

ADMINISTRACION DE RIESGOS EMPRESARIALES (ERM) EN LA INDUSTRIA DEL JUEGO



Seamos realistas, **la industria del juego nació, se desarrolló y continúa viviendo con y en riesgo**. Algunos de estos riesgos de juegos específicos han sido estimados basados en las reglas estadísticas y probabilísticas. Podríamos decir que, dentro de ciertas limitaciones, la gran mayoría de los administradores de la industria conocen y manejan las variables asociadas. Al mismo tiempo, al ser una industria altamente regulada, como las instituciones financieras, **la industria del juego viene con una lista de herramientas asociadas para la gestión de riesgos y procedimientos** tales como normas de funcionamiento, normativas de los Juegos, juntas y entidades fiscalizadoras, de licenciamiento y Regulación, autoridades fiscales y reglamentos financieros como los de FINCEN. Al mismo tiempo, temas como el **estigma social y connotaciones socio-políticas parecen estar permanentemente conectados con el juego y crean riesgos considerables**. Además, y como resultado de una variedad de razones, los parámetros estadísticos y probabilidades asumidas no siempre se aplican y decimos adiós! A la teórica ventaja de la casa!!

Todos tenemos una idea de lo que es el riesgo. Algunos desarrollan una aversión al riesgo menor o mayor, o a su contrario el apetito de riesgo y esto se aplica en todas las fases de nuestra vida. Pero, ¿qué es la Gestión de Riesgos y cómo se aplica a la industria del juego? ¿Cómo puede ser esto extendido a áreas de gestión que han tomado cada vez más importancia para las partes interesadas, como la continuidad del negocio, la sostenibilidad y la recuperación? ¿Qué tal a la gestión de crisis?

Las **grandes empresas tienen comités de gestión de riesgos que se encargan del cumplimiento normativo y las mejores prácticas**. Muchas empresas utilizan también sofisticados programas de aplicación mientras que otros se apoyan en la Contraloría y/o Gerencia Financiera para que se encargue de estos problemas junto con los directores de TI, auditores internos y externos. En la industria del juego también se acostumbra a confiar ampliamente en Vigilancia y Seguridad para "gestionar los riesgos". Por lo menos los tipos tradicionales. Para los riesgos extensos ya veces incontrolables, dependemos fundamentalmente de la póliza de seguro, las comunicaciones, la seguridad de los controles de riesgos para la salud, selección de empleados, etc. ¿Te suena familiar?

La mayoría de los casinos tienen algún tipo de aproximación al riesgo, ya sea consciente o no, e incluso cuando no lo nombran como tal. Sin embargo, una cantidad significativa de las empresas

ADMINISTRACION DE RIESGOS EMPRESARIALES (ERM) EN LA INDUSTRIA DEL JUEGO



activas en la industria no realizan la evaluación adecuada de gestión del riesgo institucional y no utilizan ni aplican las mejores prácticas. Más temprano que tarde, estas empresas son víctimas de una o más categorías de riesgo que en un principio parecían como no importantes o fueron erróneamente evaluados como del impacto insignificante o baja probabilidad de ocurrencia. La falta de revisión constante de las condiciones internas y externas, la falta de políticas de control de riesgo y/o la falta de información adecuada son generalmente las causas. Pero, ¿qué ocurre cuando no conocemos o reconocemos la Gestión de Riesgos?



Cada industria se enfrenta a una amplia variedad de riesgos con una amplia gama de acontecimientos y variables asociadas a la razón factores de riesgo/oportunidad. Algunos de ellos ni controlables ni transferibles. Se muestra debajo ocho categorías básicas de los riesgos que afectan significativamente la industria de los juegos de hoy :

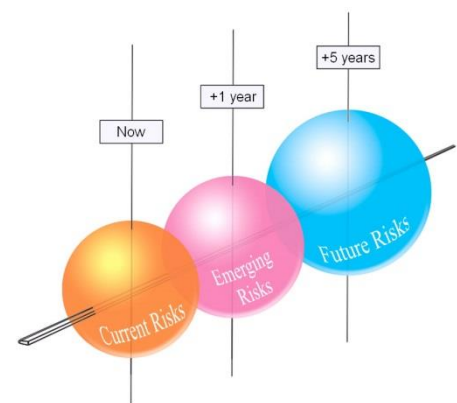
- ✓ **Riesgo Financiero:** ¿Cómo se pueden ajustar mis juegos de mesa y composición de modo que, en función del volumen previsto, mi riesgo asociado no supere o imposibilite la necesidad de pagar a los ganadores? ¿Cuál es el efecto de los altos límites en un juego cuya ventaja de la casa es volátil y baja?
- ✓ **Riesgo Regulatorio y de Cumplimiento :** ¿Qué pasa si una jurisdicción prohíbe fumar? O, aumentar los impuestos? O permite ciertas formas de juegos de azar fuera de los lugares existentes? Como sucede en múltiples países hispanoamericanos. Cuál es el efecto de un aumento significativo en los Impuestos sobre el Riesgo Financiero?
- ✓ **Riesgo Legal :** EL Lavado de Activos y algunas relaciones inter-compañías podrían desencadenar altos gastos legales y/o sanciones. Los clientes o los empleados -grupos y sindicatos podrían presentar demandas colectivas. Esta la operación sujeta a prácticas de corrupción en el extranjero? Como asumimos la responsabilidad civil en cuanto al juego de menores de edad?
- ✓ **Riesgo Tecnológico e Informático :** la piratería? Riesgos del Igaming? Los avances tecnológicos como Google Glass , mini-cámaras de video. Maniobras tecnológicas desde el interior(Técnicos) y del exterior (Clientes) exterior? ¿Cómo protegemos la base de datos de nuestros jugadores?

ADMINISTRACION DE RIESGOS EMPRESARIALES (ERM) EN LA INDUSTRIA DEL JUEGO



- ✓ **Riesgo Político/ País:** Los países podrían prohibir algunas actividades de juego. nacionalizar la industria o la legislación podría ampliar la cantidad de empresas más allá de la capacidad del mercado afectando así la participación actual. O factores macroeconómicos podrían conducir a la devaluación de la moneda y/o la repatriación de dividendos. Como nos afectan los problemas de crédito que afectan algunos países? Por otro lado, si dependemos del turismo, como nos afectan los problemas de tráfico aéreo, costo y mala imagen?
- ✓ **Riesgo Reputaciones :** prostitución, problemas de adicción al juego, menores de edad jugando en nuestros casinos y salas de juego, los niveles de alcohol o la detección de lavado de dinero en los casinos.
- ✓ **Riesgo de seguridad:** El fraude, el robo , la malversación de fondos y activos, la apropiación indebida de los activos por parte de empleados, gestión de amenazas, jugadores con dificultad para enfrentar pérdidas, ... Vandalismo y otras estafas en algunas jurisdicciones ..
- ✓ **Riesgo de Propiedad:** Intencional o actos de Dios son los riesgos que siempre estamos expuestos : terremoto, incendio, inundación, guerra, terrorismo, ...

En general , las encuestas recientes entre los directores financieros, directores de operaciones y otras partes interesadas en la industria del juego citan la siguiente lista de riesgos como los de mayor importancia para la Gerencia: *i) La expansión del juego , incluyendo IGaming , ii) Las decisiones políticas, fiscales, las decisiones regulatorias y la expansión, o límite, a la industria; iii) el engaño, estafa y los avances tecnológicos, tanto de los clientes internos y externos , y iv) Desgaste debido a los cambios generacionales , así como actividades adicionales contendientes del ingreso discrecional ; v) estigmas sociales y políticos con consecuencias negativas sobre el impacto social, así como el aumento de la oposición organizada los juegos de azar por facciones y grupos políticos, religiosos y grupos de clientes ,y vi) Dotación y capacidad del personal.*



Sorprendentemente, los Riesgos Financieros no son parte de los temas prioritarios entre los consultados y parece estar bastante bien controlados. Pero, esa menor preocupación y atención a los riesgos financieros no siempre han dado resultados positivos ya que muchas operaciones de

ADMINISTRACION DE RIESGOS EMPRESARIALES (ERM) EN LA INDUSTRIA DEL JUEGO



juego han sido víctimas de los problemas financieros como consecuencia de la mala gestión y falta de observancia a la salud económica. Asimismo, otros tipos de riesgos, como medio-ambientales, de moneda (tipo de cambio) y el riesgo de crédito son reportados como bajo control de los mismos observadores.

Es imprescindible recordar que los riesgos siempre están presentes y la forma proactiva a seguir debe ser identificarlos y afrontarlos. Y sea aceptándolos, evitándolos, mitigándolos (tratamiento) o transferirlos. Definir la tolerancia al riesgo y la estrategia a seguir en cada caso: Lo que es aceptable y lo que no lo es dependerá de cada operación y sus condicionantes, los factores involucrados, costos y oportunidades así como los resultados esperados afectan la decisión específica a tomar. Es importante que cada elemento este claramente definido tanto a corto como a mediano plazo.

Sin embargo, aun si su actual operación no tiene un sistema claro y consciente de Administración y Control de Riesgos Empresariales (ERM por sus siglas en ingles), hay medidas importantes que puede tomar. Estos son cinco acciones básicas: **i) Defina el apetito por el riesgo (o aversión) de su empresa en sus diferentes niveles operacionales, ii) cree una cultura de sensibilización al riesgo dentro de su operación; iii) defina las funciones y las entidades responsables de la gestión de riesgos; iv) Elabore y mantenga actualizado un mapa de riesgos o simple lista de áreas y actividades sujetas a importantes riesgos, y v) Logre que la gestión de riesgos sea parte de sus reuniones y la estructura de presentación de informes.**

Para algunos de ustedes, esta es la época del año para el preparar el presupuesto del siguiente año. Por qué no añadir un Programa de Gestión de Riesgos en aquel y como parte de la Planificación Estratégica? Si ya lo ha hecho, ¿por qué no una revisión y actualización completa? Después de todo, " La negación es una táctica común que sustituye a la deliberada ignorancia de una cuidadosa planificación"

AGL360CG , SRL es una empresa de consultoría dedicada a proporcionar técnicas y herramientas avanzadas para la industria del juego y del ocio de manera que la Administración utiliza su tiempo para brindar servicio al cliente y garantiza una positiva experiencia total a sus visitantes en lugar de gastar tiempo en recopilar y producir datos que, la mayor parte del tiempo, no consigue ni siquiera analizar. Nuestros servicios principales se centran en análisis e inteligencia de negocios, auditorías operacionales y financieras, diseño de cuadros de mando dinámicos y proporcionar análisis de mercado e investigación. Útiles y aplicables a sus operaciones individuales, pero con una visión clara del juego total y el mercado del ocio en el que opera.

Puede contactar a Aníbal García L. agarcia@agl360cg.com para obtener más información de nosotros, visítenos en <http://www.agl360cg.com>.