



**UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA**

Escuela de Negocios

Master en Business Administration

Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas:

Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.

Autor: Julieta María Geadá

Tutor: Vanessa Welsh

Fecha: 06 / 2012

**Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas:
Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.**

Agradezco el apoyo brindado por mi familia y mis amigos quienes no sólo me acompañaron en todo el proceso sino que aportaron ideas y leyeron los borradores. En especial a Viviana Fernández, Natalia Geada, Héctor Buongiorno, Martín Lucero y Leandro D'Aguanno.

Agradezco la colaboración y la información suministrada por los cuatro agentes oficiales de L.N.S.E. entrevistados quienes tuvieron no sólo la amabilidad de abrirme la puerta de su negocio para observar el comportamiento de los clientes sino también contestar todas mis preguntas aún cuando pidieron mantener el anonimato y discreción por ser cuestiones sumamente reservadas.

Agradezco los comentarios de Vanessa Welsh, la tutora, quien insistiendo en la estructura metodológica logró que esta tesis termine siendo un producto mejor al pensado originalmente.

Por último, este trabajo es un tributo a mi trabajo.

ABSTRACT

Las industrias altamente reguladas por el Estado presentan dificultades a la hora de llevar adelante estrategias competitivas genéricas que les permitan mantener y aumentar su participación en el mercado.

Tomando como caso las agencias oficiales de Lotería Nacional Sociedad del Estado este trabajo observa la magnitud de este fenómeno. Para analizar este mercado se utiliza el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter. La información es obtenida a partir de un estudio de la regulación existente y de entrevistas a agentes oficiales de distintas zonas con características bien diferenciadas: alto tránsito peatonal (Estación Terminal de Trenes), alta densidad laboral (Microcentro), alta densidad residencial (Palermo) y baja densidad tanto laboral como residencial (Villa Pueyrredón).

Este trabajo concluye que la alta regulación estatal dentro del mercado de juegos de azar dentro de la C.A.B.A. condiciona en un alto grado a los agentes oficiales de Lotería Nacional S.E. a tal punto de que éstos no pueden llevar adelante en forma individual ninguna de las estrategias genéricas difundidas por Michael Porter.

Palabras Claves: Industrias altamente reguladas – Estrategias Competitivas Genéricas. – Lotería Nacional S.E.

**Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas:
Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.**

TABLA DE CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN.....	6
II. MARCO CONCEPTUAL: EL MODELO DE CINCO FUERZAS COMPETITIVAS Y LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENERICAS.....	10
2.1. EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	10
2.1.1. BARRERAS DE ENTRADA.....	10
2.1.2. PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	12
2.1.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	13
2.1.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	14
2.1.5. RIVALIDAD COMPETITIVA.....	15
2.2. LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS.....	17
2.2.1. LIDERAZGO EN COSTOS	17
2.2.2. DIFERENCIACIÓN	18
2.2.3. SEGMENTACIÓN.....	19
III. MARCO CONTEXTUAL: EL MERCADO DE JUEGOS DE AZAR EN ARGENTINA Y C.A.B.A.	20
3.1. EL MERCADO DE AZAR EN LA ARGENTINA	20
3.2. EL MERCADO DE LOS JUEGOS DE AZAR EN LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES	24
3.3. PRINCIPALES ACTORES DENTRO DEL MERCADO DEL JUEGO	25
IV. MARCO METODOLÓGICO	28
4.1. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER	28
4.2. REGULACIÓN EXISTENTE EN MATERIA DE JUEGOS DE AZAR.....	30
4.3. TRABAJO DE CAMPO: ANALISIS DE LAS ZONAS SELECCIONADAS Y ENTREVISTAS REALIZADAS.....	32
V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	35
5.1. ANALISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO A PARTIR DEL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.....	35
5.1.1. BARRERAS DE ENTRADA.....	36
5.1.2. PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	39
5.1.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	42
5.1.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	46

**Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas:
Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.**

5.1.5. RIVALIDAD COMPETITIVA.....	52
5.2. LA IMPOSIBILIDAD DE LOS AGENTES OFICIALES DE APLICAR LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS EN FORMA INDIVIDUAL INDEPENDIENTEMENTE DE LA POLÍTICA DE COMERCIALIZACIÓN DE L.N.S.E.	62
vi. CONCLUSIÓN.....	64
BIBLIOGRAFIA	67

I. INTRODUCCIÓN

Liderazgo en costos, diferenciación y segmentación son las tres estrategias competitivas genéricas que popularizó Michael Porter. El punto nodal en la primera de ellas es ofrecer un producto o servicio a un menor precio logrado principalmente por la reducción de los costos a su mínimo posible. La segunda estrategia tiene como foco vender productos o servicios que al diferenciarse en función de su calidad, ubicación, servicio, atención, entre otros aumenta la voluntad de los consumidores a pagar un precio más alto. Por último, la segmentación implica la concentración de los esfuerzos de una empresa en atender las necesidades particulares y homogéneas de una porción más limitada del mercado. Si bien estas estrategias se presentan diferenciadas para su estudio, en la práctica las empresas generalmente llevan adelante combinaciones de ellas.

Tanto Michael Porter como la mayoría de las investigaciones al analizar las estrategias competitivas genéricas se centran en mercados competitivos. Sin embargo, resulta interesante analizar cuál es el margen de maniobra que tienen las empresas para seleccionar alguna de estas estrategias genéricas en mercados altamente regulados, como pueden ser la comercialización de los juegos de azar o de periódicos y revistas, las licencias de taxis, entre otros.

El mercado de los juegos de azar en la Argentina se encuentra descentralizado. Es decir que en el país existen 25 organismos quienes monopólicamente tienen como objeto organizar, regular, administrar, explotar y ejercer el contralor de la oferta de juegos de azar dentro de su propia provincia. La única excepción es el caso de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (C.A.B.A.) en donde coexisten dos entes estatales, Lotería Nacional Sociedad del Estado (L.N.S.E.) perteneciente al gobierno nacional y el Instituto de Juegos de Apuestas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (I.J.A.C.A.B.A.) del gobierno de la ciudad. Producto de un convenio entre ambos, el monopolio es ejercido por el primero. Este ente coordina su red de comercialización a través de una gran cantidad de agencias oficiales. En ellas se ofrecen los

Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas: Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.

productos de explotación directa, los productos ofrecidos a partir de convenios entre L.N.S.E. y entes provinciales y/o de otros países como ser la República Oriental del Uruguay y los productos concesionados.

Actualmente las agencias oficiales de Lotería Nacional S.E. se encuentran ante una situación considerablemente compleja caracterizada por tres frentes. En un primer lugar, la oferta de productos se ve afectada por la madurez de los mismos y el no desarrollo de nuevos juegos. En segundo lugar, por la creciente erosión de la rentabilidad debido a que la curva de los costos continúa siendo creciente mientras que los ingresos se mantienen relativamente estables. Es decir, que los aumentos de los principales costos, alquileres, sueldos y cargas sociales, expensas y servicios, son absorbidos por los agentes no pudiendo trasladarse a los precios finales ya que éstos últimos están definidos por L.N.S.E.. En tercer y último lugar, la política de uniformidad y modernización de las agencias oficiales implementada desde L.N.S.E. no sólo implicó costos extraordinarios sino que también eliminó la diferenciación estética y personal de cada agencia.

Tomando como caso la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el presente trabajo se cuestiona cuál es el impacto que tiene la regulación estatal en el mercado del juego de azar al evaluar la posibilidad de llevar adelante alguna de las estrategias competitivas genéricas de Michael Porter independientemente de las políticas de comercialización decididas por L.N.S.E. con el objetivo de mantener y aumentar su participación en el mercado.

Por lo tanto, aquí se plantea como hipótesis que la alta regulación estatal establecida por L.N.S.E. condiciona en gran medida a los agentes oficiales ante la posibilidad de implementar alguna de las estrategias genéricas para mantener y aumentar su participación en el mercado.

Este trabajo es descriptivo ya que luego de ofrecer una vista panorámica de los juegos de azar en la Argentina, brinda una visión micro, más clara y precisa, del mercado de los juegos de azar en la C.A.B.A., definiendo sus actores principales y analizando el impacto de la regulación en la posibilidad de tener

Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas: Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.

una estrategia diferenciada. Para ello, se toma principalmente como marco teórico el enfoque de Michael Porter, más precisamente el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas para analizar los mercados y las Estrategias Competitivas Genéricas.

Siendo la regulación estatal la variable independiente se analiza el impacto de la misma a través del Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas en la industria de los juegos de azar en la cual se identifican las siguientes dimensiones con sus respectivos indicadores. La primera dimensión es la barrera de entrada o la amenaza de entrada de nuevos competidores que se mide a través del número de licencias habilitadas, los criterios de aceptación de aspirantes a agentes oficiales, los criterios de aceptación del local propuesto por los aspirantes o los agentes oficiales ante una reubicación de la licencia, los plazos estipulados para los trámites y el fondo de comercio. En segundo lugar se encuentra la amenaza de los productos sustitutos en sus diferentes niveles. La tercera dimensión es el poder de negociación de los proveedores. En la cuarta instancia, se encuentra el poder de negociación de los clientes que se analiza a partir del grado de diferenciación de los productos ofrecidos, el costo de cambio o *Switching Cost* por parte de los clientes, el grado de lealtad hacia las agencias oficiales y hacia los productos, el grado de concentración de la compra por cliente y compra promedio y el riesgo de integración hacia atrás por parte de los clientes. Por último la quinta dimensión es la rivalidad competitiva, la cual se aborda a partir del estudio del crecimiento de la industria, el grado de diferenciación de los productos ofrecidos, la finitud, frecuencia e inmediatez de los productos, el grado de fragmentación del mercado, el grado de concentración de agencias oficiales por zona, las barreras de salida y la existencia de inventario.

Para obtener una visión más profunda del impacto además de focalizar la atención en el Contrato firmado entre L.N.S.E. y los agentes oficiales, el Reglamento de Adjudicación y Explotación de Agencias Oficiales y Permisos Precarios y los reglamentos de todos los juegos de azar comercializados dentro de las agencias oficiales, se entrevista a cuatro agentes oficiales cuyos locales se encuentran ubicados en cuatro zonas claramente diferenciadas en función

Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas: Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.

de la afluencia de clientes apostadores, a saber: alto tránsito peatonal (Estación Terminal de Trenes), alta densidad laboral (Microcentro), alta densidad residencial (Palermo) y baja densidad laboral y residencial (Villa Pueyrredón).

El presente trabajo se divide en cuatro capítulos. En un primer capítulo se analiza el marco teórico en donde se focaliza la atención en el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas y las Estrategias Competitivas Genéricas de Michael Porter. En un segundo capítulo se describe el marco contextual del mercado de juegos de azar en la Argentina y en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y dentro de este último distrito los principales actores y sus respectivos roles. Un tercer capítulo concentra la atención en el marco metodológico determinando la regulación existente dentro del mercado analizado y las dimensiones e indicadores seleccionados dentro del Modelo de Porter. En el cuarto capítulo se aplica el modelo escogido al mercado de juegos de azar en la C.A.B.A. a partir del cual se estudia el impacto de la regulación en la posibilidad que tienen los agentes oficiales de llevar adelante estrategias competitivas genéricas independientes de las políticas de comercialización implementadas desde L.N.S.E.. Por último se extraerán las conclusiones.

II. MARCO CONCEPTUAL: EL MODELO DE CINCO FUERZAS COMPETITIVAS Y LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENERICAS

Si bien existe un sinnúmero de investigadores que se han dedicado a establecer parámetros para la evaluación de la competitividad y el entorno de las industrias y a diseñar estrategias competitivas, en el presente trabajo se selecciona el aporte de Michael Porter para abordar ambas cuestiones.

La selección de los mismos se debe principalmente tanto a su simpleza como a su carácter de aportes clásicos, conocidos mundialmente por aquellos que se adentran por primera vez en cuestiones vinculadas a la estrategia corporativa. A continuación, pues, se describe brevemente el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas y las Estrategias Competitivas Genéricas.

2.1. EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

En 1980 Michael Porter diseñó un modelo para analizar la rentabilidad de un sector de actividad en base a cinco fuentes de presión competitiva provenientes de la competencia horizontal vinculada con los sustitutos, las nuevas empresas entrantes y las empresas establecidas y de la competencia vertical relacionada con los proveedores y los clientes. A continuación se analiza cada una de estas fuerzas.

2.1.1. BARRERAS DE ENTRADA

Michael Porter postula que en aquellos sectores o industrias en donde hay un rendimiento del capital invertido superior al costo resultan atractivos para empresas que se encuentran afuera del mismo. En estos casos, la entrada o, incluso, la amenaza de entrada de nuevas empresas incentivan a las empresas del sector a rebajar los precios a niveles competitivos.

Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas: Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.

La ventaja de las empresas del sector por sobre los posibles entrantes mide la importancia de las barreras de entrada que en definitiva es lo que determina el límite hasta el cual un sector puede obtener beneficios por encima del nivel competitivo en el largo plazo.

Las principales fuentes, y por ende, indicadores, de barreras de entrada son:

- La inversión necesaria y la facilidad en el acceso al crédito: una mayor necesidad de capital o mayores dificultades de acceso a fuentes de financiación se traducen en una mayor disuasión a la entrada.
- La economía de escala: una mayor escala genera menores costos unitarios lo cual disuade a nuevos entrantes. La misma puede provenir de economías de escalas en ámbito, densidad y secuencia, en reputación y-o en aprendizaje.
- La ventaja absoluta en costos: el acceso a fuentes de materia prima a bajo costo o economías de aprendizaje tienden a establecer ventajas en costos disuadiendo la entrada de nuevas empresas.
- La diferenciación del producto: la existencia de diferencias en los productos o servicios ofrecidos se relaciona con un reconocimiento de la marca y una mayor fidelidad de los clientes lo cual desincentiva el ingreso de nuevas empresas que deben hacer grandes desembolsos de capital en publicidad y promoción para equiparar ese mismo nivel de reconocimiento y reputación.
- El acceso a los canales de distribución: la capacidad limitada de los canales de distribución, la aversión al riesgo y los costos fijos generan resistencia dentro de los distribuidores hacia la incorporación de nuevos productos desalentando la entrada de nuevas empresas.

Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas: Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.

- Las barreras administrativas y legales: la existencia de requisitos regulados por el Estado como la adquisición de licencias, las patentes, las normas medioambientales y de seguridad son ejemplos de barreras de este tipo que acarrearán mayores costos para el ingreso de nuevas empresas.
- La represalia esperada: la eficacia de las barreras asimismo está determinada por la expectativa que las nuevas empresas tengan de las posibles acciones llevadas adelante por las empresas ya establecidas del sector, especialmente aquellas vinculadas con drásticas rebajas de precios, intensivas campañas de publicidad, rebajas promocionales o pleitos, entre otros.

2.1.2. PRODUCTOS SUSTITUTOS

Para Michael Porter, la existencia de productos o servicios sustitutos, es decir productos que cumplen la misma función que el bien o servicio ofrecido en la industria, implica que los clientes pueden optar por éstos ante el incremento del precio del producto.

En términos generales, la cantidad y la calidad de los sustitutos dentro de un mismo mercado genera una disminución del margen precio- costo de los mismos. En este sentido un mercado con una dimensión determinada no sólo es abarcado por la empresa y sus competidores sino también por empresas que proveen productos sustitutos procedentes de industrias aparentemente muy disímiles.

Cuanto más complejas sean las necesidades atendidas por el producto o servicio y cuanto más difícil sea para el cliente distinguir las diferencias entre los distintos productos, menor será la inclinación de los clientes a sustituir los mismos.

Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas: Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.

Tomando en consideración lo expuesto Porter sugiere, para determinar el grado de la amenaza de la sustitución, analizar dos indicadores: uno, la propensión del comprador a sustituir el producto y dos, los precios relativos y rendimientos de los productos sustitutos. Paralelamente, las principales amenazas provienen del riesgo de reemplazo, el costo de cambio de los clientes y en especial aquellos productos sustitutos que ofrecen mejor calidad a menor precio.

2.1.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

De acuerdo con Michael Porter, el poder de los proveedores es otra de las cinco fuerzas competitivas que afectan el desempeño de una empresa. Dentro de los criterios que se emplean para examinar el mismo se encuentran:

- El número de proveedores que dominan la industria de los insumos esenciales: cuanto más proveedores sean capaces de ofrecer los insumos críticos menor será su poder de negociación frente a la empresa.
- La calidad de los sustitutos del insumo provisto por los proveedores: Si la calidad de los sustitutos es mala o, simplemente, no hay sustitutos el poder de negociación de los proveedores será mucho más alto.
- Las barreras a la entrada y a la salida al negocio del proveedor: si dentro del mercado del proveedor las barreras a la entrada y a la salida son bajas, el mercado tenderá a ser más competitivo disminuyendo el poder de los proveedores frente a la industria estudiada.
- El grado de dependencia de los compradores del insumo con el proveedor: si existe una gran dependencia frente a un proveedor ya sea porque sea el único que ofrezca el insumo en términos de calidad,

Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas: Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.

rapidez, costo, financiación o cualquier otro motivo, ésta aumenta el poder del mismo frente a la empresa compradora.

- La posibilidad de integración hacia delante de los proveedores: los proveedores también tienen gran poder de negociación si poseen la capacidad y posibilidad de integrarse hacia delante convirtiéndose en nuevos competidores. Esto no sólo afecta por la aparición de una nueva empresa en el sector sino porque tendrían como ventaja competitiva el acceso a los insumos aún cuando continúen siendo proveedores de la empresa.

2.1.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Según Michael Porter, los clientes también pueden tener escaso, algo o mucho poder frente a las empresas. El poder de éstos proviene de su capacidad para extraer beneficios de las empresas a través de reducciones de precios, a través de requerimientos de mayor calidad y servicios de los productos que adquieren y a través de su capacidad para enfrentar a las empresas competidoras entre sí. Los principales criterios para medir el dicho poder son:

- El número de compradores y el tamaño de la compra promedio: cuanto menor sea el número de compradores y/o mayor el valor de su compra promedio mayor poder de negociación tendrán sobre la empresa. Ya que para ésta el costo de perderlos será considerablemente alto.
- La diferenciación de los productos: cuanto más homogéneos sean los productos o servicios ofrecidos mayor será la predisposición de los clientes a sustituir el mismo por otro con características claramente similares ofrecido a un menor precio.
- La posibilidad de integración hacia atrás: en algunas industrias los clientes pueden no sólo buscar otro proveedor sino también comenzar a

Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas: Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.

fabricar sus propios insumos. Esta amenaza o posibilidad les otorga un mayor poder de negociación frente a las empresas del sector.

- El grado en el cual el comprador está atado al vendedor o costo de cambio: ya sea por los contratos firmados, la existencia de un número pequeño de empresas que ofrezcan el producto o la ausencia de productos sustitutos, la empresa puede “retener” o generarle un costo de cambio más alto en términos económicos, de calidad, temporales, reputación u otros al cliente disminuyendo su poder de negociación.
- El grado de sustitución del producto: cuantas más empresas ofrezcan el mismo producto o productos sustitutos mayor será el poder de negociación de los clientes.

2.1.5. RIVALIDAD COMPETITIVA

La competencia entre las empresas dentro del mismo sector es una de las fuerzas competitivas más determinantes debido a que, en la mayoría de los casos, las empresas son altamente dependientes entre sí. Es decir que una estrategia competitiva determinada adoptada por una empresa genera reacciones en sus competidores y viceversa. Las empresas existentes dentro de un mismo mercado optan por lo general por tácticas como la competencia de precios, la guerra de publicidad, la introducción de nuevos productos y-o un mejor servicio o garantías a los clientes.

Porter plantea que existen 6 factores indicadores que determinan el grado de rivalidad dentro de un sector:

- La concentración: se refiere al número y al tamaño relativo de los competidores. En un mercado dominado por una empresa o un pequeño número de ellas existe un alto grado de libertad en la determinación de los precios por monopolio, colusión o políticas de precios paralelos. Al

Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas: Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.

incrementarse el número de empresas se tiende a precios más competitivos.

- La diversidad de competidores: esto alude principalmente a las diferencias de orígenes, objetivos, costos y estrategias entre las empresas del sector. Una mayor diversidad aumenta la competencia entre las mismas.
- La diferenciación del producto: cuanto más homogéneo sea el producto o servicio ofrecido mayor es la probabilidad de sustitución por parte de los clientes y mayor será la tentación de las empresas de recortar precios a pesar del consecuente peligro de guerra de precios en el cual todo el sector completo resulta perjudicado.
- El exceso de capacidad: se vincula directamente con la elasticidad de la demanda. Aquí en momentos en donde una empresa tiene una alta capacidad ociosa tiende a bajar los precios para aumentar la demanda, producir más y distribuir los costos fijos.
- Las barreras de salida: hacen referencia a los costos asociados con la salida de una empresa del sector. Las mismas pueden ser de índole económica, estratégica y-o emocional. Aquí influyen, entre otros, los recursos especializados y los costos vinculados a los derechos laborales.
- Las condiciones de costos: la matriz de costos fijos y variables influye en la decisión de rebajar los precios. En aquellos casos en donde los costos fijos son muy superiores a los variables las empresas se ven tentadas a realizar cualquier tipo de emprendimiento con tal de reducir los mismos aún cuando las consecuencias para la rentabilidad general de la empresa sean potencialmente negativas.

2.2. LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Todas las empresas sin importar su tamaño o su naturaleza definen una estrategia competitiva con la cual determinar cómo enfrentar el mercado en el que están inmersas. Existe innumerable cantidad de tipos de estrategias según el objetivo a cumplir, las características del mercado, el momento del ciclo de vida del producto, entre otros. Sin embargo en el presente trabajo se analizan las estrategias genéricas difundidas por Michael Porter.

Basándose en las fuentes de las ventajas competitivas de una empresa, Porter diferencia entre tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y segmentación principalmente en función de los costos de la empresa y la amplitud del mercado potencial seleccionado, como se puede ver representado en el *Esquema N° 1 – Estrategias Competitivas Genéricas*.



Fuente: Elaboración Propia

2.2.1. LIDERAZGO EN COSTOS

La estrategia de liderazgo en costos se centra esencialmente en la reducción de los costos a su mínima expresión posible. Generalmente, esto se obtiene a

Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas: Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.

partir de una amplia participación relativa de mercado, de economías de escala y de curvas de aprendizaje. Es imprescindible que la empresa que adopte esta estrategia sea capaz de establecer barreras a la imitación por parte de sus competidores ya que en caso contrario se genera en una guerra de precios en la cual toda la industria se ve perjudicada.

Los elementos clave de este tipo de estrategia son: las plantas de producción de escala eficiente, el diseño para la producción, el control de gastos generales y en Investigación y Desarrollo y la supresión de los clientes marginales.

Sus principales requisitos de recursos y organizativos son: el acceso a capital, las habilidades de ingeniería de procesos, los informes frecuentes, el rígido control de costos, la especialización de tareas y funciones e incentivos para objetivos cuantitativos.

2.2.2. DIFERENCIACIÓN

Una empresa que lleva adelante este tipo de estrategia tiene como objetivo ofrecer un producto o servicio único dentro de la industria. Esta diferenciación puede provenir de diferencias en la calidad, la variedad, la presentación, el servicio post venta, la forma de pago, la financiación, el tiempo de espera, la ubicación, entre otros.

Más allá de lo realizado por la empresa, para que este tipo de estrategia sea eficiente es esencial que los consumidores sean capaces de apreciar dicha diferenciación, la valoren y estén dispuestos a pagar un sobreprecio por la misma. Por lo general, la diferenciación implica mayores costos para la empresa.

El elemento clave por excelencia es el énfasis en la publicidad de la marca, el diseño, el servicio y la calidad. Sus requisitos de recursos y organizativos son: las capacidades de marketing, las habilidades de ingeniería de producto, la elevada coordinación entre funciones, la creatividad, la capacidad de

Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas: Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.

investigación y los objetivos de rendimiento e incentivos de tipo cualitativo, entre otros.

2.2.3. SEGMENTACIÓN

La segmentación implica la selección y atención de una porción determinada del mercado, un tipo de producto determinado o un área geográfica específica. Para tener lugar, este segmento del mercado debe poseer necesidades particulares y homogéneas. Es decir que si bien sus necesidades deben ser diferentes del resto de la demanda, éstas deben ser iguales entre sí dentro del grupo seleccionado en particular.

A pesar de poder combinarse con cualquiera de las otras dos estrategias, por lo general, se asocia con la diferenciación ya que la misma segmentación parte de la premisa que un segmento de mercado más pequeño y específico puede tener una mayor disposición a pagar un precio extra por un determinado producto o servicio.

La selección de cualquiera de las estrategias genéricas depende en gran medida de su consistencia con las ventajas competitivas de cada una de las empresas. Así, dentro de una misma industria pueden coexistir empresas que lleven adelante estrategias diferentes. Es decir que se pueden hallar dentro de una misma industria empresas que busquen el liderazgo en costos, otras que ofrezcan productos o servicios diferenciados y otras que se focalicen en pequeños segmentos de mercado.

III. MARCO CONTEXTUAL: EL MERCADO DE JUEGOS DE AZAR EN ARGENTINA Y C.A.B.A.

Una vez analizado el marco teórico, el siguiente paso es describir el contexto regulatorio del mercado de juegos de azar en la Argentina y en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en particular. Y dentro de este distrito, mencionar sus principales actores y sus respectivos roles.

3.1. EL MERCADO DE AZAR EN LA ARGENTINA

Cada una de las provincias argentinas tiene exclusiva competencia en materia de juegos de azar al no haberse delegado este derecho al constituirse la Nación en el siglo XIX. Sin embargo, a pesar de este derecho durante años se delegó la regulación al gobierno nacional el cual destinaba los fondos obtenidos a obras de asistencia social y salud pública y turismo.

Producto de una distribución inecuánime de los fondos el gobierno nacional fue devolviendo nuevamente el derecho a las provincias a lo largo del siglo XX. En este marco, en la actualidad, cada una de ellas posee su propio ente que además de regular toda la explotación de juegos de azar dentro de su jurisdicción tiene la potestad de firmar convenios entre ellas para permitir la comercialización de juegos de azar provenientes de otras jurisdicciones.

En el Cuadro N°1 – Entes reguladores de juegos de azar en la Argentina, se detallan cuáles son los entes responsables de los juegos de azar dentro de cada una de las provincias argentinas y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Asimismo se enumeran los juegos de azar de explotación propia, los juegos de azar comercializados por convenio con L.N.S.E. y los juegos de azar comercializados por convenio con otras provincias. Por último, se especifica cuál es su página web como enlace para obtener mayor información sobre los correspondientes entes y, consecuentemente, los juegos de azar.

Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas: Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.


Cuadro N° 1 - Entes reguladores de juegos de azar en la Argentina

Provincia	Ente	Juegos Propios	Juegos por Convenio con L.N.S.E.	Juegos por Convenio	Página Web
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	<p>Lotería Nacional S.E. (L.N.S.E.)</p>  <p>Lotería Nacional</p> <p>Instituto de Juegos de Apuestas de la Ciudad de Buenos Aires (I.J.A.C.A.B.A.)</p>	<p>Quiniela Nacional Quiniela Poceada Loto Loto 5 Lotería Prode La Solidaria</p>		<p>Quiniela Provincia de Buenos Aires Quiniela Córdoba Quiniela Santiago del Estero Quiniela Mendoza Quiniela Santa Fe Quiniela Montevideo Quini 6 Brinco Borratina Telekino Juga con Maradona</p>	<p>www.loteria-nacional.gov.ar</p> <p>www.institutodejuego.gov.ar</p>
Buenos Aires	<p>Instituto Provincial de Lotería y Casinos de la Provincia de Buenos Aires</p>  <p>Lotería de la Provincia La emoción de jugar y ganar</p>	<p>Quiniela Múltiple Quiniela Plus Quiniela Súper Plus Megabola Club Keno Keno 5</p>	<p>Quiniela Nacional Loto Loto 5 Prode</p>	<p>Quiniela Córdoba Quiniela Mendoza Quiniela Montevideo Quiniela Santiago del Estero Quiniela Santa Fe Brinco Quini 6 Mi Bingo Mono Bingo Telekino</p>	<p>www.loteria.gba.gov.ar</p>
Catamarca	<p>Administración General de Juegos y Seguros</p>  <p>CATAMARCA</p>	Sin datos	Sin datos	Sin datos	<p>http://www.hacienda.catamarca.gov.ar</p>
Chaco	<p>Lotería Chaqueña</p>  <p>CHACO Siempre a tu ayuda social</p>	<p>Quiniela Quiniela Poceada Lotimax Lotería Chaqueña</p>	<p>Quiniela Nacional Loto</p>	<p>Quiniela Provincia de Buenos Aires Quini 6 Telekino Juga con Maradona Las Vegas</p>	<p>www.loteria.chaco.gov.ar</p>
Chubut	<p>Lotería del Chubut</p>  <p>LOTERIA DEL CHUBUT REPUBLICA DEL CHUBUT</p>	<p>Telebingo del Chubut Quiniela del Chubut</p>	<p>Quiniela Nacional Loto</p>	<p>Quiniela Provincia de Buenos Aires Quini 6 Brinco Telekino</p>	<p>www.loteriadelchubut.com.ar</p>
Córdoba	<p>Lotería de la Provincia de Córdoba S.E.</p>  <p>Lotería de Córdoba</p>	<p>Lotería de Córdoba Quiniela de Córdoba Toto Bingo TV Raspaditas Telebingo Cordobés</p>	<p>Quiniela Nacional Loto</p>	<p>Quiniela Provincia de Buenos Aires Quini 6 Brinco Telekino Súper 9</p>	<p>www.loteriadecordoba.com.ar</p>
Corrientes	<p>Instituto de Loterías y Casinos de Corrientes</p>  <p>LOTERÍA CORRENTINA</p>	<p>Quiniela Lotimax Quini Express</p>	<p>Quiniela Nacional Loto Loto 5</p>	<p>Quiniela Provincia de Buenos Aires Quini 6 Brinco Telekino Juga con Maradona Pozo de la Quiniela</p>	<p>www.loteriacorrentina.gov.ar</p>
Entre Ríos	<p>Instituto de Ayuda Financiera a la Acción Social (IAFAS)</p>  <p>IAFAS</p>	<p>Lotería de Entre Ríos Tómbola de Entre Ríos</p>	<p>Quiniela Nacional Loto Loto 5</p>	<p>Quiniela Provincia de Buenos Aires Quiniela Montevideo Quini 6 Brinco Poceada Federal</p>	<p>www.iafas.gov.ar</p>
Formosa	<p>Instituto de Asistencia Social – Gobierno de la Provincia de Formosa</p>  <p>IAS INSTITUTO DE ASISTENCIA SOCIAL</p>	<p>Quiniela Formoseña Quiniela Poceada Formoseña</p>	<p>Loto Loto 5</p>	<p>Quiniela Provincia de Buenos Aires Quini 6 Brinco Telekino Mono Bingo Juga con Maradona Lotimax Mi Bingo</p>	<p>www.ias.gov.ar</p>

Fuentes: Elaboración Propia

**Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas:
Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.**

Cuadro N° 1 - Entes reguladores de juegos de azar en la Argentina

Provincia	Ente	Juegos Propios	Juegos por Convenio con L.N.S.E.	Juegos por Convenio	Página Web
Jujuy	Banco de Acción Social – Provincia de Jujuy 	Quiniela Jujuy	Quiniela Nacional Loto Loto 5	Quiniela Provincia de Buenos Aires Quiniela Salta Quiniela Tucumán Quini 6 Brinco Lotimax Telekino Pozo de la Quiniela Fanatikon	www.bas.gov.ar
La Pampa	Instituto de Seguridad Social de la Provincia de La Pampa 	Quiniela Instantánea Telebingo Pampeano ReBingo Pampeano MiniTeleBingo Pampeano	Quiniela Nacional Loto	Quiniela Provincia de Buenos Aires Quini 6 Brinco Súbito Telekino	www.islapampa.gov.ar
La Rioja	Administración Provincial de Juegos de Azar (AJALAR) 	Quiniela La Rioja Telebingo Riojano Borratina Minitelbingo	Quiniela Nacional Loto Loto 5 Poceada	Quiniela Provincia de Buenos Aires Quiniela Córdoba Quini 6 Brinco Telekino Bingo Juga con Maradona	www.ajalar.com.ar
Mendoza	Instituto Provincial de Juegos y Casinos 	Quiniela Mendoza Combinada Lotería de Mendoza Polla Tómbola Combinada de Mendoza Lotimax	Quiniela Nacional Loto	Quini 6 Telekino	www.loteriaycasino.mendoza.gov.ar
Misiones	Instituto Provincial de Lotería y Casinos S.E. de Misiones (IPLYC S.E.) 	Quiniela Misionera Bingo Móvil Super 9	Quiniela Nacional Loto Loto 5	Quiniela Provincia de Buenos Aires Quiniela Santa Fe Lotimax Quini 6 Brinco Telekino Juga con Maradona	www.loteriademisiones.com.ar
Neuquén	Lotería La Neuquina 	Quiniela La Neuquina Lotería Quiniela Instantánea Pozo de la Quiniela Neuquina	Quiniela Nacional Loto Loto 5	Quiniela Provincia de Buenos Aires Quini 6 Brinco Telekino Juga con Maradona Súbito Las Vegas	www.loteria.neuquen.gov.ar
Río Negro	Lotería de Río Negro 	Lotimax	Quiniela Nacional Loto Loto 5	Quiniela Provincia de Buenos Aires Quiniela La Neuquina Quini 6 Brinco Telekino Borratina Pozo de la Quiniela Súbito Quini Express Juga con Maradona	www.loteriaderionegro.gov.ar
Salta	Entretenimientos y Juegos de Azar S.A. (ENJASA) 	Tómbola La Changuita Tómbola Express La Changuita Express	Quiniela Nacional Loto Loto 5	Quiniela Tucumán Quini 6 Brinco Telekino Pozo de la Quiniela Mono Bingo Las Vegas Juga con Maradona	www.enjasa.com
San Juan	Caja de Asistencia Social  CUMPLIMOS SUEÑOS	Quiniela de San Juan Quiniela Max	Quiniela Nacional Loto	Quiniela Tucumán Quini 6 Brinco Telekino	www.cas.gov.ar
San Luis	Lotería de San Luis 	Quiniela de San Luis Compadre	Quiniela Nacional	Quiniela Provincia de Buenos Aires Quiniela Mendoza Quini 6 Brinco Telekino	www.loteriadesanluis.com




Fuente: Elaboración Propia

Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas: Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.

Cuadro N° 1 - Entes reguladores de juegos de azar en la Argentina

Provincia	Ente	Juegos Propios	Juegos por Convenio con L.N.S.E.	Juegos por Convenio	Página Web
Santa Cruz	Lotería para Obras de Acción Social (LOAS)  SANTA CRUZ	Telebingo Santacruceño Minibingo Santacruceño	Quiniela Nacional Loto Loto 5	Quiniela Provincia de Buenos Aires Quini 6 Pozo de la Quiniela Brinco Súbiteo Telekino Quini Express	www.loas.santacruz.gov.ar
Santa Fe	Caja de Asistencia de la Provincia de Santa Fe  LOTERIA DE SANTA FE	Quiniela Quini 6 Brinco Lotería Lotería Chica Tómbola Poceada Federal	Loto Loto 5 Prode	Quiniela Provincia de Buenos Aires Quiniela Montevideo Quiniela Córdoba Quiniela Santiago del Estero	www.loteriasantafe.gov.ar
Santiago del Estero	Caja Social de Santiago del Estero  TIERRA DEL FUEGO	Quiniela Lotería	Quiniela Nacional Loto Loto 5 Prode	Quiniela Provincia de Buenos Aires Quini 6 Brinco Telekino Mono Bingo Pozo de la Quiniela	www.cajasocial-sde.com.ar
Tierra del Fuego	Instituto de Regulación de Apuestas (IPRA)  TIERRA DEL FUEGO	Telebingo Fueguino	Quiniela Nacional Loto Loto 5 Prode Quiniela Poceada	Quiniela Provincia de Buenos Aires Telekino Quini 6 Brinco Borratina Juga con Maradona	www.ipra.gov.ar
Tucumán	Caja Popular de Ahorros de la Provincia de Tucumán Secretaría de Juego y Azar  CIPAA TUCUMÁN CAJA POPULAR DE AHORROS	Quiniela Telekino	Loto	Quini 6 Brinco Juga con Maradona Mono Bingo	www.cajapopular.gov.ar

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en este cuadro, no todos los juegos de azar son comercializados en todas las provincias, con la excepción del  , del  y el . Esto se debe principalmente a los diferentes convenios firmados entre los entes.

En mayor o menor medida todos los entes mencionados regulan, administran, explotan y ejercen de contralor de los juegos de azar dentro de su jurisdicción con el doble objetivo de obtener fondos para los programas sociales provinciales y combatir el juego de azar clandestino.

3.2. EL MERCADO DE LOS JUEGOS DE AZAR EN LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

Tal como se desprende de lo analizado precedentemente, el mercado del juegos de azar dentro del ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires representa un caso único en comparación con el resto de las provincias argentinas. Ello se debe principalmente a la doble jurisdicción entre el gobierno nacional y el gobierno de la ciudad existente a partir de la autonomía de la ciudad adquirida luego de la Reforma Constitucional de 1994. Esta doble jurisdicción suscita interrogantes acerca de a quién le corresponde la regulación del juego de azar y, por lo tanto, los ingresos obtenidos de los mismos.

Enmarcado en esta disputa jurisdiccional, el 30 de octubre de 2003 se suscribe un Convenio¹ entre L.N.S.E. y el Instituto de Juegos de Apuestas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (I.J.A.C.A.B.A.) aprobado por la Ley N° 1182/03 de la C.A.B.A. a través del cual se determinan los términos inherentes a la participación de cada una de las jurisdicciones en el producido de la comercialización de los juegos de azar, destreza y apuestas mutuas dentro de la C.A.B.A.

Dicho convenio originariamente tenía la duración de 4 años prorrogado por períodos iguales mientras ninguna de las partes manifieste su voluntad en contrario de modo fehaciente al menos 120 días antes de su finalización. Cabe resaltar que el mismo ha sido prorrogado ya en dos oportunidades.

Este convenio establece que L.N.S.E. mantiene la exclusiva potestad en la explotación, comercialización y fiscalización de los juegos de azar y la autorización de nuevos puestos de venta previa conformidad con el

¹ Este convenio se celebra en cumplimiento del artículo 129 de la Constitución Nacional; del artículo 6 de la ley 24.588 y demás leyes nacionales; del artículo 50 y cláusulas transitorias segunda y decimonovena de la Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, de las leyes 538 y 916 de la C.A.B.A. y del decreto N° 598/90 del Poder Ejecutivo Nacional.

Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas: Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.

I.J.A.C.A.B.A. Sin embargo, queda expresamente prohibida la autorización de nuevas salas de bingos, casinos o tragamonedas dentro de la ciudad.

En cuanto a la creación de nuevos juegos debe existir la aprobación de ambas jurisdicciones distribuyéndose sus utilidades en forma equitativa y realizándose la comercialización exclusivamente a través de las agencias oficiales de L.N.S.E.

En relación a la distribución de las utilidades, a partir del 2004 las mismas son distribuidas en forma equitativa entre el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y el I.J.A.C.A.B.A. Cabe mencionar que quedan excluidas del presente

arreglo las utilidades obtenidas por la comercialización del *loto*, las apuestas hípcas del Hipódromo Argentino de Palermo y la participación que corresponde al Ministerio de Desarrollo Social por la explotación de juegos de azar por parte de L.N.S.E. en cualquiera de las otras provincias.

En función de lo estipulado en el convenio, para la investigación realizada en el presente trabajo se dejará de lado lo realizado dentro del I.J.A.C.A.B.A. centrando la atención únicamente en L.N.S.E.

3.3. PRINCIPALES ACTORES DENTRO DEL MERCADO DEL JUEGO

El principal actor dentro del mercado de juegos de azar dentro de la C.A.B.A. es L.N.S.E. Este ente estatal, que siendo creado en 1893 se transforma en Sociedad del Estado en 1990 como parte de la Reforma del Estado, tiene como misión, según su propia página web, "Regular, administrar, explotar y ejercer el contralor de los juegos al azar a fin de presentar a la ciudadanía una oferta ordenada y transparente que garantice la protección de sus grupos de interés, para contribuir al desarrollo de la sociedad en su conjunto, generando beneficios destinados a la promoción y asistencia social a partir de la consolidación de un modelo de gestión pública de los juegos de azar que

Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas: Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.

integre, resguarde y promueva prácticas de comportamiento ético y de responsabilidad social corporativa”.

La comercialización de sus productos de azar es realizada por agencias oficiales quienes son la cara visible de L.N.S.E. e interactúan diariamente con el cliente apostador. Los productos que allí ofrece L.N.S.E. provienen de:

- Explotación directa:










- Convenios:





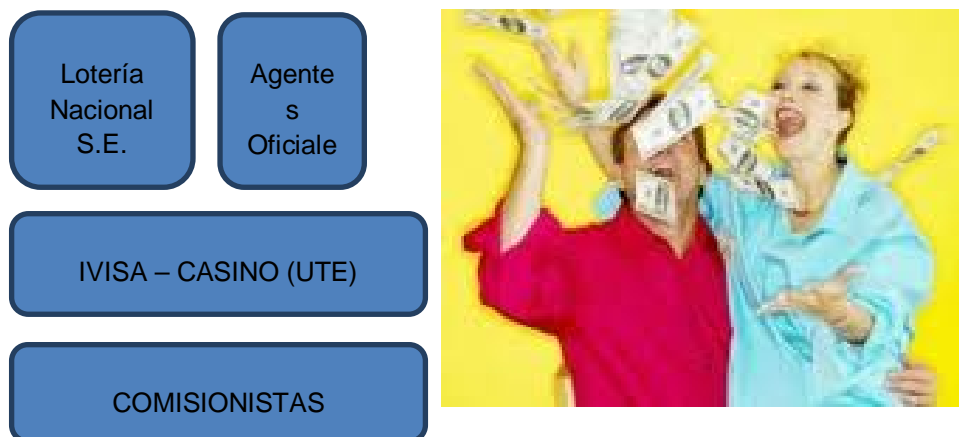



- Concesión:




No obstante, L.N.S.E. y los agentes oficiales no son los únicos actores que intervienen en el mercado del juego. Como se observa en el Esquema Nº 2 – Actores dentro de la industria de juegos de azar, existen otros dos actores que brindan un servicio de soporte a ambos.

Esquema Nº 2 – Actores dentro de la industria del juego de azar



Fuente: Elaboracion Propia

**Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas:
Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.**

IVISA – CASINO Buenos Aires (UTE) es la empresa encargada de proveer el sistema y las terminales de captación de apuestas ON LINE. A través de las mismas, el agente oficial ingresa las apuestas las cuales tienen validez una vez impreso el ticket con los datos correspondientes dado que quedan ingresados en el Centro de Cómputos en el mismo instante. Asimismo, el agente oficial puede observar en la terminal los resultados de los juegos, revisar los tickets ya sorteados y eventualmente pagar los premios correspondientes.

Los comisionistas son facilitadores en la relación entre L.N.S.E. y el agente oficial. Son quienes distribuyen todos los extractos, los juegos pre- impresos, los programas de premios, la publicidad y las comunicaciones entre el primero y el segundo y, a su vez, presentan las devoluciones y los premios de los juegos pre- impresos y las comunicaciones en el sentido inverso de la relación.

IV. MARCO METODOLÓGICO

Una vez analizado el marco teórico y el marco contextual, es momento de pasar al marco metodológico. Para analizar el impacto de la regulación existente dentro del mercado de juegos de azar en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires se utiliza el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter.

La información pertinente para este trabajo procede de dos ámbitos complementarios. Por un lado, debido a que se trata de una gran cantidad de regulación, luego de enumerada la misma se selecciona aquella que resulta más relevante. Por otro lado, para enriquecer aún más las conclusiones presentadas se lleva adelante un trabajo de campo, más empírico, que implica un estudio de tres zonas claramente diferenciadas más un punto neurálgico, como ser una Estación Terminal de Trenes, en las cuales se entrevista a cuatro agentes oficiales.

4.1. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER

Tal como se mencionó en el marco teórico, existe una innumerable cantidad de modelos presentados por diversas investigaciones que tienen como objetivo el análisis de los mercados industriales, comerciales, de servicios, entre otros. De todos ellos, se seleccionó el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter debido a que permite obtener una visión integradora y profunda de la rivalidad competitiva dentro de un mercado. Estas fuerzas son: la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de los productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la rivalidad competitiva.

De los indicadores mencionados por Porter en su modelo no todos son pertinentes en el mercado estudiado. Es por ello que solamente se consideran

Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas: Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.

aquellos que si lo son y se agregan otros que si pueden colaborar en un mejor estudio. En definitiva, los indicadores dentro de cada dimensión o fuerza son:

- Barreras de Entrada o amenaza de entrada de nuevos competidores:
 - El número de licencias habilitadas
 - Los criterios de aceptación de aspirantes a agentes oficiales
 - Los criterios de aceptación del local propuesto por los aspirantes o agentes oficiales ante una reubicación de la licencia
 - Los plazos estipulados para los trámites
 - El fondo de comercio

- Amenaza de los productos sustitutos:
 - Los niveles de sustitución

- El poder de negociación de los proveedores
 - Atribuciones reservadas para los proveedores

- El poder de negociación de los clientes:
 - El grado de diferenciación de productos ofrecidos
 - El costo de cambio o *Switching Cost* por parte de los clientes
 - El grado de lealtad hacia las agencias oficiales y hacia los productos
 - El grado de concentración de la compra por cliente y compra promedio
 - El riesgo de integración hacia atrás por parte de los clientes

- La rivalidad competitiva:
 - El crecimiento de la industria

**Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas:
Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.**

- El grado de diferenciación de los productos ofrecidos
- La finitud, frecuencia e inmediatez de los productos
- El grado de fragmentación del mercado
- El grado de concentración de agencias oficiales por zona
- Las barreras de salida
- La existencia de inventario

4.2. REGULACIÓN EXISTENTE EN MATERIA DE JUEGOS DE AZAR

Dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, además del convenio entre L.N.S.E. y el I.J.A.C.A.B.A., la legislación existente referente a los juegos de azar es numerosa. Para una mejor enumeración se agrupa en relación a su materia.

En primer lugar, se encuentran las leyes, decretos y resoluciones que se relacionan exclusivamente con la explotación de los juegos de azar comercializados dentro de las agencias oficiales. Entre ellas se hallan:

- ✓ Ley 18.226/69 – Creación de la Lotería Nacional.
- ✓ Decreto 3.042/83 (art. 6, 10, 11) – Modificación del art. 10 de la ley 18.226/69 que establecía los porcentajes establecidos de la distribución de juegos que hacen a su presupuesto por el Poder Ejecutivo.
- ✓ Decreto 1.080/90 – Creación del Loto.
- ✓ Decreto 2.482/91 – Modificación del art. 2 del Decreto 2.555/76 acerca de la distribución de lo producido por la Quiniela.
- ✓ Decreto 801/91 – Creación de las Resoluciones Inmediatas.
- ✓ Decreto 2.235/91 – Modificación del art. 2 del Decreto 801/91 acerca de la distribución de la recaudación.
- ✓ Resolución 624/92 – Reglamentación del Loto.
- ✓ Resolución 708/92 – Designación de los agentes operadores del Loto.
- ✓ Resolución 183/93 – Modificación del reglamento del Loto (Resolución 624/92).

**Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas:
Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.**

- ✓ Decreto 1.434/96 – Modificación del art. 2 del Decreto 2.482/91 acerca de la distribución de lo producido por la Quiniela.
- ✓ Resolución 93/99 – Reglamento del juego Lotería.
- ✓ Resolución 281/99 – Programa de Lotería de Septiembre de 1999.
- ✓ Decreto 230/99 – Creación de La Solidaria.
- ✓ Ley 25.295/00 – Ley de Prode.

En segundo lugar se encuentra la legislación existente en relación a las concesiones vinculadas al Casino y al Hipódromo, a saber:

- ✓ Resolución 706/92 – Adjudicación del Hipódromo.
- ✓ Decreto 88/93 - Transferencia de la concesión del Hipódromo Argentino a Hipódromo Argentino de Palermo S.A.
- ✓ Decreto 274/98 – Modificación de los Decretos 1.837/85 y 292/92 en relación al porcentaje que gravan la venta de boletos del Hipódromo Argentino.
- ✓ Resolución 292/99 – Trámite de selección del agente operador del Casino.
- ✓ Decreto 600/99 – Modificación de los art. 10 y 12 de la ley 18.226/69 en relación a los porcentajes referidos al beneficio líquido del Casino.
- ✓ 84/02 – Autorización para la instalación de una nueva sala de Casino a Casino Bs. As.
- ✓ Resolución 99/02 – Autorización para la instalación y comercialización de máquinas electrónicas de juegos de resolución inmediata (tragamonedas) a HAPSA.

En tercer lugar, se agrupan los convenios firmados entre L.N.S.E. y otros entes provinciales a lo largo de los últimos 20 años. A continuación se detallan los entes con los cuales fueron firmados:

- ✓ Instituto Provincial de Lotería y Casinos de la Provincia de Buenos Aires.
- ✓ Caja de Asistencia Social de la Provincia de Santa Fe.
- ✓ Lotería de Córdoba Sociedad del Estado.

Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas: Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.

- ✓ Instituto Provincial de Lotería y Casinos de Misiones Sociedad del Estado.
- ✓ Loterías del Sur.
- ✓ Instituto de Asistencia Social de Chubut.
- ✓ Caja Popular de Ahorros de la Provincia de Tucumán.
- ✓ Caja Social de Santiago del Estero.
- ✓ Instituto Provincial de Regulación de Apuestas de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur.
- ✓ Instituto de Asistencia Social de la Provincia de Formosa.

En cuarto lugar, se encuentra la legislación existente en relación entre los distintos actores dentro de la C.A.B.A.:

- ✓ Resolución 08/03 – Aprobación del pliego de Bases y Condiciones y el llamado a Licitación Pública para contratar el servicio integral de capturas de apuestas on-line real time.
- ✓ Contrato firmado entre el Agente Oficial y L.N.S.E.
- ✓ Reglamento de Adjudicación y Explotación de Agencias Oficiales y Permisos Precarios.

A los efectos del presente trabajo, se centrará principalmente la atención en el contrato firmado entre L.N.S.E. y el agente oficial, el Reglamento de Adjudicación y Explotación de Agencias Oficiales y Permisos Precarios y los Reglamentos de todos los juegos de azar comercializados dentro de las agencias oficiales.

4.3. TRABAJO DE CAMPO: ANALISIS DE LAS ZONAS SELECCIONADAS Y ENTREVISTAS REALIZADAS

La segunda fuente de información proviene de un análisis de campo a partir de entrevistas exhaustivas a cuatro agentes oficiales de L.N.S.E.. La muestra seleccionada no es aleatoria sino que responde a una muestra teórica, es decir una agencia oficial por cada una de cuatro zonas claramente diferenciadas. El

Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas: Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.

objetivo es poder observar y relevar las semejanzas y diferencias entre las mismas y determinar hasta qué punto la regulación estatal influye en toda la red de comercialización en forma homogénea. Las zonas seleccionadas son: alto tránsito peatonal, alta densidad laboral, alta densidad residencial y baja densidad laboral y residencial. Como se observa el criterio de clasificación responde más a la afluencia de clientes apostadores que al poder adquisitivo de los mismos.

Una zona que puede ser considerada como de alto tránsito peatonal es, sin duda, una Estación Terminal de Trenes. Allí convergen trenes urbanos, suburbanos y, en algunos casos, interurbanos que se conectan con gran cantidad de colectivos y con la red de subterráneos. La cantidad de trenes que parten y llegan por día, desde las 5 de la mañana hasta medianoche, hacen que la afluencia de personas sea extremadamente alta. En este sentido, una Estación Terminal de Trenes es un punto nodal en el transporte interurbano de pasajeros.

Una alta zona de alta densidad laboral por excelencia es Microcentro conocida como la “city porteña”. Allí no sólo se concentran las principales sedes bancarias y los principales organismos estatales, sino también existe innumerable cantidad de aseguradoras, casas de cambio, sedes centrales de las principales empresas, escribanías, gestorías, comercios a lo largo de las peatonales Florida, Lavalle, Reconquista y Suipacha, y toda una serie de negocios que brinda servicio a quienes trabajan en la zona como ser librerías comerciales, casas de comida rápida, *deliverys* y restaurantes, proveedores de servicios de mantenimiento (pinturerías, ferreterías, cerrajerías). En este caso la afluencia de clientes apostadores es alta durante los días laborables mientras que disminuye considerablemente los fines de semana y feriados.

Una alta zona residencial es el barrio Palermo. Si bien también es una zona altamente comercial, la principal característica aquí es la alta concentración de población que vive. Las construcciones de edificios altos o torres con o sin *amenities* proporcionan un paisaje que se complementa en este caso con los verdes de los bosques de Palermo, las plazas, el botánico o el zoológico.

Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas: Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.

Asimismo se encuentra una alta cantidad de comercios de toda índole que se conjugan con oficinas, consultorios, empresas, establecimientos educativos de todos los niveles tanto públicos como privados, centros de enseñanza de idiomas, de oficios, de hobbies, entre otros. En este caso la afluencia de clientes apostadores es alta tanto los días de semana y como sábados y feriados.

Por último, una zona de baja densidad tanto residencial como laboral es Villa Pueyrredón. Siendo uno de los tantos barrios de la C.A.B.A. que todavía se caracteriza por sus bajas edificaciones en donde aún se respira ese aire de “barrio” de antaño es posible encontrar pequeños almacenes, ferreterías, panaderías, fábrica de pastas, remiserías, veterinarias, entre otros comercios. A diferencia de las otras tres zonas analizadas aquí no se registra una gran afluencia de clientes apostadores.

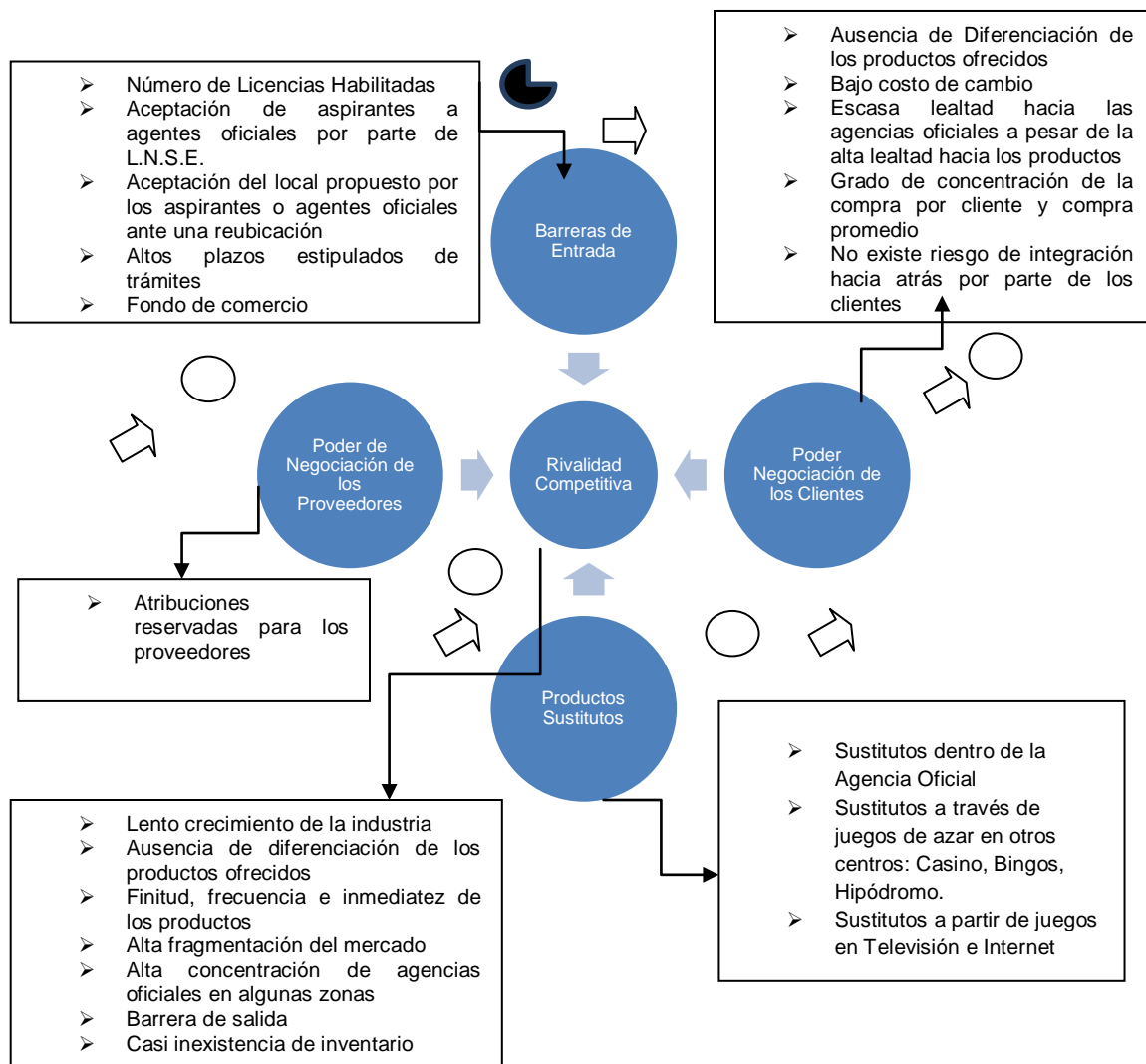
Para mantener el anonimato de las personas entrevistadas no se revelará ni el nombre ni la dirección de la agencia oficial sino que se refiere a la misma por la zona en la que se encuentra ubicada.

Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas: Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.

V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A partir del análisis del marco regulatorio del mercado de juegos de azar dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y de las entrevistas realizadas a los agentes oficiales de las cuatro zonas seleccionadas se aplica el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter para luego vincular este impacto de la regulación con la posibilidad de llevar adelante cualquiera de las estrategias competitivas genéricas planteadas por el mismo autor.

5.1. ANALISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO A PARTIR DEL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS



**Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas:
Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.****5.1.1. BARRERAS DE ENTRADA**

Las principales barreras de entrada dentro del mercado de juegos de azar en la C.A.B.A. provienen de las regulaciones de L.N.S.E. estipuladas tanto dentro del Contrato firmado entre este organismo y el agente oficial (en adelante Contrato) como dentro del Reglamento de Adjudicación y Explotación de Agencias Oficiales y Permisos Precarios (en adelante Reglamento). En esta dimensión no existen diferencias entre las distintas zonas analizadas debido a que las regulaciones se aplican uniformemente en todos los casos.

**EL NUMERO DE LICENCIAS HABILITADAS**

En la cláusula segunda del Contrato, L.N.S.E. establece la cantidad máxima de licencias oficiales a instalarse dentro de la C.A.B.A. En la actualidad, dicho número está fijado en 1600 incluyendo sucursales. Si bien esta cantidad fue aumentando desde la década de 1980, cabe resaltar que la misma se encuentra congelada desde mediados del año 2000.

**LOS CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DE ASPIRANTES A AGENTES OFICIALES POR PARTE DE L.N.S.E.**

L.N.S.E. se reserva el derecho de considerar y evaluar los antecedentes personales y comerciales de quienes aspiran a ser agentes oficiales. Dentro de la documentación a presentar, de acuerdo con el artículo 9 del Reglamento, se encuentran los siguientes ítems:

- ✓ Copia certificada ante Escribano Público o ante personal autorizado de L.N.S.E. del Documento Nacional de Identidad.
- ✓ Presentación de los siguientes comprobantes de inscripción:
 - Ingresos Brutos
 - A.F.I.P.
 - Ganancias y Autónomos ó Monotributo

Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas: Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.

- Cuenta bancaria en el Banco de la Provincia de Buenos Aires
- Matrícula de Comerciante expedida por la Inspección General de Justicia.
- ✓ Título de propiedad, boleto de compra venta, contrato de locación o comodato del local propuesto a nombre del aspirante, con firmas debidamente certificadas por Escribano Público cuya firma éste certificada por el Colegio de Escribanos.
- ✓ Constitución del Seguro de Caución a favor de L.N.S.E. y a entera satisfacción de la misma.
- ✓ Declaración Jurada de Incompatibilidades.
- ✓ Certificación por Contador Público, con firma legalizada por el Colegio de Contadores Públicos, que el aspirante no mantiene deuda exigible con ningún Ente perteneciente al Estado Nacional.
- ✓ Certificado de antecedentes policiales en original o fotocopia autenticada por Escribano Público o personal autorizado de L.N.S.E. gestionado ante el Registro Nacional de Reincidencia.



LOS CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL LOCAL PROPUESTO POR LOS ASPIRANTES O POR LOS AGENTES OFICIALES ANTE UNA REUBICACIÓN

Al igual que el aspirante a agente oficial, L.N.S.E. se reserva el derecho a aceptar o rechazar la ubicación del local a establecer la licencia propuesta en función de razones de oportunidad, mérito o conveniencia tomando en consideración la ubicación, las características del lugar y la densidad del tránsito. En este sentido, se establece como distancia mínima entre agencias la cantidad de 150 mts en zonas de alto movimiento vehicular, peatonal y/o comercial aumentando dicha distancia a 200 mts en zonas de bajo movimiento según el art. 20 del Reglamento.

En cuanto a las características de los locales L.N.S.E. determina que éstos deben cumplir con las condiciones enumeradas en el art. 47 del Reglamento, a saber:

Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas: Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.

- ✓ Tener acceso directo al público sin compartimentos en los que se comercialicen otros juegos no autorizados por L.N.S.E.
- ✓ Contar con las instalaciones adecuadas.
- ✓ Tener como mínimo 12 mts² de superficie con un frente de 3 mts.
- ✓ Contar con una o más vidrieras para exhibición del material de juego.
- ✓ Exhibir en el exterior un cartel con el logotipo de L.N.S.E. por encima de la vidriera.
- ✓ Contar con mostradores con el objeto de atender a los apostadores.



LOS PLAZOS ESTIPULADOS DE TRÁMITES

Los trámites ante L.N.S.E. tienen, además de los aranceles correspondientes, un alto costo en tiempo. En este sentido, se estipula que el trámite de la cesión de derechos y el cambio de local se lleva a cabo respectivamente entre 8 y 9 meses y 3 meses aproximadamente.



EL FONDO DE COMERCIO

El fondo de comercio puede ser interpretado como una barrera de entrada en dos sentidos. Un primer sentido es el fondo de comercio propiamente dicho que implica que si la cesión de derechos de una licencia determinada se produce con una ubicación ya establecida el cedente puede recibir el valor correspondiente al mismo. El segundo sentido es el opuesto. Cuando el cedente recibe una licencia “en mano” y debe buscar él mismo una ubicación, el costo se toma como la sumatoria del tiempo que lleva encontrar el lugar y el trámite dentro de L.N.S.E. más la primera etapa de instalación y puesta en marcha que incluye tanto el costo de diseño y adecuación del local a las normas impuestas por L.N.S.E. más el tiempo que lleva el darse a conocer para la gente del barrio o los peatones en zonas laborales, comerciales o céntricas.

Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas: Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.

En definitiva, la restricción impuesta a la cantidad de agencias oficiales dentro de la C.A.B.A., los criterios de aceptación de los aspirantes y los locales, los plazos de tiempo estipulados para los trámites y el fondo de comercio son barreras de entrada altas al mercado de juegos de azar que dificultan el ingreso de nuevas bocas de expendio. Sin embargo, todas éstas provienen de regulaciones gubernamentales que exceden el margen de decisión del agente oficial.

No obstante, a pesar de no depender de los agentes oficiales no existen, al momento, indicios suficientes como para prever cambios regulatorios en las barreras de entrada ya que no se han registrado cambios significativos en este sentido en los últimos diez años.

5.1.2. PRODUCTOS SUSTITUTOS

Determinar cuáles son los productos sustitutos puede resultar engañoso. Por ello, es necesario tener en claro en primera instancia cuál es la función que cumplen los productos en sí mismos. Los juegos de azar son aquellos juegos en donde “se apuesta” o “paga un valor” monetario determinado para tener el derecho a cobrar un premio luego de una instancia que puede ser un sorteo o competencia.

A partir de ello, como se puede observar en el Esquema N° 3 – Sustitutos de los Juegos de Azar es posible distinguir tres niveles de sustitución. En un primer nivel, existe sustitución dentro de la misma agencia oficial entre los productos allí ofrecidos. Luego, en un segundo nivel, los productos ofrecidos en éstas pueden ser sustituidos por otros juegos de azar ofrecidos por otros establecimientos como son los Bingos, el Casino y el Hipódromo. Por último, en un tercer nivel, la sustitución puede surgir a través de otros juegos que ofrezcan premios a través de concursos, juegos, competencias, sorteos, entre otros realizados dentro de programas de entretenimiento en televisión y a través de Internet.




**Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas:
Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.**


Esquema N° 3 – Sustitutos de los juegos de Azar



Fuente: Elaboración Propia

Adentrándose en el primer nivel se observa que dentro de las agencias oficiales se ofrece una amplia gama de juegos de azar que, a veces, actúan como complemento y a veces como sustitutos. Por ejemplo, cuando un cliente

apostador decide jugar una boleta al ,  y  eligiendo los mismos 6 números éstos tres juegos actúan como complemento. Pero cuando este mismo cliente apostador decide optar únicamente por el juego que en una semana ofrece el mayor premio, pero en la siguiente semana si el pozo mayor es ofrecido por otro juego y cambia a ese dejando de jugar al primero, estos mismos juegos se sustituyen entre sí ya que el valor de sus apuestas, las probabilidades y los programas de premios son similares pero diferentes. Sin

embargo, otro caso distinto es aquel proporcionado por . Cuando un cliente apostador juega a la QUINIELA NACIONAL, la QUINIELA DE LA PROVINCIA y la QUINIELA DE MONTEVIDEO para un mismo horario, éstas actúan como complementos entre sí. Pero cuando elige jugar solamente a una de ellas las otras actúan más sustitutos al ofrecer el mismo premio al mismo precio.

En un segundo nivel, la sustitución proviene de juegos de azar que se ofrecen en otros centros, como ser el Casino, el Hipódromo y los Bingos. Esta

Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas: Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.

competencia dentro de la C.A.B.A. surgió recién cuando L.N.S.E. concesionó en julio de 1992 cinco salas de Bingos y en septiembre del mismo año el Hipódromo de Palermo.

De los bingos, la primera sala en abrir fue el BINGO LAVALLE el 4 de octubre del año siguiente y recién dos años después el 31 de enero de 1995 el BINGO BELGRANO, el 10 de junio el BINGO CABALLITO, el 21 de septiembre el BINGO FLORES y el 13 de diciembre el BINGO CONGRESO. Estas salas tienen horarios distintos abriendo todos los días de la semana. Si bien en primer lugar las agencias oficiales más afectadas por esta nueva competencia son las más cercanas, el jugador del Bingo no encuentra un obstáculo en la distancia sino que, por el contrario, al considerarlo no sólo como una forma de apostar y ganar dinero sino también como una forma de esparcimiento, en donde pasar un buen rato y conocer gente nueva, no tiene problema en trasladarse de un barrio a otro.



Por el lado del Casino, la C.A.B.A. cuenta con dos casinos flotantes amarrados en el puerto de la ciudad. El primero en abrir fue la ESTRELLA DE LA FORTUNA en 1999, mientras que el segundo, EL PRINCESS, lo hizo el 26 de marzo de 2004. Más allá de los juegos típicos como la Ruleta Americana, el Punto y Banca, el Black Jack, el Póker, Tripóker, Craps o Texas Hold'Em, ofrecen Tragamonedas. Los mismos se encuentran abiertos las 24 horas aceptando, además del efectivo, tarjetas de débito y crédito. Asimismo, el Casino cuenta con cajeros automáticos. Este detalle resulta relevante ya que no es posible utilizar tarjetas como medio de pago en las agencias oficiales.

Por su parte, el Hipódromo de Palermo brinda la posibilidad a los clientes apostadores a jugar en las Tragamonedas por un valor que va desde los \$ 0.01 hasta los \$ 10 además del calendario del Turf de carreras hípcas. Debido a la baja denominación de las apuestas, las tragamonedas o slots resultan una gran competencia para el resto de los juegos de azar.

Por último, en el tercer nivel de sustitución se menciona a los juegos realizados por Televisión y-o por Internet. Éstos juegos pueden o no ser de azar; es decir

Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas: Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.

que se incluyen aquellos juegos que necesitan de algún conocimiento por parte de los jugadores como, por ejemplo, los juegos de preguntas y respuestas y juegos que requieren de todo tipo de destrezas. Además de la posibilidad de ganar un premio todos estos juegos cumplen la función de entretenimiento que

para algunas clientes apostadores también cumplen los sorteos de  de  y de los juegos poceados.

En definitiva, en términos generales, el papel de los sustitutos fue creciendo día a día a medida que se fueron habilitando más Tragamonedas en el Hipódromo y en el Casino. Si se toma en cuenta únicamente el primer y segundo nivel de sustitución esta dimensión se encontraría estable gracias a que dentro del Convenio entre L.N.S.E. y el I.J.A.C.A.B.A. se prohíbe la incorporación de nuevas Tragamonedas y Casinos. Sin embargo, esta dimensión es creciente por el todavía no explotado potencial que brinda Internet, aún cuando el juego a través de esta red no se considera legal dentro de la C.A.B.A.

5.1.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El principal proveedor de las agencias oficiales es L.N.S.E. Este organismo estatal que a través de un contrato firmado con los agentes oficiales otorga una “licencia” a partir de la cual los segundos pueden comercializar los productos de la primera goza de poder absoluto en esta relación en función de los siguientes puntos:

- Todos los agentes oficiales firman con L.N.S.E. el mismo contrato no pudiendo negociar individualmente ninguna de sus cláusulas.
- L.N.S.E. es el único organismo dentro de la C.A.B.A. que otorga dicha licencia no pudiéndose comercializar sus productos sin la misma. Cabe

Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas: Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.

aclarar que los locales comerciales que venden loterías provinciales no están vinculados con L.N.S.E. no pudiendo vender sus productos.

- Los agentes oficiales deben comercializar todos los productos determinados por L.N.S.E. (art. 3 del Reglamento).
- L.N.S.E. se reserva la exclusividad en la fijación de las políticas de comercialización entre las que se encuentran la definición de los programas de premios, las modalidades y el precio de las apuestas. (cláusula 6 del Contrato y art. 14 del Reglamento).
- L.N.S.E. establece que los agentes oficiales dirigen su propia actividad, como comerciantes, y tienen la responsabilidad exclusiva y excluyente ante los jugadores y apostadores. Ninguno de ellos puede entablar acción legal contra L.N.S.E. con motivo u ocasión de sus propios negocios y controversias. (art. 17 de Reglamento)
- L.N.S.E. fija montos mínimos de recaudaciones exigibles por agencia oficial. (cláusula 9 y 23 del Contrato y art. 18 del Reglamento).
- L.N.S.E. insta a los agentes oficiales a exhibir dentro de los locales toda la información impresa proporcionada en particular los reglamentos de los juegos, los programas de premios, los extractos, las publicidades y los juegos pre- impresos. (art. 20 del Reglamento).
- L.N.S.E. exhorta a los agentes oficiales a pagar los premios y aciertos que L.N.S.E. disponga. (art. 21 del Reglamento).
- L.N.S.E. determina las comisiones a favor de los agentes oficiales, de las cuales deduce el 0,5 % para el Fondo Compensador y 0,5 % para el Fondo Común para Promoción y Desarrollo a cargo de la Cámara de Agencieros de Lotería Nacional. (cláusula 16 del Contrato y art. 19 del Reglamento).

Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas: Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.

- L.N.S.E. fiscaliza mensualmente a los agentes oficiales a través de inspectores que monitorean la exhibición de los extractos, los reglamentos, los programas de premios y la cartelería, los productos comercializados pre- impresos y el libro de quejas. (art. 30 y 31 del Reglamento).
- L.N.S.E. exige la constitución de un Fondo de Garantía que se conforma con hasta el 1% de la recaudación de los juegos el cual únicamente puede ser devuelto ante la finalización del contrato (cláusula 12 del Contrato y art. 32 y 33 del Reglamento).
- L.N.S.E retiene el derecho de permitir o rechazar la anexión de rubros distintos dentro de las agencias oficiales. En la actualidad hay locales en donde se incorporó desde la recarga de celulares y de la tarjeta SUBE, cabinas telefónicas, máquinas con Internet hasta RapiPagos y kioscos, entre otros.
- L.N.S.E. conserva el derecho de aceptar o no la cesión de derechos propuesta; es decir al cambio de titularidad de la licencia. (art. 57 del Reglamento).
- L.N.S.E. establece un sistema de multas y sanciones ante las siguientes situaciones: la falta de exhibición de los extractos, los programas y los reglamentos de los juegos, la negación o retaceo al pago de premios a los apostadores, el no retirar en tiempo y forma el material de juego, el no tener fondos suficientes disponibles en la Cuenta Bancaria para el pago de las liquidaciones, la comercialización de juegos incumpliendo el Reglamento, la organización de sorteos, concursos, promociones y/o distribución de bonos obsequio a título oneroso o gratuito, la anexión de rubros sin la debida autorización, la comercialización de apuestas de otros agentes oficiales, entre otros. La unidad de multa equivale al 10% de la recaudación total del mes completo anterior dividido 25. (art. 63 y 64 del Reglamento).

Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas: Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.

- L.N.S.E. dispone la suspensión del agente oficial ante la reiteración de las faltas que acarreen multas. Ante la falta de pago al vencimiento correspondiente puede proceder a la inhabilitación preventiva de las terminales si el monto así lo amerite o si la mora se extiende por más de dos días hábiles hasta la cancelación de la deuda. (art. 65 del Reglamento).
- L.N.S.E. se reserva el derecho de revocación o rescisión del contrato en cualquier momento por razones de oportunidad, mérito o conveniencia entre los que se encuentran: caso de reincidencia en las faltas, condena judicial por cualquier delito doloso, declaración de quiebra, cesión simulada o indirecta, no cancelación de obligaciones dinerarias, incumplimiento de mínimos de recaudación, comercialización de cualquier apuesta a un precio distinto al oficial, entre otros (art. 26 y art. 70 del Reglamento).

El segundo proveedor de las agencias oficiales es la empresa que provee las terminales y el sistema de captación de apuestas ON LINE. Dicho servicio actualmente también es proporcionado por otro monopolio a favor de IVISA – CASINO Buenos Aires (U.T.E.). En este caso, los agencieros oficiales no sólo no pueden acceder a otro proveedor sino que además L.N.S.E. es quien determina qué empresa y cómo ofrece el sistema de explotación y comercialización de los juegos según la cláusula 7 del Contrato y el art. 16 del Reglamento. En cuanto a los cargos que demanda el mantenimiento, la conservación, la seguridad de los equipos y la responsabilidad frente a terceros por cualquier perjuicio ocasionado por culpa o negligencia se encuentran a cargo de los agentes oficiales.

Como se observa a lo largo de lo expuesto en esta dimensión o fuerza competitiva, el poder de los proveedores es inmensurable frente a los agentes oficiales. Éste llega al punto incluso de los intermediarios (comisionistas) que distribuyen los extractos y los juegos pre-impresos y presentan los premios en nombre del agente oficial ante L.N.S.E. y la entidad bancaria que vincula al

Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas: Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.

agente oficial y L.N.S.E. siendo el Banco Provincia de Buenos Aires el único banco habilitado para tal fin.

Como se desprende de todo lo anterior, se observa que, al igual que las barreras de entrada, el poder de los proveedores es uniforme para todos los agentes oficiales producto principalmente de la firma de los contratos idénticos.

En cuanto a la estabilidad de esta fuerza, se considera creciente debido principalmente a dos cuestiones puntuales. Por un lado, hasta mediados del año 2011 existían dos empresas habilitadas para proveer el sistema de captación de apuestas: la empresa que hoy ejerce el monopolio y Boldt Gaming S.A. Esto permitía, al menos teóricamente, la posibilidad de cambio de proveedor. Por otro lado, a partir del 2009 L.N.S.E. lleva adelante un proceso de modernización y unificación estética de las agencias oficiales. Con el objetivo de posicionar a L.N.S.E. en la mente de los apostadores establece pautas claras y precisas en relación a los colores de las paredes internas y la cartelería para la exhibición de los extractos oficiales, los reglamentos, los

programas de premios, y los resultados de la *La Quiniela* para el interior del local. En cuanto a la fachada exterior selecciona los colores y la cartelería exterior. Cabe resaltar que lo determinado en estos casos es de carácter obligatorio ya que en caso no de haberlo realizado dentro del plazo otorgado o el no cumplimiento acarrea multas y sanciones para el agente oficial.

5.1.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

En el mercado de los juegos de azar los clientes apostadores tienen un poder alto principalmente debido a las características que se describen a continuación: el grado de diferenciación los productos ofrecidos, el costo de cambio, el grado de lealtad hacia las agencias oficiales y hacia el producto, el grado de concentración de la compra y compra promedio y el riesgo de integración hacia atrás.

Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas: Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.

Esta dimensión o fuerza competitiva no afecta uniformemente a todas las agencias. Por lo tanto, resulta conveniente resaltar a quién considera competencia cada uno de los agentes oficiales entrevistados y a quién considera su cliente promedio. En este sentido, de las entrevistas realizadas se extraen las siguientes caracterizaciones:

a) Alto tránsito peatonal – Estación Terminal de Trenes

El agente oficial que tiene su agencia allí evalúa que su mayor competencia son las agencias oficiales cercanas al trabajo y al domicilio de sus clientes. Él califica a éstos como “clientes en tránsito” aún cuando jueguen todos los días. Comenta que “a pesar de ser mucha gente, para nosotros es gente que vemos todos los días, dado que vienen a trabajar todos los días. Tratamos de atenderlos con eficiencia pero rapidez porque si ven que llegan tarde al laburo o si pierden el tren siguen de largo... Seguramente jugando en otro lado”; “si ven que tienen dos o tres clientes delante suyo... ni lo dudan siguen de largo”. Por lo tanto, el agente oficial considera que, en su opinión, lo que más valoran sus clientes son la rapidez en la atención y el cobro de premios y el profesionalismo- eficiencia.

b) Alta densidad laboral – Microcentro

El agente oficial entrevistado delimita a su mayor competencia a las agencias oficiales cercanas manifestando que “en la zona hay agencias cada una cuadra. A veces da la sensación como si fuésemos kioscos o librerías. La gente va y viene, especialmente quienes tienen tiempo para salir a jugar”. Define a los clientes apostadores como “laburantes” en donde abarca todas las profesiones: encargados de edificios, empleados de seguridad, empleadas de empresas de limpieza de las oficinas, abogados, escribanos, empleados de distintas categorías, jefes de sectores, sub-gerentes y gerentes. “Tenemos clientes que juegan poca y mucha plata. Pero tratamos de atenderlos a todos por igual sin importarnos el monto promedio de su jugada”.

**Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas:
Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.**

Este agente oficial percibe que además de rapidez en la atención y cobro de premios y la profesionalidad- eficiencia, los clientes apostadores regulares buscan sentir que existe un alto grado de discrecionalidad tanto en los montos apostados como en los premios obtenidos. Ilustra que “los clientes no quieren estar dentro del negocio demasiado tiempo porque no quieren ser vistos por sus compañeros de trabajo, sus subordinados o, incluso, sus superiores. Y cuando se encuentran dentro del negocio a veces se saludan y a veces no. Muchas veces con una mirada te dicen que no les digas en voz alta cuánto es”.

c) Alta densidad residencial – Palermo

El agente oficial entrevistado considera que su principal competencia son las agencias oficiales más cercanas a su local y las agencias oficiales cercanas al trabajo de sus clientes. En esta línea, explica que “si no abrimos temprano y no cerramos a última hora nos perdemos a los vecinos que viven por acá cerca y laburan en otro lado ya que pueden jugar en agencias más cercanas a su trabajo. Pero tampoco podemos cerrar a la tarde... a la hora de la siesta... como algunos dicen... porque perdemos a los vecinos del barrio que salen a pasear a media tarde”. Define a su cliente apostador como un “vecino”. Debido a que hace más de 30 años que tiene su agencia en el mismo local, el agente oficial recalca que “hemos visto toda la vida de familias enteras... los hemos visto nacer... ir al colegio... ir a la universidad... graduarse... casarse y en algunos casos tener sus propios hijos... Pasa que muchos clientes se quedan viviendo en el barrio y vienen a jugar con un poco de nostalgia... Siempre traen a la memoria recuerdos y anécdotas... Mira tenemos fotos de todas las épocas y son ellos los que nos piden que no las saquemos”.

Este agente oficial considera que a pesar de la diversidad de clientes apostadores no siempre esto implica que valoren diferentes cosas. Tienen en común la búsqueda de la rapidez en la atención y el cobro de premios, el profesionalismo- eficiencia y alto grado de discrecionalidad en los montos apostados y los premios obtenidos. Pero también muchos de ellos valoran el ambiente familiar, cordial, el reconocimiento e, incluso, a veces consejos. En

Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas: Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.

este sentido el agente oficial comentaba que “muchos nos consideran un amigo más... Vienen nos cuentan sus problemas y esperan que los escuchemos y les ayudemos a solucionarlos... A veces parece que somos psicólogos gratuitos”.

d) Baja densidad laboral y residencial – Villa Pueyrredón

El agente oficial entrevistado define a su cliente como “uno más de la familia”. Comenta que “los clientes son como amigos o uno más de la familia... vienen a tomar mate y pasar un rato; ves... por eso tenemos esas banquetas... las mujeres vienen a ver las novelas a la tarde con mi mujer mientras que los hombres disfrutan ver los partidos de los mundiales mientras juegan un numerito a la Quiniela... Obviamente el resultado del partido o el número de la camiseta del goleador... Siempre hay una excusa”. Los clientes apostadores valoran, en su parecer, el trato agradable, familiar, que les “fíen” algún numerito para el otro día y no tanto la rapidez en la atención.



EL GRADO DE DIFERENCIACIÓN DE LOS PRODUCTOS OFRECIDOS

Por el mero hecho de ser parte de una red de comercialización, las agencias oficiales ofrecen los mismos productos, al mismo precio, por el mismo premio y con las mismas probabilidades de ganar. Esta ausencia de diferenciación implica que los clientes apostadores puedan encontrar los productos que deseen en cualquiera de ellas.



EL COSTO DE CAMBIO O SWITCHING COST

El punto mencionado anteriormente se relaciona directamente con el bajo costo de cambio que tienen los clientes apostadores con respecto de las agencias oficiales especialmente en aquellas zonas en donde debido a sus características es posible encontrar agencias oficiales a menos de 150 metros,



Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas: Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.

como ser en el Microcentro o en Palermo. Esto permite que si un cliente en algún momento por algún motivo toma la decisión de no volver a una agencia oficial determinada puede no hacerlo y simplemente caminar dos cuadras. Sin embargo, este costo de cambio puede llegar a ser un poco más elevado en zonas de baja densidad tanto residencial como laboral como ser Villa Pueyrredón en donde la distancia entre las agencias oficiales en ocasiones suele ser superior a las cinco o seis cuadras.



EL GRADO DE LEALTAD HACIA LAS AGENCIAS OFICIALES Y HACIA AL PRODUCTO

Los distintos agentes oficiales entrevistados coincidieron al considerar que todos los clientes apostadores son altamente leales a los productos. Todos ellos mencionaron decenas de casos de clientes que hace años que juegan los

mismos números en el  y el . Sin embargo, evalúan que esta lealtad no siempre se traduce directamente en lealtad hacia las agencias. “Los clientes deambulan entre las agencias” fue una frase escuchada en todas las entrevistas.



EL GRADO DE CONCENTRACIÓN DE LA COMPRA POR CLIENTE Y COMPRA PROMEDIO

El grado de concentración de la compra por parte del cliente y la compra promedio son valores que no puedan extrapolarse a todo el universo de las agencias oficiales dentro de la C.A.B.A. debido a las grandes diferencias observadas dentro de cada una de las zonas teóricamente establecidas en función de la afluencia de clientes apostadores.

A pesar de ello, se pueden extraer al menos dos conclusiones probables. Una es que debido a la baja afluencia de clientes apostadores en las zonas de baja densidad laboral y residencial, los agentes oficiales dependen mucho más de

Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas: Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.

cada uno de los clientes apostadores considerados individualmente mientras que las zonas de alto tránsito peatonal, alta densidad laboral y alta densidad residencial cada uno de los clientes tiene un impacto menor en la totalidad de las ventas y, por ende, en la rentabilidad final de la agencia oficial.

Una segunda conclusión tentativa vinculada con la anterior y que la condiciona establece que si bien el impacto de un cliente apostador, evaluado individualmente, en las zonas de alto tránsito peatonal, alta densidad laboral y alta densidad residencial es menor, esto no ocurre cuando su compra promedio es tan elevada que representa un alto porcentaje de la totalidad de ventas. En este caso, el agente oficial si encuentra una correlación entre sus ingresos y la rentabilidad del negocio y la apuesta de uno o dos clientes particulares. Por lo tanto, se verá tentado a ofrecerle un “trato diferencial” dentro de las limitaciones del mercado. Es decir, por ejemplo, que no podrá ofrecerle ningún tipo de descuento o bonificación, ni podrá obsequiarle alguna jugada pero si podrá permitirle pasar la jugada por teléfono y cobrarle después del sorteo o alcanzarle la jugada a su lugar de trabajo.



EL RIESGO DE INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS POR PARTE DE LOS CLIENTES

Los agentes oficiales no corren el riesgo de que los clientes apostadores decidan instalar su propia agencia oficial.

El poder de los clientes es también un factor central dentro del análisis del mercado de juegos de azar dentro de la C.A.B.A. La mayor diferencia que hay en relación a las barreras de entrada, a los productos sustitutos y al poder de los proveedores proviene de la no uniformidad de su impacto.

Como se fue observando en cada uno de los indicadores, la ubicación de las agencias oficiales es determinante en relación al tipo de cliente apostador, a la afluencia, a aquello que valora y espera al ingresar a una agencia y, por último,

Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas: Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.

a su compra promedio. Todo esto aumenta el poder relativo de los clientes apostadores frente al agente oficial. Al saber que éste ofrece el mismo producto, el cliente apostador es claramente consciente de su poder y exige en función a eso.

En cuanto a la estabilidad de dicho poder de negociación, el mismo se encuentra ascendiendo debido a que los agentes oficiales cada vez dependen aún más de cada uno de los clientes apostadores en forma individual aún cuando la afluencia sea alta. En los últimos años, la rentabilidad se ha visto tan erosionada que el agente oficial ha intentado complacer las demandas de los clientes aumentando el horario de atención, teniendo una mayor disponibilidad de capital de trabajo para poder pagar los premios casi al mismo instante que finaliza el sorteo, entre otras acciones.

5.1.5. RIVALIDAD COMPETITIVA

La última fuerza competitiva del modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter es la rivalidad competitiva. En el mercado de juegos de azar en la C.A.B.A. la competencia es intensa debido al crecimiento de la industria, al grado de diferenciación de los productos ofrecidos, a la finitud, frecuencia e inmediatez de los productos, al grado de fragmentación del mercado, al grado de concentración de agencias oficiales en algunas zonas, a la existencia de barreras de salida y a la existencia de inventario. A continuación se analizan cada una de estas características del mercado en profundidad.

A diferencia de las otras fuerzas competitivas, existen tanto características que son comunes a todo el mercado, como ser el grado de diferenciación de los productos ofrecidos, la finitud, frecuencia e inmediatez de los productos, el grado de fragmentación del mercado, las barreras de salida y la existencia de inventario, y características que varían de acuerdo a la zona en que se encuentra la agencia oficial entre las que se encuentran el crecimiento de la industria y el grado de concentración de las agencias oficiales.

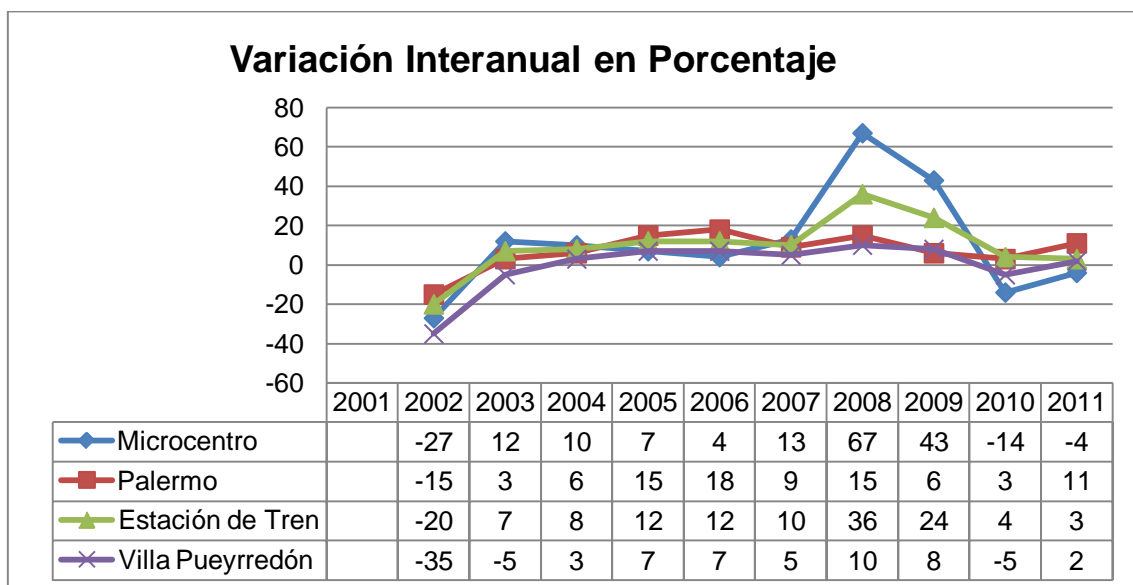
**Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas:
Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.**



EL CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA

Según los agentes oficiales entrevistados a pesar de que existe crecimiento considerado en la industria en su totalidad debido a que se incluye a los bingos, casinos y tragamonedas, el crecimiento de sus recaudaciones dentro de las agencias oficiales es lento excediendo sólo ocasionalmente el 7% anual como se puede evidenciar en el Gráfico N° 1 - Variación Interanual en porcentajes (2001- 2011). Según ellos los saltos más significativos se dieron cuando cerró o se mudó alguno de los competidores más cercanos.

Gráfico N° 1 – Variación interanual en porcentajes (2001- 2011)



Fuente: Elaboración Propia

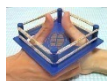
Ninguno de los agentes oficiales brindaron datos acerca de sus recaudaciones pero si a las variaciones porcentuales interanuales de las mismas de los últimos 10 años. A partir de ellas, como se observa en el gráfico mencionado anteriormente, es posible evidenciar este lento crecimiento que ellos describen. El agente oficial de la zona de Microcentro recuerda que el mayor salto significativo lo tuvo en el año 2008, debido principalmente a que dentro de su zona de influencia, lo que él considera como 4 cuadras a la redonda, cerraron dos agencias. Es decir que en donde había 10 agencias oficiales 2 de ellas, una a 100 metros y a la otra a 200 metros del local del agente oficial

Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas: Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.

entrevistado, cerraron en el lapso de dos meses. Por lo tanto, todas las restantes agencias de la zona recibieron un caudal extra de apostadores. Sin embargo, resalta que estas circunstancias fueron excepcionales. En este sentido, apunta a que “después de dos años excelentes, ahora estamos perdiendo clientes de nuevo. No todo dura por eso cuando hay *laburo* nos ponemos las pilas con todo”.

El agente oficial de Villa Pueyrredón recuerda con angustia que el año 2002 fue el peor momento. La recaudación le bajó un 35% con respecto al año anterior principalmente porque, según sus propias palabras, “mucha gente por acá había perdido su *laburo*. Y les costó muchos meses encontrar un nuevo trabajo estable. Mientras tanto no les alcanzaba la plata para comer y mucho menos para jugar”.

A pesar de no poder extrapolar estos valores a la totalidad del universo de las agencias oficiales dentro de la C.A.B.A., este tipo de crecimiento genera un clima de mayor competencia entre los agencieros oficiales por atraer y retener clientes para aumentar su participación en su zona de influencia. Y cuando la rentabilidad se vuelve más complicada gran cantidad de agencieros oficiales buscan la incorporación de nuevos rubros con el objetivo de incorporar una nueva fuente de ingresos y, al mismo tiempo, atraer nuevos clientes.



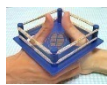
EL GRADO DE DIFERENCIACIÓN DE LOS PRODUCTOS OFRECIDOS

Como ya se ha resaltado en más de una oportunidad en el presente trabajo, al ser parte de una red de comercialización amplia los productos ofrecidos en todas las agencias oficiales son idénticos. Es decir, venden los mismos juegos a los mismos precios para ganar el mismo premio y con las mismas probabilidades de hacerlo.

Esta característica tiene dos consecuencias fundamentales. Por un lado generan una escasa lealtad hacia los agentes oficiales a partir de un costo de

Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas: Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.

cambio inexistente y por otro lado elimina la posibilidad de diferenciarse de sus competidores a través de los productos.



LA FINITUD, FRECUENCIA E INMEDIATEZ DE LOS PRODUCTOS

La finitud del producto se refiere al momento en donde éste deja de existir. Estrictamente hablando este momento es la realización del sorteo. Sin embargo, existen tres momentos claves en la venta de los juegos en las agencias oficiales. El primer momento es el cierre de captación de las apuestas que difiere de juego en juego. El segundo momento es el sorteo en sí mismo a partir del cual surgen dos posibilidades. Por un lado, para aquellos no ganadores el producto se “diluye” salvo para el caso de *La Quiniela* y *La Quiniela Pocaleta* que participan en el sorteo de no ganadores. Por otro lado, para aquellos apostadores ganadores existe un último tercer momento clave que es la caducidad para el cobro de premios, el cual es de 10 días corridos, 15 días corridos o 30 días corridos dependiendo del juego en cuestión.

La frecuencia se vincula con la cantidad de sorteos que se realizan de cada uno de los juegos por semana. Hay juegos inmediatos, diarios, bisemanales, semanales y mensuales. Esta característica marca, en algún sentido, la cantidad de veces que el cliente apostador se acerca a las agencias oficiales a comprar sus productos. Todos los agentes oficiales entrevistados coincidieron en que tienen clientes regulares en función al juego que compran al mencionar que tienen algunos que van una vez por mes, dos veces por semana o hasta cuatro veces por día en el caso de los apostadores de *La Quiniela*.

La inmediatez tiene relación directa con las dos primeras características mencionadas, los tres momentos de finitud y la frecuencia, pero también con el comportamiento del cliente apostador. Algunos agentes oficiales compararon el comportamiento de algunos clientes apostadores de *La Quiniela*, quienes sienten

Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas: Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.

mayor adrenalina al jugar momentos antes del cierre de la captación de apuestas, con los apostadores de la Ruleta en los Casinos que ponen las fichas en el tapete cerca de momento en que el crupier canta el “no va más”. Y asimilan el comportamiento de estos mismos clientes, los quinieleros, al querer cobrar apenas sale el número con los apostadores de las carreras en el Hipódromo quienes sienten esa misma necesidad de cobrar enseguida.



EL GRADO DE FRAGMENTACIÓN DEL MERCADO

L.N.S.E. promueve la alta fragmentación del mercado de las agencias oficiales en dos instancias. Una primera se produce cuando fija como tope la existencia de 1600 licencias para toda la C.A.B.A. en la cláusula segunda del Contrato. La segunda ocurre al limitar la cantidad de agencias oficiales a nombre de una misma persona en el artículo 5 del Reglamento. Allí se explicita que si bien pueden y existen agentes oficiales que tienen más de una licencia, L.N.S.E. no permite que una misma persona física o jurídica posea más de 6 licencias cada uno.



EL GRADO DE CONCENTRACIÓN DE AGENCIAS OFICIALES EN ALGUNAS ZONAS

De acuerdo a lo analizado previamente, si bien el primero en seleccionar la ubicación de la agencia oficial es el agente oficial, L.N.S.E. tiene la última palabra en la aceptación de la misma. En el art. 24 del Reglamento, este ente oficial “determinará la cantidad y la ubicación de Agencias Oficiales y Permisionarios apuntando a un desenvolvimiento equilibrado de las explotaciones sobre la base de eficiencia y lealtad comerciales, a los sistemas y equipos disponibles y la zona en que se ubiquen”.

En el art. 11 de dicho reglamento enumera los criterios que toma en cuenta para la habilitación de una nueva ubicación. Los mismos son la existencia de agencias en la zona, la relevancia económica y la dimensión del mercado a

Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas: Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.

captar con la nueva boca de expendio. En el art. 22 reglamento se explyaya aún más en este sentido. Allí se mencionan: la ubicación, las características del lugar y la intensidad del tránsito. La distancia entre las agencias oficiales será como mínimo de 150 metros en zonas de mayor movimiento vehicular, peatonal y/o comercial y de 200 metros en zonas de bajo movimiento.

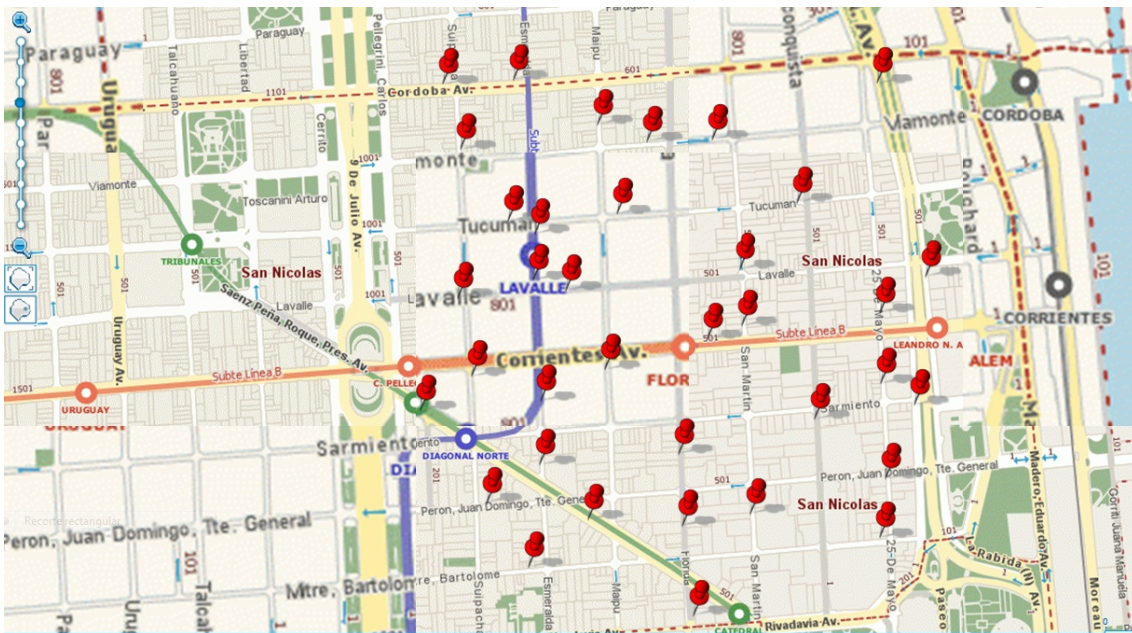
Sin embargo, más allá de las regulaciones, en la realidad existen barrios con mayor concentración de agencias oficiales que otros. Generalmente esto se da en zonas de alta densidad poblacional laboral y-o residencial o de tránsito. Como así también existen barrios en donde la distancia entre las agencias excede considerablemente los 200 metros regulados. Esto se puede evidenciar claramente en la densidad de agencias oficiales en tres de las zonas analizadas en el presente trabajo.

En el Mapa N°1 – Localización de Agencias Oficiales en Microcentro, se observa que en el radio comprendido entre las avenidas Córdoba, Rivadavia, Leandro N. Alem y Carlos Pellegrini existen 36 agencias oficiales, más una dentro de la Estación 9 de Julio de la Línea B del Subterráneo que no se encuentra visualizada en el mismo. Incluso, dentro de esta área de 8 cuadras por 8 cuadras, existen puntos con mayores concentraciones que otros. Cabe mencionar que dentro de esta misma zona se encuentra localizado el Bingo Lavalle resultando un punto más de competencia aún mayor que las agencias pero aún menor que la cercanía a los dos casinos flotantes ubicados en el Puerto de la Ciudad.

Como se mencionó con anterioridad en el poder de los clientes apostadores, el hecho de que las agencias oficiales dentro de esta zona se encuentren a menos de dos o tres cuadras de distancia, implica que los clientes pueden cambiar de agencia oficial en el momento en que apetezcan. Es decir, que esta concentración existente y, por ende este poder, acrecienta enormemente la rivalidad competitiva entre las agencias.

Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas: Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.

Mapa N° 1 – Localización de Agencias Oficiales en Microcentro



Av. Leandro Alem 298	Florida 142	San Martín 428
Av. Leandro Alem 471	Florida 250	San Martín 506
Av. Leandro Alem 758	Lavalle 752	Suipacha 383
Av. Avellaneda 4002	Lavalle 912	Suipacha 709
Av. Córdoba 821	Maipú 386	Tucumán 416
Av. Córdoba 927	Mitre Bartolomé 309	Tucumán 689
Av. Corrientes 565	Mitre Bartolomé 823	Tucumán 827
Esmeralda 264	Perón Juan D. 887	Viamonte 512
Esmeralda 337	Reconquista 290	Viamonte 629
Esmeralda 512	Av. R. Sáenz Peña 748	25 de Mayo 192
Esmeralda 585	Av. R. Sáenz Peña 978	25 de Mayo 328
Florida 15	San Martín 170	25 de Mayo 427

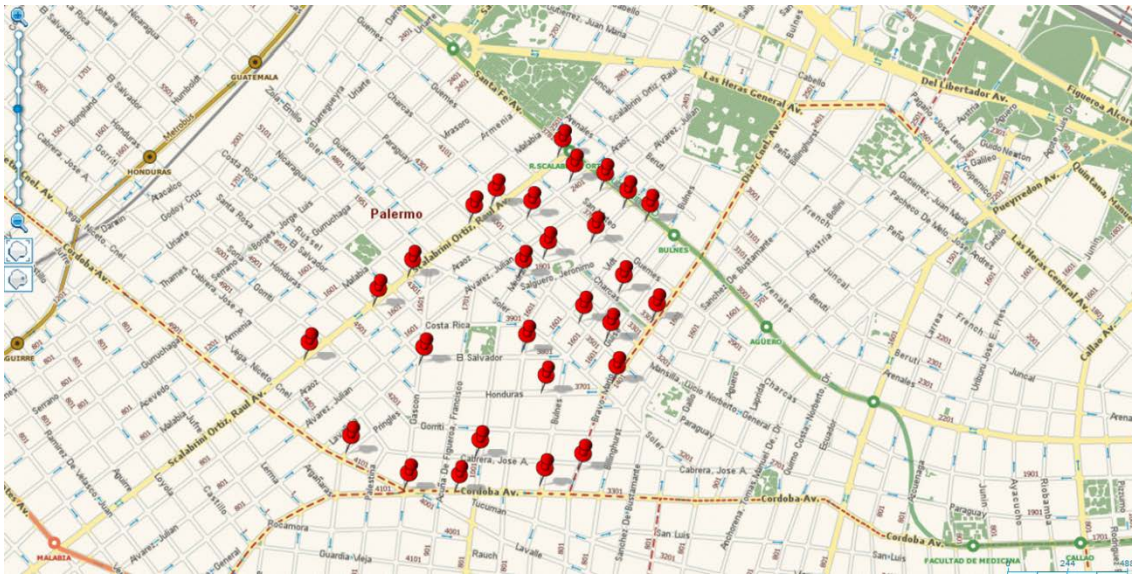
Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a lo observado en el Mapa N° 2 – Localización de Agencias Oficiales en Palermo, dentro del radio comprendido entre las avenidas Santa Fe, Coronel Díaz, Córdoba y Raúl Scalabrini Ortiz se encuentran ubicadas 28 agencias oficiales no observándose una distancia superior a dos o tres cuadras entre la mayoría de ellas. Aún siendo una zona relativamente superior a la tomada en el caso de Microcentro, existe una alta concentración de agencias oficiales.

Al igual que en la zona anteriormente descrita, la concentración de agencias oficiales continúa siendo alta facilitando el poder de negociación de los clientes y aumentando la rivalidad competitiva entre las agencias oficiales.

**Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas:
Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.**

Mapa N° 2 – Localización de Agencias Oficiales en Palermo



Álvarez Julián 2484	El Salvador 4497	Salguero Jerónimo 1504
Aróz 2444	Gascón 1099	Salguero Jerónimo 1857
Bravo Mario 1085	Gascón 1479	Salguero Jerónimo 1974
Bulnes 1210	Guise 1704	Scalabrini Ortiz, Raúl 1309
Bulnes 1809	Honduras 3844	Scalabrini Ortiz, Raúl 1799
Cabrera José A. 3810	Mansilla 3813	Scalabrini Ortiz, Raúl 2094
Av. Córdoba 3856	Av. Medrano 1717	Scalabrini Ortiz, Raúl 2238
Charcas 3786	Paraguay 3660	Scalabrini Ortiz, Raúl 2480
Av. Díaz Coronel 1425	Pringles 1317	Vidt 2083
Av. Díaz Coronel 1708		

Fuente: Elaboración Propia

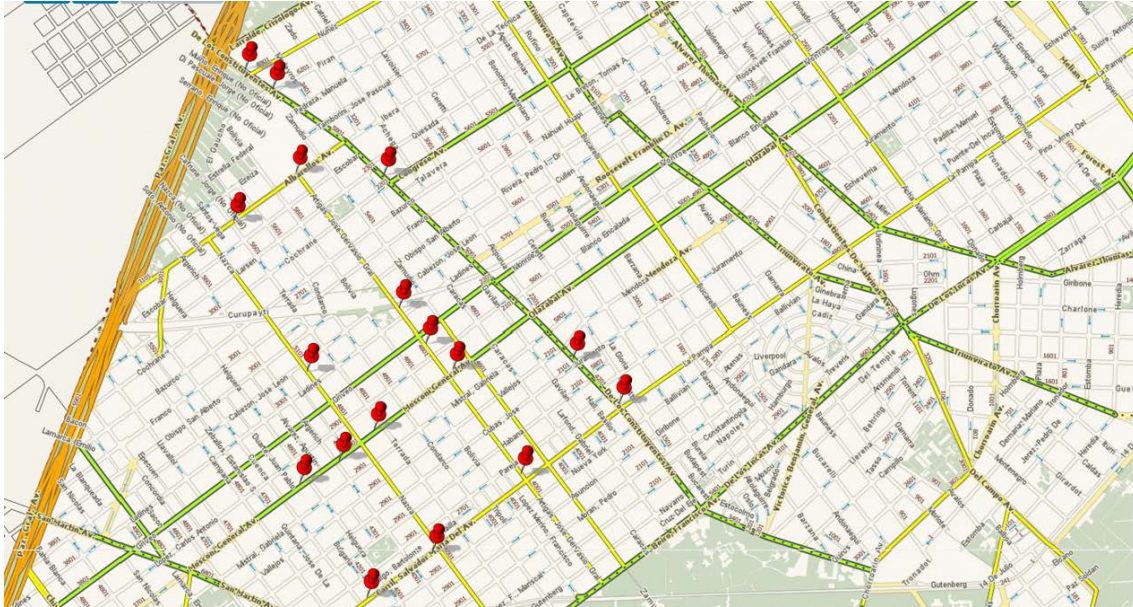
Por último, en el Mapa N°3 – Localización de Agencias Oficiales en Villa Pueyrredón, dentro del radio comprendido entre las Avenida Constituyentes, Salvador María del Carril, Campana y General Paz se encuentran ubicadas 17 agencias oficiales. Aún habiendo tomado un radio de cuadras considerablemente mayor en comparación con las otras zonas la cantidad de agencias disminuye considerablemente habiendo en muchos casos una distancia superior incluso a la permitida de acuerdo con el Reglamento. Aquí se nota claramente cómo influye no sólo la densidad laboral y residencial sino también el tipo de zonificación dentro del Código de Planeamiento de la C.A.B.A., pudiéndose observar que la ubicación de las agencias se encuentra únicamente sobre determinadas calles comerciales.

Esta baja densidad de agencias oficiales disminuye el poder de los clientes apostadores quienes tienen menos incentivos para cambiar de agencia ya que

Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas: Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.

implica trasladarse más cuadras en comparación con las otras dos zonas descriptas.

Mapa N° 3 – Localización de Agencias Oficiales en Villa Pueyrredón



Av. Albarellos 2796	Av. Del Carril Salvador M. 3175	Av. Gral. Mosconi 2481
Av. Albarellos 2535	Av. De los Constituyentes 4113	Av. Gral. Mosconi 2847
Gral. Artigas José G. 4124	Av. De los Constituyentes 4434	Av. Gral. Mosconi 2994
Gral. Artigas José G. 4855	Av. De los Constituyentes 5529	Av. Gral. Mosconi 3131
Gral. Artigas José G. 5061	Av. De los Constituyentes 6101	Nazca 5042
Av. Del Carril Salvador M. 2928	Av. De los Constituyentes 6233	

Fuente: Elaboración Propia



LAS BARRERAS DE SALIDA

Así como existen barreras a la entrada para la apertura de una nueva o la adquisición de una agencia oficial en marcha, también es posible considerar la existencia de barreras para la salida. Si bien existe la posibilidad de “devolver” la licencia a L.N.S.E. el único valor que se obtiene por ese trámite es la devolución del fondo de garantía.

La otra opción es la cesión de derechos de la licencia. Los agentes oficiales que opten por esta vía obtienen en la mayoría de las veces un valor por el fondo de comercio. Sin embargo, al optar por este camino surge un triple desafío. En primer lugar, el cedente debe encontrar a un nuevo aspirante a

Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas: Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.

agente oficial que este dispuesto a pagar ese costo. En segundo lugar, este aspirante debe ser aceptado por L.N.S.E. Y en tercer lugar, este aspirante debe ser también aceptado por el locador del punto de venta ya que se transformará en su nuevo inquilino. Dentro del ámbito de L.N.S.E. todo este proceso lleva aproximadamente entre 7 y 9 meses. Por lo tanto, esta opción se prolonga por un período superior a un año en la mayoría de los casos.



LA EXISTENCIA DE INVENTARIO

Una de las principales ventajas de las agencias oficiales es el hecho de no necesitar tener inventario de los juegos captados vía la terminal ON LINE. Es decir, que no poseen un stock de jugadas realizadas que deben ser vendidas si o si antes del sorteo sino que se realizan siempre en el momento.

En el caso de los juegos pre impresos si existe un stock que es completamente manejable. Estos juegos tienen un período de devolución, con costo en algunos

casos como **LA GRANDE DE LA NACIONAL**, a partir del cual la no venta de la totalidad de los billetes en posesión del agente oficial al momento del sorteo se transforma en una pérdida. Sin embargo, este costo puede ser manejado por el agente oficial quien puede decidir con cuántas unidades quedarse para la venta al realizar la devolución.

Al analizar la rivalidad competitiva es posible concluir tentativamente que el mercado de juegos de azar dentro de la C.A.B.A. es un mercado competitivo. Dentro de los indicadores que mayor peso tienen se encuentra el crecimiento de la industria. El hecho de que el crecimiento en los casos estudiados sea inferior a la tasa de inflación durante el mismo período hace concluir tentativamente que incluso la rivalidad competitiva se encuentra creciente en un mercado aparentemente cada vez más chico en términos relativos.

5.2. LA IMPOSIBILIDAD DE LOS AGENTES OFICIALES DE APLICAR LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS EN FORMA INDIVIDUAL INDEPENDIENTEMENTE DE LA POLÍTICA DE COMERCIALIZACIÓN DE L.N.S.E.

A partir de todo lo analizado en este capítulo se evidencia que toda la regulación existente condiciona considerablemente el accionar de los agentes oficiales. En primera instancia de acuerdo con la cláusula 6 del Contrato firmado entre L.N.S.E. y el agente oficial y el art. 14 del Reglamento de Adjudicación y Explotación de Agencias Oficiales y Permisos Precarios, L.N.S.E. se reserva la exclusividad en la fijación de las políticas de comercialización entre las que se encuentran la definición de los programas de premios, las modalidades y el precio de las apuestas.

Al analizar cada una de las estrategias genéricas individualmente es posible concluir con un alto grado de certeza que le resulta imposible a un agente oficial aplicar cualquier de ellas independientemente de lo llevado a cabo por L.N.S.E... En primer lugar, no es posible seguir una política de liderazgo en costos debido a que tanto el costo de mantenimiento de las terminales como la remuneración del personal contratado, al formar parte del Convenio Colectivo del Sindicato de Trabajadores de Juegos de Azar, Entretenimiento, Esparcimiento, Recreación y Afines de la República Argentina - A.L.E.A.R.A., no son costos en los cuales cada agente oficial pueda diferenciarse. El costo del alquiler y sus gastos conexos (expensas, servicios) van en relación directa con los ingresos. Por ejemplo, es verdad que quien se encuentra sobre una avenida, calle principal o peatonal paga un alquiler mucho más alto que quien se ubica en una calle secundaria. Pero se compensa con que la cantidad de personas que circulan por la misma es mayor dentro de los primeros casos aumentando la posible afluencia de clientes apostadores.

En segundo lugar, no es posible llevar adelante una política de diferenciación ya que todas las características de los productos comercializados están definidas por L.N.S.E. o por el ente "creador" del juego de azar explicitadas

Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas: Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.

dentro de los reglamentos de cada uno de ellos no pudiendo el agente oficial introducir diferencias entre ellos. Aún, cuando puedan diferenciarse en la atención al cliente apostador no es posible cobrar un precio diferenciado por ello.

En tercer lugar, la estrategia de segmentación no tiene sentido dentro de este mercado. Aún cuando existan juegos más o menos atractivos o con mayor o menor captación en las apuestas además de no tener ningún tipo de rédito que un agente oficial se focalice únicamente en un producto determinado, el mismo tiene la obligación de comercializar todos los productos. Tampoco tiene sentido no vender los productos a clientes apostadores que no trabajen, residan o se muevan dentro del área geográfica circundante a la agencia oficial.

VI. CONCLUSIÓN

El presente trabajo planteó como hipótesis central que los mercados altamente regulados condicionan la selección de alguna de las estrategias competitivas genéricas para el mantener y aumentar su participación dentro del mercado. Para ello se tomó como ejemplo un mercado altamente regulado en todo el país como es el mercado de los juegos de azar.

Como se pudo observar cada una de las provincias argentinas tiene su propio ente regulador cuya misión es controlar, regular y explotar los juegos de azar dentro de su jurisdicción y entablar convenidos con otros entes para la comercialización de sus respectivos productos. La excepción es la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en la cual coexisten desde la reforma de la Constitución Nacional en 1994 dos entes: Lotería Nacional S.E. que responde al gobierno nacional y el Instituto de Juegos de Apuestas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires dependiente del gobierno local. Sin embargo, producto de un convenio entre estos dos entes, L.N.S.E. continua ejerciendo el monopolio estatal como lo hacía desde 1893.

En cuanto a la comercialización de los productos de L.N.S.E., la misma se encuentra altamente fragmentada en agencias oficiales. Es precisamente esta porción del mercado que se estudia en profundidad para determinar si es posible que un agente oficial lleve adelante alguna de las estrategias competitivas genéricas difundidas por Michael Porter independientemente de las políticas de comercialización diseñadas por L.N.S.E.. Ellas son: el liderazgo en costos, la diferenciación y la segmentación.

La aplicación del Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas al mercado de juegos de azar de la C.A.B.A. permitió extraer las siguientes conclusiones tentativas. Debido al creciente poder que tienen los proveedores y los clientes, la creciente amenaza que representan los productos sustitutos y la intensa rivalidad competitiva existente dentro de las agencias y no pudiendo estas últimas controlar las barreras de entrada, se observa un escenario en donde la

Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas: Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.

regulación condiciona e impide que los agentes oficiales puedan seleccionar de cualquiera de las estrategias competitivas genéricas.

Como fue analizado a lo largo del trabajo el poder de los proveedores proviene de que L.N.S.E. y CASINO – IVISA (U.T.E.) ejercen el monopolio. El primero en el otorgamiento de las licencias y la decisión en todos los aspectos que hacen al mercado y a su comercialización, lo cual incluye la selección del segundo proveedor de los agentes oficiales que es la empresa dedicada a la captación de las apuestas ON LINE. El segundo, IVISA – CASINO lo ejerce en la provisión de las terminales ON LINE y el sistema de captación de las apuestas ON LINE. Este poder fue calificado como creciente debido a que, por un lado, desde la instalación de este tipo de sistema hasta mediados del 2011 existían dos empresas proveedoras de dicho servicio y, por otro lado, L.N.S.E. lleva adelante un proceso de modernización y unificación estética de las agencias oficiales.

Pero también se observó que los proveedores no son los únicos con altísimo poder. Los clientes también lo tienen. Esto se debe principalmente al grado de diferenciación de los productos ofrecidos, el costo de cambio o *switching cost*, el grado de lealtad hacia las agencias y hacia los productos, el grado de concentración de la compra por cliente y la compra promedio y el riesgo hacia atrás por parte de los clientes. A partir de las entrevistas realizadas se observó que el poder de los clientes apostadores no impacta en forma homogénea a lo largo de todas las agencias oficiales sino que dependen en gran medida a la zona en que se hallan, siendo éstas alto tránsito peatonal, alta densidad laboral, alta densidad residencial y baja densidad residencial y laboral. Sin embargo, en todos los casos, se considera creciente debido a la progresiva dependencia que tienen los agentes oficiales respecto de cada uno de sus clientes.

En cuanto a la creciente amenaza de productos sustitutos se observó tres niveles de sustitución. Un primer nivel en donde la misma ocurre dentro de la propia agencia oficial entre los productos ofrecidos allí. El segundo nivel a partir de otros juegos de azar ofrecidos dentro de otros establecimientos como ser

Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas: Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.

los Bingos, los Casinos y el Hipódromo. Y por último el tercer nivel en donde entran todos los juegos que ofrecen premios a través de concursos, juegos, competencias, sorteos en programas de entretenimiento de Televisión y a través de Internet. Al igual que las anteriores fuerzas competitivas mencionadas el poder de sustitución es creciente especialmente en el segundo y tercer nivel.

La rivalidad competitiva fue calificada como intensa debido al lento crecimiento de la industria de juegos de azar, en relación al grado de diferenciación de los productos comercializados en las agencias oficiales, la finitud, frecuencia e inmediatez del producto, al grado de fragmentación del mercado, al grado de concentración de agencias oficiales en algunas zonas y a las barreras de salida.

Por último, las barreras de entrada son consideradas altas en función de la alta regulación estatal debido al número de licencias habilitadas, a los criterios de aceptación de aspirantes a agentes oficiales por parte de L.N.S.E., a los criterios de aceptación del local propuesto por los aspirantes o por los agentes oficiales ante una reubicación, los plazos estipulados de trámites y el fondo de comercio.

Todo este análisis profundo del mercado permitió concluir con cierto grado de certeza que toda la regulación existente condiciona considerablemente el accionar de los agentes oficiales, quienes individualmente no pueden optar por llevar adelante ninguna de las estrategias competitivas genéricas. No pueden optar por el liderazgo en costos ya que gran parte de los costos son idénticos para todos. No pueden elegir la diferenciación porque no pueden modificar nada de los juegos de azar ofrecidos dentro de las agencias e incluso, aún pudiendo modificar en parte su atención a los clientes apostadores, éstos últimos no perciben las diferencias y, por lo tanto, no están dispuestos a pagar un precio diferencial y, aún cuando lo estuviesen, el agente oficial no podría cobrarlo. Por último, no pueden optar por la segmentación porque no tiene sentido dentro de este mercado.

BIBLIOGRAFIA

- Cravens, David. W. y Piercy, Nigel F. (2007). *Marketing Estratégico*. España: Mx Graw Hill, 8va Edición
- Kotler, Philip y Keller, Kevin Lane (1996). *Dirección de MERCADOTECNIA. Análisis, Planeación, Implementación y Control*, México: Prentice Hall Prentice Hall, 8va Edición
- Kotler, Philip y Keller, Kevin Lane (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson – Prentice Hall, 12ma Edición
- Lamb, Charles W. Jr., Hair, Joseph F. Jr. y Mc Daniel, Carl (2009). *Marketing*. México: Cengage Learning, 8va Edición
- Lotería Nacional Sociedad del Estado (2002). *Reglamento para la Adjudicación y Explotación de Agencias Oficiales y Permisos Precarios*. Argentina. Aprobado por Resolución N° 90/2002
- Lotería Nacional Sociedad del Estado y Otro (2000), *Contrato de Agente Oficial*. Argentina
- Porter, Michael E. (2007). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria, 38va Edición
- Porter, Michael E. (2008). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Editorial Patria, 7va Edición
- Vicente, Miguel Ángel (Coord.) (2009). *Marketing y Competitividad. Nuevos Enfoques para Nuevas Realidades*. Argentina: Prentice Hall, 1ª Edición

Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas:
Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.

- <http://www.ajalar.com.ar>
- <http://www.bas.gov.ar>
- <http://www.cajapopular.gov.ar>
- <http://www.cajasocial-sde.com.ar>
- <http://www.cas.gov.ar>
- <http://www.enjasa.com>
- <http://www.hacienda.catamarca.gov.ar>
- <http://www.iafas.gov.ar>
- <http://www.ias.gov.ar>
- <http://www.institutodeljuego.gov.ar>
- <http://www.ipra.gov.ar>
- <http://www.isslapampa.gov.ar>
- <http://www.loas.santacruz.gov.ar>
- <Http://www.lotería.cba.gov.ar>
- <http://www.loteria.chaco.gov.ar>
- <http://www.loteria.neuquen.gov.ar>
- <http://www.loteriacorrentina.gov.ar>
- <http://www.loteriadecordoba.com.ar>
- <http://www.loteriadelchubut.com.ar>

**Las Regulaciones Condicionan las Estrategias Competitivas Genéricas:
Las Agencias Oficiales de Lotería Nacional S.E.**

- <http://www.loteriademisiones.com.ar>
- <http://www.loteriaderionegro.gov.ar>
- <http://www.loteriadesanluis.com>
- <http://www.loterianacional.gov.ar>
- <http://www.loteriasantafe.gov.ar>
- <http://www.loteriasmundiales.com.ar>
- <http://www.loteriaycasino.mendoza.gov.ar>
- <http://www.notitimba.com.ar>