteo Extraordinario de Navidad, que se inició de forma irregular en 1818. A

partir del año 1839 se estableció como una tradición anual que ha perdurado hasta nuestros días, pero habría que esperar hasta el año 1897 cuando este sorteo por fin recibió oficialmente su nombre. Otra evolución notable fue la introducción del sorteo El Niño en la década de 1880, que también se ha convertido en un evento destacado anualmente.

Durante el siglo XX, el notable aumento en el interés y la inversión de los ciudadanos en loterías y juegos de azar propició la creación de nuevos juegos. Además, en 1924 se introdujo el icónico sorteo a beneficio de la Cruz Roja, el cual ha perdurado hasta la actualidad. En 1946 nace la lotería muy popular, llamada La Quiniela, inspirada por la popularidad del fútbol y las apuestas informales entre los aficionados. Este juego inicialmente desafiaba a los participantes a predecir los resultados exactos de los partidos, pero pronto se adoptó un sistema más sencillo, conocido como 1X2, facilitando así la participación y ampliando su alcance.

Con la transición de la dictadura franquista a la democracia, se reorganizó el sistema de juegos de azar estatales. En 1984, se estableció el Organismo Nacional de Loterías y Apuestas del Estado, al fusionar el Patronato de Apuestas Mutuas Deportivas Benéficas y el Servicio Nacional de Loterías. En 1985, el gobierno revitalizó el formato activo de lotería, inspirado en la antigua Lotería Real de Carlos III, lo que llevó a la reintroducción de La Primitiva.

El éxito de La Primitiva inspiró la creación de BonoLoto en 1988 y El Gordo de la Primitiva en 1993. En 2000, la entidad fue reconstituida como la Entidad Pública Empresarial Loterías y Apuestas del Estado, y en 2004, se unió a otros operadores europeos para lanzar Euromillones, la primera lotería europea que no tenía análogos y que reparte los premios de manera completamente diferente, de manera que los ganadores sueñan de mes a mes.

En 2005, se introdujeron los primeros juegos de apuestas hípcas en respuesta a la reapertura del Hipódromo de la Zarzuela, resultando en la creación de Lototurf y Quintuple Plus. Ese mismo año también se lanzó el Quinigol, una variante de la Quiniela que requiere predecir el resultado exacto de los partidos. (SELAE, s.f.)

Actualmente, SELAE ofrece una amplia variedad de juegos, desde loterías tradicionales hasta apuestas deportivas y juegos transnacionales. La transición hacia la era digital a finales del siglo XX y principios del XXI trajo consigo oportunidades y desafíos para el sector de los juegos de azar en España. SELAE ha sido fundamental en la administración de estos juegos, garantizando su integridad y transparencia, y ha jugado un papel clave en la evolución del mercado de apuestas nacional. La transformación digital ha incluido la creación de plataformas en línea que facilitan la compra y gestión de apuestas de manera accesible y eficiente, revolucionando la interacción de los consumidores con los servicios de lotería y apuestas.

Otro actor relevante en el sector es la Organización Nacional de Ciegos Españoles (ONCE), que ha desempeñado un papel crucial en la inclusión y apoyo de personas con discapacidad a través de sus actividades. Fundada en 1938 durante la Guerra Civil Española, la ONCE surgió con el objetivo de proporcionar una fuente de ingresos a las personas ciegas mediante la venta de cupones, facilitando su integración social y laboral.

Con el tiempo, la ONCE amplió sus actividades y servicios, y en 1988 se creó la Fundación ONCE para promover la inclusión plena a través de programas de empleo, accesibilidad y educación para personas con discapacidad. Además, esta fundación ha promovido y protegido los derechos de las personas con discapacidad en el ámbito internacional.

Actualmente, la ONCE gestiona la venta de cupones y loterías y opera en sectores como la educación, formación y empleo para personas con discapacidad. Su modelo de negocio, centrado en la responsabilidad social y la inclusión, ha sido una referencia en la creación de un entorno de juego más justo y accesible. La venta de cupones y loterías financia una amplia gama de programas sociales y educativos para personas con discapacidad. (ONCE, s.f.)

La industria de juegos de azar y apuestas en España ha mostrado una evolución significativa a lo largo de los siglos, desde la introducción de las loterías estatales en el siglo XVIII hasta la modernización y regulación del sector en la actualidad. Uno de los hitos más importantes en esta evolución ha sido la creación de la DGOJ, un organismo del Ministerio de Derechos

Sociales, Consumo y Agenda 2030, bajo la supervisión de la Secretaría General de Consumo y Juego.

La DGOJ se creó con el objetivo de garantizar un entorno de juego seguro y regulado, protegiendo a los consumidores y asegurando la integridad del sector de juegos de azar. Sus funciones y responsabilidades abarcan todos los aspectos de la regulación del juego a nivel estatal, tal como se detalla en el artículo 66 de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, y en la disposición adicional décima de la Ley 3/2013, de 4 de junio, que estableció la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. Este organismo juega un papel fundamental en mantener un sector de juegos de azar organizado, justo y seguro en España. Su marco regulatorio y su amplia gama de competencias garantizan que las actividades de juego se realicen bajo estrictas normas de integridad y responsabilidad, protegiendo tanto a los consumidores como a la industria en general. (Dirección General de Ordenación del Juego, s.f.)

En este contexto, empresas como La Bruja de Oro han emergido como actores significativos, que con una sólida trayectoria ha extendido sus operaciones hacia el desarrollo de software de apuestas, utilizando su experiencia para ofrecer soluciones innovadoras que mejoran la experiencia del usuario en un entorno de juego responsable. Este entorno de cambio constante no solo refleja la evolución de las apuestas y loterías en España, sino que también destaca su importancia para la sociedad y la economía.

2.2 El marco teórico

En el dinámico sector de los juegos de azar, adaptarse e innovar en las estrategias de marketing es crucial para mantenerse competitivo y alcanzar el éxito comercial. Este marco teórico tiene como objetivo proporcionar una base sólida para desarrollar un plan de marketing efectivo para un software específico. Se apoya en varios modelos teóricos y herramientas analíticas que permiten una comprensión profunda del entorno externo e interno de la empresa, elegidos por su relevancia y aplicabilidad a la industria. De acuerdo con Kotler, cada empresa debe identificar el plan de acción que mejor se ajuste a su situación particular, oportunidades, objetivos y recursos disponibles. (Kotler & Armstrong, Introducción al marketing, 2000)

2.2.1 Análisis de la situación actual de marketing

Evaluar la situación actual de marketing es esencial para entender el contexto en el que la empresa opera. Este análisis aporta datos relevantes y se estructura en dos componentes principales: el entorno interno y el entorno externo.

2.2.1.1 Entorno interno

El análisis interno es un componente esencial del plan estratégico de marketing, ya que permite identificar y evaluar las fortalezas y debilidades dentro de la estructura de la empresa desde una perspectiva de marketing. Este análisis es crucial para desarrollar una ventaja competitiva sostenible y abarca el estudio de los recursos, capacidades y procesos internos de la empresa. Para llevar a cabo un análisis interno efectivo, se deben considerar varios aspectos clave, como la historia de la empresa, la estructura organizativa, el tamaño de la plantilla y el desempeño financiero.

Además, Rocío Samino García señala que el análisis interno permite identificar qué recursos son adecuados y cuáles necesitan mejorarse o adquirirse para alcanzar los objetivos de marketing establecidos. (Samino García & Rivero Gutiérrez, *Cómo realizar un plan de marketing integral*, 2017) Examinar la evolución de los resultados de la empresa es esencial para tomar decisiones informadas y mantener o mejorar esos resultados mediante acciones de marketing adecuadas. Según Philip Kotler, para comprender la situación de la compañía y su desarrollo, resulta esencial interpretar los estados financieros de la empresa. (Kotler & Armstrong, *Introducción al marketing*, 2000)

2.2.1.2 Entorno externo

El entorno externo incluye factores fuera del control directo de la empresa que influyen de manera considerable en su rendimiento. Es muy útil emplear la herramienta de análisis PESTEL para ver tendencias del mercado, analizar el sector mediante la teoría de Las Cinco Fuerzas de Porter y realizar un análisis detallado de los competidores.

Análisis PESTEL

El sector de loterías es una industria compleja, cambiante y altamente regulada que se ve influenciada por numerosos factores externos. Por tanto, es importante analizar estos factores clave de forma estructurada utilizando el modelo PESTEL, que diferencia influencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales. La aplicación de este análisis facilita la identificación de oportunidades y amenazas en el macroentorno, permitiendo a la empresa anticipar cambios y adaptarse eficazmente a las nuevas condiciones del mercado:

- **Factores políticos:** los factores políticos se refieren a las decisiones y acciones del Gobierno y partidos políticos que pueden influir en la empresa. Los factores como la estabilidad política, políticas fiscales, y regulación de la UE son cruciales para la empresa que actúa en el sector controlado por el Estado, como es el sector de la lotería, y cualquier cambio en estos puede llevar a modificaciones en las regulaciones que afectan directamente las operaciones y estrategias de marketing de la empresa. Estos cambios pueden influir en la accesibilidad y disponibilidad de los juegos para el público, afectando así la forma en que la empresa como la Bruja de Oro interactúa con sus clientes y su capacidad para adaptarse a nuevas normativas.
- **Factores económicos:** comprenden indicadores económicos como la inflación, la tasa de desempleo, y la confianza del consumidor. Estos factores afectan el poder adquisitivo y el comportamiento de gasto de los consumidores. Según la teoría del ciclo económico, las economías atraviesan fases de expansión y recesión que afectan de manera significativa a diversas industrias. Las empresas deben ser capaces de adaptar sus estrategias a estas fluctuaciones económicas para mantener su relevancia y competitividad en el mercado.
- **Factores sociales:** incluyen cambios demográficos, actitudes culturales y estilo de vida. Estos factores proporcionan un marco para analizar cómo los cambios en estas variables pueden afectar a las actitudes, comportamientos y preferencias de los consumidores.

- **Factores tecnológicos:** estos factores se relacionan con los avances y desarrollos tecnológicos que pueden generar nuevas oportunidades o amenazas para las empresas. La digitalización, las innovaciones tecnológicas y el uso del big data son elementos cruciales en la modernización del sector de loterías. La capacidad de una empresa para incorporar nuevas tecnologías puede mejorar significativamente su eficiencia operativa y su oferta de productos, proporcionando una ventaja competitiva en el mercado.
- **Factores ecológicos:** consideran las regulaciones ambientales y las expectativas de sostenibilidad por parte de los consumidores. Las empresas deben adoptar prácticas sostenibles para cumplir con estas expectativas y regulaciones.
- **Factores legales:** se refieren específicamente al marco jurídico en el que operan las empresas. Esto incluye las leyes y regulaciones vigentes que afectan la operación de las empresas. En el sector de loterías, el cumplimiento normativo es crucial para evitar sanciones y mantener una buena reputación. Los cambios legislativos pueden tener un impacto significativo en la operativa y la estrategia de una empresa, por lo que es vital mantenerse informado y adaptarse rápidamente a cualquier cambio en la legislación.

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, creado por Michael E. Porter en 1979, es una herramienta analítica esencial para evaluar la estructura y la competitividad de una industria. Este modelo examina la estructura de la industria y la intensidad de la competencia a través del análisis de cinco fuerzas: el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos y la rivalidad entre competidores actuales. (Porter, 1982)

Este modelo sigue al análisis PESTEL porque proporciona una visión más específica del entorno competitivo de la industria. Mientras que el análisis PESTEL ofrece una perspectiva macro de los factores externos, el modelo de

Porter permite comprender las dinámicas competitivas que influyen en la rentabilidad y en las estrategias empresariales del sector:

- **Poder de negociación de los clientes:** evalúa cuánta influencia tienen los clientes sobre los precios y las condiciones del mercado. Cuando los clientes poseen un alto poder de negociación, pueden demandar precios más bajos o productos de mejor calidad. Factores que incrementan este poder incluyen la disponibilidad de alternativas, su fácil acceso a estos y la sensibilidad del cliente al precio. En mercados donde los clientes están bien informados y tienen fácil acceso a las opciones, su poder de negociación será mayor, impactando directamente en las estrategias de precios y calidad de las empresas.
- **Poder de negociación de los proveedores:** este análisis mide la capacidad de los proveedores para influir en los precios y las condiciones de suministro. Un alto poder de negociación por parte de los proveedores puede aumentar los costes para las empresas de la industria. Factores que aumentan este poder incluyen la concentración de proveedores, la diferenciación de materiales y la importancia de estos para la industria. Cuando los proveedores tienen una posición dominante, pueden imponer precios más elevados o condiciones menos favorables, impactando negativamente en la rentabilidad de las empresas.
- **Amenaza de productos sustitutos:** este análisis considera la disponibilidad de productos alternativos que puedan cubrir las necesidades de los consumidores de manera similar. Una alta amenaza de sustitutos puede limitar la capacidad de una industria para subir los precios y aumentar sus márgenes de beneficio. Factores como la relación calidad-precio de los sustitutos y los costos de cambio para los consumidores son cruciales en esta evaluación. La facilidad con que los consumidores pueden cambiar a productos alternativos puede reducir la lealtad y aumentar la competencia indirecta.
- **Amenaza de nuevos competidores:** mide el grado de dificultad para nuevas empresas para entrar al mercado. Barreras de entrada altas reducen la amenaza de nuevos competidores y protegen a las empresas

ya presentes. Estas barreras pueden incluir factores como economías de escala y aprendizaje, ventajas absolutas en costes, lealtad de marca y restricciones legales. Una baja amenaza de entrada significa que las empresas existentes pueden mantener sus posiciones sin la constante presión de nuevos competidores que intenten capturar parte del mercado.

- **Rivalidad entre competidores actuales:** este análisis explora la intensidad de la competencia en el mercado. Elementos como el número de jugadores en la industria, la tasa de crecimiento del sector y la diversidad de productos desempeñan un papel fundamental en esta rivalidad. Una competencia elevada puede disminuir la rentabilidad, ya que las empresas luchan en precios, promociones y calidad de productos para captar y mantener clientes. Además, la intensidad de la rivalidad puede estar influenciada por la capacidad productiva y la diversificación de las empresas dentro del sector.

El análisis de los competidores

Realizar un análisis de los competidores es fundamental para entender las fuerzas que afectan el lugar que ocupa la empresa dentro del mercado y anticipar sus movimientos. De acuerdo con Rocío Samino García, este análisis consiste en reconocer a los competidores clave y analizar sus estrategias, fortalezas y debilidades. Comprender la dinámica del mercado competitivo permite a la empresa desarrollar planes que aprovechen sus propias fortalezas y mitiguen sus debilidades. Este enfoque también facilita la identificación de las necesidades de los consumidores, permitiendo a la empresa satisfacer estas áreas de manera más eficiente y rápida. De esta forma, la empresa puede ajustar sus estrategias para mantener y mejorar su posición competitiva. (Samino García & Rivero Gutiérrez, Cómo realizar un plan de marketing integral, 2017)

2.2.2 Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta estratégica que se utiliza para identificar los factores internos y externos que impactan a una organización. Este análisis se realiza después de evaluar el estado actual de la empresa, integrando los factores internos y externos previamente identificados. Esta combinación ofrece una visión integral y detallada del entorno de la empresa, resaltando sus fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas:

- **Fortalezas:** son factores internos que proporcionan ventajas competitivas o capacidades distintivas a la organización. Estas pueden incluir recursos humanos altamente cualificados, una fuerte reputación de marca, tecnologías avanzadas, procesos eficientes y una sólida red de distribución. Las fortalezas son elementos que la empresa puede controlar y que le permiten destacarse en el mercado, ofreciendo un valor añadido a sus clientes y superando a sus competidores.
- **Debilidades:** son factores internos que pueden limitar la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos. Estas pueden abarcar problemas financieros, falta de innovación, recursos insuficientes, deficiencias en la gestión y una infraestructura inadecuada. Identificar y comprender estas debilidades es crucial para la empresa, ya que permite desarrollar estrategias para mitigarlas y mejorar las áreas críticas que podrían obstaculizar su éxito.
- **Oportunidades:** son factores externos que la empresa puede aprovechar para fortalecer su posición competitiva. Estas oportunidades pueden surgir de transformaciones en el mercado, como la aparición de nuevos segmentos de clientes, innovaciones tecnológicas, cambios legislativos favorables y tendencias sociales emergentes. Aprovechar estas oportunidades requiere una vigilancia constante del entorno externo y una capacidad de adaptación rápida y efectiva.
- **Amenazas:** son factores externos que pueden amenazar el éxito de la empresa. Estas amenazas pueden abarcar una competencia feroz, alteraciones en las preferencias de los consumidores, crisis económicas, nuevas regulaciones restrictivas y desarrollos tecnológicos importantes.

Reconocer y anticipar estas amenazas permite a la empresa desarrollar estrategias defensivas y de contingencia para protegerse y minimizar su impacto.

2.2.3 Teoría de Segmentación de Mercados

La segmentación de mercados es una estrategia esencial en marketing que permite a las empresas identificar y dirigirse a diversos grupos de consumidores con necesidades, características y comportamientos específicos. Esto facilita la creación de enfoques de marketing más precisos y efectivos para segmentos elegidos, y permiten esperar una respuesta similar de consumidores en cada segmento escogido. Según Kotler, no existe un único camino para segmentar un mercado, pero se pueden utilizar cuatro variables de segmentación principales para hacerlo de manera más efectiva: (Kotler & Armstrong, Introducción al marketing, 2000)

- **Segmentación geográfica:** implica dividir el mercado en diversas unidades geográficas, como países, zonas climáticas, densidades poblacionales o tamaños de ciudad. Este enfoque permite a las empresas adaptar sus estrategias de marketing a las particularidades de cada área específica.
- **Segmentación demográfica:** se fundamenta en variables como la edad, género, tamaño de la familia, ingresos, ocupación, educación, religión y nacionalidad. Esta forma de segmentación es común porque estas variables son fáciles de identificar y medir, y suelen estar vinculadas a las preferencias y comportamientos de los consumidores.
- **Segmentación psicográfica:** divide el mercado en diversos grupos basados en el estilo de vida, la personalidad y los valores de los consumidores. Este método analiza cómo piensan y actúan las personas, lo que puede ser un factor crucial para predecir sus comportamientos de compra.
- **Segmentación en base al comportamiento:** clasifica a los consumidores según momento de uso, actitud, beneficios buscados por la compra niveles de lealtad y de uso. Este tipo de segmentación ayuda

a reconocer patrones de comportamiento del consumidor, fundamentales para crear estrategias de marketing eficaces.

Según Kotler, una vez realizada la segmentación, el siguiente paso es evaluar el atractivo de cada segmento para definir el público objetivo al cual se enfocará el plan de marketing.

El tercer paso es el posicionamiento de la oferta, que consiste en crear una propuesta de valor que diferencie el producto o servicio en la mente del consumidor respecto a la competencia. Un posicionamiento eficaz comunica claramente los beneficios únicos y superiores del producto, estableciendo una imagen distintiva que atrae al segmento objetivo y fortalece la posición competitiva de la empresa en el mercado. (Kotler & Armstrong, Introducción al marketing, 2000)

2.2.4 Matriz de Ansoff

Tabla 1. Matriz de Ansoff

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración propia a partir de la teoría de Ansoff (Ansoff, 1957)

La Matriz de Ansoff, también llamada matriz de crecimiento producto-mercado, es una herramienta que se utiliza para identificar y analizar las opciones estratégicas de crecimiento de una empresa. Se utiliza para planificar el crecimiento de manera clara y sencilla, ayudando a identificar y evaluar diferentes estrategias de expansión en función de productos y mercados. Esta matriz facilita la organización de ideas y la comprensión de las diversas formas de hacer crecer el negocio, proporcionando un marco estructurado para tomar decisiones estratégicas y evaluar tanto los riesgos como las oportunidades. La matriz presenta cuatro estrategias de crecimiento:

- **Penetración de mercado:** se centra en aumentar la participación de mercado de los productos actuales en los mercados existentes. La penetración de mercado es la opción menos arriesgada ya que se basa

en lo conocido: los productos actuales y los mercados donde la empresa ya tiene presencia. Para lograrlo, las empresas pueden emplear diversas técnicas, como la reducción de precios para atraer a más clientes, la mejora en la publicidad para aumentar la visibilidad del producto, o la promoción de ventas para incentivar la compra. Esta estrategia busca aumentar las ventas sin modificar el producto ni expandirse a nuevos mercados, aprovechando al máximo la base de clientes existente.

- **Desarrollo de mercado:** esta estrategia implica la introducción de productos existentes en nuevos mercados. El desarrollo de mercado es una opción más arriesgada que la penetración de mercado porque implica expandirse a territorios desconocidos. Esto puede incluir la expansión geográfica, como entrar en nuevas regiones o países, o dirigirse a nuevos segmentos de clientes que anteriormente no se consideraban. El objetivo es encontrar nuevos clientes para los productos actuales, ampliando así la base de consumidores y aumentando las ventas globales. La empresa debe investigar y entender las características y necesidades del nuevo mercado para adaptar sus estrategias de marketing y distribución de manera efectiva.
- **Desarrollo de productos:** esta estrategia se centra en innovar o mejorar productos existentes para ofrecer algo nuevo al mercado actual. El desarrollo de productos es crucial para mantener la relevancia y competitividad en un mercado dinámico. Puede incluir la incorporación de nuevas características, mejoras en la calidad, cambios en el diseño, o el lanzamiento de variantes adicionales del producto. Esta estrategia requiere inversión en investigación y desarrollo (I+D) para identificar oportunidades de mejora y desarrollar productos que satisfagan mejor las necesidades y expectativas de los consumidores actuales. El éxito en el desarrollo de productos puede fortalecer la lealtad del cliente y atraer a nuevos compradores.
- **Diversificación:** la estrategia de diversificación implica introducir nuevos productos en nuevos mercados, siendo la opción más arriesgada debido a la falta de experiencia en ambos frentes. La diversificación puede ser de dos tipos: relacionada y no relacionada. La diversificación relacionada se refiere a la expansión hacia productos o mercados que tienen

sinergias con las operaciones actuales de la empresa, aprovechando sus competencias y capacidades existentes. Por ejemplo, una empresa tecnológica que desarrolla nuevos dispositivos electrónicos relacionados con sus productos actuales. La diversificación no relacionada, por otro lado, implica aventurarse en áreas completamente nuevas y diferentes de las operaciones actuales de la empresa, como una empresa de alimentos que comienza a ofrecer servicios financieros. Esta estrategia puede proporcionar oportunidades significativas de crecimiento, pero también conlleva mayores riesgos y desafíos debido a la falta de experiencia y conocimiento en los nuevos productos y mercados.

2.2.5 Marketing Mix

El marketing mix es un concepto esencial en la teoría del marketing, introducido por E. Jerome McCarthy en 1960, que organizó y simplificó las diversas estrategias de marketing en cuatro elementos controlables: Producto, Precio, Distribución y Promoción. Estos elementos proporcionan una estructura clara y manejable para que las empresas desarrollen estrategias eficaces de marketing que respondan a las necesidades y deseos de sus mercados objetivos. Estas áreas son conocidas como las "4 Ps" del marketing:

- **Producto:** se refiere a los bienes o servicios que una empresa ofrece a sus clientes. Este elemento abarca desde el diseño y las características del producto hasta su calidad, empaque y marca. La clave del éxito en esta área es asegurarse de que el producto satisfaga las necesidades y expectativas del consumidor. También incluye el ciclo de vida del producto, desde su desarrollo hasta su retiro del mercado. La gestión efectiva del producto implica la investigación y desarrollo para innovar, la creación de una propuesta de valor atractiva y la adaptación a las tendencias del mercado para mantener la relevancia.
- **Precio:** representa la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para adquirir un producto. Es crucial determinar un precio adecuado, ya que debe reflejar el valor percibido del producto y ser competitivo en el mercado. Este elemento incluye estrategias de precios, descuentos,

términos de pago y condiciones de crédito. El objetivo es encontrar un equilibrio entre maximizar los ingresos y mantener la satisfacción del cliente.

- **Distribución:** se ocupa de llevar el producto al consumidor final. Esto incluye la selección de los canales adecuados, la gestión de la logística y la garantía de que el producto esté disponible en el lugar y momento oportunos. Una distribución eficiente mejora significativamente la accesibilidad del producto y la satisfacción del cliente. La elección de los canales de distribución puede incluir ventas directas, intermediarios, minoristas y plataformas en línea.
- **Promoción:** la promoción abarca todas las acciones de comunicación empleadas para informar, convencer y recordar a los consumidores acerca del producto. Esto comprende publicidad, relaciones públicas, promociones de ventas, marketing directo y ventas personales. El propósito de la promoción es incrementar la visibilidad del producto, generar demanda y motivar a los consumidores a realizar una compra. Las estrategias de promoción deben alinearse con la marca y el mensaje del producto, empleando los medios apropiados para alcanzar eficazmente al público objetivo. Además, la promoción debe ajustarse a las variaciones en el comportamiento del consumidor y aprovechar las tecnologías emergentes y las plataformas de comunicación modernas.

3. Análisis de la situación actual

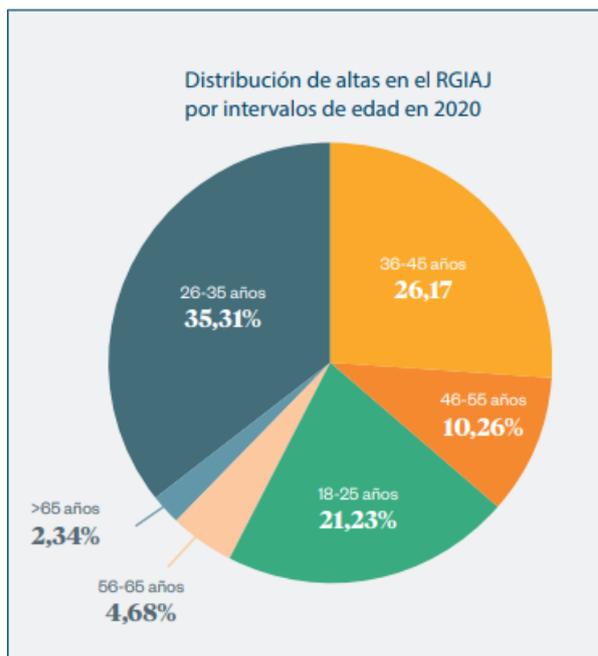
3.1 Regulación de sector del juego en España

En primer lugar, la DGOJ desempeña un papel esencial en la regulación y supervisión del sector de los juegos de azar en España. Sus responsabilidades incluyen autorizar actividades de juego, inspeccionar y supervisar los sistemas técnicos empleados, procesar licencias, y gestionar sanciones y control de fraudes. Además, este órgano mantiene relaciones institucionales con otros órganos de la Administración General del Estado, Comunidades Autónomas y entidades internacionales, promoviendo la protección del consumidor y el fomento del juego responsable. Ha implementado un sistema de control interno que permite la monitorización y supervisión continua de las actividades de juego y de los operadores. Este sistema asegura que los operadores cumplan con todos los requisitos técnicos y normativos, y facilita la detección y prevención de actividades fraudulentas o irregulares. Asimismo, la DGOJ ofrece servicios web para la verificación de jugadores, contribuyendo a garantizar la protección de los menores y otras personas vulnerables, además de calcular el dígito de control del NIF/NIE para verificar la identidad de los participantes.

Registrarse en el Registro General de Interdicciones de Acceso al Juego (RGIAJ) bloquea el acceso a los juegos de azar en línea y a otros juegos donde la autoridad autonómica haya requerido identificación previa para participar. De este modo, el gráfico mostrado ilustra la distribución de altas en el RGIAJ por intervalos de edad en 2020. Los datos indican que la mayoría de las inscripciones correspondieron a personas entre 26 y 35 años, representando el 35,31% del total. Le sigue el grupo de 36 a 45 años con el 26,17%, y luego el de 18 a 25 años con el 21,23%. Los porcentajes disminuyen notablemente en los grupos de mayor edad: 46 a 55 años (10,26%), 56 a 65 años (4,68%) y mayores de 65 años (2,34%). Esta distribución sugiere que los adultos jóvenes son los más propensos a inscribirse en el registro, posiblemente reflejando una mayor participación en actividades de juego en línea dentro de estos rangos de edad. El gráfico revela que la mayoría de las inscripciones en el RGIAJ provienen de personas jóvenes y de mediana edad. Esto puede reflejar un

mayor uso de tecnologías digitales y una mayor exposición a juegos de azar en línea en estos grupos de edad. Además, sugiere que las campañas de concienciación y las medidas de autoexclusión están llegando efectivamente a los grupos que más lo necesitan.

Figura 1. Distribución de altas en el RGIAJ



Fuente: (Dirección general de ordenación del juego, 2021)

En segundo lugar, para organizar y operar juegos se requiere obtener una licencia general específica para la modalidad de juego que se pretende gestionar, comercializar y explotar, la cual es regulada por la DGOJ. En cuanto a las loterías, la ley reserva estas actividades exclusivamente a SELAE y la ONCE, siendo los únicos operadores autorizados para desarrollar, gestionar y comercializar loterías a nivel estatal, sin posibilidad de que otras entidades o personas jurídicas obtengan una licencia.

Además, las competencias otorgadas a las Comunidades Autónomas permiten que estas autoricen la comercialización de productos de loterías dentro de su ámbito territorial. Por ejemplo, en Cataluña, Loteries de Catalunya, SAU, comercializa los productos de sus loterías en su ámbito territorial.

Figura 2. Cuota de mercado de operadores en mercado de loterías



Fuente: (Dirección General de Ordenación del Juego, 2022)

En tercer lugar, la DGOJ está encargada de proteger a los participantes, especialmente a menores y grupos vulnerables, promoviendo políticas de juego responsable que difundan buenas prácticas y prevengan o mitiguen los efectos negativos del juego. De este modo, la Ley 13/2011 de 27 de mayo, que regula el juego, estableció dos grandes ejes que deben guiar la labor principal de la DGOJ y garantizar un juego seguro y responsable. (Dirección General de Ordenación del Juego, s.f.)

Esta estrategia está alineada con los estándares y medidas adoptadas por SELAE cuyo compromiso con el juego responsable es destacado. Además, ha llevado a cabo extensos programas de formación para empleados, delegados comerciales y gestores de puntos de venta, subrayando la prohibición de permitir que menores de 18 años participen en juegos de azar y la importancia de informar sobre los centros de ayuda para problemas relacionados con el juego. En 2022, el 100% de los delegados y puntos de venta de SELAE recibieron formación en juego responsable, con una participación del 95,90% en sesiones online.

Para asegurar el cumplimiento estricto de la prohibición del juego a menores, SELAE implementa controles de verificación de edad tanto en puntos de venta físicos como en plataformas online. Esta política también es aplicada por "Bruja de Oro", garantizando que todos los clientes sean mayores de edad antes de participar en cualquier juego.

En 2023, SELAE actualizó su sección de Juego Responsable para adecuarse al RD 176/2023 del 1 de marzo, facilitando información clara y transparente

sobre Juego Responsable. Además, SELAE ha establecido un sistema de detección y comunicación de comportamientos de riesgo en su plataforma digital. En 2022, se detectaron 392 participantes con comportamientos de riesgo, de los cuales 103 recibieron avisos de suspensión de cuenta y 22 tuvieron sus cuentas suspendidas. En 2023, se detectaron 306 participantes con comportamientos de riesgo, 63 recibieron avisos de suspensión y 13 tuvieron sus cuentas suspendidas.

SELAE también ofrece herramientas de autoexclusión y autoprohibición, permitiendo a los usuarios limitar su participación en juegos de azar. En 2022, 661 usuarios se autoexcluyeron, representando un aumento significativo del 23,55% respecto al año anterior. (SELAE, 2023)

También ha implementado un Código de Publicidad y Marketing para garantizar que sus campañas publicitarias fomenten el juego moderado y eviten crear falsas expectativas. Este código es seguido estrictamente para todas las campañas publicitarias, y se incluye siempre el mensaje "Juega con Responsabilidad y +18".

Figura 3. Campañas de marketing responsable de SELAE



Fuente: (SELAE, 2021)

El análisis del sector revela un entorno altamente regulado y una creciente preocupación por el juego responsable, especialmente entre los jóvenes. Según un informe del Ministerio de Consumo, el 12% de los jóvenes de 18 a 25 años participa en apuestas online, desarrollando en algunos casos problemas relacionados con el juego.

Además, SELAE ha establecido límites en las cuentas de juego online: 400 euros diarios, 1.500 euros semanales y 3.000 euros mensuales. Los usuarios pueden reducir estos límites de forma inmediata, pero no incrementarlos por encima de los importes establecidos desde 2021. Asimismo, pueden establecer un límite máximo para su gasto semanal, y el sistema supervisa que este monto no sea excedido durante los últimos siete días.

La DGOJ supervisa las actividades de juego a nivel estatal, mientras que las Comunidades Autónomas tienen competencias en juegos presenciales. El sector ha implementado diversas iniciativas de juego responsable, incluyendo la promoción de entornos de juego seguros, la sensibilización sobre los riesgos del juego y la protección de los menores y otros grupos vulnerables. Estas iniciativas están alineadas con el Real Decreto 958/2020, que regula las comunicaciones comerciales de las actividades de juego, promoviendo prácticas publicitarias responsables y limitando la exposición de menores al juego.

Las investigaciones de DGOJ sobre el juego problemático indican que los juegos, concretamente las loterías, generalmente no están asociados con problemas patológicos. No obstante, SELAE y, por extensión, empresas como "Bruja de Oro" mantienen un alto compromiso con la gestión responsable del juego, asegurando el bienestar de los jugadores y sus familias.

Los resultados mostrados en la tabla indican un incremento en las tasas de autoexclusión y en el acceso a la sección de Juego Responsable, lo que refleja la promoción de un entorno seguro y responsable para los usuarios. El total de usuarios que optaron por la autoexclusión aumentó de 531 en 2020 a 1.261 en 2023. Asimismo, el acceso a la sección de Juego Responsable se incrementó notablemente, pasando de 21.228 en 2020 a 134.073 en 2023. Durante estos años, todos los empleados de los puntos de venta recibieron capacitación en Juego Responsable. Aunque fluctuante, el número de solicitudes de información ha mostrado un aumento general. La asistencia a seminarios y congresos también ha tenido variaciones, indicando un esfuerzo continuo en la formación y sensibilización.

Tabla 2. Indicadores de juego responsable de SELAE

Indicadores Juego Responsable	2020	2021	2022	2023
Número total de usuarios que se han autoexcluido	531	535	661	1.261
Número de accesos al apartado de Juego Responsable desde la web de venta, corporativa, app móvil.	21.228	82.530	129.857	134.073
Trabajadores de los puntos de venta formados en Juego Responsable	100%	100%	100%	100%
Número de solicitudes de información sobre Juego Responsable	3	4	9	6
Asistencia a seminarios y congresos sobre Juego Responsable	1	3	2	1

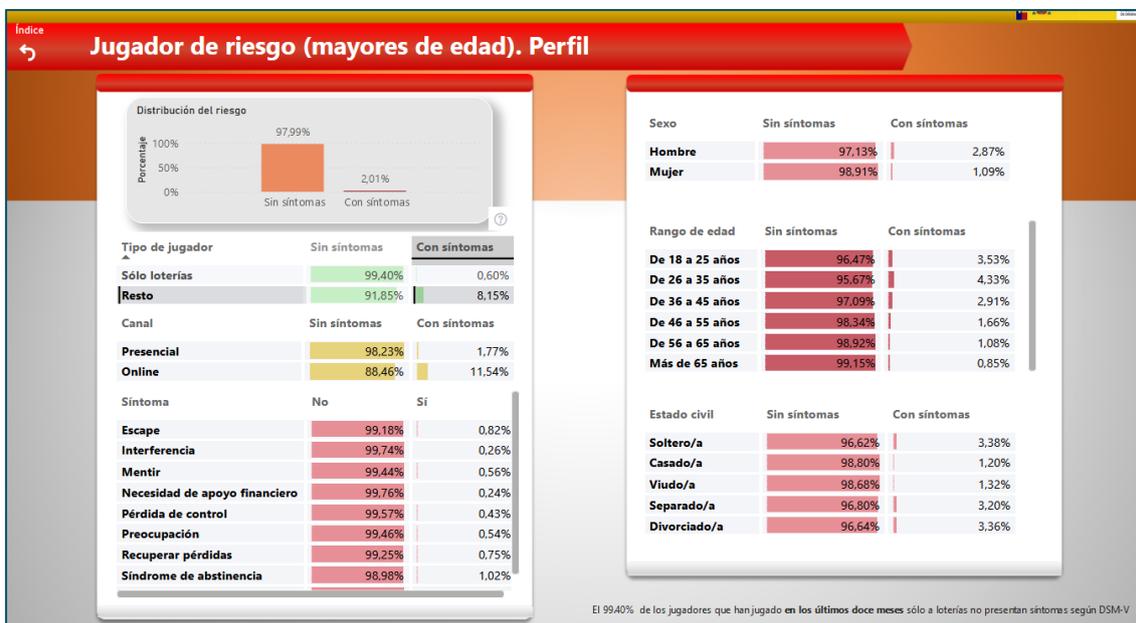
Fuente: (SELAE, 2021) y (SELAE, 2023)

SELAE también proporciona información sobre servicios de apoyo para usuarios con problemas de juego excesivo a través de su sitio web, puntos de venta y centro de atención al cliente. Además, financia un programa de apoyo para personas con adicciones, incluido el juego, en colaboración con Cruz Roja Española. Entre enero y noviembre de 2023, se registraron 11 solicitudes de ayuda relacionadas con la ludopatía como principal adicción.

DGOJ está realizando el estudio en este problema y cada año expone el perfil de usuario en riesgo. De este modo, el gráfico del perfil de jugadores de riesgo muestra la distribución del riesgo entre los jugadores de mayores de edad. El 97,99% no presenta síntomas de riesgo, mientras que el 2,01% sí los presenta. Los jugadores que participan únicamente en loterías tienen un riesgo mucho menor (0,60%) comparado con otros tipos de juego (8,09%). Los jugadores presenciales tienen un menor riesgo (1,77%) en comparación con los jugadores en línea (11,46%). Los síntomas como escape, interferencia, mentir, necesidad de apoyo financiero, pérdida de control, preocupación, recuperar pérdidas y síndrome de abstinencia se presentan en una pequeña proporción de jugadores. Los hombres presentan más síntomas de riesgo (2,87%) que las mujeres (1,09%). El grupo de 18 a 25 años tiene el mayor porcentaje de síntomas de riesgo (3,53%), seguido por el grupo de 26 a 35 años (4,33%). Los jugadores solteros tienen un mayor porcentaje de síntomas de riesgo (3,38%) en comparación con otros estados civiles. Este perfil indica que los hombres jóvenes y solteros son los más propensos a presentar síntomas de riesgo

relacionados con el juego, especialmente cuando participan en juegos en línea y en tipos de juego distintos a las loterías.

Figura 4. Perfil de jugador de riesgo según DGOJ



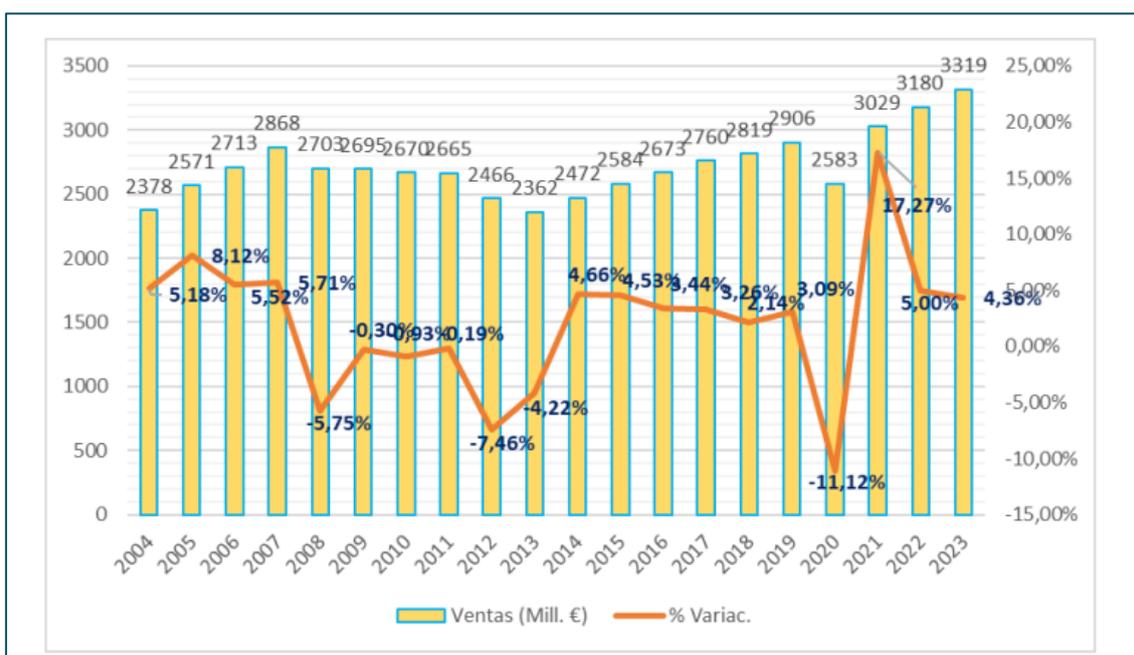
Fuente: (Dirección general de Ordenación del juego, 2022-2023)

3.2 Datos del sector

El sector de los juegos de azar en España ha mostrado un crecimiento notable y una expansión sostenida en los últimos años. Este análisis se centra en los datos proporcionados por SELAE, que es uno de los actores más importantes en el mercado de loterías y juegos de azar en España. SELAE tiene el derecho exclusivo para la explotación de loterías nacionales, lo que le otorga una posición dominante y una influencia significativa en la industria.

Este liderazgo se evidencia en los resultados financieros de SELAE. El crecimiento se mide mediante el indicador Gross Gaming Revenue (GGR), que se define como la diferencia entre las cantidades apostadas y los premios otorgados. En 2023, la entidad logró ventas récord de 3.319 millones de euros en la Lotería de Navidad, superando los niveles históricos alcanzados en 2021 y 2022. Este crecimiento no solo demuestra la solidez del sector en España, sino también la eficacia de SELAE en adaptarse a las demandas del mercado y mantener un alto nivel de participación social siendo principal proveedor. (SELAE, 2023)

Figura 5. Evolución ventas Lotería Navidad 2004-2023 y % de crecimiento vs año anterior



Fuente: (SELAE, 2023)

Por otro lado, el informe del mercado de juegos de azar en España en 2023 contiene datos sobre la implicación de las personas en los juegos de azar. Este informe indica que el 49,29% de las personas encuestadas jugaron con dinero en algún juego durante los últimos doce meses, mientras que el 50,71% no participó en ninguna actividad de juego, que se observa en figura adjunta. Esta estadística revela que casi la mitad de la población española está involucrada en juegos de azar, subrayando la relevancia cultural y económica de esta actividad.

De los jugadores, el 97,26% participó en algún juego de loterías, y el 81,24% se centró exclusivamente en este tipo de juego. Esto sugiere que las loterías son la forma más popular de juego de azar en España, posiblemente debido a su accesibilidad y la percepción de seguridad y transparencia que ofrece SELAE. Además, la prevalencia del juego online sigue siendo significativamente menor (6,61%) en comparación con el juego presencial (97,32%), lo que puede estar relacionado con una mayor confianza en los puntos de venta físicos y una menor adaptación tecnológica entre ciertos segmentos de la población.

Según SELAE, en términos de juegos específicos, 2022 vio incrementos significativos en la participación en juegos como La Primitiva y el Joker, que registraron aumentos del 7,33% y 11,72%, respectivamente. Bonoloto también creció un 7,98%. No obstante, ciertos juegos como Euromillones y El Gordo de La Primitiva registraron caídas del 11,74% y 7,10%, respectivamente. Este fenómeno puede deberse a variaciones en las preferencias de los jugadores y la competencia entre diferentes tipos de juegos. Las apuestas deportivas, especialmente La Quiniela y Elige8, mostraron incrementos del 16,56% y 22,14%, respectivamente, lo que indica una recuperación y un cambio positivo en estas áreas tras la pandemia. (SELAE, 2023)

De este modo, se entiende que aproximadamente la mitad de la población participa en algún tipo de juego de azar, con una fuerte preferencia por el juego presencial. La mayoría de los jugadores se enfoca exclusivamente en las loterías, lo que sugiere que estas siguen siendo la forma más popular de juego de azar en España. Las ventas de la Lotería de Navidad han mostrado una tendencia al alza, alcanzando su punto más alto en 2023. La variación porcentual anual ha tenido altibajos significativos, destacando el impacto de la pandemia en 2020 y una fuerte recuperación en 2021.

Estos datos destacan la importancia y el crecimiento sostenido del sector de juegos de azar en España. Con una sólida participación en loterías y un notable aumento en las ventas, especialmente en los últimos años, el sector continúa consolidándose como una parte integral de la economía y la cultura del país. La capacidad de SELAE para mantener su liderazgo en el mercado y adaptarse a las tendencias cambiantes será crucial para su éxito continuo.

Figura 6. El informe del mercado de juegos de azar en España en 2023



Fuente: (Dirección general de Ordenación del juego, 2022-2023)

3.3 Trayectoria histórica de la empresa

La Bruja de Oro es una empresa española con una historia fascinante que se remonta a sus humildes comienzos en el año 1986. Fundada por Xavier Gabriel, un emprendedor visionario y apasionado del mundo de los juegos de azar, La Bruja de Oro inició su trayectoria como una pequeña administración de lotería en la localidad de Sort, en la provincia de Lérida, en la Comunidad Autónoma de Cataluña.

Desde sus inicios, La Bruja de Oro se destacó por su enfoque innovador y su dedicación a ofrecer a sus clientes una experiencia única en el mundo de las apuestas y los juegos de azar. Con el paso del tiempo, la empresa experimentó un crecimiento constante, ampliando su oferta de productos y servicios para satisfacer las demandas de un mercado en evolución.

Un momento clave en la trayectoria de La Bruja de Oro fue su entrada en el ámbito digital en 1995, momento en el que había muy pocas páginas web en España e incluso en todo el mundo. Unos años más tarde, la empresa sacó aplicaciones móviles para ofrecer a sus clientes una experiencia de juego más conveniente y accesible. ([La bruja de Oro, s.f.](#))

A lo largo del tiempo, La Bruja de Oro se ha establecido como uno de los referentes más destacados en el sector de los juegos de azar en España. Su dedicación a la calidad, la transparencia y la innovación la ha transformado en una marca confiable para millones de usuarios en todo el país.

Actualmente, La Bruja de Oro continúa expandiendo sus horizontes y diversificando su oferta de productos y servicios. Además de la gestión de loterías y apuestas, la empresa ha incursionado en áreas como el entretenimiento digital y la organización de eventos, manteniendo siempre su compromiso con la excelencia y la satisfacción del cliente.

3.4 Análisis interno

3.4.1 Descripción de la empresa

La Bruja de Oro tiene una destacada presencia a nivel nacional. A pesar de tener una plantilla muy reducida, La Bruja de Oro se ha consolidado como una de las empresas más exitosas en su sector.

Según los datos de SABI, en el ejercicio del año 2022, La Bruja de Oro registró un resultado positivo y notable, con unos ingresos de 348.955 euros teniendo tan solo 3 empleados. Este sólido desempeño financiero es testimonio de la eficiencia y el éxito de la empresa en un mercado altamente competitivo.

Tabla 3. Información básica de la empresa

Información grupo & tamaño (2022)	
Ingresos explotación	1.433.770 EUR
Resultado ejercicio	348.955 EUR
Total activo	17.580.929 EUR
Número de empleados	3

Fuente: SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos)

3.4.1.1 Catálogo de productos

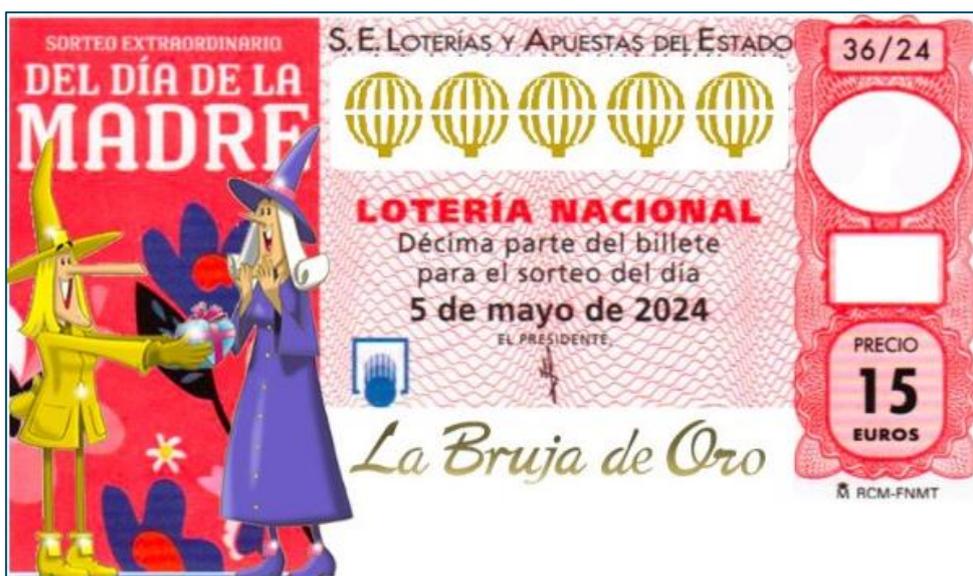
La empresa cuenta con un catálogo diversificado de productos, a continuación, se detallan los principales productos que la empresa ofrece.

Lotería Nacional

La Bruja de Oro se dedica principalmente a la distribución y venta de billetes de lotería, enfocándose estacionalmente en la campaña navideña y en los sorteos más destacados del año, como la "Lotería de Navidad" y "El Niño". La lotería de navidad es uno de los eventos más esperados en el país, donde se reparten premios enormes. "El Niño" es otro sorteo relevante que tiene lugar el 6 de enero, coincidiendo con la celebración del Día de Reyes. Estos sorteos generan una gran expectación y participación en la población española, convirtiéndose en momentos importantes tanto para los jugadores como para las empresas que comercializan los boletos de lotería.

Los boletos de lotería son productos estandarizados y sujetos a estrictas regulaciones gubernamentales en cuanto a su comercialización. Cada participación vendida en diferentes puntos de venta es idéntica y tiene las mismas probabilidades de ganar el premio. Además, el precio de venta de los boletos está establecido por el Estado, lo que limita la capacidad de los vendedores para competir en términos de liderazgo en costes o diferenciación de producto.

Figura 7. Un décimo de lotería nacional



Fuente: Página web de La Bruja de Oro

Otros sorteos

Además de Lotería Nacional, la empresa vende billetes de otros sorteos populares en España como “La primitiva” y “Bonoloto”, donde los participantes eligen una combinación de números y deben acertar los números extraídos en el sorteo correspondiente. También hay un número complementario y un reintegro que pueden dar lugar a premios adicionales.

Adicionalmente, para atraer a los amantes de deporte la empresa ofrece sorteos de “La Quiniela” y “El Quinigol”. La Quiniela es un juego de pronóstico deportivo en el que los participantes deben acertar los resultados de una serie de partidos de una jornada determinada. Los aciertos se puntúan y se obtienen premios según la cantidad de aciertos. El Quinigol es similar a la Quiniela, pero enfocado exclusivamente en partidos de fútbol. Los participantes deben

pronosticar los resultados de varios partidos de fútbol para ganar premios según la cantidad de aciertos.

Lotería para empresas

La Bruja de Oro ofrece la posibilidad de participar en la lotería para empresas a través la compra de una cantidad determinada de décimos de lotería para distribuir entre los empleados como parte de incentivos o regalos navideños. Esto puede realizarse tanto para la Lotería de Navidad como para "El Niño" u otros sorteos importantes.

La Bruja de Oro proporciona un servicio especializado para empresas, facilitando el proceso de compra, distribución y gestión de las participaciones de lotería, asegurando que todo esté en orden y cumpliendo con las regulaciones correspondientes. Esto puede incluir la entrega de los décimos físicos o la gestión de participaciones electrónicas, así como la asesoría sobre las mejores opciones según las necesidades y objetivos de la empresa.

Venta de productos relacionados con juegos de azar

Para diversificar la cartera de productos ofrecidos la empresa vende una amplia gama de productos relacionados con la suerte, la espiritualidad y el entretenimiento. Entre ellos se incluyen amuletos y talismanes considerados tradicionalmente como portadores de buena suerte o protección contra la mala fortuna, como escobas, figuras de animales y piedras preciosas. Además, la tienda cuenta con una selección de libros sobre astrología, numerología y otras prácticas esotéricas, que ofrecen información y guía para aquellos interesados en explorar estas disciplinas. También disponen de juegos de cartas mágicas y oráculos para realizar lecturas o consultas sobre el futuro o la situación actual, como diferentes mazos de tarot, cartas de ángeles y runas. Además, ofrecen productos de decoración esotérica, como figuras de hadas, velas de colores específicos para rituales e inciensos, para crear un ambiente propicio para la atracción de energías positivas. Estos productos permiten a los clientes explorar y cultivar su interés en la espiritualidad, la suerte y el misticismo, proporcionando herramientas y recursos para mejorar su bienestar emocional y espiritual.

Figura 8. Venta de pegatinas de la suerte



Fuente: Página web de La Bruja de Oro

3.4.2 Recursos económicos

La siguiente tabla refleja las cuentas no consolidadas de La Bruja de Oro de los últimos 5 años.

Tabla 4. Las cuentas de los últimos 5 años

Cuentas No Consolidadas	31/12/2022 EUR	31/12/2021 EUR	31/12/2020 EUR	31/12/2019 EUR	31/12/2018 EUR
	12 meses Pendiente de tratamiento PYME PGC 2007				
Ingresos de explotación	1.433.770	1.360.093	1.185.851	1.295.098	1.328.246
Result. ordinarios antes Impuestos	465.273	328.905	138.532	98.851	-60.754
Resultado del Ejercicio	348.955	246.679	103.899	74.138	-46.066
Total Activo	17.580.929	18.057.921	12.646.490	13.164.331	12.099.636
Fondos propios	7.178.281	6.829.326	6.582.647	6.478.748	6.404.610
Rentabilidad económica (%)	2,65	1,82	1,10	0,75	-0,50
Rentabilidad financiera (%)	6,48	4,82	2,10	1,53	-0,95
Liquidez general	1,92	1,92	5,12	3,99	1,81
Endeudamiento (%)	59,17	62,18	47,95	50,79	47,07
Número empleados	2	2	2	1	2

Fuente: SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos)

La tabla proporcionada refleja una evolución positiva de la situación financiera de la empresa a lo largo de un periodo de cinco años, desde 2018 hasta 2022. Durante este tiempo, los ingresos de explotación han aumentado de 1.328.246

euros en 2018 a 1.433.770 euros en 2022, lo que demuestra un crecimiento sostenido en la actividad principal de la empresa.

El resultado ordinario antes de impuestos ha mostrado una notable recuperación, pasando de un saldo negativo en 2018 de -60.754 euros a uno positivo de 465.273 euros en 2022. Este cambio indica una mejora significativa en la eficiencia operativa y un control más riguroso sobre los costes y gastos. El resultado neto del ejercicio también refleja esta tendencia positiva, recuperándose de pérdidas en 2018 a un beneficio de 348.955 euros en 2022.

La posición de los activos totales y los fondos propios ha fortalecido considerablemente, lo que sugiere una gestión efectiva y una posible reinversión de beneficios para impulsar el crecimiento. Los activos totales han crecido de 12.099.663 euros en 2018 a 17.580.929 euros en 2022, y los fondos propios han aumentado de 6.404.610 euros a 7.178.281 euros en el mismo período. Esto indica una estructura de capital sólida y una capacidad mejorada para financiar futuras expansiones y soportar períodos económicos adversos.

En cuanto a rentabilidad, la empresa ha mostrado una tendencia positiva que ha evolucionado de -0,50% en 2018 a 2,65% en 2022, y en la rentabilidad financiera, de -0,95% a 6,48%. Estos incrementos reflejan un retorno más alto sobre los recursos utilizados y sobre el capital invertido por los accionistas.

La liquidez general se ha mantenido estable alrededor de 1.92 en los 2 últimos años, indicando una capacidad saludable para cubrir las obligaciones a corto plazo con los activos corrientes disponibles. El nivel de endeudamiento, aunque alto, ha mostrado una leve mejora en 2022 a 59,17%, después de alcanzar un pico de 62,18% en 2021, lo que puede reflejar esfuerzos por reducir la dependencia de la financiación externa.

La estabilidad en el número de empleados sugiere que la empresa ha mantenido un trabajo eficiente con el personal existente, sin necesidad de aumentar el equipo a pesar del crecimiento en términos de ingresos y activos. Esto podría indicar una alta productividad y la adopción de tecnologías que permitan mantener la eficiencia operativa.

Este análisis comprensivo muestra una empresa en clara mejora y expansión, con una gestión financiera eficaz y un entorno operativo robusto, lo que la coloca en una posición favorable para aprovechar nuevas oportunidades de mercado o enfrentar desafíos futuros.

3.4.3 Las capacidades tecnológicas de la empresa

La Bruja de Oro cuenta con una plataforma online para la venta de billetes de lotería, lo cual es esencial dado el carácter de sus productos. Esta plataforma permite a los usuarios comprar billetes desde cualquier lugar de la UE, lo cual expande significativamente su mercado potencial más allá de la localización física en Sort. La eficacia de la plataforma online, incluyendo su usabilidad, seguridad y estabilidad, es crucial para la experiencia del cliente.

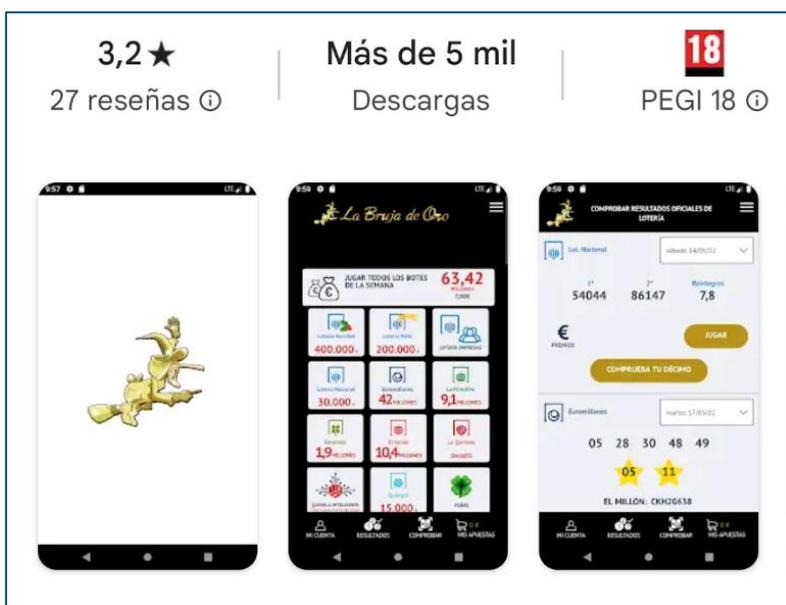
Por otra parte, la empresa dispone de aplicaciones móviles tanto para Android como para iOS. La creación y mantenimiento de aplicaciones móviles se alinea con las tendencias actuales de consumo y ofrece varios beneficios tanto para la empresa como para los clientes. Con aplicaciones en ambas plataformas móviles más populares la empresa facilita el acceso a sus servicios a un espectro más amplio de clientes. Los usuarios pueden comprar billetes directamente desde sus dispositivos en cualquier momento y lugar, lo cual es una gran comodidad.

Además, la empresa utiliza diversas herramientas digitales para el marketing y la promoción de sus servicios. Esto incluye el marketing en redes sociales, publicidad online y email marketing. La capacidad de segmentar y personalizar estas campañas basándose en el análisis de datos de clientes es un factor clave que puede potenciar la eficacia de sus esfuerzos de marketing.

La aplicación de Bruja de Oro tiene una calificación de 3.2 estrellas en la Play Store, basada en 27 reseñas y más de 5 mil descargas. Los usuarios destacan que la aplicación cumple con su propósito básico de permitir la compra de boletos de lotería y la comprobación de resultados de forma sencilla. Sin embargo, muchos usuarios reportan problemas técnicos frecuentes, como fallos al abrir la aplicación y errores durante el proceso de compra, lo que afecta negativamente la experiencia de uso. Además, la interfaz de la aplicación es criticada por ser anticuada y poco atractiva, y se menciona que la

aplicación se bloquea o se congela con frecuencia, lo que resulta frustrante para los usuarios. En comparación con otras aplicaciones de la competencia, las apps de La Bruja de Oro necesitan mejoras significativas en estabilidad, diseño y funcionalidades para competir de manera efectiva en el mercado de aplicaciones de lotería.

Figura 9. Opiniones de la app de La Bruja de Oro en PlayStore



Fuente: Tienda de aplicaciones PlayStore

La aplicación de La Bruja de Oro es visualmente atractiva y utiliza una paleta de colores dorados que reflejan la identidad de la marca y su mascota. Los usuarios pueden encontrar explicaciones detalladas de cómo funciona cada juego, lo que facilita la comprensión y participación, especialmente para los nuevos usuarios, y también las estadísticas.

Figura 10. Funciones útiles de la app de Bruja de Oro

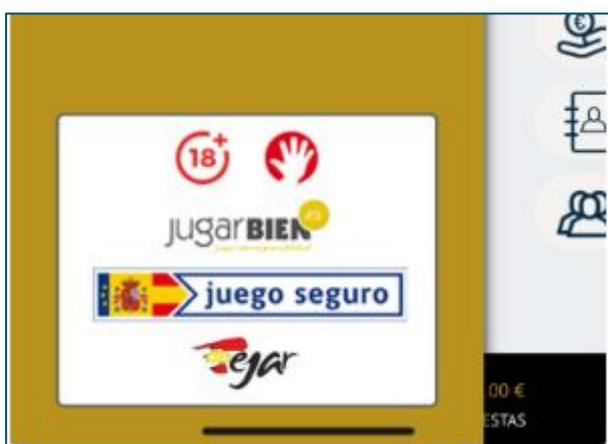


Fuente: App de la Bruja de Oro

Al igual que otras aplicaciones, La Bruja de Oro ofrece métodos de pago seguros, incluyendo tarjeta bancaria a través del sistema Redsys, transferencia bancaria y Bizum con un recargo de 0.60%. La aplicación también permite a los usuarios regalar lotería a amigos y jugar en grupo, lo que fomenta la participación y el juego comunitario.

La aplicación de La Bruja de Oro no dispone de un apartado de autoexclusión ni permite el establecimiento de límites de gastos dentro de la aplicación. Sin embargo, muestra señales de juego seguro de DGOJ. Al hacer clic en estos íconos, los usuarios son redirigidos a páginas de información sobre el juego seguro y responsable, promoviendo prácticas de juego saludable.

Figura 11. Juego responsable en la app de la Bruja de Oro



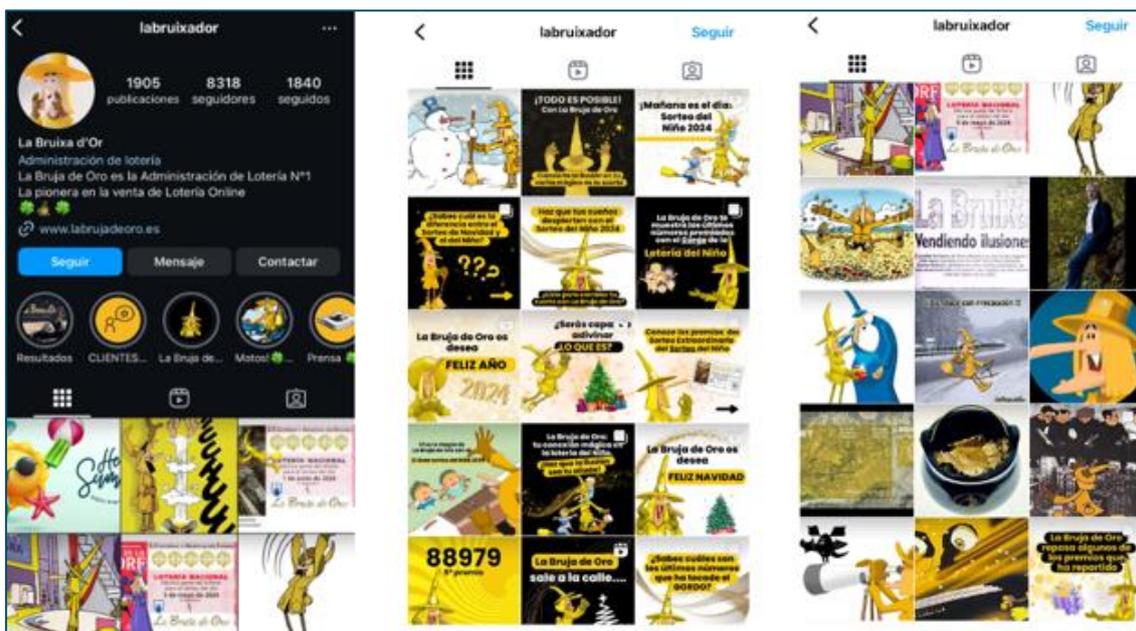
Fuente: App de la Bruja de Oro

La Bruja de Oro también se posiciona como "mi amigo" dentro de la aplicación, creando una sensación de cercanía y confianza con el usuario. Al pinchar en el correspondiente apartado se abre la ventana con toda la información sobre la historia, los éxitos y el fundador de la empresa. Esta estrategia de personalización y enfoque amigable ayuda a diferenciarse en un mercado competitivo y a construir una relación duradera con sus usuarios.

Bruja de Oro tiene un posicionamiento SEO notable, aunque no tan fuerte como sus competidores más exitosos. Aparece en buenas posiciones para búsquedas específicas relacionadas con loterías y sorteos de alto perfil, como la Lotería de Navidad, gracias a su reputación y larga historia de premios vendidos. La administración de loterías utiliza contenido relevante y actualizado en su sitio web, que atrae tanto a usuarios como a motores de búsqueda. Sin embargo, enfrenta desafíos debido a la menor cantidad de contenido en comparación con sus competidores y una menor presencia en redes sociales. Aun así, Bruja de Oro se beneficia de su marca reconocida y enlaces entrantes de alta calidad, lo que le permite mantener un buen posicionamiento SEO en su nicho específico.

En cuanto a redes sociales La Bruja de Oro tiene una fuerte presencia en Facebook con unos 220.000 seguidores, una cifra destacada que supera significativamente a la de LAE en esta plataforma. En Instagram cuenta con alrededor de 8.000 seguidores y en YouTube tiene menos de 1.000 suscriptores.

Figura 12. Instagram de la Bruja de Oro



Fuente: Instagram

La estrategia de Bruja de Oro en redes sociales se centra en el marketing emocional, utilizando la narrativa de ganadores y la celebración de la suerte para atraer y retener a sus seguidores. Se destaca por su fuerte identidad visual y su enfoque en la personalización y el juego comunitario. A pesar de enfrentar desafíos técnicos en su aplicación móvil y falta de algunas funciones prácticas para el usuario, su estrategia en redes sociales sigue siendo efectiva para mantener su relevancia y atraer nuevos jugadores.

Análisis de rendimiento de la web

Google PageSpeed Insights es una herramienta proporcionada por Google que analiza el rendimiento de las páginas web, ofreciendo una serie de sugerencias para mejorar tanto la velocidad como la usabilidad de los sitios evaluados. Esta herramienta realiza un análisis exhaustivo de varios aspectos fundamentales de una página web, incluyendo el rendimiento, la accesibilidad, las prácticas recomendadas y la optimización para motores de búsqueda. A continuación, se presenta un resumen de los resultados obtenidos, destacando tanto los puntos fuertes como las áreas de mejora identificadas.

Figura 13. Informe Google Page Speed Insights



Fuente: pagespeed.web.dev

Para mejorar la experiencia de usuario, la accesibilidad y el rendimiento del sitio web de La Bruja de Oro, se sugieren las siguientes acciones:

- **Implementar formatos de imagen modernos:** reducir el tamaño de las imágenes utilizando formatos como WebP.
- **Optimizar el contenido:** eliminar recursos que bloquean el renderizado y reducir el JavaScript no utilizado.
- **Mejorar la accesibilidad:** añadir descripciones a las imágenes, etiquetar correctamente los formularios y asegurar que los enlaces tengan nombres descriptivos.
- **Adaptación para móviles:** incluir y configurar correctamente la etiqueta `<meta name="viewport">` para mejorar la visualización en dispositivos móviles.
- **SEO:** asegurar que los enlaces y las imágenes tengan descripciones adecuadas para mejorar la indexación en motores de búsqueda.

Estas mejoras contribuirán significativamente a una mejor experiencia del usuario, accesibilidad y optimización en motores de búsqueda, lo que en última instancia beneficiará a "La Bruja de Oro" en términos de rendimiento y visibilidad en línea.

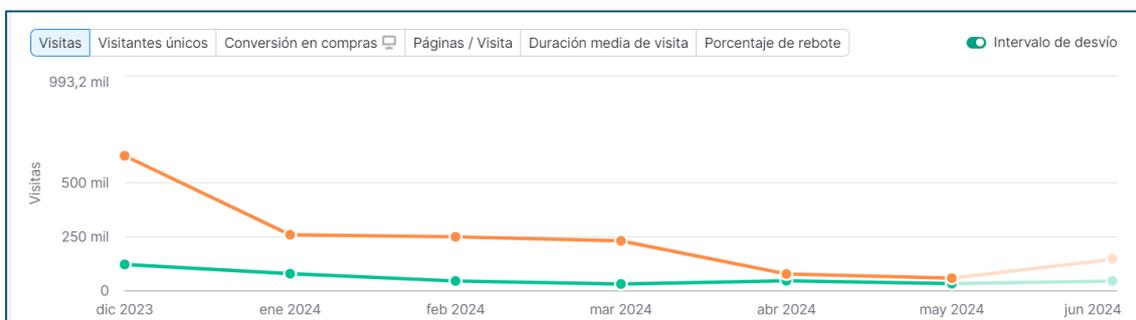
Análisis de tráfico web

El análisis del tráfico web es importante para comprender cómo los usuarios interactúan con la página web de la empresa, identificar áreas de mejora y optimizar las estrategias de marketing para incrementar la visibilidad y efectividad de la presencia online.

En el gráfico de tendencias por dispositivo, se observa que el volumen de visitas ha mostrado una tendencia decreciente significativa desde diciembre de 2023 hasta mayo de 2024. En diciembre de 2023, el sitio web recibió más de 500 mil visitas, pero este número ha disminuido drásticamente a menos de 250 mil en mayo de 2024. Los picos observados en diciembre y enero están relacionados con la mayor actividad de la Lotería de Navidad y el Sorteo del Niño, eventos clave que atraen a un gran número de usuarios.

Una observación clave es que la mayoría de los usuarios acceden al sitio web desde dispositivos móviles, superando a los usuarios que utilizan computadoras. Este patrón subraya la importancia de la optimización para móviles, que no solo debe enfocarse en la velocidad de carga y la navegabilidad, sino también en ofrecer una experiencia de usuario fluida y atractiva en pantallas más pequeñas. La optimización para móviles es importante para mantener y aumentar el número de visitas, dado que la mayoría de los usuarios prefieren utilizar sus dispositivos móviles para navegar por internet.

Figura 14. Número de visitas de la web agrupadas por tipo de dispositivo



Fuente: Informe Seo de Semrush sobre La Bruja de Oro

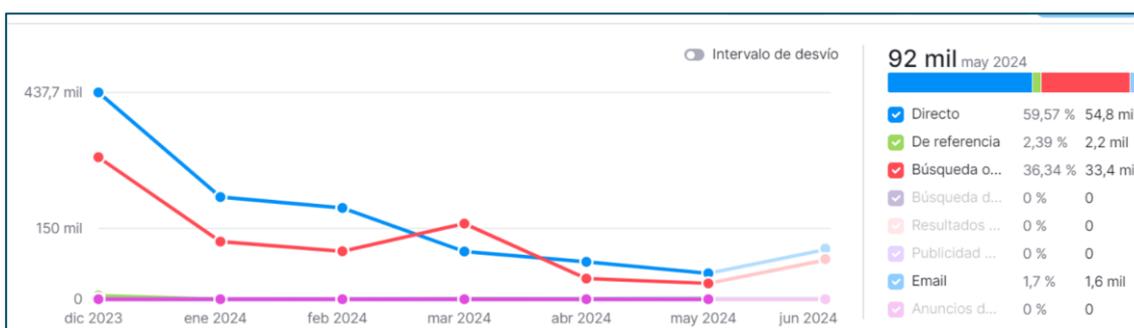
El gráfico de la figura 12 proporciona una visión detallada del número de visitas de la web agrupada por el origen, revelando de dónde provienen las visitas al sitio web entre enero y mayo de 2024. Los tipos de tráfico se desglosan de la siguiente manera:

- **Directo (59,57%):** Este canal incluye a los usuarios que ingresan directamente la URL del sitio en sus navegadores o que tienen el sitio guardado en sus favoritos. Tener tráfico directo puede indicar una buena

lealtad de marca y familiaridad con el sitio, un porcentaje tan alto sugiere una dependencia excesiva en este canal.

- **De referencia (2,39%):** Este canal representa el tráfico proveniente de enlaces en otros sitios web. Un mayor porcentaje en "de referencia" sería beneficioso porque indica que otros sitios están recomendando la página, lo cual puede mejorar la autoridad del dominio y atraer a usuarios interesados. Los backlinks de calidad desde otros sitios web relevantes son un factor importante para el posicionamiento en motores de búsqueda. Este bajo porcentaje sugiere una oportunidad significativa para incrementar la construcción de backlinks y asociaciones estratégicas que pueden dirigir más tráfico de calidad al sitio.
- **Búsqueda orgánica (36,34%):** El tráfico orgánico proviene de motores de búsqueda como Google, donde los usuarios encuentran el sitio web a través de resultados no pagados. Este alto porcentaje indica que el sitio web tiene una buena posición en los resultados de búsqueda y atrae a usuarios en busca de contenido relevante. Un elevado porcentaje de tráfico orgánico refleja una estrategia de SEO efectiva, crucial para atraer tráfico sostenible y de alta calidad que realmente se interesa en los productos o servicios ofrecidos.
- **Email (1,7%):** Este canal incluye el tráfico generado a partir de campañas de email marketing. Aunque representa un porcentaje menor, el email marketing sigue siendo una herramienta efectiva para atraer usuarios recurrentes y debe ser parte integral de la estrategia de marketing digital. Las campañas de email bien segmentadas y personalizadas pueden mejorar la retención de usuarios y fomentar la lealtad.

Figura 15. Número de visitas de la web agrupada por origen



Fuente: Informe Seo de Semrush sobre La Bruja de Oro

3.4.4 Recursos comerciales

La Bruja de Oro se ha destacado por su enfoque innovador y estratégico en el mercado de la lotería, donde la diferenciación de producto y la marca son claves para su éxito. Utilizando su ubicación en Sort, que evoca la "suerte", han transformado un producto estandarizado, como es el boleto de lotería, en un activo intangible que les proporciona una ventaja competitiva sustancial. Esta diferenciación se ve reforzada por el uso de una mascota, la "bruja", que no solo personifica la marca, sino que también contribuye a crear una experiencia única de la compra.

Además, La Bruja de Oro fue pionera en adoptar la venta en línea, aprovechando las tecnologías digitales para expandir su mercado mucho más allá de su ubicación geográfica, llegando incluso a los clientes internacionales. Esto complementa su estrategia de ventas multicanal, que incluye tácticas de marketing digital y promociones personalizadas, especialmente dirigidas a empresas durante la temporada de Navidad, lo cual les permite captar un segmento de mercado de alto volumen y valor.

La empresa recurrió también a la utilización de los medios de comunicación para mantener su presencia en el mercado, organizando diferentes eventos de distinta naturaleza, como por ejemplo el récord Guinness de 1607 personas disfrazadas de brujas para invocar la suerte en Sort. (Guinness World Records, 2013)

Además, hacían entrevistas y la publicidad indirecta, en su mayor parte en la temporada de Navidad para reforzar la visibilidad y el atractivo de su marca.

Estas estrategias comerciales se han combinado con una oferta de merchandising creativo, desde llaveros hasta cuentos infantiles sobre su mascota, que profundiza la conexión emocional de los clientes con la empresa y refuerza el reconocimiento de la marca.

3.5 Análisis externo

3.5.1 Análisis del macroentorno PESTEL

Factores políticos

La confianza del consumidor y el entorno económico pueden verse afectados por la estabilidad política gubernamental. Por ejemplo, las elecciones generales de noviembre de 2019 que resultaron en un parlamento fragmentado y negociaciones prolongadas para formar el Gobierno generaron incertidumbre en muchas industrias, incluida la del juego (El Mundo, 2019). Una de las consecuencias colaterales fue la prohibición de la publicidad de juegos de azar durante el día, una medida implementada en 2020 para proteger a los grupos vulnerables, especialmente a los menores. (BOE, Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2020)

Las modificaciones en la regulación del juego y en la política fiscal pueden impactar directamente en La Bruja de Oro. Por ejemplo, las políticas impulsadas por el Gobierno para proteger a los consumidores del juego excesivo pueden imponer restricciones adicionales en la venta de boletos de lotería, especialmente en línea, lo que podría afectar negativamente a La Bruja de Oro, que también opera a través de internet.

Adicionalmente, tanto el cambio en las directivas y regulaciones europeas, como acuerdos internacionales pueden influir en el sector del juego nacional, lo que a su vez tendrá su efecto en La Bruja de Oro.

Factores económicos

Durante los últimos años, la inflación alcanzó picos significativos debido a varios factores económicos y geopolíticos, como las interrupciones en la cadena de suministro relacionadas con la pandemia y el aumento de los precios de la energía impulsado por el conflicto en Ucrania. Este hecho disminuye el poder adquisitivo de los consumidores, que puede tener un efecto

negativo sobre la venta de loterías. Sin embargo, en contextos de alta inflación, algunas personas pueden ver en la lotería una posible solución rápida a sus problemas financieros. La esperanza de ganar un premio grande puede ser vista como una manera de contrarrestar los efectos de la inflación en su nivel de vida, lo que podría impulsar temporalmente las ventas de boletos.

La tasa de desempleo es un indicador importante del bienestar económico de la población. Altas tasas de desempleo pueden afectar negativamente a las ventas de lotería por la causa de la reducción de los ingresos disponibles de los consumidores. En cambio, una baja tasa de desempleo puede indicar que más personas tienen ingresos estables, lo que puede aumentar las ventas de lotería. Un estudio de “National Library of Medicine” detalla que el desempleo es un factor de riesgo significativo para el desarrollo de problemas de juego, destacando también la influencia de la pobreza y la desventaja socioeconómica general en la severidad de ludopatía. (Department of Public Health Solutions, Alcohol, Drugs and Addictions Unit, Finnish Institute for Health and Welfare, Helsinki, Finland, 2021)

La confianza del consumidor es un indicador clave de cómo los consumidores perciben la economía y su disposición a gastar su riqueza. Una alta confianza del consumidor generalmente se traduce en un mayor gasto en bienes y servicios no esenciales, como los boletos de lotería. Pero, las perturbaciones económicas significativas, como la crisis financiera o la pandemia de Covid-19, pueden reducirla drásticamente, afectando negativamente la demanda de loterías. De acuerdo con el informe de SELAE de 2021, la crisis sanitaria provocada por el Covid-19 ha impactado profundamente en el mercado del juego. Según el Instituto Nacional de Estadística, este sector ha sido uno de los más afectados, junto con la hostelería, el turismo y el comercio minorista. (SELAE, 2021) En tiempos de incertidumbre económica, los consumidores tienden a recortar gastos discrecionales y priorizar necesidades básicas, lo que puede llevar a una disminución en las ventas de boletos de lotería para La Bruja de Oro.

Factores sociales

En España, las loterías están estrechamente vinculadas con tradiciones culturales y festividades. Por ejemplo, el sorteo de "La Lotería de Navidad" es un evento anual que capta la atención de una gran parte de la población. Esta lotería no es solo un juego de azar, sino es una parte integral de las celebraciones navideñas en España. De modo que muchas personas la ven como una tradición festiva más que como una forma de apuesta. La participación en este sorteo es a menudo un evento comunitario y familiar, donde los billetes se compran en grupos y se comparten entre amigos y familiares. Otro ejemplo es la Lotería del Niño, que tiene lugar el 6 de enero, coincidiendo con la celebración de Reyes Magos. Esta lotería también tiene una gran acogida y es vista como una manera de prolongar la celebración navideña. Familias enteras y grupos de amigos suelen comprar décimos juntos, con la esperanza de comenzar el año nuevo con buena suerte.

Adicionalmente, la percepción social del juego en España es generalmente positiva cuando se trata de loterías. A diferencia de otros tipos de juegos de azar que pueden ser vistos con escepticismo o como problemáticos, la lotería es vista como una actividad aceptable y hasta benéfica. Esto se debe en parte a que una porción de los ingresos generados por las ventas de lotería se destina a causas sociales y proyectos públicos, lo que contribuye a una percepción positiva. Un ejemplo notable es el apoyo al Consejo Superior de Deportes, que recibe fondos de las loterías para el desarrollo de programas deportivos y la mejora de infraestructuras deportivas (BOE, Regulación de la distribución de la recaudación y premios en las apuestas, 1991). Además, también han financiado iniciativas culturales, por ejemplo, en 2014 SELAE patrocinó la obra «Fuente Ovejuna» en el Teatro de la Comedia de Madrid (SELAE, 2017). Otro ejemplo es la financiación de proyectos de investigación sobre enfermedades raras y cáncer a través de la Fundación Científica de la Asociación Española Contra el Cáncer (SELAE, 2015)

Además, el juego de la lotería tiene un componente comunitario fuerte. No es raro que los vecinos, colegas de trabajo o miembros de clubes sociales compren billetes de lotería en conjunto, lo que refuerza los lazos sociales y fomenta un sentido de pertenencia y comunidad. Este aspecto cultural de la

lotería puede aumentar la frecuencia de participación, ya que el acto de jugar se convierte en una actividad social más que individual. En pueblos y pequeñas ciudades, es común que los bares y tiendas locales vendan participaciones de lotería, lo que genera un ambiente de colaboración y anticipación entre los residentes. Además, en muchas oficinas y lugares de trabajo, los empleados forman "peñas" de lotería, donde todos aportan para comprar un gran número de boletos, aumentando así las posibilidades de ganar y compartiendo la emoción del sorteo.

Para La Bruja de Oro, comprender estos aspectos culturales y sociales es crucial. La empresa puede aprovechar esta comprensión profunda para formular estrategias de marketing que no solo resuenen con su audiencia, sino que también promuevan una participación ética y consciente. Al hacerlo, La Bruja de Oro no solo mantiene su relevancia en el mercado, sino que también contribuye al bienestar de la comunidad, asegurando que la tradición del juego de lotería continúe siendo una celebración colectiva y responsable.

Factores tecnológicos

En la era digital actual, el uso de Internet ha crecido exponencialmente en todo el mundo. Cada vez más personas recurren a la web para realizar diversas actividades, desde compras y entretenimiento hasta transacciones financieras y teletrabajo. El mundo de apuestas y juegos al azar no es una excepción y en caso de La Bruja de Oro el 87% de todas las operaciones de los clientes se realiza por internet. (La Bruja de Oro, s.f.)

La digitalización proporciona numerosas ventajas para La Bruja de Oro. Un ejemplo es el empleo del análisis de datos para adquirir un conocimiento más profundo sobre las preferencias y comportamientos de los clientes, lo que permite personalizar las ofertas y mejorar la experiencia del usuario.

Además, la implementación de aplicaciones móviles puede facilitar la compra de boletos y la participación en sorteos desde cualquier lugar y en cualquier momento, aumentando así la conveniencia para los clientes.

Otro aspecto importante es la seguridad en línea. Con el creciente número de compras en línea, es crucial que La Bruja de Oro implemente medidas de

seguridad robustas para proteger la información y el dinero de sus clientes. El uso de tecnologías avanzadas de encriptación y la adopción de prácticas seguras de gestión de datos pueden ayudar a construir y mantener la confianza de los usuarios.

Además, la realidad aumentada (AR) y la realidad virtual (VR) son tecnologías emergentes que pueden ser aprovechadas para crear experiencias de juego más inmersivas y atractivas. Por ejemplo, La Bruja de Oro podría desarrollar aplicaciones que permitan a los usuarios "rascar" boletos virtuales o participar en sorteos interactivos, lo que podría aumentar el atractivo del juego en línea.

Las redes sociales y las plataformas de streaming también juegan un papel importante en la promoción y venta de loterías. La Bruja de Oro puede utilizar estas plataformas para realizar transmisiones en vivo de los sorteos, interactuar con los clientes en tiempo real y promover campañas de marketing más efectivas y dirigidas.

Otro factor clave es la optimización de la experiencia del usuario en el sitio web y las aplicaciones móviles. Una interfaz intuitiva y fácil de usar puede aumentar significativamente las tasas de conversión y mejorar la satisfacción del cliente. La Bruja de Oro debería invertir en pruebas de usabilidad y diseño centrado en el usuario para asegurarse de que sus plataformas digitales sean accesibles y atractivas para todos los usuarios.

Además, la automatización de procesos internos mediante tecnologías como la robótica de procesos puede mejorar la eficiencia operativa y reducir costos. La automatización puede aplicarse a tareas repetitivas y administrativas, permitiendo al personal enfocarse en actividades más estratégicas y de alto valor añadido.

El uso de marketing digital avanzado, como la segmentación, puede ayudar a La Bruja de Oro a llegar a audiencias específicas con mensajes personalizados. Las campañas de correo electrónico automatizadas, basadas en el comportamiento de los usuarios y sus preferencias, pueden aumentar la retención de clientes y fomentar la lealtad.

Para personas con problemas de salud, especialmente aquellas con movilidad reducida o enfermedades crónicas, la digitalización y el acceso en línea son fundamentales. La Bruja de Oro puede desarrollar funcionalidades específicas en su aplicación móvil para facilitar el acceso a estos clientes. Por ejemplo, opciones de accesibilidad como texto a voz para personas con discapacidades visuales, navegación simplificada para usuarios con dificultades motoras y recordatorios automáticos para la compra de boletos pueden mejorar significativamente la experiencia del usuario.

Además, la implementación de un servicio de atención al cliente especializado para personas con problemas de salud puede ser muy beneficioso. Este servicio podría ofrecer asistencia personalizada y soporte técnico para asegurar que todos los usuarios puedan participar en los sorteos sin dificultades.

Para La Bruja de Oro, mantenerse a la vanguardia de la tecnología no solo es una ventaja competitiva, sino una necesidad en un mercado en constante evolución. Al adoptar y adaptarse a las últimas innovaciones tecnológicas, la empresa puede mejorar sus operaciones, atraer a nuevos clientes y ofrecer una experiencia de usuario superior.

Factores ecológicos

Las normativas ambientales y el creciente interés de los consumidores por el medio ambiente pueden imponer restricciones adicionales a las operaciones de La Bruja de Oro. Estas consideraciones no solo son un desafío, sino también una oportunidad para adoptar prácticas más sostenibles que puedan atraer a un segmento de mercado cada vez más consciente del medio ambiente.

La necesidad de reducir residuos puede llevar a la implementación de medidas más ecológicas en la impresión y distribución de boletos, como el uso de papel reciclado y tintas ecológicas. Fomentar la compra de boletos electrónicos también puede minimizar el uso de papel.

Por ejemplo, la necesidad de reducir residuos puede llevar a la implementación de medidas más ecológicas en la impresión y distribución de boletos. Una investigación realizada por “Bain & Company”, basada en múltiples estudios y

una encuesta a más de 23.000 consumidores a nivel mundial, revela que el 64% de las personas manifiesta una gran preocupación por la sostenibilidad y estaría dispuesto a pagar hasta un 12% más por productos sostenibles. Más del 60% de las empresas, sin embargo, no están preparadas para cumplir con sus propios objetivos de sostenibilidad. Asimismo, el 50% de los consumidores considera que la sostenibilidad es uno de los cuatro principales criterios de compra. Sin embargo, muchos de ellos tienen dificultades para identificar los productos menos contaminantes o comprender el significado de las etiquetas de sostenibilidad. (Bain & Company, 2023)

Muchos consumidores tienen dificultades para identificar productos sostenibles o entender las etiquetas de sostenibilidad. La Bruja de Oro puede desempeñar un papel educativo, proporcionando información clara y accesible sobre sus iniciativas ambientales y la sostenibilidad de sus productos. Campañas de concienciación sobre la importancia de la sostenibilidad y la reducción de residuos pueden ayudar a mejorar la percepción de la marca y fomentar prácticas de consumo responsables entre sus clientes.

Trabajar con proveedores que compartan el compromiso de La Bruja de Oro con la sostenibilidad puede reforzar la cadena de valor ecológica. Esto incluye la selección de proveedores que utilicen materiales reciclables y prácticas sostenibles en su producción. La colaboración con proveedores sostenibles no solo mejora la credibilidad ecológica de la empresa, sino que también puede ofrecer beneficios operativos y financieros a largo plazo.

Uno de los ejemplos de cómo una empresa de loterías ha adoptado prácticas sostenibles es SELAE que enfrenta el cambio climático implementando medidas sostenibles en todos sus procesos, utilizando papel certificado FSC y PEFC, además de invertir en tecnología verde para optimizar el consumo energético y producir energía mediante paneles fotovoltaicos. En 2022, redujeron el consumo de gas en un 21,04% y de electricidad en un 5,6%, además de crear la APP "LoteríasPRO" para disminuir el uso de papel. La empresa promueve la movilidad sostenible con vehículos eléctricos, fomentan el transporte público y gestionan eficientemente sus residuos, reciclando 498,78 toneladas de papel en 2022, mientras sensibilizan sobre la responsabilidad ambiental. (Loterías y Apuestas de Estado, s.f.)

Otro ejemplo notable de una iniciativa en sostenibilidad en una empresa de apuestas de Estado es La Française des Jeux (FDJ - Lotería Nacional de Francia), que ha lanzado iniciativas para minimizar el impacto ambiental de sus boletos, ha desarrollado programas de reciclaje de boletos y ha reducido el uso de plástico en sus operaciones. FDJ también ha implementado una política de sostenibilidad que incluye el uso de energía renovable y la reducción de emisiones de CO2. (FDJ, s.f.). Además, FDJ patrocina un proyecto de conservación en el bosque de Saint-Sylvestre en Francia. El proyecto busca preservar y mejorar medioambiente para especies raras y en peligro, algunas están en la Lista Roja de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza. (Forestal, 2022)

Factores legales

La Bruja de Oro, al operar en el sector de las apuestas, está fuertemente regulada por las leyes españolas y de la Unión Europea. Cualquier cambio en la legislación sobre juegos de azar puede impactar directamente en sus operaciones. Un ejemplo significativo es la Ley 13/2011, de 27 de mayo, de Regulación del Juego, que tiene como objetivo principal la regulación de las actividades de juego, particularmente aquellas que operan a nivel estatal. Esta ley se centra en asegurar la protección del orden público, combatir el fraude y promover un juego responsable, especialmente considerando la expansión de los juegos a través de Internet y otras plataformas electrónicas. Algunas de las claves de esta ley incluyen la planificación del acceso y desarrollo de las actividades de juego, el establecimiento de un régimen de infracciones y sanciones, y un control estricto sobre la publicidad y promoción del juego. (BOE, Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2011)

Por otro lado, la Ley 23/2022 modifica la Ley 13/2011 para adaptarse a los nuevos desafíos del mercado de juego y aumentar la protección al consumidor. Introduce cambios significativos como la creación de un Registro General de Interdicciones de Acceso al Juego para prevenir la participación de personas vulnerables en actividades de juego. Además, incrementa el control sobre la publicidad, promoción y patrocinio de las actividades de juego para garantizar prácticas responsables y minimizar el impacto negativo en los grupos vulnerables. Asimismo, amplía las competencias de la Dirección General de

Ordenación del Juego, mejorando su capacidad para evaluar y supervisar las medidas de juego responsable. (BOE, Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2022)

Para empresas en este sector, es fundamental implementar políticas estrictas de cumplimiento y colaborar estrechamente con la DGOJ. Esta colaboración no solo ayuda a evitar sanciones potenciales, sino que también asegura que la empresa cumpla con todas las normativas y estándares legales vigentes. (Dirección General de Ordenación del Juego, s.f.)

Estos cambios reflejan un esfuerzo por parte del gobierno español para modernizar la regulación del juego y alinearla con las prácticas y estándares europeos de protección al consumidor, garantizando un entorno de juego más seguro y responsable.

Además de las leyes nacionales, La Bruja de Oro también debe cumplir con las normativas de la Unión Europea relacionadas con el juego y la protección del consumidor. La Directiva (UE) 2015/849 sobre prevención del blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo requiere que las empresas de juego implementen medidas estrictas de diligencia debida con respecto a los clientes. Esto implica la verificación de la identidad de los clientes, el monitoreo continuo de las transacciones y la notificación de actividades sospechosas a las autoridades competentes. (BOE, Prevención de la utilización del sistema financiero para el blanqueo de capitales o la financiación del terrorismo, 2015)

Hoy en día, la seguridad en Internet es crucial para las empresas de loterías que operan en línea. Leyes como el Reglamento General de Protección de Datos de la UE establecen requisitos estrictos para la protección de datos personales. La Bruja de Oro debe garantizar que los datos de sus clientes estén seguros y que se cumplan todas las normativas de protección de datos. Esto incluye la implementación de medidas de seguridad cibernética, como el cifrado de datos, la autenticación de dos factores y la monitorización continua de posibles amenazas de seguridad para asegurar las transacciones. La empresa debe garantizar que sus plataformas de juego en línea estén protegidas contra ataques cibernéticos, lo que puede implicar la colaboración

con expertos en ciberseguridad y la adopción de las últimas tecnologías en este campo. (Agencia Española de Protección de Datos, 2018)

Estos cambios reflejan un esfuerzo por parte del gobierno para modernizar la regulación del juego y alinearla con las prácticas y estándares europeos de protección al consumidor, garantizando un entorno de juego más seguro y responsable. Para La Bruja de Oro, mantenerse al día con estos cambios legislativos y adaptarse proactivamente es crucial para asegurar su operación continua y su reputación en el mercado. Al implementar políticas estrictas de cumplimiento y promover el juego responsable, La Bruja de Oro puede no solo evitar sanciones, sino también fortalecer la confianza de sus clientes y su posición en la industria del juego.

3.5.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes

El precio de los boletos de lotería está regulado y es uniforme, lo cual significa que los clientes no pueden negociar o buscar precios más bajos para el mismo producto en diferentes distribuidores. Esto reduce su poder de negociación en términos de precio.

Además, la mayoría de los clientes compran en pequeñas cantidades, lo que disminuye aún más su poder de negociación frente a la empresa. La compra de boletos es un gasto discrecional y, teóricamente, esto debería aumentar el poder de los compradores, ya que pueden optar por no gastar si no están satisfechos con el servicio. Sin embargo, la naturaleza emocional y tradicional de la lotería en España, especialmente durante ciertas épocas del año como la Navidad, tiende a mitigar este aspecto.

Por otro lado, la gran variedad de las alternativas y los bajos costos de cambio permiten a los clientes cambiar fácilmente de una administración a otra sin incurrir en penalizaciones financieras, lo que podría aumentar su poder de negociación. La conveniencia de la compra en línea también facilita el acceso a diversas opciones, haciendo que los clientes puedan optar por otras administraciones si perciben un mejor servicio o una experiencia más satisfactoria.

Además, el desarrollo de la tecnología y la digitalización de la venta de boletos han incrementado la competencia en el sector. Los clientes pueden ahora comprar boletos en línea cómodamente desde su hogar, comparando fácilmente diferentes opciones y experiencias de usuario. Las plataformas digitales que ofrecen promociones exclusivas, sorteos adicionales o una experiencia de usuario superior pueden atraer a los clientes y aumentar su poder de negociación indirectamente, al influir en sus preferencias y decisiones de compra.

Otro factor relevante es la fidelización de los clientes. Las administraciones de lotería que invierten en programas de fidelización, como descuentos para compras recurrentes, puntos de recompensa o sorteos exclusivos para clientes frecuentes, pueden reducir la tendencia de los clientes a cambiar de proveedor. Sin embargo, la efectividad de estos programas depende de la percepción de valor por parte del cliente, lo que implica que las administraciones deben ser creativas y ofrecer beneficios tangibles.

Las administraciones que invierten en una excelente atención al cliente, procesos de compra sin obstáculos, y servicios adicionales (como alertas de resultados de sorteos o asistencia personalizada) pueden crear una ventaja competitiva significativa. La satisfacción del cliente y su lealtad pueden ser influenciadas positivamente por estos factores, reduciendo su poder de negociación.

Adicionalmente, al proteger a los consumidores y garantizar la transparencia y seguridad en las operaciones de juego, la DGOJ ayuda a equilibrar el poder de negociación de los clientes, asegurando que las empresas deben mantener altos estándares para retener a sus usuarios. Esto refuerza la confianza del consumidor en el sector y promueve un entorno de juego seguro y responsable.

Teniendo en cuenta todo lo mencionado anteriormente, el poder de negociación de los compradores es bajo. La amplia base de clientes y el precio regulado de lotería reducen significativamente su poder de negociación. Aunque la disponibilidad de alternativas y los bajos costos de cambio les confieren cierto poder a los clientes, la digitalización y las opciones en línea han intensificado la competencia, permitiendo a los consumidores ser más selectivos y exigentes

con el servicio que reciben. Por lo tanto, aunque el poder de negociación de los clientes sigue siendo limitado, las administraciones de lotería deben prestar atención a las preferencias y necesidades cambiantes de los consumidores para mantener su competitividad y lealtad en un mercado en constante cambio. La inversión en tecnología, la mejora de la experiencia del cliente y el desarrollo de programas de fidelización serán clave para disminuir aún más la capacidad de negociación de los compradores.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en el contexto de las loterías de Estado es casi único debido a la estructura altamente regulada y monopolizada del sector de loterías.

Aunque la dependencia de un solo proveedor gubernamental podría sugerir un alto poder de negociación de los proveedores, la estandarización de la oferta y la falta de competencia en el suministro de loterías neutralizan este efecto, manteniendo el poder de negociación de los proveedores en un nivel moderado. Este poder se centra más en el cumplimiento regulatorio que en la negociación comercial directa.

La DGOJ también influye indirectamente en el poder de negociación de los proveedores al establecer estándares técnicos y de seguridad que los proveedores deben cumplir. Esto puede limitar la capacidad de los proveedores para imponer términos desfavorables a los operadores, ya que los operadores pueden cambiar a proveedores que cumplan mejor con las regulaciones establecidas. (Dirección General de Ordenación del Juego, s.f.)

La relación entre SELAE y las administraciones de lotería como La Bruja de Oro está definida por un marco regulatorio estricto que establece las condiciones de suministro, distribución y comercialización de los productos de lotería. Esto incluye precios fijos, comisiones estandarizadas y condiciones contractuales homogéneas para todas las administraciones. Este entorno regulado limita la capacidad de SELAE para ejercer poder de negociación adicional, ya que las reglas y los precios son establecidos por el Estado y no están sujetos a negociaciones comerciales típicas.

Otra dimensión del poder de negociación de los proveedores puede encontrarse en la dependencia de las administraciones de lotería de la infraestructura tecnológica y los sistemas de distribución proporcionados por SELAE. La fiabilidad y la eficiencia de estos sistemas son cruciales para la operación diaria de La Bruja de Oro. Si SELAE decide implementar cambios tecnológicos significativos o actualizaciones en sus sistemas, las administraciones deben adaptarse rápidamente para mantener la continuidad del servicio. Sin embargo, cualquier cambio importante en la infraestructura tecnológica debe ser comunicado y gestionado de manera que minimice la interrupción, debido a las obligaciones de servicio público de SELAE.

La calidad y confiabilidad del suministro de productos de lotería por parte de SELAE es un factor crítico. La capacidad de SELAE para entregar productos de alta calidad y mantener una infraestructura de distribución eficiente afecta directamente la operación de La Bruja de Oro. Cualquier fallo o retraso en el suministro podría impactar negativamente en la capacidad de la empresa para atender a sus clientes y generar ingresos.

SELAE también juega un papel importante en la innovación y adaptación del sector de loterías. La introducción de nuevos productos de lotería, la modernización de plataformas de venta y la implementación de nuevas tecnologías de juego son controladas por SELAE. Su capacidad para innovar y adaptarse a las demandas del mercado puede influir en la competitividad y éxito de las administraciones de lotería.

En resumen, el poder de negociación de los proveedores es moderado y está más centrado en el cumplimiento regulatorio que en la negociación comercial directa. La capacidad de SELAE para innovar, mantener la calidad del suministro y manejar los costos de implementación y actualización es crucial para el éxito continuo de las administraciones de lotería.

Amenaza de productos sustitutivos

En el mercado español, existe una amplia gama de juegos de azar y apuestas disponibles, incluidos casinos en línea, apuestas deportivas, y bingo, entre otros. Cada uno de estos puede actuar como un sustituto de la compra de boletos de lotería, ofreciendo diferentes tipos de entretenimiento y

recompensas, posiblemente con una percepción de mayor control sobre el resultado que en la lotería.

Los casinos en línea y las plataformas de apuestas deportivas ofrecen una amplia variedad de juegos y apuestas con diferentes niveles de riesgo y recompensa. Estos productos pueden atraer a los jugadores que buscan una experiencia más interactiva y dinámica. Por ejemplo, las apuestas deportivas permiten a los jugadores utilizar su conocimiento de los deportes para tomar decisiones informadas, mientras que los casinos en línea ofrecen juegos como el póker, blackjack y ruleta, donde los jugadores pueden sentir que tienen más control sobre el resultado a través de la habilidad y la estrategia.

Muchos juegos alternativos, especialmente los digitales, ofrecen resultados instantáneos, a diferencia de la lotería, que a menudo requiere esperar un sorteo programado. Esta inmediatez puede ser más atractiva para ciertos segmentos de consumidores que prefieren una gratificación rápida sobre la anticipación de un sorteo de lotería.

La rápida evolución de la tecnología ha permitido el desarrollo de juegos de azar digitales que ofrecen experiencias inmersivas y atractivas. La realidad virtual y la realidad aumentada están empezando a incorporarse en las plataformas de juego, creando experiencias de usuario más ricas y envolventes que pueden desviar la atención de los jugadores de los productos de lotería tradicionales. Por ejemplo, algunas plataformas de casino en línea están experimentando con entornos de realidad virtual donde los jugadores pueden interactuar en un casino virtual, lo que ofrece una experiencia mucho más interactiva y social.

Los productos de juego alternativos a menudo tienen un precio de entrada más flexible y accesible. Las apuestas deportivas y los juegos de casino en línea pueden comenzar con apuestas muy bajas, lo que permite a los jugadores participar con una inversión mínima. Esto puede ser una ventaja significativa en comparación con los boletos de lotería, que tienen precios fijos y no permiten una personalización del nivel de apuesta.

Las plataformas de juego en línea a menudo utilizan agresivas estrategias de marketing para atraer y retener a los jugadores. Ofrecen promociones,

bonificaciones de bienvenida y programas de lealtad que proporcionan incentivos adicionales para que los jugadores elijan sus productos sobre la lotería tradicional. Por ejemplo, es común que las casas de apuestas deportivas ofrezcan apuestas gratuitas o bonos de depósito, mientras que los casinos en línea pueden ofrecer giros gratis y bonos de recarga.

Algunos productos sustitutos como los juegos de bingo en línea y los casinos sociales integran características de redes sociales que permiten a los jugadores interactuar entre sí, lo que puede aumentar la atracción de estos juegos, ya que permiten a los jugadores competir con amigos, compartir sus logros y participar en comunidades en línea, lo que agrega un componente social que no está presente en la misma medida en los productos de lotería tradicionales.

La DGOJ contribuye a reducir la amenaza de productos sustitutos al garantizar que las loterías y apuestas en línea operen de manera justa y responsable, aumentando la confianza del consumidor en estas formas de entretenimiento. Al regular todas las formas de juegos de azar, la DGOJ asegura que los sustitutos potenciales operen bajo normas similares, lo que nivela el campo de juego y mantiene a los consumidores dentro del sector regulado.

En conclusión, la amenaza de productos sustitutos es alta debido a la amplia disponibilidad y diversidad de opciones en juegos de azar, combinada con la gratificación instantánea y las agresivas estrategias de marketing de estos productos. Para enfrentar eficazmente estas amenazas en un mercado cambiante, La Bruja de Oro debe continuar innovando y mejorando la experiencia del cliente. La adopción de tecnologías emergentes, la diversificación de la oferta de productos y la implementación de estrategias de fidelización y marketing personalizadas serán esenciales para mantener la relevancia y competitividad en este entorno dinámico.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado de loterías en España está altamente regulado. Las estrictas regulaciones del mercado de loterías en España imponen barreras significativas para nuevos competidores. La obtención de licencias gubernamentales implica cumplir con una serie de requisitos legales,

financieros y operativos que pueden ser prohibitivos para las nuevas empresas. (BOE, 2011).

Además, los costos asociados con el proceso de licenciamiento, como las tasas administrativas y los costos de cumplimiento, son elevados, lo que limita la entrada de nuevos actores en el mercado. Este proceso no solo es riguroso, sino también costoso y lento, esta barrera regulatoria limita significativamente el número de nuevos entrantes, protegiendo a los operadores establecidos de lotería.

La distribución de boletos de lotería, especialmente en formatos físicos, requiere una red bien establecida. Aunque las ventas online están creciendo, la presencia física sigue siendo crucial. Establecer una red de distribución eficaz demanda una inversión sustancial en infraestructura y logística. Empresas nuevas tendrían que invertir significativamente para igualar la capacidad de distribución de operadores existentes como Loterías y Apuestas del Estado, que cuenta con una extensa red de puntos de venta físicos en toda España. Esta inversión inicial elevada actúa como una barrera significativa para nuevos competidores.

De la misma manera, la lealtad del cliente en el mercado de loterías es típicamente alta, particularmente hacia operadores que han demostrado ser "afortunados" o que tienen una larga tradición. La Bruja de Oro ha cultivado una imagen de suerte y éxito, atrayendo a un número considerable de jugadores leales. Esta reputación y tradición hace que para nuevos competidores puede ser extremadamente difícil atraer a estos clientes sin ofrecer algo significativamente innovador o diferenciado.

Además, los altos costes de marketing y la necesidad de construir una marca reconocida son desafíos adicionales para los nuevos entrantes. Las campañas publicitarias y de promoción requeridas para competir con marcas establecidas demandan una inversión considerable, lo cual es un obstáculo significativo para las nuevas empresas.

En resumen, aunque el mercado de loterías podría parecer atractivo debido a su potencial de ingresos, la amenaza de nuevos competidores para La Bruja de Oro es moderada debido a las barreras regulatorias, económicas y de mercado

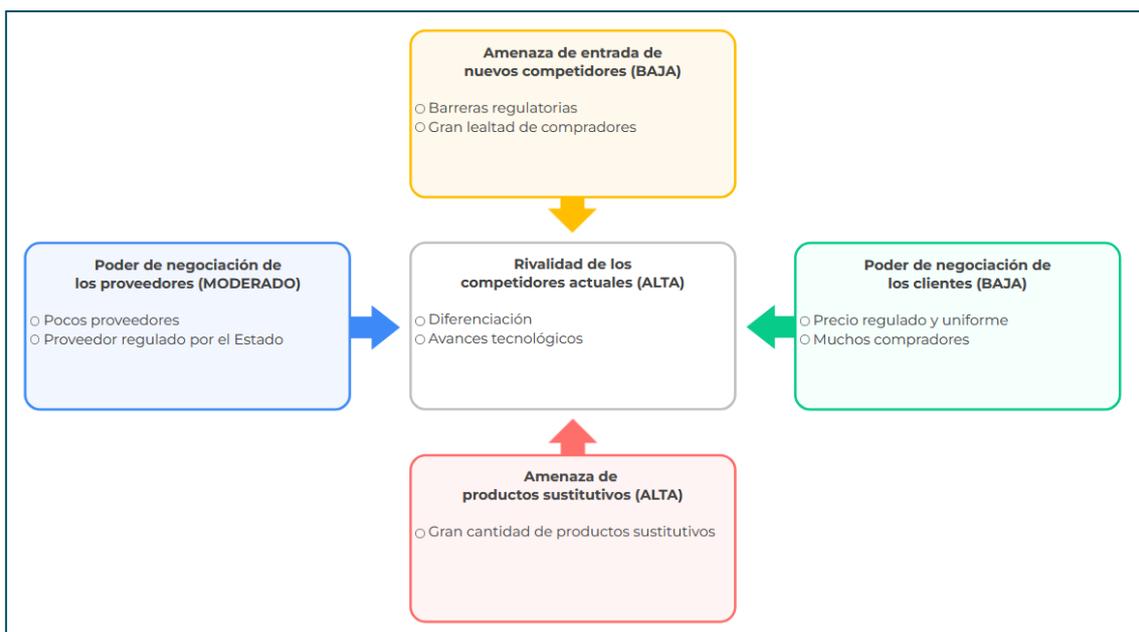
bien establecidas. La existencia de la DGOJ y su control estricto aseguran que solo los operadores que pueden cumplir con estos requisitos puedan entrar en el mercado. Estos obstáculos protegen a los operadores existentes y limitan la entrada de nuevos jugadores en el mercado.

Rivalidad de los competidores actuales.

El sector de las loterías en España es muy competitivo, con numerosas administraciones de lotería repartidas por todo el territorio nacional. La competencia no solo proviene de otras administraciones locales, sino también de grandes operadores nacionales y plataformas en línea que han ganado popularidad en los últimos años. Las administraciones de loterías están invirtiendo en mejorar sus plataformas digitales y en estrategias de marketing online para atraer a una base de clientes más amplia y tecnológicamente adeptos.

La rivalidad entre los competidores en la industria de las loterías en España es intensa. Para mantenerse competitivo, La Bruja de Oro debe combinar su fuerte legado con innovaciones tecnológicas, estrategias de marketing efectivas y un enfoque centrado en la experiencia del cliente. La diversificación de productos y servicios, junto con programas de fidelización robustos, será esencial para mantener su posición competitiva en el mercado.

Figura 16. Las Cinco fuerzas de Porter



3.5.3 Análisis de los competidores

En el sector de apuestas y loterías en España, los competidores principales para La Bruja de Oro son TuLoterero y Loterías y Apuestas del Estado (LAE). Estas dos empresas han sido elegidas como los principales competidores debido a que son las empresas de referencia en el sector de apuestas de Estado. Son empresas con tamaño considerablemente mayor en comparación con La Bruja de Oro, tanto en términos de ingresos como de activos y usuarios. A continuación, se realiza un análisis comparativo de TuLoterero y LAE respecto a La Bruja de Oro.

3.5.3.1 TuLoterero

TuLoterero es la empresa establecida en 2015 en España, ha emergido como una figura destacada en el mercado de las loterías móviles. La aplicación permite a los usuarios jugar a la lotería desde cualquier lugar, facilitando la compra de boletos y la gestión de resultados a través del móvil. Con presencia en España, México y Estados Unidos, tiene más de 5 millones de usuarios y una valoración promedio de 4.8/5 estrellas en la Play Store, basada en 135 mil reseñas. Los usuarios destacan su facilidad de uso, encontrando la aplicación intuitiva y fácil de navegar, lo que les permite comprar boletos de lotería de manera rápida y sencilla. Además, TuLoterero es valorada por su seguridad y comodidad, permitiendo realizar compras de lotería sin necesidad de ir a un punto de venta físico y confiando en las medidas de seguridad implementadas.

La aplicación incluye funciones avanzadas como notificaciones en tiempo real de los resultados, la posibilidad de compartir apuestas con amigos y suscripciones automáticas a sorteos, características que son altamente apreciadas por los usuarios por la conveniencia que ofrecen. También se menciona un buen nivel de atención al cliente, con respuestas rápidas y eficientes a las consultas y problemas. Las promociones y ofertas disponibles a través de la aplicación permiten a los usuarios maximizar sus oportunidades de ganar, lo que también es un punto destacado en las reseñas.

Figura 17. Opiniones de la app de TuLoteró en PlayStore



Fuente: Tienda de aplicaciones de Google PlayStore

La pantalla principal muestra los próximos sorteos y los premios en juego de manera clara y accesible. La aplicación incluye funciones avanzadas como notificaciones en tiempo real de los resultados, la posibilidad de compartir apuestas con amigos y suscripciones automáticas a sorteos, características que son altamente apreciadas por los usuarios por la conveniencia que ofrecen. También se menciona un buen nivel de atención al cliente, con respuestas rápidas y eficientes a las consultas y problemas.

La aplicación ofrece acceso directo, simple y destacado al servicio de autoexclusión, esta función es esencial para promover el juego responsable, permitiendo a los usuarios aplicar límites de gasto diario, semanal y mensual con saldos máximos preestablecidos en concordancia con la normativa de juego responsable y las directrices de la DGOJ, asegurando que los usuarios puedan controlar su gasto y jugar de manera responsable.

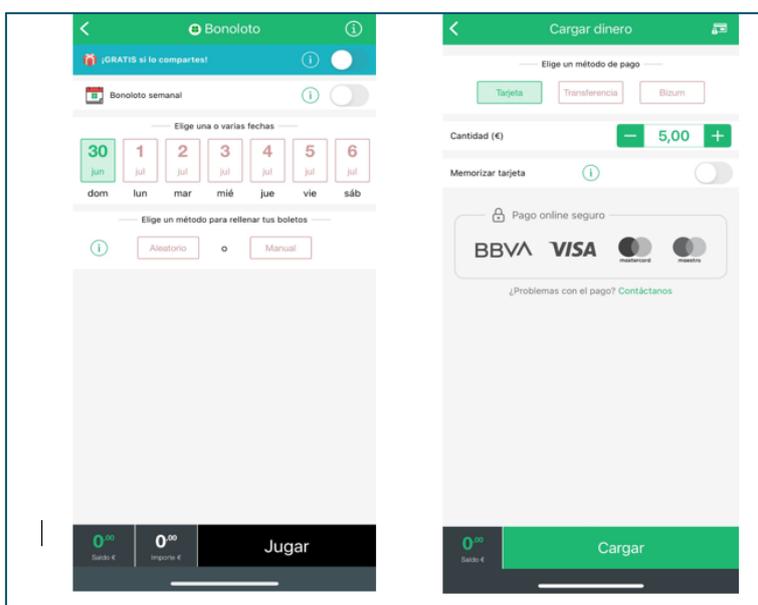
Figura 18. Control de gasto y autoexclusión en la app de TuLoteró



Fuente: App de TuLoteró

La aplicación ofrece una carga de monedero segura y cómoda mediante diversas opciones de pago como tarjeta bancaria a través del sistema Redsys, transferencia bancaria o Bizum. Los usuarios pueden seleccionar fechas y métodos de llenado de boletos de manera aleatoria o manual, haciendo el proceso de juego más flexible y personalizado. Además, la aplicación ofrece promociones como jugar gratis si compartes la lotería o el juego con amigos, incentivando la participación y el compartir de experiencias de juego

Figura 19. Proceso de compra en la app de TuLoteró



Fuente: App de LuTotero

La cuenta de Instagram de TuLoterero se caracteriza por el uso de imágenes vibrantes y contenido aspiracional, asociando los premios con estilos de vida deseados, lo que ayuda a atraer a una audiencia más amplia y mantener el interés en los sorteos. El estilo visual en Instagram es apropiado y coherente con la aplicación, brindando una experiencia de marca unificada. Además, la cuenta tiene el símbolo azul de verificación, lo que proporciona una sensación de seguridad y autenticidad para los usuarios. Es fácil de encontrar, ya que el nombre "tuloteroapp" coincide con la app y la web, facilitando su identificación y acceso. El contenido es atractivo y de un estilo uniforme, lo que refuerza la identidad de la marca.

Figura 20. Instagram de TuLoterero



Fuente: Instagram

TuLoterero es frecuentemente mencionado y etiquetado por otorgar premios, destacando a los ganadores y ofreciendo códigos promocionales a través de pequeñas administraciones de lotería o usuarios, que regalan una jugada gratis o a solo 1 euro si te registras en su aplicación.

Las promociones y ofertas disponibles a través de la aplicación permiten a los usuarios maximizar sus oportunidades de ganar, lo que también es un punto destacado en las reseñas. La combinación de estas características hace que

TuLoterero sea una opción popular y confiable para los jugadores de lotería en España.

Figura 21. Etiquetas en la cuenta de Instagram de TuLoterero

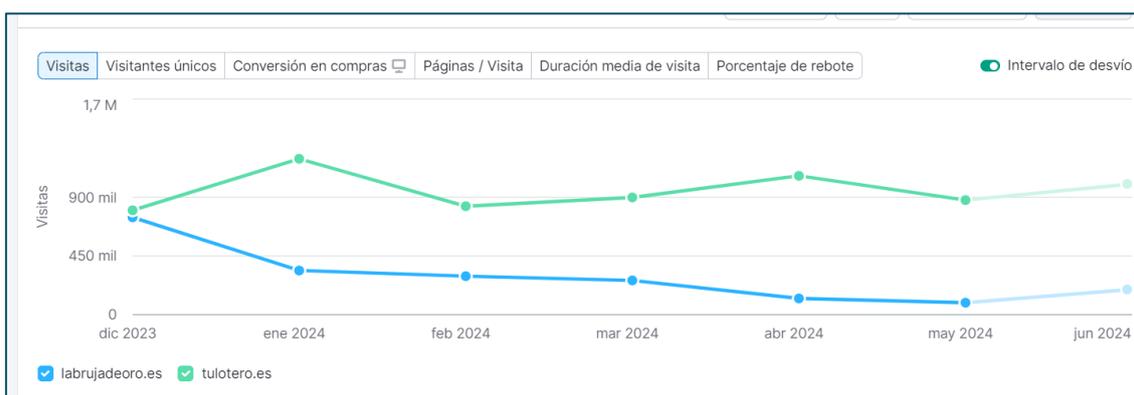


Fuente: Instagram

En cuanto a la página web, TuLoterero ha logrado un fuerte posicionamiento SEO en Google, destacándose en las primeras posiciones para búsquedas relacionadas con loterías en línea como "comprar lotería online" y "resultados de lotería".

Durante el período de diciembre de 2023 a junio de 2024, La Bruja de Oro y TuLoterero tuvieron un rendimiento similar en la temporada navideña, alcanzando aproximadamente 900 mil visitas cada uno. Sin embargo, tras esta temporada, TuLoterero mostró un crecimiento significativo, alcanzando 1.7 millones de visitas en enero y manteniéndose en niveles superiores a 900 mil visitas. Este éxito en SEO se debe a varios factores clave.

Figura 22. Comparativa de visitantes de TuLoteró y La Bruja de Oro



Fuente: es.semrush.com

En primer lugar, TuLoteró produce contenido relevante y actualizado, lo que aumenta significativamente su visibilidad. Técnicamente, el sitio web de TuLoteró está bien optimizado, utilizando eficazmente palabras clave, meta descripciones y enlaces internos, lo que mejora su visibilidad en los motores de búsqueda.

Adicionalmente, TuLoteró tiene una presencia robusta en redes sociales, utilizando plataformas como Facebook, Twitter, Instagram y YouTube para conectar con su audiencia. En Facebook, TuLoteró cuenta con alrededor de 28.000 seguidores, mientras que en Instagram tiene más de 12.700 seguidores y por último en Twitter tiene alrededor de 5.000 followers lo que refleja su popularidad y alcance entre los usuarios.

La estrategia de TuLoteró en redes sociales incluye la publicación regular de contenido, la interacción constante con los seguidores mediante respuestas a comentarios y mensajes, y la colaboración con creadores de contenido para ampliar su alcance. Esta combinación de tácticas ha resultado en un crecimiento sostenido de su audiencia y una mayor participación del usuario, lo que fortalece su marca y aumenta la fidelidad del cliente.

Recursos económicos

En términos económicos TuLoteró ha experimentado un crecimiento robusto en los últimos años. En 2022, sus ingresos de explotación alcanzaron los 10.002.007 euros, un aumento del 45% desde los 6.849.902 euros en 2021. Este crecimiento notable contrasta con el crecimiento más moderado de La

Bruja de Oro. El resultado ordinario antes de impuestos de TuLoterero en 2022 fue de 2.995.681 euros, casi cinco veces más que los 590.522 euros de 2021. Esta cifra es considerablemente superior al resultado ordinario antes de impuestos de La Bruja de Oro, que fue de 465.273 euros en 2022. Además, el resultado del ejercicio de TuLoterero muestra un incremento significativo, alcanzando 2.314.843 euros en 2022 en comparación con los 348.955 euros de La Bruja de Oro.

En términos de activos, TuLoterero también mostró un aumento considerable, con 32.339.699 euros en 2022 comparado con 24.818.891 euros en 2021. Este incremento es mucho mayor que el de La Bruja de Oro, que tuvo una ligera disminución en activos a 17.580.929 euros en 2022. Los fondos propios de TuLoterero también crecieron significativamente, alcanzando 7.667.528 euros en 2022, comparado con los 7.178.281 euros de La Bruja de Oro. Además, TuLoterero emplea a 49 personas, una cifra significativamente mayor que los 2 empleados de La Bruja de Oro.

Tabla 5. Las cuentas de los últimos 3 años de la empresa TuLoterero

Cuentas No Consolidadas	31/12/2022 EUR	31/12/2021 EUR	31/12/2020 EUR
	12 meses Aprobado Abreviado PGC 2007	12 meses Aprobado Abreviado PGC 2007	12 meses Pendiente de tratamiento Abreviado PGC 2007
Ingresos de explotación	10.002.007	6.849.902	3.665.895
Result. ordinarios antes Impuestos	2.995.681	590.522	1.100.496
Resultado del Ejercicio	2.314.843	483.084	846.745
Total Activo	32.339.699	24.818.891	17.979.909
Fondos propios	7.667.528	6.019.092	5.632.562
Rentabilidad económica (%)	9,26	2,38	6,12
Rentabilidad financiera (%)	39,07	9,81	19,54
Liquidez general	0,71	0,47	0,39
Endeudamiento (%)	76,29	75,75	68,67
Número empleados	49	27	22

Fuente: SABI

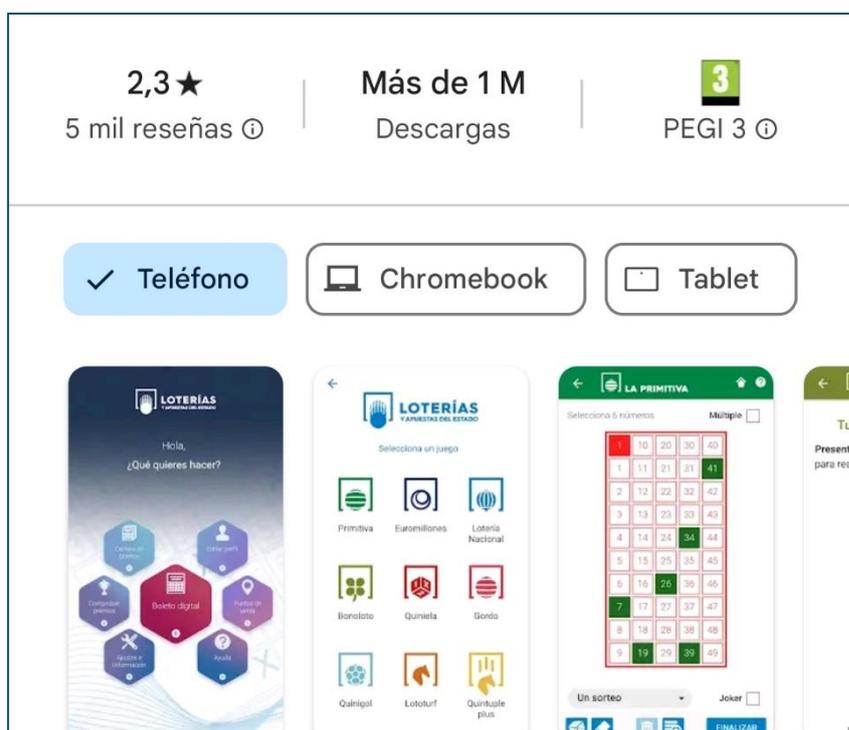
3.5.3.2 Loterías y Apuestas de Estado

Loterías y Apuestas del Estado es la entidad oficial de loterías en España, gestionada por el Estado. Es conocida por sus sorteos tradicionales como La Primitiva, El Gordo de la Primitiva y El Niño. Un aspecto destacado de LAE es su extensa red de más de 10.000 puntos de venta físicos en toda España, lo

que aumenta significativamente su visibilidad y accesibilidad para los usuarios. Estos establecimientos no solo venden boletos de lotería, sino que también actúan como puntos de promoción para su plataforma en línea, creando una sinergia entre sus canales físicos y digitales. Esta amplia red de tiendas facilita la compra de boletos y el cobro de premios, ofreciendo comodidad a los jugadores que prefieren transacciones en persona.

A pesar de tener una red de tiendas inmensa, la aplicación de LAE tiene una calificación de 2.3 estrellas en la Play Store, basada en 5 mil reseñas y más de 1 millón de descargas. Los usuarios han criticado frecuentemente problemas técnicos, una interfaz poco intuitiva, rendimiento deficiente y un servicio al cliente insatisfactorio.

Figura 23. Opiniones de la app de LAE en PlayStore



Fuente: Tienda de aplicaciones de Google PlayStore

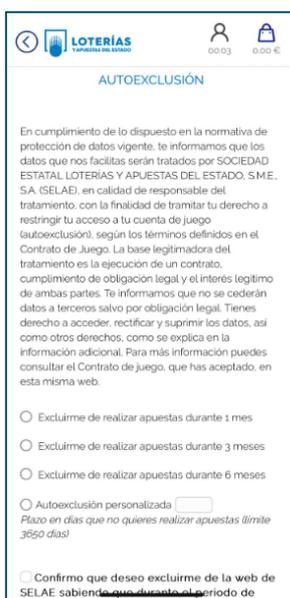
Aunque LAE no tiene una cuenta en Instagram, su aplicación es bastante simpática y atractiva, con un diseño que refleja los colores de la marca, creando una coherencia visual entre la marca y la aplicación.

A pesar de su diseño atractivo, la aplicación presenta problemas de funcionalidad en dispositivos iOS, donde el botón de registro aparece por

debajo de la pantalla, haciendo imposible completar el registro. Sin embargo, en dispositivos Android, la aplicación funciona correctamente sin este problema, proporcionando una experiencia fluida y sin inconvenientes.

Similar a TuLoterero, la aplicación de LAE incluye un apartado de autoexclusión, esencial para promover el juego responsable. Sin embargo, no permite establecer límites de gastos diarios, semanales o mensuales directamente desde la aplicación. Estos límites pueden ser configurados en la página web, donde se destacan considerablemente, con un importe diario máximo de 400 euros, que es menor en comparación con TuLoterero. Los datos ingresados en la web se trasladan automáticamente a la cuenta de la app, pero si solo se utiliza la app, no es posible establecer estos límites, lo que indica una alta dependencia de la versión web y puede ser difícil de descubrir para los usuarios principiantes.

Figura 24. Autoexclusión en la app de LAE



Loterías
0003 0,00 €

AUTOEXCLUSIÓN

En cumplimiento de lo dispuesto en la normativa de protección de datos vigente, te informamos que los datos que nos facilites serán tratados por SOCIEDAD ESTATAL LOTERÍAS Y APUESTAS DEL ESTADO, S.M.E. SA (SELAE), en calidad de responsable del tratamiento, con la finalidad de tramitar tu derecho a restringir tu acceso a tu cuenta de juego (autoexclusión), según los términos definidos en el Contrato de Juego. La base legitimadora del tratamiento es la ejecución de un contrato, cumplimiento de obligación legal y el interés legítimo de ambas partes. Te informamos que no se cederán datos a terceros salvo por obligación legal. Tienes derecho a acceder, rectificar y suprimir los datos, así como otros derechos, como se explica en la información adicional. Para más información puedes consultar el Contrato de juego, que has aceptado, en esta misma web.

Exclúyeme de realizar apuestas durante 1 mes

Exclúyeme de realizar apuestas durante 3 meses

Exclúyeme de realizar apuestas durante 6 meses

Autoexclusión personalizada
Plazo en días que no quieres realizar apuestas (límite 3650 días)

Confirmando que deseo excluirme de la web de SELAE sabiendo que durante el periodo de

Fuente: App de LAE

Una de las ventajas notables de la aplicación de LAE es la posibilidad de buscar décimos en establecimientos físicos, lo cual es útil para los usuarios que prefieren obtener el billete de forma tradicional.

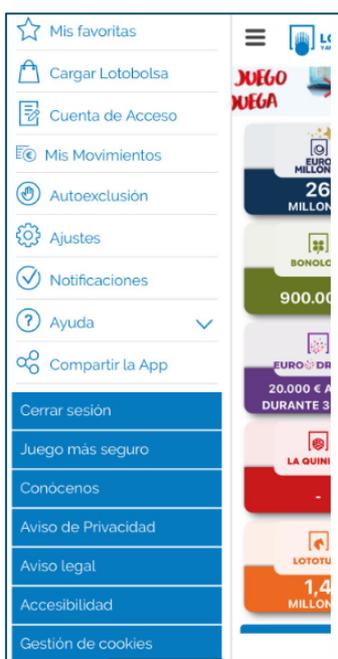
Figura 25. Búsqueda de decimo en administración física



Fuente: App de LAE

La compra de boletos se puede realizar de forma segura, similar a TuLoter, utilizando tarjeta bancaria a través del sistema Redsys, transferencia bancaria rápida o PayPal. Además, es posible generar un código QR con los datos del juego deseado y presentarlo en un punto de venta cercano para completar la transacción. En general, en los términos de seguridad, la aplicación de LAE implementa medidas robustas para proteger la información y las transacciones de los usuarios, utilizando encriptación avanzada, métodos de pago seguros, opción de proteger la app con la huella. En todo momento, el usuario puede consultar el contrato de juego firmado con la administración y otras políticas legales. Esto genera confianza entre los usuarios, asegurándoles que su información personal y financiera está protegida.

Figura 26. Menú de la app de LAE con diferentes apartados a consultar

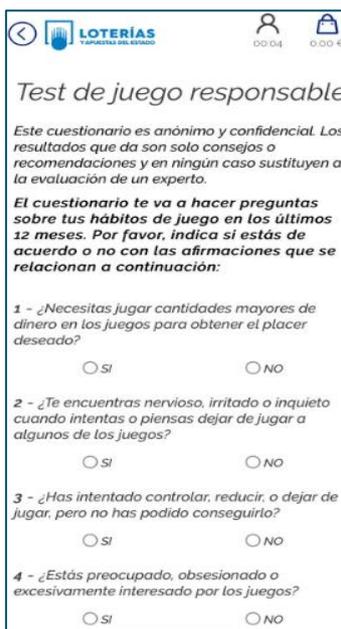


Fuente: App de LAE

Un aspecto a considerar es que la aplicación solo puede ser utilizada si se está físicamente en España. Si intentas abrir la app fuera del país, aparece un error crítico que impide su uso. Esta restricción puede ser un inconveniente para los usuarios que viajan frecuentemente o residen temporalmente fuera de España.

Además de las funcionalidades básicas, la aplicación de LAE incluye una prueba de juego responsable. Al responder una serie de preguntas, los usuarios pueden autoevaluarse y recibir consejos o recomendaciones por parte de LAE para promover un juego saludable y responsable. Esta herramienta es valiosa para aquellos que buscan mantener un control sobre sus hábitos de juego y garantizar que su actividad de apuestas sea segura y sostenible.

Figura 27. Test de juego responsable en app de LAE



Test de juego responsable

Este cuestionario es anónimo y confidencial. Los resultados que da son solo consejos o recomendaciones y en ningún caso sustituyen a la evaluación de un experto.

El cuestionario te va a hacer preguntas sobre tus hábitos de juego en los últimos 12 meses. Por favor, indica si estás de acuerdo o no con las afirmaciones que se relacionan a continuación:

1 - ¿Necesitas jugar cantidades mayores de dinero en los juegos para obtener el placer deseado?

SI NO

2 - ¿Te encuentras nervioso, irritado o inquieto cuando intentas o piensas dejar de jugar a algunos de los juegos?

SI NO

3 - ¿Has intentado controlar, reducir, o dejar de jugar, pero no has podido conseguirlo?

SI NO

4 - ¿Estás preocupado, obsesionado o excesivamente interesado por los juegos?

SI NO

Fuente: App de LAE

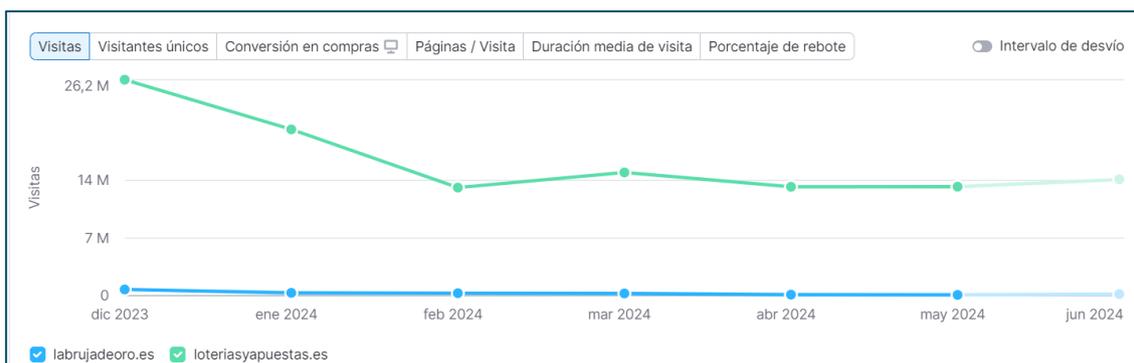
Otra funcionalidad importante es la capacidad de recibir notificaciones en tiempo real sobre los resultados de los sorteos y actualizaciones de premios, lo que permite a los usuarios estar siempre informados. La app también ofrece la opción de gestionar suscripciones a sorteos recurrentes, asegurando que los usuarios no se pierdan ningún sorteo importante.

La combinación de estas características hace que la aplicación de LAE sea una herramienta útil y segura para los jugadores de lotería en España. Aunque su dependencia de la versión web y altas problemas de funcionalidad mencionados por usuarios son áreas que podrían beneficiarse de mejoras, la aplicación sigue siendo una opción confiable para gestionar apuestas y loterías, proporcionando una experiencia de usuario completa y responsable.

En lo que respecta a su sitio web, LAE cuenta con un fuerte posicionamiento SEO, ocupando los primeros lugares en los resultados de búsqueda para búsquedas como "resultados de loterías" y "comprar lotería en línea". Este éxito en SEO se atribuye a la alta autoridad de su dominio estatal, que es muy confiable para los motores de búsqueda. LAE ofrece una gran cantidad de contenido relacionado con diversos sorteos y resultados, lo cual es muy relevante para las búsquedas relacionadas con loterías. Su sitio web está bien

estructurado, con un buen uso de etiquetas, meta descripciones y contenido optimizado para SEO. Adicionalmente, LAE obtiene numerosos enlaces entrantes de sitios web de alta autoridad, lo que refuerza aún más su posicionamiento en los resultados de búsqueda. Como resultado, LAE atrae un mayor número de visitas, siendo el competidor más grande en el mercado español.

Figura 28. Comparativa de visitantes de LAE y La Bruja de Oro



Fuente: es.semrush.com

LAE también tiene una presencia significativa en redes sociales, utilizando Facebook, Twitter, Instagram y YouTube para comunicarse con los jugadores y el público en general. Su contenido incluye anuncios de resultados de sorteos, promociones e información sobre el juego responsable. En Facebook, LAE tiene más de 70.000 seguidores y en Twitter y YouTube cuenta con aproximadamente 30.000 seguidores. LAE se beneficia de su autoridad y reconocimiento estatal, lo que le permite atraer un elevado número de seguidores en sus redes sociales.

A pesar de algunas críticas en las aplicaciones, LAE tiene una larga historia y una base de usuarios consolidada debido a su condición de entidad estatal. Su posicionamiento se basa en la confianza y la tradición, siendo la opción preferida para muchos jugadores que buscan participar en los sorteos más emblemáticos del país.

Recursos económicos

Loterías y Apuestas del Estado es el jugador más grande y tradicional en el mercado español. En 2022, sus ingresos de explotación fueron de 9.747.160 mil euros, un incremento del 3,6% respecto a 2021. Aunque su crecimiento es

menor en términos relativos comparado con TuLoteró y La Bruja de Oro, el volumen absoluto de ingresos es considerablemente mayor. El resultado ordinario antes de impuestos en 2022 fue de 2.657.657 mil euros, lo que representa un aumento del 2,5% en comparación con el año anterior. Esta cifra es significativamente superior a la de La Bruja de Oro y TuLoteró en términos absolutos. El resultado del ejercicio de Loterías y Apuestas del Estado alcanzó 1.993.590 mil euros en 2022, manteniendo una tendencia estable y sólida en su desempeño financiero.

En términos de activos, Loterías y Apuestas del Estado gestionó 22.890.339 mil euros en 2022, una ligera disminución en comparación con 2021. A pesar de esto, sus activos siguen siendo considerablemente superiores a cualquier otro competidor. Sus fondos propios también disminuyeron a 20.446.608 mil euros en 2022, aunque siguen siendo significativamente superiores a las otras empresas del sector. En cuanto a empleados, LAE cuenta con 486 personas, destacándose por su gran tamaño en comparación con otras empresas del sector.

Tabla 6. Las cuentas de los últimos 3 años de la empresa LAE

Perfil financiero & empleados			
Click on the item label or financial value to access the definition and calculation.			
Cuentas No Consolidadas Pinchar aquí para cuentas consolidadas	31/12/2022 mil EUR	31/12/2021 mil EUR	31/12/2020 mil EUR
☐	12 meses Aprobado Normal PGC 2007	12 meses Aprobado Normal PGC 2007	12 meses Aprobado Normal PGC 2007
Ingresos de explotación	9.747.160	9.410.822	7.735.662
Result. ordinarios antes Impuestos	2.657.657	2.591.080	1.940.570
Resultado del Ejercicio	1.993.590	1.944.197	1.455.990
Total Activo	22.890.339	23.370.403	23.326.070
Fondos propios	20.446.608	21.235.062	21.526.560
Rentabilidad económica (%)	11,61	11,09	8,32
Rentabilidad financiera (%)	13,00	12,20	9,01
Liquidez general	0,95	1,31	1,53
Endeudamiento (%)	10,68	9,14	7,71
Número empleados	486	495	512

Fuente: SABI

4. Análisis DAFO

Fortalezas

- **Reputación y confianza:** la Bruja de Oro ha consolidado una reputación sólida como una de las administraciones de lotería más afortunadas y confiables en España. Esta reputación no solo atrae a clientes fieles, sino que también fomenta un elevado nivel de confianza y prestigio en el mercado.
- **Base de clientes fieles:** la empresa tiene una base de clientes leales que han sido atraídos por su historial de éxito. Estos clientes no solo vuelven regularmente, sino que también recomiendan la administración a nuevos jugadores, ampliando su alcance de manera orgánica.
- **Innovación en marketing:** la Bruja de Oro ha sido pionera en el sector en la ejecución de estrategias de marketing digital, utilizando campañas en redes sociales y colaboraciones creadores de contenido para aumentar su visibilidad. Esta estrategia ha permitido a la empresa captar a un público más joven y tecnológicamente avanzado.
- **Experiencia en el sector:** con años de experiencia en la industria de las loterías, La Bruja de Oro entiende profundamente las dinámicas del mercado y ha demostrado su capacidad para adaptarse a las regulaciones y cambios del sector.

Debilidades

- **Dependencia del canal tradicional:** a pesar de las mejoras digitales, una parte significativa de las ventas sigue dependiendo de los canales tradicionales. Esta dependencia limita el alcance de la empresa en un mercado que se está digitalizando rápidamente.
- **Recursos limitados para expansión:** en comparación con grandes operadores como Loterías y Apuestas del Estado, La Bruja de Oro tiene recursos financieros y humanos más limitados, lo que restringe su capacidad para expandirse y desarrollar nuevas estrategias.
- **Alta competencia en marketing digital:** la fuerte competencia de plataformas en línea como TuLoteró, que ofrecen experiencias de

usuario más avanzadas y diversas opciones de juegos, puede dificultar que La Bruja de Oro mantenga su cuota de mercado.

- **Altos costes de publicidad:** la necesidad de invertir continuamente en campañas de marketing y publicidad puede ser financieramente costosa para una empresa de este tamaño, especialmente frente a competidores con mayores recursos.

Oportunidades

- **Expansión del mercado digital:** la creciente adopción de tecnologías digitales y el aumento de las compras en línea representan una oportunidad significativa para incrementar las ventas online y atraer a una audiencia más joven y tecnológica.
- **Diversificación de productos:** explorar la oferta de nuevos productos de juegos y apuestas podría diversificar las fuentes de ingresos y atraer a nuevos clientes interesados en una variedad de opciones de entretenimiento.
- **Colaboraciones y alianzas:** establecer alianzas con otras plataformas digitales o entidades del sector podría ampliar el alcance y las capacidades de distribución, permitiendo una mejor penetración en el mercado.
- **Enfoque en el juego responsable:** promover el juego lúdico y asociarse con iniciativas de juego seguro puede mejorar la percepción pública y atraer a clientes conscientes de la ética.

Amenazas

- **Competencia intensa:** la presencia de grandes operadores como Loterías y Apuestas del Estado y plataformas digitales como TuLoterero representa una competencia significativa que puede afectar su participación en el mercado.
- **Regulaciones gubernamentales:** cambios en las leyes y regulaciones sobre juegos de azar pueden imponer nuevas restricciones y aumentar los costes de cumplimiento, afectando la operación y estrategia de la empresa.

- **Saturación del mercado:** la creciente cantidad de opciones de juego puede saturar el mercado y dificultar la diferenciación de La Bruja de Oro frente a sus competidores.
- **Dependencia del comportamiento del consumidor:** los factores económicos que impactan el poder adquisitivo de los consumidores pueden afectar la venta de boletos de lotería, disminuyendo el gasto discrecional en juegos de azar.
- **Ciberseguridad:** la creciente digitalización aumenta la vulnerabilidad a ataques cibernéticos, lo que puede afectar la confianza del cliente y la operación de la plataforma digital.

Conclusiones DAFO

A partir del análisis precedente, podemos concluir que La Bruja de Oro tiene una fuerte presencia en el mercado de loterías español, impulsada por su reputación y capacidad de innovación. Sin embargo, enfrenta desafíos significativos de competidores establecidos y emergentes. Para mantener su competitividad, debe enfocarse en aprovechar las oportunidades de expansión digital, innovación tecnológica y colaboración, mientras mitiga las amenazas a través de estrategias de marketing efectivas, la mejora continua de su plataforma y la promoción de prácticas de juego responsable. Expandir la cartera de productos y servicios, junto con implementar programas de fidelización sólidos, será crucial para mantener su competitividad en el mercado.

Además, es fundamental que La Bruja de Oro continúe invirtiendo en el desarrollo y la mejora de su plataforma digital para ofrecer una experiencia de usuario superior para poder competir con sus rivales. Al mismo tiempo, la empresa debe explorar oportunidades de colaboración y alianzas estratégicas para ampliar su alcance y ser más eficiente.

En conclusión, “La Bruja de Oro” está estratégicamente situada para capitalizar las oportunidades y enfrentar los desafíos en el competitivo mercado de loterías en España. Con una estrategia bien definida que combine su legado con la innovación y la responsabilidad, la empresa puede continuar prosperando y manteniendo su liderazgo en el sector.

Tabla 7. Resumen DAFO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Reputación y Confianza • Base de Clientes Fieles • Innovación en Marketing • Experiencia en el Sector 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia del Canal Tradicional • Recursos Limitados para Expansión: • Alta Competencia en Marketing Digital • Altos Costos de Publicidad
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Expansión del Mercado Digital: • Diversificación de Productos • Colaboraciones y Alianzas • el Juego Responsable 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia Intensa • Regulaciones Gubernamentales • Saturación del Mercado • Dependencia del Comportamiento del Consumidor • Ciberseguridad

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de análisis DAFO

5. Segmentación de mercado

Segmentación geográfica

En lo que respecta a La Bruja de Oro, es interesante hacer el enfoque en áreas urbanas. En estas áreas la empresa puede enfocarse en la venta de boletos a través de plataformas digitales, aprovechando la alta penetración de Internet y el uso de dispositivos móviles. Estos usuarios tienden a preferir plataformas digitales para la compra de boletos debido a su estilo de vida acelerado y la conveniencia que les ofrece el Internet. Además, valoran la rapidez y la facilidad de acceso que proporcionan las aplicaciones móviles, lo que les permite realizar compras desde cualquier lugar y en cualquier momento. Las campañas de marketing digital son particularmente efectivas para captar a este segmento, que busca soluciones rápidas y eficientes.

En contraste, en áreas rurales y pequeños núcleos urbanos, es fundamental que la empresa mantenga una fuerte presencia física mediante puntos de venta tradicionales, ya que estos consumidores suelen preferir realizar sus compras en tiendas físicas debido a la falta de acceso confiable a plataformas digitales y a su inclinación por la interacción personal. Valoran la atención cara a cara y la confianza que se establece en un entorno comunitario, donde las relaciones personales y la fidelidad al comercio local son más fuertes, que se generan en un entorno más cercano y familiar.

Segmentación demográfica

Para La Bruja de Oro, segmentar por edad y nivel de ingresos puede ser particularmente efectivo. Los jóvenes adultos prefieren la conveniencia y rapidez de las compras en línea y el acceso a servicios digitales. Este grupo demográfico es más propenso a utilizar aplicaciones móviles para la compra de boletos de lotería, lo que se debe a su familiaridad y comodidad con la tecnología. Son los usuarios más activos en el comercio electrónico y en el uso de aplicaciones móviles, que siempre se encuentran en búsqueda de herramientas eficientes que se adapten a sus vidas aceleradas y ocupadas.

Por otro lado, las personas mayores tienden a preferir métodos tradicionales de compra, como acudir a puntos de venta físicos, y valoran la reputación y la

historia de la empresa. Disfrutan de la interacción personal y del trato directo con los empleados, lo que les brinda una sensación de seguridad y familiaridad. La experiencia y la larga trayectoria de la empresa en el mercado también les infunden confianza, algo que no siempre encuentran en las plataformas digitales.

Los ingresos también juegan un papel crucial, aquellas personas con ingresos medios y altos pueden participar en la compra de boletos más caros y en sorteos especiales, mientras que los de ingresos bajos pueden ser atraídos mediante promociones de boletos de menor precio y promociones activas.

Segmentación psicográfica

Para La Bruja de Oro, en contexto de plan de marketing de software es más interesante el segmento de los tecnológicamente adeptos, que valoran la comodidad y la rapidez que ofrecen las plataformas digitales. Son usuarios habituales de smartphones y aplicaciones, y esperan un acceso rápido y sencillo a los servicios que utilizan. Este segmento está acostumbrado a las soluciones tecnológicas que les facilitan la vida diaria y optimizan su tiempo, prefiriendo realizar sus compras en línea y recibir notificaciones digitales.

Otro segmento que se puede destacar son los tradicionalistas que prefieren la interacción personal en los puntos de venta físicos y confían en la reputación de la empresa. Las personas de este grupo suelen ser fieles a las empresas con una larga trayectoria y un historial comprobado de éxito. Este grupo tiene una fuerte preferencia por las experiencias que les resultan familiares y que han demostrado ser confiables a lo largo del tiempo. La seguridad y la confianza son factores cruciales para ellos, lo que hace que las campañas que destacan la rica historia de la empresa y los grandes premios ganados en el pasado sean particularmente efectivas.

Segmentación en base al comportamiento

En lo que respecta a La Bruja de Oro, los compradores ocasionales y los jugadores frecuentes son segmentos conductuales importantes. Los compradores ocasionales compran boletos principalmente durante eventos especiales y festividades, como el sorteo de Navidad o “El Niño”. Para ellos, la compra de boletos se convierte en una actividad social y familiar que se asocia

con momentos únicos y mágicos del año. La compra de boletos durante estas fechas no solo es una oportunidad para ganar, sino también una forma de participar en una tradición que se ha pasado de generación en generación, subrayando la naturaleza única y especial de estos eventos, creando un sentido de la nostalgia de la experiencia única y la magia de estos momentos.

Por otro lado, los jugadores frecuentes compran boletos de manera regular y prefieren boletos de juegos instantáneos además de los sorteos tradicionales. Este segmento busca oportunidades frecuentes para ganar y valora la gratificación instantánea. Para estos consumidores, la compra de boletos es una actividad habitual y rutinaria, que forma parte de su entretenimiento regular.

5.1 Público Objetivo

La utilización de campañas de marketing digital dirigidas a usuarios urbanos y jóvenes adultos, combinada con promociones exclusivas para aquellos con ingresos medios y estrategias de fidelización para jugadores frecuentes, asegura que cada segmento reciba una propuesta de valor que resuene con sus necesidades y preferencias específicas. Al mismo tiempo, la atención a los compradores ocasionales durante eventos especiales fortalece la conexión emocional con la marca, creando una experiencia única y memorable.

Desarrollar estrategias de marketing específicas para cada uno de estos segmentos permitirá a La Bruja de Oro maximizar su alcance y efectividad, logrando una adopción generalizada del software y alta satisfacción entre los usuarios. Este enfoque segmentado mejorará la experiencia del usuario, fomentará la lealtad y fidelidad hacia la marca, y contribuirá significativamente al éxito del plan de marketing del software.

5.2 Posicionamiento

La Bruja de Oro se posiciona como la administración de lotería más afortunada y confiable en España, destacándose por su historial de éxitos y su capacidad para conectar emocionalmente con los clientes. Enfocándose en la innovación digital y la satisfacción del cliente, La Bruja de Oro ofrece una propuesta de valor que combina tradición y tecnología.

6. Objetivos de marketing

El plan de marketing de La Bruja de Oro se propone fortalecer su posición en el mercado de apuestas del Estado en España, centrándose en la expansión e innovación digital mediante su software. A continuación, se describen los objetivos generales y específicos, basados en la situación actual de la empresa y en la segmentación del público objetivo previamente analizada. Según Rocío Samino García, estos objetivos deben ser definidos en el tiempo y cuantificables, adecuados a las amenazas y oportunidades del entorno, alineados con los recursos y capacidades de la empresa, coherentes, realistas pero motivadores, fáciles de entender por todos y comunicados por escrito a los responsables. (Samino García & Rivero Gutiérrez, *Cómo realizar un plan de marketing integral*, 2017)

6.1 Objetivos Generales

Uno de los principales objetivos de La Bruja de Oro es afianzar su posición como la administración de lotería más reconocida y confiable en España. Este objetivo se propone alcanzarse en un plazo de dos años, aprovechando su reputación y su presencia en el mercado. La consolidación de una marca fuerte es crucial para mantener una ventaja competitiva sostenible. En este caso, el plazo de dos años es razonable para implementar estrategias de branding y observar cambios significativos en la percepción de la marca.

Adicionalmente, con el fin de garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa, se plantea un objetivo de incrementar las ventas totales en un 10% anual durante los próximos tres años. Este incremento se conseguirá a través de una estrategia de marketing digital, ya que este plan de marketing pone un énfasis particular en el software de la empresa. El plazo de tres años se considera suficiente para implementar nuevas estrategias y observar sus efectos en el rendimiento de la empresa.

6.2 Objetivos Específicos

Cuantitativos

En el próximo año, La Bruja de Oro se propone incrementar su cuota de mercado en el sector de ventas de lotería del Estado en un 5%, aprovechando el potencial de su software para atraer a más usuarios. Este objetivo se fundamenta en la segmentación geográfica y demográfica que identifica a los usuarios urbanos y adultos jóvenes como segmentos clave, aprovechando su alta disposición para utilizar plataformas digitales. Una estrategia de segmentación efectiva permite a las empresas enfocarse en los segmentos de mercado con mayor potencial de crecimiento y rentabilidad.

Dada la importancia creciente del comercio electrónico, se plantea el objetivo de elevar las ventas online en un 7% en el próximo año, a través de la mejora continua del software de ventas en línea. Este objetivo se basa en la segmentación psicográfica y conductual, enfocándose en usuarios tecnológicamente adeptos y jugadores frecuentes que valoran la gratificación instantánea y la conveniencia de las plataformas digitales. La optimización de la experiencia de usuario en plataformas digitales es crucial para aumentar la lealtad del cliente e incrementar las ventas. Este objetivo a corto plazo es fundamental para establecer una base sólida que apoye los objetivos generales a largo plazo.

Cualitativos

Aumentar el reconocimiento de la marca a nivel nacional, logrando que al menos el 50% del público objetivo asocie La Bruja de Oro con una empresa confiable y cómoda en la venta de loterías, potenciado por la calidad y eficiencia de su software. Este objetivo se sustenta en la necesidad de consolidar la identidad de la marca entre los diferentes segmentos identificados, especialmente mediante campañas de branding y eventos promocionales. El branding efectivo fortalece la imagen de la marca y construye una relación emocional con los consumidores, lo que puede traducirse en mayor lealtad y repetición de compras.

En términos de satisfacción del cliente, se busca alcanzar una puntuación promedio de 4.5 sobre 5 en encuestas y reseñas online, destacando las mejoras y beneficios del software. Este objetivo está orientado a mejorar la experiencia del usuario, asegurando que cada interacción con la marca sea positiva y satisfactoria. La satisfacción del cliente es un indicador crítico de la lealtad y la retención, de modo que las empresas que invierten en mejorar la experiencia del cliente suelen ver un aumento significativo en este aspecto. Estos objetivos cualitativos a corto y mediano plazo permiten monitorizar y ajustar las mejoras en la percepción de la marca y la satisfacción del cliente.

Finalmente, se desarrollará e implementará un programa de fidelización que consiga aumentar la retención de clientes en 15% al finalizar el primer año de su implementación, apoyado por funcionalidades del software que faciliten la gestión de promociones y beneficios exclusivos. Este programa ofrecerá beneficios exclusivos y promociones especiales a los clientes recurrentes, incentivando su lealtad y recompensando su fidelidad. La implementación de este programa en el primer año es crucial para comenzar a observar sus efectos y ajustar las estrategias según los resultados obtenidos.

En conclusión, los plazos establecidos de un período de dos a tres años son adecuados para implementar y observar el impacto de estrategias significativas en el posicionamiento de la marca y el crecimiento de las ventas. Estos plazos permiten a la empresa adaptar sus tácticas en función de las respuestas del mercado y el comportamiento del consumidor, asegurando una estrategia de marketing ágil y efectiva para aumentar sus ventas y garantizar una alta satisfacción y fidelización del cliente.

7. Estrategias de marketing (Matriz de Ansoff)

Penetración de Mercado

La Bruja de Oro implementará campañas de SEO para optimizar la visibilidad en los motores de búsqueda y generar más tráfico hacia su plataforma de ventas en línea.

Aumentar el uso de cuentas existentes en redes sociales como Facebook, YouTube e Instagram para promover los boletos de lotería y fortalecer la relación con los clientes actuales.

Para incentivar la compra de boletos de lotería se ofrecerán promociones temporales, así como campañas de marketing estacional que aprovechen las festividades y eventos especiales, como el sorteo de Navidad y "El Niño".

Para aumentar la satisfacción y fidelidad del cliente, se recogerá feedback mediante encuestas regulares y se realizarán mejoras basadas en sus comentarios.

Desarrollo de Mercado

En cuanto a estrategias de marketing, se lanzarán campañas publicitarias creativas en redes sociales nuevas para la Bruja de Oro, como el TikTok y Twitter, con el objetivo de aumentar su alcance y atraer nuevos segmentos de mercado.

Desarrollo de Productos

Se introducirán funcionalidades avanzadas en el software de ventas en línea, como notificaciones personalizadas, una interfaz más intuitiva y elementos de gamificación para mejorar la experiencia del usuario. Además, mejorará la atención al cliente con un chat en vivo y WhatsApp Business para resolver problemas y dudas de usuarios. Se colaborará con servicios de pago móvil para aumentar la base de clientes ofreciendo una mayor seguridad en los pagos.

Para aumentar el compromiso y la lealtad del cliente, se desarrollarán nuevos programas de fidelización que ofrezcan recompensas exclusivas y eventos especiales relacionados con la marca. Asimismo, para atraer a una clientela

más amplia y variada, la empresa introducirá nuevos productos como sorteos temáticos y juegos de apuesta innovadores.

Diversificación

La Bruja de Oro explorará oportunidades en áreas relacionadas con el entretenimiento y los juegos de azar para diversificar las fuentes de ingresos. La empresa evaluará la viabilidad de ofrecer productos y servicios complementarios, como juegos de mesa y juegos interactivos.

8. Marketing Mix

Producto

Para mejorar la oferta de productos y alcanzar el objetivo de incrementar las ventas totales, la empresa debe continuar mejorando el software de ventas en línea y lanzar una versión mejorada de la aplicación móvil con funcionalidades avanzadas que respondan a las necesidades y expectativas de los usuarios, motivando la compra de boletos, como por ejemplo, las compras de boletos en un click, programar compras automáticas, notificaciones personalizadas de los resultados por correo electrónico y notificaciones push, posibilidad de personalizar la página principal de apps añadiendo juegos favoritos. Estas mejoras no solo facilitarán la experiencia del usuario, sino que también aumentarán la satisfacción y lealtad del cliente.

La empresa debe ampliar la oferta de productos complementarios como amuletos, figuras, artículos de papelería, objetos de moda que atrapan la suerte y libros especializados para atraer a clientes interesados en estas temáticas y promover la venta de productos relacionados con la marca.

Además, la empresa puede aumentar la variedad de los productos mediante la venta de boletos sorpresa, para atraer compradores interesados en la emoción y el misterio de no saber exactamente qué tipo de boleto están comprando. Los boletos sorpresa podrían incluir una combinación aleatoria de boletos de diferentes loterías, aumentando la variedad y el interés del cliente.

Asimismo, la empresa puede desarrollar paquetes para empresas que incluyan beneficios adicionales, por ejemplo, crear productos en colaboración con estas empresas para sus empleados. Esta estrategia es especialmente útil durante la temporada navideña y otros períodos festivos, cuando las empresas buscan regalos o incentivos para sus empleados.

Precio

El precio de los boletos de lotería está establecido por el Estado, lo que limita la capacidad de La Bruja de Oro para competir en términos de precios. Sin embargo, se puede agregar valor a través de estrategias no relacionadas con el precio, como el aplazamiento de pago para las empresas, haciéndolo más

atractivo para ellos. Esto puede fomentar grandes compras y mejorar las relaciones con clientes corporativos, ofreciendo flexibilidad financiera.

Distribución

Respecto a La Bruja de Oro, es crucial que el software de ventas de lotería se distribuya de manera eficiente para garantizar que los clientes puedan acceder a los productos de forma fácil y rápida. El principal canal de distribución deben ser las aplicaciones móviles y el sitio web oficial. Es esencial que el sitio web esté optimizado para facilitar la navegación, la compra y el seguimiento de boletos de lotería, de este modo es conveniente optimizarlo para motores de búsqueda, asegurando que los productos de la empresa aparezcan en los primeros resultados de búsqueda en principales navegadores. Además, aumentar los recursos de los servidores aumentar la velocidad de carga de la plataforma para que estos puedan soportar más usuarios conectados simultáneamente sobre todo en altas temporadas. La velocidad de carga de la página web es uno de los factores de posicionamiento más influyente hoy en día por lo que es importante destinar una parte de los ingresos en este apartado. (Díez J. R., *Marketing Digital 360 implementación práctica*, 2019) La interfaz debe ser intuitiva y accesible, permitiendo a los usuarios realizar sus compras de manera rápida y sencilla.

Establecer alianzas con otras empresas y plataformas para ampliar el alcance de los productos de La Bruja de Oro, como, por ejemplo, colaborar con servicios de pago móvil como PayPal, Google Pay y Apple Pay para ofrecer opciones de pago seguras y convenientes. Esta integración facilita el proceso de compra y mejora la experiencia del usuario.

Ofrecer un servicio de atención al cliente eficiente y accesible a través de múltiples canales, incluyendo chat en vivo y WhatsApp Business para resolver cualquier problema o duda que los usuarios puedan tener, asegurando una experiencia de compra positiva y fomentando la lealtad del cliente.

Promoción

Para mejorar la variable promoción, la empresa debería diseñar campañas publicitarias que combinen medios tradicionales (televisión, radio, prensa) y

digitales (redes sociales, anuncios en línea y blogs) para resaltar su historia y reputación.

En los medios tradicionales, es conveniente crear anuncios emotivos y atractivos para emitir en horarios de alta audiencia en televisión y radio. Asimismo, sería interesante publicar anuncios en periódicos y revistas de amplia circulación en temporada alta, destacando la trayectoria y reputación de la empresa mediante testimonios de clientes reales, con el fin de crear una conexión emocional con su audiencia.

En medios de promoción digitales, la empresa puede usar plataformas como Facebook, Instagram, TikTok, Twitter y YouTube para desarrollar campañas que incluyan concursos, encuestas y contenido interactivo para aumentar el compromiso, intentando crear contenido viral en redes sociales. La ventaja principal de del uso de redes sociales en el marketing es que permiten agrupar a los usuarios en grupos concretos, como jugadores frecuentes y ocasionales y ofrecerles ofertas diferentes según el segmento al que pertenecen. (Díez J. R., 2019). Como herramienta adicional, la empresa puede utilizar anuncios nativos en Google Ads y redes sociales para dirigir tráfico cualificado al sitio web y la aplicación móvil.

Además, colaborar con creadores de contenido para escribir artículos y crear contenido visual atractivo que destaque los beneficios de participar en los sorteos de La Bruja de Oro.

Adicionalmente, la empresa puede participar en actividades sociales, realizando campañas de merchandising donde una parte de los ingresos se destina a causas benéficas para aumentar la confianza y la lealtad de los clientes.

Para aumentar la atracción del software, se puede implementar un sistema de recompensas donde los usuarios ganen puntos especiales al atrapar "brujas con escobas" de diferentes tipos en la web y la aplicación móvil en época navideña. Estos puntos pueden ser canjeados por premios exclusivos de temporada, incentivando el uso continuo del software y aumentando la interacción con la marca.

Otra idea es introducir sorteos internos y promociones durante temporadas festivas. Por ejemplo, durante la Navidad, los clientes cuyos números de teléfono coincidan con los últimos dígitos del Gordo de la lotería de Navidad pueden ganar regalos exclusivos proporcionados por la empresa.

9. Presupuesto del plan de Marketing Mix

Para llevar a cabo una campaña de marketing efectiva para La Bruja de Oro dentro de un presupuesto real, vamos a determinar el método más adecuado para fijar el presupuesto de marketing, donde se priorizarán las áreas con mayor potencial de retorno de inversión, mientras que otras áreas recibirán inversiones mínimas inicialmente para evaluar la respuesta del mercado.

Dada la situación financiera de la empresa, el método basado en objetivos y tareas podría ser más adecuado, ya que permite a la empresa destinar recursos de forma más eficiente y estratégica de los recursos financieros, enfocándose en las tareas necesarias para alcanzar los objetivos y ofrece la capacidad de realizar ajustes en función de la respuesta del mercado. Aunque este método requiere una planificación detallada y si no se controla adecuadamente, puede resultar en un gasto mayor de lo previsto, se asegura que cada gasto financiero está justificado y orientado hacia el logro de resultados, maximizando el retorno de inversión.

Sin embargo, dado que la empresa también debe mantener una prudencia financiera, se recomienda que, al utilizar el método basado en objetivos y tareas, se establezca también un límite que no exceda significativamente un porcentaje razonable de los ingresos de explotación. Tomaremos un límite de 10% de los ingresos de explotación que sería 143.377 € para asegurar sostenibilidad. De este modo, nos aseguramos de que el gasto en marketing esté directamente vinculado a la capacidad de ingresos de la empresa y evitamos que gaste más de lo que se puede permitir, protegiendo la estabilidad financiera de la empresa.

A continuación, se presenta un presupuesto detallado de marketing para La Bruja de Oro:

Tabla 8. Distribución del presupuesto

PARTIDA	PRESUPUESTO (€)
PRODUCTO	22.000
- Desarrollo de mejoras en software	15.000
- Investigación y desarrollo de nuevos productos	3.000
- Productos relacionados con la marca	4.000
PRECIO	0

DISTRIBUCIÓN	17.000
- SEO y mejoras de rendimiento	5.000
- Aumento de la capacidad de servidores	5.000
- Colaboraciones con un servicio de pago móvil seguro	3.000
- Chat en vivo y Whatsapp Business	4.000
PROMOCIÓN	59.000
- Anuncios en televisión y radio	15.000
- Publicidad en redes sociales y Google Ads	10.000
- Contenido de valor (producción de videos, artículos de blog)	7.000
- Contratos con creadores de contenido	15.000
- Organización de sorteos adicionales y concursos interactivos	5.000
- Participación en actividades comunitarias y donaciones	3.000
- Desarrollo del sistema de recompensas	4.000
PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN DE MARKETING MIX	98.000

Fuente: Elaboración propia

El presupuesto de cada partida es una estimación, ya que hemos obtenido los precios de diversas fuentes en internet y los hemos adaptado lo mejor posible a nuestro plan de marketing. Sin embargo, es importante mencionar que calcular con precisión los costes y el tiempo de mano de obra necesario para la implementación resulta muy complicado en este caso. Las partidas se han organizado según las áreas del plan de acción: producto, precio, distribución y promoción.

Basar el presupuesto en objetivos y tareas permite a la empresa enfocarse en actividades de alto impacto y eficiencia, mientras que se mantiene la flexibilidad necesaria para ajustarse a las condiciones del mercado. Este método, complementado con un límite prudente basado en los ingresos de explotación, asegura una estrategia de marketing eficaz para alcanzar los objetivos de crecimiento y expansión de la empresa de forma sostenible y eficiente.

10. Periodificación del presupuesto anual

Para maximizar el retorno de inversión en las actividades de marketing y asegurar una planificación financiera eficaz, vamos a distribuir el presupuesto de 98.000 € de manera que las inversiones iniciales se centren en las actividades esenciales para la mejora del software, y posteriormente incrementar progresivamente las actividades promocionales a medida que se acerca la temporada alta, optimizando el uso de los recursos para mayor aprovechamiento de alta demanda y captación de los clientes. En el caso de La Bruja de Oro, la temporada de Navidad genera el pico máximo de demanda que justifica mayores inversiones en marketing.

Tabla 9. Periodificación del presupuesto

PARTIDA	PRESUPUESTO (€)	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre
PRODUCTO	22.000	15.000	2.000	2.000	3.000
- Desarrollo de mejoras en software	15.000	15.000			
- Investigación y desarrollo de nuevos productos	3.000		1.000	1.000	1.000
- Productos relacionados con la marca	4.000		1.000	1.000	2.000
PRECIO	0	0	0	0	0
DISTRIBUCIÓN	17.000	10.000	2.500	2.500	2.000
- SEO y mejoras de rendimiento	5,000	5.000			
- Aumento de la capacidad de servidores	5,000		2.000	2.000	1.000
- Colaboraciones con un servicio de pago móvil seguro	3,000	3.000			
- Chat en vivo y Whatsapp Business	4.000	2.000	500	500	1.000
PROMOCIÓN	59.000	6.000	3.000	8.000	42.000
- Anuncios en televisión y radio	15.000			3.000	12.000
- Publicidad en redes sociales y Google Ads	10.000	1.000	1.000	2.000	6.000
- Contenido de valor (producción de videos, artículos de blog)	7.000		1.000	2.000	4.000

- Contratos con creadores de contenido	15.000	1.000	1.000	1.000	12.000
- Organización de sorteos adicionales y concursos interactivos	5.000				5.000
- Participación en actividades comunitarias y donaciones	3.000				3.000
- Desarrollo del sistema de recompensas	4.000	4.000			
PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN DE MARKETING MIX	98.000	31.000	7.500	12.500	47.000

Fuente: Elaboración propia

Primer trimestre

En el primer trimestre, se realiza la mayor inversión en la mejora del software y el desarrollo de actividades esenciales. Estas inversiones iniciales son cruciales para establecer una base sólida que facilite el crecimiento continuo y la eficiencia operativa durante todo el año. Se destinan 15.000 € para el desarrollo de mejoras en el software, asegurando una plataforma robusta y eficiente que soporte un aumento en el tráfico y las transacciones durante el resto del año.

En la distribución, se invierten 5.000 € en SEO y mejoras de rendimiento para aumentar la visibilidad en línea y asegurar que los clientes potenciales puedan encontrar fácilmente los productos y servicios de la empresa. También se destinan 2.000 € para implementar el chat en vivo y WhatsApp Business, proporcionando canales de comunicación directa y eficaz con los clientes, mejorando la atención al cliente y la resolución de problemas en tiempo real. Además, se asignan 3.000 € para colaboraciones con servicios de pago móvil seguro, facilitando transacciones más rápidas y seguras para los usuarios.

En promoción, se destina 1.000 € en publicidad en redes sociales y Google Ads para captar la atención de un público más amplio. También, se asignan 1.000 € en contratos con creadores de contenido para fomentar el compromiso y la fidelización del cliente. Además, se destina 4.000 € en el desarrollo de sistema de

recompensas para los clientes dentro de la aplicación y la página web aumentando de este modo el tráfico y el interés de los usuarios durante varias épocas festivas.

Segundo trimestre

En el segundo trimestre, se continúa con inversiones menores en áreas que requieren ajustes y mejoras continuas, manteniendo la preparación para la temporada alta. Se destinan 1.000 € para la investigación y desarrollo de nuevos productos y 1.000 € para productos relacionados con la marca, asegurando una oferta amplia y atractiva.

En distribución, se invierten 2.000 € en aumentar la capacidad de servidores garantizando que la plataforma pueda manejar incrementos en el tráfico sin problemas técnicos. También se asignan 500 € en chat en vivo y WhatsApp Business, continuando proporcionar canales de comunicación en tiempo real con los clientes.

En promoción, se asignan 2.000 € en publicidad en redes sociales y Google Ads para seguir captando nuevos clientes, y 2.000 € en contenido de valor para mantener el compromiso y empezar a crear el interés en la empresa de público objetivo. Se invierten 1.000 € en contratos con creadores de contenido para mantener la relevancia en las plataformas digitales.

Tercer trimestre

Durante el tercer trimestre, se incrementan las actividades promocionales para preparar el terreno para la alta temporada de Navidad. Se asignan 1.000 € adicionales para la investigación y desarrollo de nuevos productos y 1.000 € para productos relacionados con la marca, asegurando que la oferta de productos sea atractiva y relevante para los clientes.

En distribución, se invierten 2.000 € en aumentar la capacidad de servidores para manejar el tráfico adicional previsto para la temporada alta. Se mantiene la inversión de 500 € en chat en vivo y WhatsApp Business mejorando la atención al cliente y la resolución de problemas en tiempo real.

En promoción, se destinan 3.000 € en anuncios en televisión y radio para maximizar la visibilidad de la marca antes de la temporada alta. Se asignan

2.000 € en publicidad en redes sociales y Google Ads, asegurando que los anuncios lleguen a un público amplio y específico aumentando el tráfico y la visibilidad antes de la temporada. También se invierten 2.000 € en contenido de valor y 1.000 € en contratos con creadores de contenido para mantener el interés y compromiso con el público objetivo.

Cuarto trimestre

En el cuarto trimestre, se realiza la mayor inversión en promoción para capitalizar la alta temporada de Navidad y maximizar la captación de clientes. Se destinan 3.000 € para productos relacionados con la marca y nuevos productos, asegurando una oferta atractiva y diversificada.

En distribución, se invierten 1.000 € adicionales en aumentar la capacidad de servidores, y 1.000 € en chat en vivo y WhatsApp Business para manejar el incremento en el tráfico y asegurando atención a todos clientes que lo necesitan.

En promoción, se asignan 12.000 € en anuncios en televisión y radio, asegurando una presencia significativa en los medios tradicionales. Se destinan 12.000 € en contratos con creadores de contenido, 6.000 € en publicidad en redes sociales y Google Ads, y 4.000 € en contenido de valor. Además, se invierten 5.000 € en la organización de sorteos adicionales y concursos interactivos por parte de la empresa, y 3.000 € en participación en actividades comunitarias y donaciones, para aumentar el compromiso y la lealtad del cliente.

11. Control

Para garantizar el éxito del Plan de Marketing de la empresa y el logro de los objetivos fijados, es fundamental implementar un sistema de medición y control. Este sistema debe permitir una evaluación periódica del progreso hacia los objetivos, identificando cualquier desviación respecto a lo planificado. Es importante que dicho sistema sea integral, adaptable y que ofrezca información precisa y en tiempo razonable, facilitando así la toma de decisiones informadas y los ajustes necesarios.

Para medir si se cumplen los objetivos de mercado, se comparará la cuota de mercado actual con la de periodos anteriores utilizando informes de ventas y análisis de la competencia. El incremento de las ventas online se analizará mensual y trimestralmente, utilizando herramientas de análisis web y CRM para comparar las ventas y comportamiento de clientes antes y después de las campañas de marketing. Además, se va a medir el aumento en las descargas mensuales de la aplicación y evaluar el porcentaje de usuarios que continúan utilizando la aplicación después de su descarga inicial, enviando encuestas de las razones de abandono para una mejora continua.

El reconocimiento de marca se medirá mediante encuestas y estudios de mercado, mientras que la satisfacción del cliente se evaluará a través de encuestas y feedback directo, con el objetivo de alcanzar una alta puntuación promedio. Es conveniente monitorear las reseñas en las tiendas de aplicaciones y los comentarios en redes sociales, responder a los usuarios y tomar en cuenta sus sugerencias para futuras actualizaciones.

El proceso de control comenzará con recolección de datos utilizando herramientas como Google Analytics, CRM y plataformas de redes sociales. Luego, se analizarán estos datos para identificar tendencias, patrones y áreas de mejora mediante un análisis comparativo del rendimiento actual con los objetivos establecidos. Se crearán informes trimestrales que resuman el desempeño de las estrategias de marketing y se presentarán al equipo de gestión para hacer ajustes en las estrategias según sea necesario.

En caso de detectar desviaciones significativas, se implementará un plan de acción correctiva, identificando las causas y desarrollando estrategias específicas para abordar estos problemas. El monitoreo constante permitirá evaluar la eficacia de las estrategias correctivas y asegurar que se están obteniendo los resultados esperados.

Establecer un sistema de medición y control robusto es vital para el éxito del Plan de Marketing. Este sistema facilita una supervisión continua, proporciona datos cruciales para la toma de decisiones y asegura que los objetivos de crecimiento y expansión se logren de manera efectiva. Con este enfoque, la empresa puede adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado y optimizar el rendimiento de sus estrategias de marketing, garantizando así un crecimiento sostenible y significativo.

12. Conclusiones

A lo largo de este TFG, se ha desarrollado un plan de marketing integral para la empresa La Bruja de Oro, centrado en el desarrollo de su software de apuestas y loterías del Estado. Este plan se fundamenta en un análisis tanto del entorno interno como externo de la empresa, permitiendo identificar oportunidades y desafíos que han guiado la formulación de las estrategias de marketing propuestas.

El estudio inició con una justificación fundamentada en la relevancia económica del sector de juegos de azar y apuestas en España y su impacto social. Se definieron objetivos específicos para guiar la investigación y el desarrollo del plan de marketing, tales como analizar el contexto actual del mercado, evaluar la oferta vigente de la empresa, estudiar a los clientes actuales y potenciales, diseñar una estrategia de marketing efectiva, implementar recomendaciones concretas y establecer métricas para el seguimiento y la evaluación.

El análisis PESTEL, que examina los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan al sector de los juegos de azar en España, identificó las principales fuerzas y tendencias que influyen en la industria y su impacto potencial en La Bruja de Oro. Asimismo, se realizó un análisis interno detallado, evaluando la situación financiera, los recursos tecnológicos, las capacidades comerciales y los procesos operativos de la empresa. Este análisis reveló fortalezas significativas, como su reconocida marca y una base de clientes leales, así como debilidades que necesitan ser abordadas, incluyendo problemas técnicos en su aplicación móvil y una interfaz de usuario que requiere mejoras.

La segmentación de mercado y el análisis del público objetivo permitieron identificar los perfiles de clientes más atractivos y las estrategias de posicionamiento más efectivas para alcanzar y retener a estos segmentos. Utilizando la Matriz de Ansoff y el marketing mix, se desarrollaron estrategias específicas para mejorar la visibilidad, la notoriedad y la percepción de la marca La Bruja de Oro. Estas estrategias incluyeron la diversificación de la oferta de productos, la optimización de la distribución online y la creación de campañas promocionales efectivas.

Se propusieron recomendaciones para implementar el plan de marketing, teniendo en cuenta el presupuesto y la distribución de gastos a lo largo del tiempo. Estas sugerencias garantizaron una asignación eficiente de los recursos y se centraron en actividades de alto impacto que maximizaron el retorno de la inversión. Además, se definieron métricas claras para evaluar el impacto y la efectividad del plan de marketing, tales como el seguimiento de la cuota de mercado, el aumento de las ventas en línea, el reconocimiento de la marca y la satisfacción del cliente. Un sistema de medición y control sólido permitirá realizar ajustes continuos y optimizar las estrategias en función de los resultados obtenidos, asegurando el cumplimiento de los objetivos planteados.

El análisis ha revelado tanto las fortalezas como las debilidades de La Bruja de Oro. La empresa cuenta con una marca sólida y una base de clientes leales, lo que representa una ventaja competitiva significativa. Sin embargo, enfrenta desafíos en términos de su infraestructura tecnológica, particularmente en su aplicación móvil, que requiere mejoras para proporcionar una mejor experiencia de usuario. Las oportunidades de expansión en nuevos mercados y la diversificación de productos son claras, pero la empresa debe estar atenta a las amenazas, especialmente las regulaciones estrictas del sector y la intensa competencia.

Las estrategias de crecimiento desarrolladas utilizando la Matriz de Ansoff proporcionan un marco claro para el crecimiento de la empresa. La penetración de mercado y el desarrollo de productos han sido identificadas como vías viables para la expansión. El marketing mix aborda las áreas críticas de producto, precio, distribución y promoción. Las recomendaciones incluyeron la diversificación de la oferta, la mejora de la interfaz y la funcionalidad del sitio web y la aplicación móvil, y la implementación de campañas promocionales dirigidas.

La adopción de prácticas sostenibles y la promoción de un juego responsable son componentes esenciales del plan. La Bruja de Oro debe continuar fomentando un entorno de juego seguro y sostenible, lo que no solo mejorará su imagen de marca, sino que también contribuirá positivamente a la comunidad y al entorno. Iniciativas como el uso de papel reciclado para los boletos de lotería, la implementación de tecnologías verdes y la colaboración

con proyectos sociales son pasos importantes para alinear las operaciones de la empresa con los valores de sostenibilidad y responsabilidad social.

El plan de marketing desarrollado establece un marco estructurado y eficaz para alcanzar los objetivos de crecimiento y expansión de La Bruja de Oro. Con una estrategia que combina innovación, eficiencia operativa, responsabilidad social y un fuerte enfoque en la experiencia del cliente, La Bruja de Oro está bien posicionada para reforzar su presencia en el mercado de loterías en España y asegurar un crecimiento sostenible a largo plazo. La implementación de este plan no solo consolidará la posición de la empresa en el mercado, sino que también abrirá nuevas oportunidades de negocio y mejorará la satisfacción y fidelidad de los clientes. El seguimiento constante y la evaluación de las métricas establecidas permitirán ajustes oportunos, garantizando el cumplimiento de los objetivos estratégicos y asegurando el éxito y la sostenibilidad futura de La Bruja de Oro.

Este estudio no solo ha identificado áreas de mejora y oportunidades de crecimiento, sino que también ha proporcionado una hoja de ruta clara para implementar estas mejoras de manera efectiva. Esto incluye optimizar la experiencia del usuario en las plataformas digitales, aumentar la eficiencia operativa y fortalecer la presencia de la marca en el mercado. Además, la adopción de prácticas sostenibles y de responsabilidad social garantizará que La Bruja de Oro no solo prospere económicamente, sino que también tenga un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

El análisis ha demostrado que, con una estrategia bien definida y una ejecución eficiente, La Bruja de Oro puede mantener su posición en el mercado y expandirse en un entorno competitivo. La adopción de tecnologías avanzadas y la mejora continua de sus procesos operativos serán esenciales para mantenerse competitivos y satisfacer las crecientes demandas de los clientes.

En conclusión, este TFG ha logrado cumplir con los objetivos planteados inicialmente, proporcionando un análisis profundo y detallado del contexto y de la situación actual de La Bruja de Oro. Las recomendaciones y estrategias propuestas ofrecen un camino claro para el crecimiento y la mejora continua,

asegurando que la empresa pueda adaptarse a las dinámicas cambiantes del mercado y seguir siendo un líder en el sector de loterías en España. La adopción de un enfoque integral que considere tanto la innovación tecnológica como la responsabilidad social y la sostenibilidad posiciona a La Bruja de Oro para un éxito duradero y significativo en el futuro. La implementación de este plan de marketing representa una oportunidad para transformar la visión estratégica de La Bruja de Oro en una realidad concreta, beneficiando no solo a la empresa, sino también a sus clientes y a la comunidad en general.

13. Bibliografía

- Agencia Española de Protección de Datos. (05 de 2018). *Guía del reglamento general de protección de datos*. Obtenido de <https://www.aepd.es/guias/guia-rgpd-para-responsables-de-tratamiento.pdf>
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard business review*, 113-124.
- Bain & Company. (2023). *Bain & Company*. Obtenido de https://www.bain.com/globalassets/noindex/2023/bain_report_the_visionary_ceos_guide_to_sustainability.pdf
- BOE. (05 de 04 de 1991). *Regulación de la distribución de la recaudación y premios en las apuestas*. Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1991-8272>
- BOE. (28 de 05 de 2011). *Ley 13/2011, de 27 de mayo, de regulación del juego*. Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2011-9280>
- BOE. (05 de 06 de 2015). *Prevención de la utilización del sistema financiero para el blanqueo de capitales o la financiación del terrorismo*. Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2015-81123>
- BOE. (4 de 11 de 2020). *Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado*. Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2020-13495>
- Department of Public Health Solutions, Alcohol, Drugs and Addictions Unit, Finnish Institute for Health and Welfare, Helsinki, Finland. (27 de 09 de 2021). *National Library of Medicine*. Obtenido de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8643406/>
- Díez, J. R. (2019). Marketing Digital 360 implementación práctica. En *WPO (Web performance optimization)* (págs. 145-148). Madrid: Anaya.
- Díez, J. R. (2019). *Marketing digital 360° implementación práctica*. Madrid: Anaya.
- Díez, J. R. (2019). Marketing digital 360° implementación práctica. En *Facebook Ads, Instagram y whatsapp* (págs. 186-188). Madrid: Anaya.
- Dirección general de ordenación del juego. (12 de 2021). *ordenacionjuego*. Obtenido de <https://www.ordenacionjuego.es/cm/s/browser?id=workspace://SpacesStore/6355870b-1617-48dc-aed2-5f8b46175b38>

- Dirección General de Ordenación del Juego. (2022). *ordenacionjuego página 4*.
Obtenido de <https://www.ordenacionjuego.es/es/datos-mercado-espanol-juego>
- Dirección general de Ordenación del juego. (2022-2023). *Estudio de prevalencia de juego*. Obtenido de
<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiMTZINTQ1NmYtYWQzNS00YTQ0LWE5MTAtYjIzMTc1ZWY3Njc2liwidCI6ImY2NTQwYWFiLTlkOWItNDBiNS05ODZLTQ4YTlIMWlyYjU4YyIsImMiOiJ9>
- Dirección General de Ordenación del Juego. (s.f.). *ordenacionjuego*. Recuperado el 26 de 06 de 2024, de <https://www.ordenacionjuego.es/es/juego-responsable-dgoj>
- Dirección General de Ordenación del Juego. (s.f.). *ordenacionjuego*. Recuperado el 26 de 06 de 2024, de <https://www.ordenacionjuego.es/es/supervision-control>
- Dirección General de Ordenación del Juego. (s.f.). *ordenacionjuego*. Recuperado el 24 de 06 de 2024, de <https://www.ordenacionjuego.es/es/juegos-reservados-de-loterias>
- Dirección General de Ordenación del Juego. (s.f.). *Ordenacionjuego*. Recuperado el 25 de 06 de 2024, de <https://www.ordenacionjuego.es/es/conocenos>
- El Mundo. (01 de 12 de 2019). *Arranca el Congreso más fragmentado de la democracia, con 16 partidos*. Obtenido de
<https://www.elmundo.es/espana/2019/12/01/5ddfa2fd6c6c83de158b4695.html>
- FDJ. (s.f.). *Reducir impacto en el medio ambiente*. Recuperado el 25 de 05 de 2024, de <https://www.groupefdj.com/en/environment/>
- Forestal, C. d. (08 de 09 de 2022). *Consejo de Administración Forestal*. Obtenido de
<https://fsc.org/es/newscentre/stories/una-empresa-de-loteria-apuesta-por-una-zona-de-restauracion-de-la-biodiversidad>
- Guinness World Records. (16 de 11 de 2013). *Largest gathering of people dressed as witches*. Obtenido de <https://www.guinnessworldrecords.es/world-records/largest-gathering-of-people-dressed-as-witches>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2000). Introducción al marketing. En *Planificación Estratégica y proceso de marketing* (pág. 35). Madrid: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2000). Introducción al marketing. En *El plan de marketing* (págs. 55 - 63). Madrid: Pearson Prentice Hall.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2000). Introducción al marketing. En *La planificación estratégica y el proceso de marketing* (pág. 41). Madrid: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2000). Introducción al marketing. En *La información de mercado y la investigación comercial* (pág. 147). Madrid: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2000). Introducción al marketing. En *Segmentación y posicionamiento para conseguir una ventaja competitiva* (pág. 183). Madrid: Prentice Hall.
- La Bruja de Oro. (s.f.). *La Bruja de Oro*. Recuperado el 16 de 05 de 2024, de <https://www.labrujadeoro.es/nosotros>
- La bruja de Oro. (s.f.). *labrujadeoro*. Recuperado el 12 de 05 de 2024, de <https://www.labrujadeoro.es/>
- Loterías y Apuestas de Estado. (s.f.). *El medio ambiente*. Recuperado el 25 de 05 de 2024, de <https://www.selaes.es/es/web-corporativa/responsabilidad-social/con-el-medio-ambiente/con-el-medio-ambiente>
- ONCE. (s.f.). *ONCE*. Recuperado el 25 de 06 de 2024, de <https://www.once.es/conocenos/la-historia>
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia competitiva*. México: CECOSA.
- Samino García, R., & Rivero Gutiérrez, L. (2017). Cómo realizar un plan de marketing integral. En *Recursos* (pág. 34). Madrid: Ommpress.
- Samino García, R., & Rivero Gutiérrez, L. (2017). Cómo realizar un plan de marketing integral. En *Análisis de la competencia* (pág. 116). Madrid: Ommpress.
- Samino García, R., & Rivero Gutiérrez, L. (2017). Cómo realizar un plan de marketing integral. En *Objetivos de marketing y financieros offline y online* (págs. 144-149). Madrid: Ommpress.
- Samino García, R., & Rivero Gutiérrez, L. (2017). *Cómo realizar un plan de marketing integral*. Madrid: Ommpress.
- SELAE. (05 de 04 de 2015). *Acuerdo entre SELAE y AECC*. Obtenido de <https://www.selaes.es/en/web-corporativa/comunicacion/actualidad-loterias/1-4-millones-para-un-acertante-de-1-categoria-en-la-primitiva>
- SELAE. (19 de 05 de 2017). *Loterías patrocina la obra «Fuente Ovejuna»*. Obtenido de https://www.selaes.es/f/loterias/web_corporativa/Comunicacion/notas_de_prens

a/Notas%20de%20prensa%20Mayo%202017/NdP_LOTERIAS_FuenteOvejuna.pdf

SELAE. (31 de 12 de 2021). *Informe de gestión y estado de información no financiera del ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2021*. Obtenido de https://www.selae.es/f/loterias/web_corporativa/Quienes_somos/CuentasAnuales/Estado-de-Informacion-no-financiera-SELAE-2021.pdf

SELAE. (31 de 12 de 2023). *Informe de gestión y estado de información no financiera del ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2023*. Obtenido de https://www.selae.es/f/loterias/web_corporativa/Quienes_somos/CuentasAnuales/Estado-de-Informacion-no-financiera-SELAE-2023.pdf

SELAE. (s.f.). *Historia de SELAE*. Recuperado el 24 de 06 de 2024, de <https://www.selae.es/es/web-corporativa/quienes-somos/la-empresa/historia>

Wikipedia. (s.f.). *Loterías y Apuestas del Estado*. Recuperado el 22 de 06 de 2024, de https://es.wikipedia.org/wiki/Loter%C3%ADas_y_Apuestas_del_Estado

14. Anexos

Tabla 10. Tabla ODS

Objetivos de desarrollo sostenible	Alto	Medio	Bajo	No procede
ODS 1. Fin de la pobreza.				X
ODS 2. Hambre cero.				X
ODS 3. Salud y bienestar.		X		
ODS 4. Educación de calidad.				X
ODS 5. Igualdad de género.				X
ODS 6. Agua limpia y saneamiento.				X
ODS 7. Energía asequible y no contaminante.				X
ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico.				X
ODS 9. Industria, innovación e infraestructuras.				X
ODS 10. Reducción de las desigualdades.				X
ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles.				X
ODS 12. Producción y consumo responsables.		X		
ODS 13. Acción por el clima.				X
ODS 14. Vida submarina.				X
ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres.				X
ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas.				X
ODS 17. Alianzas para lograr objetivos.	X			

Salud y bienestar, producción y consumo responsable: La Bruja de Oro, muestra las señales de juego seguro otorgadas por la Dirección General de Ordenación del Juego (DGOJ) lo que refuerza su compromiso con un marketing responsable e indica su interés por minimizar los impactos negativos que el juego puede tener en la vida de las personas.

Alianzas para lograr objetivos: En el contexto del software de La Bruja de Oro, este objetivo puede jugar un papel fundamental. Las alianzas con entidades gubernamentales son esenciales para asegurar que el juego se realice de manera responsable y bajo un marco legal adecuado. Estas colaboraciones pueden facilitar la implementación de políticas públicas que protejan a los consumidores y promuevan la transparencia en la industria del juego. Además, establecer alianzas con organizaciones no gubernamentales y organismos de salud puede contribuir a la prevención de la ludopatía y al apoyo de personas afectadas por problemas de juego, lo cual no solo mejora la imagen de la empresa, sino que también contribuye directamente al logro de los objetivos relacionados con la salud y el bienestar.