



Programa de propuestas y compromisos

para una salida solidaria
y eficaz a la crisis

Mejorar nuestra productividad para aumentar los ingresos directos a la Hacienda Pública.

Mantener y generar empleo sostenible y de calidad en nuestro sector.

Potenciar los valores sociales y económicos de nuestros Juegos Públicos.

APLA



FENAPAL

INTRODUCCIÓN

Si hoy nos reunimos en esta primera Convención de Administradores de Lotería es porque la campana de la Historia toca a rebato, también para nosotros. Nos llama a unir voluntades, imaginación, trabajo y sacrificio para, entre todos, hacer retroceder y doblegar esta crisis.

Hoy, cuando la recesión, la crisis económica, amenaza con desgarrar el tejido productivo (empresarial y laboral) de nuestra Sociedad, los individuos, los Colectivos pueden tomar dos opciones:

- Escondarse, dejarse arrinconar por el miedo al mañana.
- O por el contrario, plantarle cara desde el esfuerzo solidario.

Los Administradores de Loterías somos un colectivo con Historia. Nuestros antecesores superaron guerras y revoluciones, y nos transmitieron un legado de trabajo y responsabilidad.

Los 4.000 Administradores de hoy formamos un entramado de pequeñas empresas con capacidad para mantener, mejorar y transmitir este legado. Ayer, en 2008, entre todos facturamos 8.350 millones de euros, aportamos a la Sociedad 12.000 empleos directos y al Tesoro Público de esa misma Sociedad 2.300 millones de euros netos. Constituimos el importante aparato productivo de la industria de los Juegos Públicos, que son un bien común.

Y hoy, cuando los medios de comunicación nos golpean continuamente con datos negativos en relación al presente y al futuro de nuestra economía. Cuando desde la Dirección General de Lotería y Apuestas del Estado se anuncia, sin precisar, un proceso de reconversión de nuestro sector que hasta la fecha sólo denota y aporta incertidumbres. Cuando nuestros datos totales de producción pasan a ser los peores de los últimos treinta años...

Es precisamente hoy cuando debemos dar nuestra dimensión como Colectivo, y enfrentar con todos nuestros medios esta situación económica, que ya se debería ir reconociendo como de "emergencia nacional"

Y cuando hablamos de "todos nuestros medios" colocamos en primer lugar el capital humano: la riqueza de nuestra experiencia, del aprendizaje acumulado, de la imaginación compartida aplicada al trabajo productivo.

Si queremos salir de este "agujero" lo tendremos que hacer unidos, solidarios. De uno en uno somos la hoja del árbol frente al viento, pero unidos, somos el árbol mismo, con 245 años en ramas y raíces.

Por eso, desde la conciencia de nuestra responsabilidad, con el programa que aquí hacemos público, queremos mandar a la sociedad un mensaje inequívoco: **un colectivo de pymes está determinado a arrimar el hombro, a trabajar para ayudar a resolver la crisis, no a ser vencido por ella.** Un grupo de 4.000 pymes propone a la Sociedad un sencillo compromiso solidario de salida a la crisis.



Unidos, somos el árbol mismo, con 245 años en ramas y raíces.



SUMARIO

Situación de partida.

Programa de salida a la crisis. Propuestas y Compromisos

Un pacto con la sociedad

Nuestras Propuestas

1. Una nueva Regulación.
2. Modernizar nuestra Tecnología productiva.
3. Mejorar la calidad de nuestros Productos.
4. Potenciar la imagen y el valor de nuestros juegos.
5. Aprovechar el valor de nuestra organización.

Nuestros Compromisos

- Para mejorar nuestra Red Profesional y nuestros Servicios.
- Para mejorar nuestros Productos.
- Compromiso para aumentar nuestra productividad y por el mantenimiento del empleo.

Anexo:

Estudios y documentación que avalan nuestro análisis de la situación y la eficacia de nuestro "Programa de Propuestas y Compromisos"

Situación de Partida

Todos hemos oído que estamos ante una crisis económica sin precedentes, que requiere nuevas respuestas y nuevos compromisos.

Previamente la dirección de LAE, mediante el Contrato-Programa, anuncia la mayor reconversión de los juegos públicos en sus 246 años de historia.

Dos situaciones de enorme incertidumbre, que tenemos que abordar mediante la elaboración de un "Modelo" de crecimiento para los Juegos Públicos, un "Plan de actuación ante la crisis" coherente, argumentado y avalado en un riguroso estudio de los juegos y su mercado.

Este estudio de los Juegos y su mercado se resume en el "Anexo" a este Programa. En el veremos que la situación de partida no es fácil por lo siguiente:

En 2007 en España el total de la industria del juego facturó 30.989 millones de euros, de los que un 32% corresponde a LAE que recaudó 9.985 millones. Esto nos coloca en eficacia y productividad por encima de cualquier Operador Europeo. En la UE los juegos públicos representan únicamente el 20% del mercado del juego.

España es el país que mejor trabaja los juegos públicos por la eficacia de una Red de 4.000 pymes dedicadas en exclusiva a su comerciali-

zación. Nuestra Red multiplica por 9 la productividad de países como Francia, Reino Unido o Portugal.

Sin embargo los acuerdos suscritos por LAE con empresas y asesores externos indica que se está proyectando un Operador tipo Europeo. Estos Operadores se apoyan en redes con miles de máquinas, sin puntos profesionales que generen empleo directo; desde hace tiempo ofertan decenas de juegos agresivos (de respuesta inmediata) rompiendo la tradición y a la cultura de los Juegos Públicos.

Lo paradójico es que estos Operadores europeos son menos eficaces que LAE, y están bajando en ventas y cuotas de mercado. Por otra parte estos países no sufren la gran competencia que ya tenemos en España, donde la oferta de juegos de respuesta inmediata está sobrecargada por lo operadores de máquinas recreativas.

Otro factor que se añade es la ausencia de una regulación clara en nuestro país y la multiplicidad de órganos con capacidad de regular: Unión Europea, Gobierno, Comunidades Autónomas y recientemente los Ayuntamientos. Sorprende que LAE esté dando pasos en su reconversión antes de concretar los órganos de Regulación y Control del mercado y sus competencias.

Por último **LAE, que en 2008 cosechó su peor crecimiento en 30 años, está bajando alarmantemente ventas desde comienzos de 2009**, lo que rompe la tradición de los Juegos Públicos de absorber cuotas de mercado en épocas de crisis.

Los Operadores de tipo Europeo se apoyan en redes con miles de máquinas, sin puntos profesionales que generen empleo directo y que son menos eficaces que LAE. Además estos Operadores no sufren la gran competencia que ya tenemos en España con la sobrecarga de máquinas recreativas ofreciendo juegos de respuesta inmediata.



Pacto con la Sociedad

Nuestra propuesta se puede resumir en un Pacto con nuestra Sociedad para proyectar a **LAE como un operador moderno y eficiente de Juegos Públicos** de forma que a corto plazo se logren estos tres objetivos:

- a) Una mayor productividad que aumente los ingresos que recibe la Hacienda Pública
- b) El mantenimiento y la generación de empleo sostenible y de calidad en nuestro sector productivo
- c) La potenciación de los valores sociales, económicos y culturales de los Juegos Públicos

Lo proponemos desde la confianza que nos otorga el contar con cuatro "**Factores Competitivos Diferenciales**" que nos sitúan por encima de otras Redes Comerciales de Juegos, Públicos o Privados, una realidad que nos hacen ser únicos en Europa.

- 1 Contamos con una Red Comercial Profesional vertebrada por 4.000 pymes especializadas.

- 2 Contamos con el mejor Producto de Juego: La Lotería de Billetes enraizada en nuestra cultura.
- 3 Contamos con una estructura organizativa (LAE) con 245 años de experiencia acumulada.
- 4 Contamos con una percepción social (Imagen) de nuestros Juegos Públicos y de nuestro Colectivo de Administradores de Lotería, muy favorable y muy por encima de los Juegos de la competencia.

Por tanto aquí detallamos nuestras propuestas y compromisos, basados en planes de actuación inmediatos y en la creación de marcos de trabajo y diálogo presididos por el espíritu del conocimiento y la cooperación para alcanzar los objetivos antes citados.

Se trata de concretar para nuestro sector las recomendaciones que instituciones, Gobiernos y expertos de todo el mundo señalan para salir de la crisis: impulsar fórmulas y modelos de diálogo basados en la cooperación de todos los agentes políticos, económicos y sociales. Administración, Partidos Políticos, Organizaciones Empresariales y Sindicatos están llamados a colaborar, a crear espacios de trabajo en común para salir de la crisis.

Nuestras Propuestas

1. Una nueva Regulación

Impulsar reconversiones, o profundas transformaciones legales o contractuales en el mercado, sin estar definidos los órganos y mecanismos de Regulación y Control, sería abundar en el modelo y métodos de actuación que están en el origen de esta crisis económica.

Para poder desarrollar plenamente el Potencial de la Red Comercial LAE se hace preciso la elaboración urgente y consensuada de una nueva Instrucción General de Loterías

Una nueva Instrucción General de Loterías que establezca un marco regulador:

- a) Acorde con las nuevas realidades económicas, sociales y tecnológicas del siglo XXI
- b) Estimule el desarrollo empresarial y profesional de la Red Comercial LAE
- c) Sirva de base para el desarrollo de un nuevo marco regulador para toda la industria y mercado del juego, acorde con los límites naturales de nuestro mercado y de nuestra industria, donde el 40% de su producción es de "utilidad pública"

El desarrollo de esta nueva Instrucción de Loterías es un asunto de interés público, por tanto no debe abordarse desde instancias de parte y sin un conocimiento exhaustivo del Mercado y de la Industria del Juego. Esta Instrucción debe ser antesala de una nueva regulación que introduzca coherencia en el conjunto del Mercado y la Industria del juego en España.

Por ello Proponemos y trabajaremos para:

La creación de una "Mesa de Trabajo" que aborde los trabajos de elaboración de la "Nueva Instrucción General de Loterías". Esta Mesa de Trabajo debe estar compuesta por representantes de:

- La Administración del Estado (Dirección de LAE).
- La Red Comercial LAE.
- Los Partidos Políticos.
- Las Organizaciones Sindicales.

Paralelamente y de forma inmediata deben tomarse medidas de urgencia excepcional que impulsen nuestras ventajas competitivas, medidas que se detallan en los puntos siguientes.

Propuestas auxiliares de carácter inmediato:

Paralelamente a la elaboración de la Nueva Instrucción General de Loterías deben articularse tres medidas de carácter urgente.

- a) Deben establecerse unas pautas de **MOVILIDAD INTERNA** entre las dos Redes Básica (exclusivos) y Complementaria (mixtos), que permitan a los elementos más profesionales de la Red Complementaria el acceso a la Red Básica, sin trabas burocráticas y cumpliendo las mismas condiciones de exclusividad y seguridad exigidas a las Administraciones.

Entendemos que esto es coherente con la idea de especialización-profesionalización y que mejoraría la Productividad del Sistema.

- b) Deben establecerse con carácter de urgencia un cauce provisional para que aquellos titulares de la Red de Administradores que quieran "**vender o traspasar**" su Administración puedan hacerlo de forma inmediata.

El nuevo aspirante a Administrador será una persona física que adquirirá una licencia provisional que luego se adecuará a lo dispuesto por la nueva Instrucción General de Loterías, y siempre que acredite haber asimilado los conocimientos básicos sobre la Profesión de Administrador de Loterías. Nunca se debe restar profesionalidad a la Red.

- c) Debe favorecerse los traslados de Administraciones con el fin de cubrir las zonas de población actualmente más desatendidas.

2. Modernizar nuestra Tecnología productiva

Nuestra Red Comercial de 4.000 Administradores de Lotería es mucho más rentable y competitiva que las Redes del resto de países Europeos. Esta mayor productividad se debe a nuestra profesionalidad, a la **especialización exclusiva en Juegos** que nos convierte en un poderoso "Aparato Productivo".

A pesar de ello nuestra productividad puede incrementarse de forma significativa si se moderniza nuestra tecnología productiva.

Actualmente nuestro trabajo se ve lastrado y frenado por unos medios tecnológicos ya anticuados, que obligan a perder cientos de horas en trabajos de control administrativo, a al vez que nos impide ofrecer nuevos servicios y formas de participar en los Juegos del Estado.

Por ejemplo las consignaciones de Lotería no vienen informatizadas, lo que obliga a introducirlas manualmente en nuestros sistemas informáticos de gestión y control de reservas, abonos, pedidos y ventas a clientes.

Por otro lado, y por paradójico que parezca a estas alturas, carecemos de sistemas de validación para la diversidad de jugadas que actualmente se realizan y pueden realizarse en soportes electrónicos.

Sólo disponemos de **Terminales de validación para emitir jugadas automáticas o admitir jugadas escritas en determinados boletos de papel**. Esto obliga a tener que trasladar a boletos de papel las jugadas realizadas en otros soportes.

La única excepción se da en la Quiniela, donde LAE si dispone de una "Pasarela de validación"

para jugadas electrónicas, es el sistema ad243, que fue el que más creció en 2008. Aún así esta "pasarela" está orientada a grandes jugadas y también debe actualizarse.

Por ello Proponemos y trabajaremos para:

La creación de una "Mesa de Nuevas Tecnologías aplicadas a los Juegos del Estado". Esta Mesa de Trabajo debe estar compuesta por representantes de LAE/STL y Red comercial.

A corto plazo debe abordar:

- La mejora de todos los sistemas internos de comunicación/información.
- La inmediata creación de una "Pasarela segura" para la validación directa de jugadas realizadas en soportes electrónicos.
- Los estándares de seguridad que deben aplicarse para enviar a esta "Pasarela de validación" la variedad de sistemas de juego que la creatividad de las Administraciones de Lotería pueden ofertar a través de Internet.

Propuestas auxiliares de carácter inmediato:

Debe estimularse la incorporación de las Administraciones a las nuevas Tecnologías de la Información y Conocimiento (TIC).

En la actualidad contamos con numerosos "casos de éxito" por parte de las Administraciones de Lotería que están desarrollando e impulsando nuevos servicios profesionales a través de Internet. Estos casos de éxitos deben divulgarse, analizarse y ponerse en valor.

Esto entronca con la tradición y el espíritu de nuestros predecesores. A lo largo de su historia las Administraciones de Loterías han sabido utilizar todos los recursos que han ofrecido las diferentes tecnologías y medios de comunicación de su época. Unos pocos cientos de Administraciones de Loterías lograron hace doscientos años distribuir la Lotería de Billetes por toda España. Hoy debemos extender y prolongar nuestros servicios profesionales e innovadores a través del nuevo "campo de juego" que se está creando a través de Internet.

Ningún sistema centralizado puede suplir la creatividad, imaginación y eficacia productiva de 4.000 pymes ofertando servicios y formas de participación en los juegos a través de los nuevos canales de comunicación.

Hay que superar la parálisis en que el malhadado Contrato-Programa nos ha sumergido desde hace dos años, hay que estimular la confianza en el futuro y la iniciativa empresarial de las Administraciones de Lotería, y una parte esencial de esto pasa por nuestra incorporación a Internet.

3. Mejorar la calidad de nuestros Productos

En estos momentos es urgente depurar la oferta actual de productos para optimizar la rentabilidad del sistema.

Por ejemplo la Quiniela Hípica en sus actuales formatos, por su escasa venta y por sus elevados costes de publicidad, distorsiona la Cuenta de Resultados. La Ventanilla Virtual con sus 14 millones de recaudación en 2008, no parece la mejor forma de enfrentar el reto de Internet en el siglo XXI, cuando LAE cuenta con una Red Profesional.

Otro ejemplo. Nuestro producto diferencial es la Lotería de Billetes, la Lotería Nacional. Este es un juego que se diseñó para vender toda la emisión y que el Estado recaudara su 30%, no para convertir al Estado en el Mayor Jugador (50 o 60% de la emisión) como actualmente está ocurriendo. Por otra parte debe ir introduciendo en sus Billetes una imagen más fresca y actual.

El proceso de mejora de nuestros productos debe ser un proceso continuado, y realizado con la reflexión necesaria para que los cambios que se va-

yan proponiendo definan una línea de actuación que sea siempre coherente con el espíritu de cada uno de los juegos.

Como profesionales del sector, hemos de ser capaces de crear, junto a la dirección de LAE, modernos sistemas de cooperación empresarial y trabajo en común para mantener y optimizar nuestra supremacía de mercado. Los fracasos en nuestros sistemas de comercialización abren el mercado a otros operadores, que tarde o temprano irán erosionando nuestra cuota de mercado.

Por ello Proponemos y trabajaremos para:

La creación de una "Mesa de Trabajo permanente LAE/Red Profesional" para analizar los juegos, su evolución y evaluar las mejoras en Calidad/Productividad

Esta Mesa debe instaurarse como uno de los distintivos de eficacia del nuevo Operador en la medida que sumará y aprovechará el "Conocimiento y Experiencia" de toda su Organización Comercial para optimizar la Calidad y Productividad de los Juegos.

4. Potenciar la imagen y el valor de nuestros juegos

Debemos reforzar la buena Percepción Social de nuestros Profesionales y de nuestros Productos, en base a lo que nos caracteriza. Hay que mantener y potenciar los criterios diferenciales de los Juegos del Estado

No intentar parecernos a los Juegos Privados. Ni en respuesta inmediata ni en sistemas de juegos "invasivos". Debemos respetar y aprovechar el valor de lo que somos, de lo que siempre hemos sido.

Los Juegos del Estado representan el Valor del **Juego Solidario, el Juego Tranquilo, el Juego de TODOS y para TODOS**, por:

- **Mejor relación precio-Esperanza de premio Mayor.**
(Amplitud de Mercado)
- **Respuesta diferida. No son Juegos "agresivos"**
- **Función Social.** Con lo recaudado ganamos todos.
- **Imagen.** Que ya es positiva, pero que puede y debe reforzarse:
El Jugador obtiene: Beneficio Lúdico.
Beneficio Económico si gana.
Beneficio Social.



Con la inyección directa al Tesoro Público de 2800 millones (caso LAE) el no Jugador también se beneficia (Todos Ganan)

La no inmediatez de nuestros Juegos, su escaso poder de generar ludopatías, encaja perfectamente en las teorías de "Juego Responsable" tan en boga.

El estudio demoscópico 2008 de Edis S.A. (publicado en el *Libro Blanco del Juego*) indica que **somos los Administradores y nuestros sistemas de ofertar de Juego los más valorados por el público.**

Por eso no es extraño que nuestra cuota de Mer-

cado hay crecido del 15% al 33% desde 1981 hasta 2008. Dieciocho puntos es el mayor crecimiento experimentado entre los cinco subsectores del Juego en España.

Como el Gasto por habitante en moneda constante no ha crecido desde 1985, debemos concluir que hemos capturado cuota de mercado del juego Privado, en concreto de los subsectores Máquinas y Bingos ¿Para qué imitar a los Perdedores?

5. Aprovechar el valor de nuestra organización

Hemos visto que el principal valor de nuestra organización descansa en la eficiencia de un aparato productivo vertebrado en torno a 4.000 pymes, (Administraciones de Lotería) dedicadas en exclusiva a la comercialización de Juegos Públicos.

Pero tampoco se puede desdeñar el Capital Humano que atesora la organización administrativa y comercial de LAE.

La experiencia de años de trabajo en la Institución que lidera en eficacia a los operadores de Juegos Públicos de Europa, tiene que ser puesta en valor. Experiencia de la que sus funcionarios y

personal laboral son depositarios.

Entendemos que es un error traer "asesores externos", en ocasiones de Países ajenos a nuestro contexto cultural y Mediterráneo, con sistemas de Juegos de Estado "agresivos", y mucho menos competitivos que los nuestros, para decirnos qué y cómo debemos vender.

Proponemos y trabajaremos para crear espacios internos y externos de encuentro y diálogo para impulsar y llevar al terreno de las ideas, la teoría y el conocimiento el liderazgo en productividad que LAE ya ostenta en Europa.

Nuestros compromisos

1. Para mejorar nuestra Red Profesional y nuestros Servicios

(Unidad de Asociaciones – Instituto de Formación de Administradores de Lotería)

Desde nuestras 4.000 Administradores de Lotería facturamos 8.350 millones de euros en 2008, lo que supone 2.000 mil millones de euros más que lo facturado por los 26.000 puntos de venta de Reino Unido y casi lo mismo (9.000 millones) que los 39.000 puntos de venta franceses. Esta diferencia innegable en Productividad sabemos que se debe a la **profesionalidad**, a la **especialización exclusiva en Juego**.

Somos una realidad única en Europa y ante la crisis debemos potenciar lo que nos hace fuertes y mejorar o depurar lo que nos debilita.

- Podemos mejorar en **CONCIENCIA DE COLECTIVO**, en sentido solidario, en responsabilidad compartida.
- Podemos mejorar en **FORMACIÓN** en cualificación profesional.
- Podemos mejorar en **Aplicación de TECNOLOGÍAS**

Y desde esta Convención hacemos público el compromiso de las Administraciones de Lotería de trabajar y poner medios para mejorar en estos tres aspectos

CONCIENCIA DE COLECTIVO

Debemos pasar de una realidad atomizada a la unión de voluntades. Unidad que nos permita plantar cara a este difícil momento Histórico.

Por ello esta Mesa de Asociaciones se compromete a mantener e impulsar la Unidad de nuestras Asociaciones en el camino de materializar una única Asociación de Administradores de Lotería.

La Unidad de las Asociaciones puede aportar:

- 1 Información eficiente y veraz al Colectivo.
- 2 Inter-comunicación de todos los elementos de nuestra Red.
- 3 La Representación responsable.
- 4 La Formación de los Profesionales
- 5 La integración de nuestros representantes en los "Organismos de decisión y control de la Industria del Juego" (Regulador y Operador)
- 6 Aportar un modelo de crecimiento sostenible que respete las características del Mercado del Juego
- 7 Unidad de Mensaje. Imagen del Colectivo

FORMACIÓN (Instituto de Formación de Administradores de Lotería)

Si hablamos de Profesionalidad, hay que hablar de Formación. Formación en cada uno de los aspectos que constituyen nuestra "profesión":

- 1 Conocimiento del Mercado del Juego, de nuestra Industria.
- 2 Papel de los Juegos del Estado. Función social.
- 3 Aspectos Comerciales
- 4 Aspectos Jurídicos
- 5 Aspectos Fiscales
- 6 Aplicación de Nuevas tecnologías, adecuación de comportamientos al siglo XXI.
- 7 Conocimiento de los Productos de Juego (Formas de Participación) y sus derivados

Por eso hoy, fruto del esfuerzo y trabajo en común de las tres asociaciones, anunciamos la creación del primer:

INSTITUTO DE FORMACIÓN DE ADMINISTRADORES DE LOTERÍA

Este Instituto operará esencialmente a través de Internet, utilizando las más modernas tecnologías de formación. Se centrará, a través de cursos, actos y eventos, en impulsar en nuestras Pymes los tres factores que movilizan el Capital Humano:

- **Fomentar la Iniciativa Empresarial.**
- **Estimular el conocimiento y la investigación en los procesos de comercialización de juegos.**
- **Facilitar el intercambio de ideas, diálogo y cooperación entre las Administraciones de Lotería.**

Por ello, de forma inmediata permitirá:

- Establecer nuestro propio sistema de comunicación horizontal.
- Implantar la metodología necesaria para el análisis crítico de los productos y de los procesos de comercialización, desde la base. Un sistema de feedback o retroalimentación del sistema, del cual todos podamos aprender.
- Que todas las Administraciones puedan conocer, participar y hacer sus propuestas en las diferentes Mesas de Trabajo que impulsaremos.
- Contar con un sistema de conexión vía Internet, que facilita informar y ser informados y po-

der compartir cualquier tipo de información con el Colectivo.

Esto implica que TODOS debemos crear pequeños pero nuevos hábitos de comunicación: como abrir a diario nuestro correo electrónico, conocer y utilizar sitios Web de interés, como la página que coordinará la campaña Décimo Patrimonio Cultural, las Web's de las Asociaciones, etc. Hábitos que en sí mismo ya son procesos de aprendizaje.

APLICACIÓN de TECNOLOGÍAS

El Instituto de Formación de Administradores de Lotería es una pieza clave que nos ayudará a introducirnos en la comprensión, uso y aplicación de las nuevas Tecnologías a nuestros procesos de organización y comercialización.

Si a lo largo de nuestra historia las Administraciones de Loterías hemos sabido utilizar todos los re-

ursos que han ofrecido las diferentes tecnologías y medios de comunicación de cada época, ahora debemos retomar con más fuerza esta tradición y extender nuestros servicios profesionales a través del nuevo "campo de juego" que se crea Internet.

Sabemos que ningún sistema centralizado puede suplir la creatividad, imaginación y eficacia productiva de 4.000 pymes incorporadas a los nuevos canales de comunicación. Ningún sistema centralizado puede abordar la promoción que resulta de miles de espacios web aportando información y servicios especializados en los Juegos del Estado.

Las tres asociaciones entendemos que hay que apoyar y colaborar con el mensaje lanzado por el Gobierno a las pymes, con el lema de que antes de acabar 2009:

- Ninguna pyme sin Internet.
- Ninguna pyme sin página Web.

2. Para mejorar nuestros Productos

(Décimo Patrimonio Cultural)

Ua hemos descrito los compromisos que en este punto concreto se asumen con la puesta en marcha del Instituto de formación.

Sin embargo aquí queremos señalar la puesta en marcha de nuestra campaña: "Décimo Patrimonio Cultural". Una campaña que quiere ser pionera, modélica e innovadora en cuatro aspectos:

1) En la incorporación de las Administraciones a una campaña de promoción cultural de nuestro juego más emblemático y de más valor: La Lotería Nacional, nuestra Lotería de Billetes. Única por tradición, cultura y ventas en el mundo.

- 2) En que cada Administración podrá aportar ideas, proyectos, actuaciones innovadoras para esta campaña. Así viviremos una primera experiencia de los efectos de la creatividad que miles de pymes pueden desarrollar en el marco de una campaña común.
- 3) En los sistemas de difusión y coordinación de esta campaña, utilizando las nuevas posibilidades que brinda Internet para combinar actos físicos y virtuales.
- 4) En contar con una primera experiencia que abre nuevos espacios de colaboración comercial entre la Dirección de LAE y la Red Comercial LAE.

3. Compromiso por el aumento de nuestra productividad y por el mantenimiento del empleo (Acuerdos con agentes sociales, políticos y económicos)

Nuestro compromiso por el aumento de nuestra Productividad y por el mantenimiento del Empleo ha quedado explícito a lo largo de este Programa. Pero también queremos ratificarlos mediante la firma de acuerdos con los diferentes agentes sociales (sindicales y empresariales), políticos y económicos de nuestra sociedad.

Nuestro primeros acuerdos públicos con los Sindicatos UGT y CCOO ratifican nuestro esfuerzo y trabajo en esta dirección.

Muy pronto podremos hacer públicos otros acuerdos con entidades empresariales, políticas y económicas en los que estamos trabajando.

Por último, hacemos pública nuestra oferta a la dirección de LAE de elaborar conjuntamente un plan de emergencia en el que, cooperando para llevar a la práctica las sencillas propuestas que aquí hemos hecho, podríamos romper los descensos de ventas que estamos experimentando en 2009, y colocar a los actuales Juegos del Estado en la senda del crecimiento; nosotros nos comprometemos a ello.

Anexo:

Estudios y documentación que avalan nuestro análisis de la situación y la eficacia de nuestro “Programa de Propuestas y Compromisos”

A. La Industria del Juego en España

A falta de publicación oficial de los datos del 2008, diremos que la Facturación Bruta de la Industria del Juego en 2007 fue de **31.000** millones de euros, con unos **130.000** empleos directos.

Que la cuota de mercado resultante para LAE es de 10.000 millones.

El Juego es pues un Sector Industrial con un importante peso social y económico.

Se compone de cinco subsectores industriales, por orden de facturación:

Efectos de la Lotería instantánea (en mil. de euros)		
Subsectores Industriales	Facturación en 2007	Cuota de Mercado
Máquinas B	12.627	41%
LAE	9.985	32%
Bingos	3.661	12%
Casinos	2.551	8%
ONCE	2.165	7%
TOTALES	30.989	100%

Los datos de Facturación están en Millones de €uros

Dividido en Juego Público y Privado

Dentro de esta Industria, los subsectores se dividen por su finalidad en Públicos o Privados.

Los que tienen finalidad Pública “ofrecen un servicio público”, LAE y ONCE.

La Cuota de Mercado capturada, por el Juego Público ronda el 40%, representa casi el doble del promedio de los otros Estados de la UE.

¿Estamos hablando de un sector Industrial fuerte o débil en relación con nuestro entorno la Unión Europea?

Según datos de London Economics, en 2003- 2004, en Total de Juegos del Estado, sólo nos superaba Italia. En “Gasto Total” en Juego, sólo Reino Unido Francia y Alemania.

En cualquier caso **EL JUEGO PRIVADO REPRESENTA ENTRE EL 70 Y EL 80% DEL TOTAL DEL JUEGO EN LA UNION EUROPEA**

Comparativa entre juego público y juego privado año 2003 (en millones de euros)						
País	Población	TOTAL Juegos del Estado	% Total Juego	Gasto LE	Gasto Total	Gasto/Hab. Total
Alemania	81,4	120	30	9768	32560	400
Francia	60,7	140	24	8498	35408	583,33
Reino Unido	57	120	7	6840	97714	1714,3
Italia	57,3	240	58	13752	23710	413,79
España	44	260	41	11440	27902	634,15
Polonia	38,2	10	48	382	795,83	20,833
Países Bajos	16,2	100	15	1620	10800	666,67
Grecia	11	170	30	1870	6233,3	566,67
Belgica	10,4	100	24	1040	4333,3	416,67
Portugal	10,2	100	42	1020	2428,6	238,1
Rep. Checa	10,2	20	7	204	2914,3	285,71
Hungría	10,1	40	15	404	2693,3	266,67
Suecia	8,9	100	23	890	3869,6	434,78
Austria	8,1	190	10	1539	15390	1900
Dinamarca	5,4	150	23	810	3521,7	652,17
Eslovaquia	5,4	10	8	54	675	125
Finlandia	5,2	180	11	936	8509,1	1636,4
Irlanda	4	140	19	560	2947,4	736,84
Lituania	3,5	10	47	35	74,468	21,277
Letonia	2,3	2	1	4,6	460	200
Eslovenia	2	40	15	80	533,33	266,67
Estonia	1,4	10	2	14	700	500
Chipre	0,7	80	57	56	98,246	140,35
Luxemburgo	0,4	110	17	44	258,82	647,06
Malta	0,4				190	475
Totales	454,4			61861	284722	

Hoy, en 2009, Los Juegos del Estado en España, están a la cabeza de la UE, en gasto/habitante y en volumen jugado.

No somos un país más, somos, sencillamente, el que mejor trabaja los Juegos del Estado.

Pero esto ya sabemos que no es por casualidad, Tenemos la mejor Red de ventas y el mejor producto.

Y los cinco subsectores, Competimos por un Mercado limitado:

— Limitado por el modelo de "mercado cerrado"

Si, teóricamente, no importamos ni exportamos JUEGO, el Mercado es o sería meramente "Inter-no".

Juego de los españoles para los españoles.

(Con todas las contradicciones que queramos. Mercado Global, Internet, juego virtual etc. etc.)

— Limitado por "la riqueza disponible para gasto superfluo" derivada de PIB, (ahora con el añadido de PIB negativo).

En el *Libro Blanco* (2008) se analiza, que el incremento interanual en juego, con economía estable, tiende a asimilarse al crecimiento interanual de PIB.

Esto ocurre en nuestro Mercado, pero también en la UE en su conjunto, según los datos tabulados en los últimos diez años. por Instituto Suizo de Derecho Comparado y London Economics.

Es decir: **El juego es un gasto superfluo** y como tal, sólo crecerá en la medida en que el ciudadano incremente su "riqueza" (indicador PIB) y de-

rivado de ella, su apartado destinado a consumo no-prioritario.

— Limitado Para cada subsector. Por las cuotas de mercado capturadas por los otro cuatro subsectores.

A lo largo de los últimos treinta años se ha ido modificando la Cuota de cada uno de los subsectores.

La permeabilidad, el trasvase de cuota de mercado de un subsector a otro, no se produce con facilidad. LAE precisó treinta años para pasar del 15% al 33%

— Limitado por La percepción que tiene la sociedad (el mercado) sobre:

- El Juego en General
- Cada uno de los subsectores
- La saturación de oferta de juego (estudios demoscópicos 85 y 08, en los que se refleja que el 95% y el 98%, respectivamente, de la población consideraba que la oferta de juego era suficiente o/y excesiva)

— Más un nuevo factor: El marco o la tendencia a procesos de liberalización.

La Aparición de múltiples Reguladores (CCAA), no necesariamente coordinados, que pueden dar entrada a más Operadores. Y pueden modificar a peor las condiciones del Mercado.

Ya han aparecido las Casas de Apuestas, detrás viene el Juego Virtual legalizado. Paralelamente los Centros de Juego y Ocio tipo "LAS Vegas" ya aprobados.

Más las "propuestas" de la Dirección de LAE para su futuro Operador (nuevos juegos tecnológicos, Móvil, Internet, TV etc.) Propuesta del Ayuntamiento de Madrid sobre venta de juego en los Kioscos de prensa.



El Mercado del Juego en España (1979-2008)

Año	Maq. B	i %	L.A.E.	i %	Bingos	i %	Casinos	i %	ONCE	i %	TOTAL JUEGOS	i %	IPC	PIB
1979			1238		1008		237		153				15,7	0,0
1980			1463	18,2	1432	42	282	19,0	185	21			15,6	1,3
1981	6911		1597	9,2	1659	16	329	16,7	211	14	10707		14,5	-0,1
1982	6628	-4,1	1731	8,4	1730	4,3	389	18,2	234	11	10712	0,0	14,4	1,2
1983	7026	6,0	1937	11,9	1886	9	426	9,5	277	18	11552	7,8	12,2	1,8
1984	7447	6,0	1956	1,0	2034	7,8	459	7,7	571	106	12467	7,9	11,3	1,8
1985	7745	4,0	2362	20,8	1903	-6	508	10,7	710	24	13228	6,1	8,8	2,3
1986	7709	-0,5	2845	20,4	2245	18	544	7,1	984	39	14327	8,3	8,8	3,3
1987	9118	18,3	3248	14,2	2761	23	686	26,1	1140	16	16953	18,3	5,2	5,5
1988	6943	-23,9	3405	4,8	3087	12	917	33,7	1340	18	15562	-8,2	4,8	5,1
1989	8026	15,6	3539	3,9	3467	12	936	2,1	1401	4,5	17468	12,2	6,8	4,8
1990	8945	11,5	3736	5,6	3477	0,3	883	-5,7	1796	28	18837	7,8	6,7	3,8
1991	7298	-18,4	4186	12,0	3721	7	1002	13,5	1877	4,5	18084	-4,0	5,9	2,5
1992	7742	6,1	4537	8,4	3961	6,4	971	-3,1	1926	2,6	19137	5,8	5,9	0,9
1993	7652	-1,2	4746	4,6	3818	-4	925	-4,7	2071	7,5	19212	0,4	4,6	-1,0
1994	7202	-5,9	4988	5,1	3808	-0	931	0,7	2201	6,3	19131	-0,4	4,7	2,4
1995	7672	6,5	5203	4,3	3740	-2	944	1,4	2316	5,2	19875	3,9	4,7	2,8
1996	6618	-13,7	5479	5,3	3680	-2	952	0,8	2320	0,2	19049	-4,2	3,6	2,4
1997	7512	13,5	5895	7,6	3671	-0	1105	16,1	2250	-3	19936	4,7	2,0	3,9
1998	8836	17,6	6307	7,0	3709	1	1228	11,1	2291	1,8	22371	12,2	1,8	4,5
1999	9565	8,3	6632	5,2	3723	0,4	1381	12,5	2289	-0,1	23650	5,7	2,3	4,7
2000	10416	8,9	6882	3,8	3818	2,6	1580	14,4	2432	6,2	25128	6,2	3,4	5,0
2001	10592	1,7	7543	9,6	3755	-2	1687	6,8	2457	1	26034	3,6	3,6	3,6
2002	10367	-2,1	7637	1,2	3666	-2	1799	6,6	2383	-3	25852	-0,7	3,5	2,7
2003	10292	-0,7	8299	8,7	3929	7,2	1914	6,4	2299	-3,5	26733	3,4	3,0	3,1
2004	10076	-2,1	9027	8,8	3854	-2	2067	8,0	2263	-1,6	27287	2,1	3,0	3,3
2005	10729	6,5	9300	3,0	3833	-1	2444	18,2	2124	-6,1	28430	4,2	3,4	3,6
2006	10938	1,9	9644	3,7	3694	-4	2459	0,6	2143	0,9	28878	1,6	3,5	3,9
2007	12627	15,4	9985	3,5	3661	-1	2551	3,7	2165	1	30989	7,3	2,8	3,7
2008	12000	-5,0	10048	0,6	3450	-6	2450	-4,0	2100	-3	30048	-3,0	1,4	1,2
Totales		2,6		7,61		4,8		8,76		11		4	4,7	2,8

Datos del cuadro en millones de euros

Incluimos ya el 2008, con datos reales de LAE y ONCE, los datos de Juego Privado para 2008 son sólo estimaciones. Aplicando la proyección de los efectos de las dos crisis anteriores 81-82 y 93-94 Y los avances de resultados de algunos Operadores.

El promedio de crecimiento interanual del Juego desde 1981 a 2008, es un 4%, el IPC para los mismos

años nos da un 4,7% y el PIB un 2,8%

IPC > Incremento de Juego > PIB.

Lo que quiere decir que en moneda constante, el gasto/hab. en juego se ha mantenido estable desde 1981. El español medio no ha aumentado su inversión en este gasto superfluo: Volvemos al "Crecimiento Limitado"

B. Juego y Crisis

El Juego Público reaccionó frente a la crisis mucho mejor que el juego Privado. Vamos a ver los datos resumidos:

- En 1981, con un "-0,1%" de PIB, LAE creció un 9,2.
- En 1982 con un PIB de 1,2 creció un 8,4.
- La ONCE, el otro Subsector de Juego Público, creció un 14% en el 1981 y un 11% en 1982
- El Total del Juego en España (Público y Privado) creció un 0,0.

- En 1993, con un PIB de "-1%", LAE crece un 4,6%.
- En 1994 crece un 5,1%.
- La ONCE en 1993 crece un 7,5% y en 1994 un 6,3%.
- El Total del Juego en España en 1993 un 0,3% y en el 1994 un "-0,4%".

El Juego Público –LAE y ONCE- vuelven a superar la crisis con holgura.

PREVISIÓN PARA EL 2008 (recesión en el último trimestre)

Si Máquinas B baja alrededor de un -6%. (Codere ha adelantado esta previsión, para su División de máquinas.)

El juego en general decrecería aprox. un -3 %. Caída superior a la padecida en las dos recesiones anteriores ya citadas, pero es que, esta vez el Juego Público no compensa la caída del Privado.

Se prevé un descenso superior para el 2009.

Pese a seguir siendo "valor refugio". LAE crece u +0,6 y la ONCE decrece "sólo" un -3%.

Así que la recesión de 2008/2009 presenta, como vemos, características más negativas: "Globalidad", "efecto mediático" y en el caso español, la superposición de su Crisis Estructural, evidenciada sobretudo en la Construcción y el turismo en menor medida.

Ese 0,63 de LAE para 2008 representa el peor dato de crecimiento desde 1979.

Evolución de las Cuotas de Mercado de cada subsector, desde 1981 hasta 2008

Año	Maq. B Cuota Mercado	i %	L.A.E. Cuota Mercado	i %	Bingos Cuota Mercado	i %	Casinos Cuota Mercado	i %	ONCE Cuota Mercado	i %	TOTAL JUEGOS	i %	IPC	PIB
1979													15,7	0,0
1980													15,6	1,3
1981	65		15		15		3		2		10707		14,5	-0,1
1982	62	-4,1	16	8,3	16	4,2	4	18,2	2	10,8	10712	0,0	14,4	1,2
1983	61	-1,7	17	3,8	16	1,1	4	1,5	2	9,8	11552	7,8	12,2	1,8
1984	60	-1,8	16	-6,4	16	-0,1	4	-0,2	5	91,0	12467	7,9	11,3	1,8
1985	59	-2,0	18	13,8	14	-11,8	4	4,3	5	17,2	13228	6,1	8,8	2,3
1986	54	-8,1	20	11,2	16	8,9	4	-1,1	7	28,0	14327	8,3	8,8	3,3
1987	54	0,0	19	-3,5	16	3,9	4	6,6	7	-2,1	17863	24,7	5,2	5,5
1988	45	-17,0	22	14,2	20	21,8	6	45,6	9	28,1	15562	-12,9	4,8	5,1
1989	46	3,0	20	-7,4	20	0,1	5	-9,1	8	-6,9	17468	12,2	6,8	4,8
1990	47	3,4	20	-2,1	18	-7,0	5	-12,5	10	18,9	18837	7,8	6,7	3,8
1991	40	-15,0	23	16,7	21	11,5	6	18,2	10	8,9	18084	-4,0	5,9	2,5
1992	40	0,2	24	2,4	21	0,6	5	-8,4	10	-3,0	19137	5,8	5,9	0,9
1993	40	-1,5	25	4,2	20	-4,0	5	-5,1	11	7,1	19212	0,4	4,6	-1,0
1994	38	-5,5	26	5,5	20	0,2	5	1,1	12	6,7	19131	-0,4	4,7	2,4
1995	39	2,5	26	0,4	19	-5,5	5	-2,4	12	1,3	19875	3,9	4,7	2,8
1996	35	-10,0	29	9,9	19	2,7	5	5,2	12	4,5	19049	-4,2	3,6	2,4
1997	38	8,5	30	2,8	18	-4,7	6	10,9	11	-7,3	19936	4,7	2,0	3,9
1998	39	4,8	28	-4,7	17	-10,0	5	-1,0	10	-9,3	22371	12,2	1,8	4,5
1999	40	2,4	28	-0,5	16	-5,1	6	6,4	10	-5,5	23650	5,7	2,3	4,7
2000	41	2,5	27	-2,3	15	-3,5	6	7,7	10	0,0	25128	6,2	3,4	5,0
2001	41	-1,8	29	5,8	14	-5,1	6	3,1	9	-2,5	26034	3,6	3,6	3,6
2002	40	-1,4	30	2,0	14	-1,7	7	7,4	9	-2,3	25852	-0,7	3,5	2,7
2003	38	-4,0	31	5,1	15	3,6	7	2,9	9	-6,7	26733	3,4	3,0	3,1
2004	37	-4,1	33	6,6	14	-3,9	8	5,8	8	-3,6	27287	2,1	3,0	3,3
2005	38	2,2	33	-1,1	13	-4,5	9	13,5	7	-9,9	28430	4,2	3,4	3,6
2006	38	0,4	33	2,1	13	-5,1	9	-0,9	7	-0,7	28878	1,6	3,5	3,9
2007	41	7,6	32	-3,5	12	-7,6	8	-3,3	7	-5,8	30989	7,3	2,8	3,7
2008	40	-2,0	33	3,8	11	-2,8	8	-1,0	7	0,0	30989	0,0	1,4	1,2
Totales		-1,58		3,22		-0,88		4,2		6,17	29188	4,22	6,27	2,802

Datos del 2008 con los descensos ¿Maq.. -6, Bingos -6, Casinos -4? Posible y LAE +0,63 y ONCE -3 seguros

Entre LAE y ONCE capturarían 40%(un punto más) de cuota, dejando para el Juego Privado el 60%.

Separándonos más de la tendencia en la UE (20% Juego Público, 80% Juego Privado).

¿Y el 2009 para LAE?

Más preocupante es, que en las 10 semanas que llevamos de 2009, el global de recaudación (LN + Juegos Terminal), desciende un "-5,5%".

Si esto se convierte en una tendencia firme y se consolida a lo largo del año, nos encontraríamos con un resultado negativo, sin parangón en los últimos treinta

C. Organización del Juego

1. Regulación

2. El Operador

3. Redes Comerciales

1. Regulación

El subsector más antiguo, el de **Loterías del Estado**, parte de una **primera Instrucción de 1763**. A lo largo de dos siglos y medio se han ido modificando hasta la última publicada en **1956**.

Como los Juegos del Estado se definen desde su origen como **una Renta Pública**, en general ha dependido jerárquicamente del Ministerio de Hacienda que ha sido el que ha ido publicando "**Reglamentos e Instrucciones**" para el colectivo de Administradores de esta Renta.

En 1938 se Crea la **ONCE**, que en 1939 realizará su primer sorteo del Cupón. El cupón nace como "concesión del Estado".

La ONCE se crea por Decreto de la Jefatura del Estado. Con un carácter Público. Supervisada por el "Consejo Superior de Ciegos" Protectorado del estado sobre la ONCE, y el Ministerio de Gobernación (Interior).

Desde 1977, en que se legaliza el **Juego Privado**, hasta hoy aparecen diversas normativas con distinto origen administrativo.

En primer lugar se regula desde el Ministerio del Interior. La Comisión Nacional del Juego, es un reflejo de este hecho.

Pero a finales de los ochenta ya pesa la normativa sobre juego que emana de las CC AA con competencias en esta materia.

Hoy hasta las Administraciones Locales, los Ayuntamientos, tienen competencias en materia de Juego.

Nuestra incorporación a la Unión Europea, produce otro "marco regulador". Con lo que tenemos:

- Directivas de la Unión Europea
- Regulación Estatal.
- Regulación Autonómica
- Regulación Municipal

Esta complejidad y el hecho de que no siempre coincidan los intereses de los distintos marcos reguladores, no ayuda a clarificar el modelo de desarrollo de la Industria del Juego.

2. El Operador

Aporta la Estructura Organizativa y los mecanismos de gestión para su ámbito de Juego.

Para los Juegos del Estado, siempre ha habido un solo Operador: Dirección general de Loterías, Servicio Nacional de Loterías, ONLAE, EPLAE etc.

Para los Juegos de la ONCE, sólo un Operador.

Para el Juego Privado

(En 1985)

Para las Máquinas B, más de 100 Operadores,

Para los Bingos más de 100 Operadores.

Para los Casinos, más de 20.

Tanto en Máquinas como en Bingos existen algunos "macro" Operadores que concentran un gran número de "Unidades de Juego".

Del Regulador dependerá la capacidad de maniobra que se le otorgue al Operador y el que sea uno o varios para los subsectores del Juego Público.

No es indiferente el que sea uno o varios.

En los últimos treinta años, los dos subsectores de la Industria del juego con más Operadores: Bingos y Máquinas B, han sido los que más cuota de mercado han perdido. (15 a 12 y 65 a 41 respectivamente)

LAE con un solo Operador, el que más cuota ha ganado (de 15 a 33)

ONCE con un solo Operador, aumentó de 2 a 7.

3. Redes Comerciales. Dimensión acorde a los límites del Mercado.

De los cinco subsectores del Juego, tres utilizan redes de distribución para sus productos de juego. Máquinas B, Once y LAE.

260.000 en el caso Máquinas 22.000 en el caso Once y 10.790 para LAE.

Estas Redes son diferentes cuantitativa y cualitativamente.

En el caso Máquinas B:

La Red se compone en su mayor parte de comercios hosteleros, (bares, cafeterías) que gestionan en su local un par de máquinas.

El punto de venta ¿Es el dueño del local, el local en sí o la propia máquina? ¿La combinación de los tres elementos equivaldría a un mixto (LAE)?

¿El salón de recreativas equivaldría a un exclusivo de LAE?

Los salones en 1985 eran 4.759, (debido a un tema de cambio de regulación sobre superficies mínimas dedicadas?) en 2007 bajan a 2.274 con un promedio de 20 máquinas B, por salón que incorpora también máquinas "A".

Al depender de más de noventa Operadores distintos, han evolucionado solapando zonas y saturando o sobresaturando en ocasiones, el mercado.

Entre el 85 y el 98, tuvieron que retirar un 30% del parque existente, es decir, ajustaron a la baja la RED. Ya hemos visto que los salones de recreativos se reducen en un 50% entre 1985 y el 2007.

En nuestro mercado llevan desde el 1978 (se legalizan en 1977).

En el caso de la Once.

Sus vendedores, de calle o kiosco, todos viven de la venta de los productos de Juego de la Once.

En 1985 (un año después de la unificación de sorteos o centralización), contaba con 13.000 vendedores.

En 1987 ya eran 20.315. En dos años crecen 7000.

En 2008 no llegan a 22.000. En 20 años crecen 2.000.

Esto quiere decir que se ha tenido que restringir el número de vendedores a la demanda previsible. Al tener su origen en 1939, tienen 70 años de antigüedad.

En el caso de LAE

La Red exclusiva o básica: 4.089 establecimientos especializados. 245 años de antigüedad y **la Red mixta o complementaria** con 6.701 comercios que, además de su actividad principal, venden juego de LAE.

Aparecen en 1946, 63 años de antigüedad.

En 1985 los mixtos eran 10.153, en 1986, 9.725 comienza el descenso hasta los 6.700 de hoy. Una parte, los integrales se incorporan como Administradores de Lotería en 1990.

Lo probable es que sigan descendiendo

Las Administraciones de Lotería en 1986, eran 2.531 hoy son 4.089. Se han ido ajustando a la demanda. Y desde el propio LAE, se ha vigilado no sobresaturar zonas.

De los cuatro, cinco tipos de red (si consideramos los salones como "exclusivos" dentro del campo de las máquinas, los únicos que no han tenido que reducir drásticamente puntos de venta han sido: "Administraciones de Lotería" y ONCE.

PRODUCTIVIDAD

Por Productividad (dividiendo el total facturado por el número de "puntos de venta"), el promedio para vendedor

- De la Once es de 113.000 euros/año
- Cada Máquina B promedia: 50.400 €/año
- Cada Mixto: 236.000 €/año
- Cada Administración de Loterías 2.020.000

De estos cuatro "vendedores", sólo el vendedor de la Once, y el Administrador de Loterías viven exclusivamente de la venta de productos de Juego.

Ajustar la dimensión de las Redes, físicas o electrónicas a la demanda, mejora la productividad de los subsectores.

El peligro para las Redes del Juego Público LAE y ONCE, es que sus Operadores, consideren que una máquina expendedora de juego puede sustituir con menos costo, al vendedor humano.

Este criterio se fundamenta en la Potencia de la Industria de fabricación de máquinas y en el desconocimiento de las características diferenciales del Juego como "producto/servicio".

Es un criterio empresarial particularmente negativo para la sociedad, en época de crisis (recesión y paro desbordado). Porque supone la pérdida inevitable de puestos de trabajo. A parte de no producir un incremento en las ventas. El juego es el juego.

Faceta lúdica del ser humano, realidad paralela, ritos de participación,

Enfrentamiento con el AZAR/DESTINO, etc.

El Mercado está suficientemente cubierto por las Redes comerciales históricas.

OFERTA DE PRODUCTOS

La sociedad se declara suficiente o excesivamente "abastecida de Juego" (Estudios del Ministerio del Interior 1985 y FORO ALEA 2008).

El exceso de Productos de Juego, en el caso LAE, desde 1985 ningún nuevo juego ha significado crecimiento real.

En el caso de la ONCE desde 1996.

En Reino Unido y Francia, la aparición de nuevos juegos por su ventanilla virtual o tecnológicos: móvil, tv, etc. Han significado caídas de dos puntos en el 2007. Camelot sigue cayendo en el 2008, hasta poner en cuestión su contrato.

D. Sobre LAE:

1. **Objetivo de LAE como operador de juegos públicos**
2. **Organización**
3. **La red comercial**
4. **Los productos**

1. Objetivo de LAE como operador de juegos públicos

Constituirse como Renta pública en base a Recaudar Impuestos voluntarios a través de Ofertas de Juego solidario, un juego que reúne unas características diferenciales

Con los juegos que pretenden un servicio público: LAE el jugador obtiene un triple beneficio:

- Beneficio lúdico de participar en el juego.
- Beneficio potencial/real de obtener un premio que cambie su vida.
- Beneficio indirecto si no obtiene el premio, porque su aportación al juego junto con la de otros muchos ciudadanos, se convierte, a través de los Presupuestos del Estado, en hospitales, carreteras, colegios, etc.

El no-jugador, se beneficia también de las aportaciones de los jugadores al Tesoro Público.

La Industria de los Juegos del Estado (LAE) aportó en el año 2006 al Tesoro Público la bonita cifra de 2.369 millones de euros (se pueden construir más de un hospital o una carretera). En 2007, 2.700 millones de euros.

Por esto, porque redundaba en beneficio de todos lo llamamos JUEGO SOLIDARIO

La eficiencia de Este sistema lo ha colocado a la cabeza de los Juegos de Estado en Europa. Aunque esta situación no se haya traducido en ejercer el liderazgo de las Instituciones de Juego público en la Unión Europea.

2. Organización

Desde su creación en 1763, Loterías del Estado ha sido parte del Ministerio de Hacienda.

Como tal, se le han dado distintas denominaciones: Dirección General de Loterías, Servicio Nacional, ONLAE y EPELAE etc.

Hoy: Ente Público de carácter empresarial Loterías y Apuestas del Estado

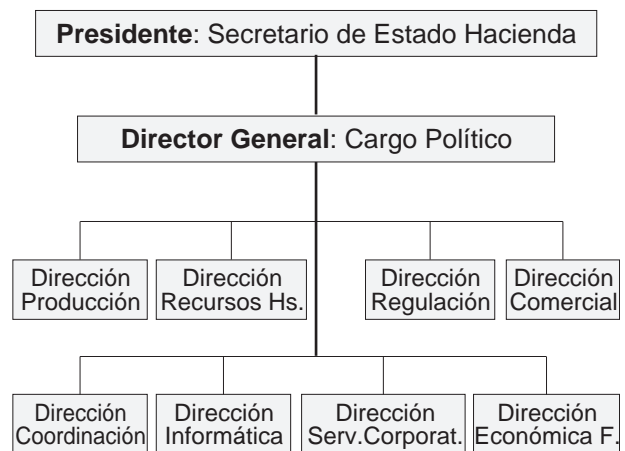
Como cualquier otro Operador se compone de:

- A) Una Estructura Organizativa y de Gestión. Integrada por 141 funcionarios y 488 contratados laborales
- B) Una Red Comercial

En 2006 Su Organigrama de Dirección era:



En 2007 Su Organigrama de Dirección:



(El director de STL, empresa que gestiona todos los juegos de Terminal y los pagos de Lotería Nacional, no aparece en el Cuadro)

En relación con la Estructura organizativa, sólo comentar que lo ideal es que la función desarrolle el órgano (criterio evolutivo, basado en la necesidad del organismo), no crear el órgano y luego dotarlo de funciones (criterio burocrático).

Para un Proyecto solidario de salida de la Crisis la organización debe ser optimizada.

No solo tienen que estar claras las líneas de dependencia jerárquica sino también el flujo de información entre los elementos del sistema.

Información que debe fluir no sólo verticalmente sino horizontalmente.

Todos los elementos del sistema deben sentirse parte, y parte responsable.

Para que el sistema aprenda, y corrija a tiempo estrategias equivocadas debe contar con un **feedback eficaz**.

Este es un elemento clave de las **NORMAS de CALIDAD** para cualquier sistema organizativo.

Sin embargo este necesario flujo de la Información entre los elementos del sistema no parece aplicarse en el caso LAE, en cuestiones tales como el **Contrato-Programa**.

Los 141 funcionarios y 488 contratados no saben cuál va a ser su destino a uno o dos años vista.

La Red Comercial tampoco.

Los criterios de funcionamiento a lo largo de dos siglos, que se han demostrado eficientes, deben ser respetados.

La riqueza de aprendizaje, el cúmulo de experiencias del Capital Humano debe ser puesto en valor.

Todas las estrategias comerciales que se quieran aplicar deben ser contrastadas, argumentadas y depuradas en orden al Objetivo del sistema que no es otro que:

Mantener e incrementar la RENTA PUBLICA LOTERIAS; DE FORMA SOSTENIBLE.

3. La Red Comercial

Se compone de dos sub-redes: Básica y Complementaria, que representan dos realidades bien diferenciadas.

En cuanto a Origen. Una nace en 1763. Se desarrolla como Administradores de la “Renta de la Lotería” y viven exclusivamente de dicha venta. Es su exclusiva actividad comercial. Dependen a lo largo de más de dos siglos, de las distintas “versiones de la Dirección General de Loterías”.

Su relación contractual es la de **concesión administrativa de carácter vitalicio, en la que te comprometes a no realizar ninguna otra actividad comercial salvo la venta y publicidad de Juegos del Estado**

La otra nace en 1946, se crea como una red receptora de apuestas deportivas.

Se ofrece a locales comerciales que desarrollaban una actividad comercial principal, de la cual vivían y viven, dándoles la opción de además vender o recibir, la quiniela de fútbol. Como una actividad meramente complementaria. Dependen en cuanto a esa venta de juego, del Patronato de Apuestas Mutuas Deportivas Benéficas, ligados mediante un **contrato con la Administración de duración anual**.

Que parte de la citada base: la venta de determinados juegos es sólo una actividad complementaria a la Principal.

En 1984, la Dirección General de Loterías se plantea “absorber el Patronato de Apuestas M.D.B.” Lo hace en el 85 (**ONLAE**) curiosamente para ofertar a través de las dos redes, la Primitiva. Es el primer juego que

comparten. Una primitiva que durante el siglo XVIII y XIX hasta 1862, había sido producto exclusivo de las Administraciones de Lotería.

Los despachos integrales aparecen para facilitar el acceso al Juego de la Quiniela a la mujer. Así ya no tenía que pasar por el bar para jugar su Quiniela. Al sobrevivir sólo de la venta de quiniela, se especializan y absorben el mayor volumen de venta de su Red de Receptores

En 1990 a los “Integrales” y a los Administradores de Lotería se los integra en la Red Básica. Es coherente, ya que los Integrales vivían y viven exclusivamente de la venta de productos de juego.

Las realidades son que: **4.089 exclusivos venden hoy el 83% (8.300 millones de los 9.985) de la producción LAE,**

Que 6.701 mixtos venden el 17% (1.685 millones)

Que en Juegos “de terminal” los 4.089 (exclusivos) venden el 61% del total de los mismos = 2.605 millones de un total de 4.272 y los 6.701 (mixtos) venden el 39% = 1.667 millones. **Un punto de venta mixto, promedio en juegos de Terminal vende el 37% de un punto de venta exclusivo, también promedio.**

Esto no es porque los exclusivos sean mejores, es porque viven sólo de la venta de juego. Están especializados. Todo el espacio de sus locales y todo el tiempo de sus empleados se dedica a la venta de juego, exclusivamente. Su atención al cliente, en lo que a juego se refiere es necesariamente mejor. Como en todo hay excepciones, honrosas y que confirman la regla.

La Lotería Nacional, la Lotería de billetes, hasta hoy, siempre ha ido asociada exclusivamente, a la Red profesional de Administradores de Lotería.

Es decir: la exclusividad se convierte en PROFESIONALIDAD y EFICIENCIA

Dimensión de la RED Comercial LAE

El aspecto de la dimensión de red, es fundamental. Ya hemos visto que LAE y sus antecesores: Dirección General de Loterías, Servicio Nacional de Loterías, Onlae etc., siempre han cuidado no excederse en el número de puntos de venta. Han controlado la saturación de oferta de juego, y comparada su gestión con el juego privado, sus resultados son mejores, como creemos haber demostrado. Son los que más cuota de mercado han incrementado.

Hoy contamos con algo menos de **10.790** puntos de venta para el conjunto de la Red Comercial, una ratio aproximada de: **1 para 4.120 habitantes.**

Administradores de Lotería: 1 para cada 10.000 habitantes

La productividad media (venta bruta anual) de un punto de venta profesional (A.L.), es 2.029.800 €/año.

La productividad media de un punto de la Red Complementaria es de 236.455 €/año

Un punto de venta promedio de la Red Profesional produce por lo tanto ocho veces más (CASI NUEVE),

que uno promedio, de la red Complementaria, o de la Francesa o de la Británica (si quieren incorporar a la Red de mediadores de Portugal, también les superamos en más del 800%)

Por poner un ejemplo fácil: un bar con máquina LAE, por una caña o un café puede obtener entre un 30 y 100% de beneficio, por una primitiva el 5,5. ¿Por qué producto se preocupará más?

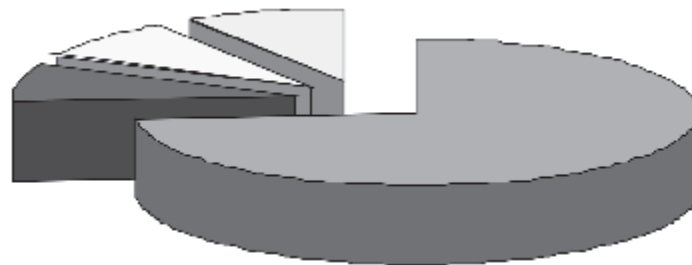
¿Por qué tenemos esta Red más competitiva que nuestros vecinos europeos?

Las Redes de nuestro entorno europeo son "mixtas", porque durante el siglo XIX desmantelaron sus "Juegos del Estado".

Los resucitaron a mediados del XX, pero ya tuvieron que recurrir a comercios abiertos para otra actividad comercial.

Comparemos tres redes "mixtas": la Red Francesa, la Británica y la Red Complementaria española con la Red Profesional de Administradores de Loterías.

Comparativa de Productividad de Administración de Loterías, PV. francés, PV. británico y PV. Red Complementaria



Productividad de Red Profesional Adm. Lotería

Productividad de PV. francés

Productividad de PV. británico

Productividad de PV. Red Complementaria

Quede claro, como antes apuntábamos, que siempre hay excepciones (que suelen confirmar la regla). Existen mixtos muy profesionalizados en el tema del Juego, que cumpliendo los requisitos, deberían poder integrarse a la Red Básica. (Movilidad interna entre las dos Redes)

Esta profesionalización repercute significativamente en una mayor "rentabilidad" de la Industria.

En el caso de la Industria del Juego "no-inductivo", la calidad de la Red es más rentable que la cantidad.

La única forma de venta al público, que durante más de dos siglos, ha tenido la "Dirección General de Lotería" para la antigua primitiva y la Lotería Nacional, ha sido la red de Administradores de Lotería.

Así pues, la Red profesional es el Primer criterio diferencial de nuestros Juegos de Estado, frente a los del resto de la Unión Europea.

Recordemos: ocho-nueve veces más productivos.

Esto hay que potenciarlo.

Estableciendo cauces, para que los puntos de venta más profesionales de la Red Complementaria, puedan integrarse como Administradores de Lotería.

Desarrollando planes de Formación para toda la Red Profesional,

Desarrollando la comunicación/información horizontal para intercambio de experiencias comerciales, de aprendizajes y proyectos.

Depurando procesos de comercialización

Sentido de pertenencia al Colectivo y al Sistema.

Cada A.L. aporta un promedio de tres empleos directos, Doce mil empleos en total.

Empleo frente a la crisis.

Tenemos que ofrecer a la Sociedad un compromiso de empleo sostenible, durante el 2009/2010.

4. Los Productos

Es uno de nuestros grandes factores diferenciales: nuestros productos

Tenemos sistemas de análisis de Juegos. (Ver Libro Blanco) que nos explican que los juegos con tradición no se agotan, se agotan los juegos impuestos artifi-

cialmente y los mal gestionados.









Podemos analizar consistencia y rentabilidad de cada uno de nuestros Juegos.

Potenciar los más rentables.

Eliminar los improductivos.

Cuota de mercado interna, por juego y año, del subsector LAE

Año	Lotería		Quiniela		Primitiva		Bonoloto		Gordo		Quinigol		Euromil.		Qh		V.V.		
	CM	i %	CM	i %	CM	i %	CM	i %	CM	i %	CM	i %	CM	i %	CM	i %	CM	i %	
1979	82		18																
1980	81	-1	19	2,5															
1981	82	0,7	18	-3															
1982	81	-1	19	2,7															
1983	80	-2	20	8,1															
1984	84	4,7	16	-19															
1985	82	-2	16	-5	2														
1986	73	-11	9	-45	18	649													
1987	67	-8	5	-38	27	48													
1988	61	-9	4	-33	28	1,9	7												
1989	66	7,7	4	12	24	-14	6	-17											
1990	68	2,9	4	-13	22	-6	6	0,1											
1991	69	1,5	4	7	22	-2	5	-15											
1992	67	-3	5	20	24	10	4	-25											
1993	65	-3	6	33	24	-0	5	21											
1994	64	-1	6	2,5	24	-2	4	-5	1										
1995	64	-1	7	16	23	-2	5	7,6	1	-31									
1996	62	-3	8	7,7	24	2,5	5	7,2	1	62									
1997	60	-3	8	9,6	25	4,6	6	8,2	1	-23									
1998	60	0,1	7	-14	24	-5	6	5,8	3	153	0								
1999	60	-0	7	-0	24	1,7	6	3,6	4	21									
2000	60	-0	7	-2	23	-6	6	7,2	4	14	0								
2001	57	-4	7	-1	26	15	7	7,2	3	-31									
2002	58	0,6	6	-15	26	-1	7	0,8	4	30									
2003	57	-1	6	7,4	25	-3	7	5,2	4	8,6									
2004	55	-3	6	-8	23	-9	7	-11	3	-12			6						
2005	56	1,8	5	-10	20	-11	6	-1	4	14	0		8	27	0				
2006	57	0,5	5	-6	19	-5	6	-4	4	-7	0	38	9	18	0	329	0		
2007	57	1,2	5	10	19	-2	6	-1	4	-4	0	-2	8	-7	0	4,4	0	66	
2008	56	-2	6	0,8	18	-2	6	-1	4	-8,4	0	4	10	13	0	-14	0	55	

	Lotería Nacional	56%
	Primitiva	18%
	Euromillón	10%
	Quiniela	6%
	Bonoloto	6%
	Gordo	4%
	Quinigol	0%
	QH (L. y Q)	0%
—	Ventanilla Virtual	0%

A la vista de estos datos es obvio, qué juegos "lastan el sistema"

Por el contrario la Lotería de Billetes, aporta el 56% de la Producción Total.

Paradójicamente el juego menos tecnológico, el juego "más gastado" es el que vende más que todos los demás juntos.

Este "fenómeno" está suficientemente analizado en el Libro Blanco de la Industria y el Mercado del Juego en España (Foro Alea 2008).

La lotería de Billetes, nuestra Lotería Nacional, es nuestro segundo Factor diferencial.

Loterías de billetes hay en muchos países, pero en ninguna alcanza el arraigo cultural que tiene entre nosotros.

El "Gordo de Navidad" la Lotería de Navidad, es el paradigma de Juego de Estado, en el mundo, por proyección, por volumen, por calidad y consistencia interna del producto.

Esto no significa que no se pueda mejorar.

Se pueden depurar todos y cada uno de los productos y sus procesos de comercialización.

