

Intervención de

**Fernando García Gudiña**

*“El poder de los intereses creados se exagera mucho comparado con la intrusión gradual de las ideas”. (J.M. Keynes “Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero”)*

### **El capital humano es la fuente de innovación**

Si me piden una respuesta rápida a la pregunta ¿qué es el Foro Alea? les diría que Foro Alea es la maravillosa expresión de la madurez de un sector profesional, de un colectivo empresarial que ha contribuido a forjar la primera industria de juegos del estado del mundo.

Es una expresión de gran madurez, pues ante una situación de enorme incertidumbre por el futuro, incertidumbre provocada por toda una serie de cambios que se solapan y avanzan rápidamente, desde Foro Alea se reacciona con serenidad, respondiendo al ideal que se reclama al empresariado moderno, que decide asumir su responsabilidad social, tomando las riendas de su futuro profesional, y en consecuencia del futuro de los juegos estatales, trabajando para aportar y abrir nuevos caminos de riqueza, sin lamentarse, sin plantear demandas corporativas o proteccionistas que ilusoriamente pretendan frenar lo infrenable, sin añadir un “plus” de nuevos problemas y reivindicaciones a los responsables del sector público que cargan con el reto de conducir un incierto y complejo proceso de reconversión de todo el sector de juegos en España, especialmente de los juegos del estado; un proceso de cambios presionado por diferentes circunstancias e intereses y con muchas variables altamente impredecibles en juego.

Pero antes de analizar las fuerzas que impulsan los procesos de cambios que estamos viviendo, y cómo influir en ellos para orientar los juegos del estado hacia un camino de avance económico y social, debemos conocer el pilar teórico tan débil que sustenta las decisiones con las que la dirección de LAE afronta este proceso. Me refiero a la “teoría seudo-moderna de juegos”, esa teoría que desde los años 60 inspira la actividad de las corporaciones públicas o privadas que comercializan los juegos estatales en todo el mundo.

Esta teoría seudo-moderna es un teoría que ni puede explicar la naturaleza del “Juego” ni sus supuestos coinciden con la realidad social del Juego. Por eso sus enseñanzas engañan, y aunque pueden funcionar mínimamente, para ciertos modelos de juegos en mercados con escasa competencia, sus resultados son infructuosos, cuando no desastrosos, al aplicarse en mercados cada vez más abiertos y competitivos.

Es una teoría que nos habla de juegos “activos” y juegos “pasivos”, cuando sabemos que la participación en un juego nunca puede ser pasiva, ya que siempre supone la toma de uno de estos tres tipos de decisiones por parte del jugador: “Quiero hacer mi propia jugada”, “Quiero elegir una jugada que me guste” o “Quiero que otro decida mi jugada por mí”. Decisiones del jugador que aplicadas a la Lotería Nacional serían: “Consígame tal número”, “Quiero ese número que tiene ahí”, o “Deme el número que más le guste”.

Intervención de

**Fernando García Gudiña**

Es una teoría que habla de “vender” juegos, cuando sabemos que los juegos no se venden, porque el jugador no compra el juego, realiza el acto mucho más sutil y complejo de “Participar” en el juego.

Es una teoría que no sabe distinguir los valores de un juego, ni siquiera que son diferentes para promotor y jugador. Por eso impide ver que el valor de mercado de un juego depende directamente de su capacidad de innovación en los servicios y productos que facilitan la participación del jugador. Por eso, aunque los números lo demuestran con tozudez, es incapaz de comprender el valor de las redes profesionales de comercialización de juegos. Por eso esta teoría apuesta por redes masivas y por la proliferación de nuevos juegos, donde el factor humano es marginal o incluso prescindible.

Hoy, para nosotros, el gran peligro de la teoría “seudo-moderna” de juegos” no es su inconsistencia, si no que en ella se inspiran las medidas que impulsan el delicado proceso de reconversión que debe abordar LAE, igual que desde hace años inspira el proceso de estancamiento y declive de la ONCE.

**La Fuerzas que impulsan los procesos de cambios que estamos viviendo**

Estamos en uno de los vértices de una poderosa ola de cambio desatada por fuerzas de orden político, económico y tecnológico.

En el origen de esta ola se encuentran dos procesos que se autoalimentan mutuamente: el proceso mundial de globalización de la economía y la profunda revolución que arrastran las nuevas tecnologías de la comunicación, que están creando un mundo sin fronteras. En orden más próximo se sitúa el proceso de construcción de la Comunidad Económica Europea (CEE).

En este escenario se sitúan los actores de la industria de juegos a nivel internacional. Por un lado el conjunto de industrias de EEUU y por otro lado las Europeas.

En EEUU las industrias son privadas, bastante diversificadas y con diferentes tipos de dependencias y regulación en cada Estado. Están bien situadas en el mundo físico: casinos y máquinas recreativas, apuestas en los estadios y organizaciones que comercializan el equivalente a lo que en Europa son los juegos estatales. Están presentes en Internet, pero por diversos motivos ninguna ha logrado fortaleza internacional en este campo.

En Europa se encuentran las diferentes industrias de juegos estatales que surgieron amparadas por los monopolios de juegos de Estado, desde hace años están en procesos que combinan los intentos de defensa de parcelas de su antiguo status con agresivas políticas de adaptación al fin de los monopolios. En este proceso esta jugando un papel relevante la industria de validación de jugadas en soporte de papel (representados por empresas como Gtech) que actúan en algunos casos como operadores y siempre como consultores y suministradores de tecnología. En países

Intervención de

**Fernando García Gudiña**

como Francia o Inglaterra, encontramos importantes operadores vinculados exclusivamente a

apuestas basadas en tradicionales deportes populares, como los caballos. Luego se encuentran las industrias privadas de bingos, casinos, y máquinas recreativas. Por último aparece la industria de los tradicionales casas de apuestas británicas y anglosajonas. Representan el fenómeno más relevante, en pocos años han levantado la más potente industria del mundo de juegos por Internet, es la industria más influyente a nivel Europeo. El proceso de liberalización del mercado del juego en Europa, sobre todo por Internet, es imparable, entre otras cosas, porque así se defiende una de las industrias europeas punteras capaz de introducirse y competir en el importante mercado internacional del juego, sobre todo el de EEUU.

Entrando ya en España encontramos dos fenómenos singulares. Tenemos la más potente industria de juegos de estado del mundo, mientras la de máquinas recreativas es la más fuerte de Europa.

Nuestra industria de máquinas recreativas es muy activa e influyente. A nivel internacional tiene una presencia nada desdeñable, en países de Hispanoamérica actúa como operador o proveedor de tecnología para juegos estatales, en Europa y España está sellando alianzas con los operadores de apuestas anglosajones. En lo político, está presionando para que el estado Español abandere el mayor proceso de liberalización de juegos de toda la C.E.E. En la comunidad de Madrid está estableciendo cabezas de playa para su entrada en el mercado de las apuestas deportivas y por Internet.

### **El mercado Español de juegos de estado y la delicada reconversión de Loterías y Apuestas del Estado (LAE)**

El proceso antes descrito, y sobre todo la desaparición de fronteras en Europa, nos sitúa de hecho en un mercado abierto a la competencia, a la entrada y proliferación de nuevos operadores. Empezaron los pequeños operadores de servicios de intermediación por Internet, como ventura 24, que han extendido sus servicios a través de grandes corporaciones como el Corte Inglés. Continuamos por las cabezas de playas antes mencionadas a través de las comunidades autónomas, y esos mismos operadores anglosajones, a otro nivel, a través de sus sedes en paraísos fiscales, pero con agresivas campañas de promoción en nuestro país, veasé por ejemplo el patrocinio del R.Madrid, vienen a decirnos algo así como *“Sabes que no puedes parar el proceso de liberalización, así que te seguiremos arrebatando ingresos fiscales de las apuestas por Internet mientras no nos autorices a actuar legalmente en tu territorio”*.

En el orden legal, las directrices de la C.E.E. prohíben a los estados comercializar directamente sus juegos, es decir ser juez (regulador) y parte (comercializador) a la vez.

De ahí que LAE, ya de forma inmediata se tenga que desdoblar en un organismo público “Regulador”, algo así como la CNMV, y un “Operador”, que será el encargado de comercializar los actuales juegos estatales.

Intervención de

**Fernando García Gudiña**

Sin olvidar la importancia del Regulador, cuyo alcance y objetivos deben pactarse con las Comunidades Autónomas para que no quede vacío de contenido, el futuro de los juegos estatales depende básicamente del nuevo modelo de Operador que surja.

Las primeras dudas que surgen son del tipo ¿cuántos operadores se autorizarán? sólo uno como en Francia o Inglaterra, o varios como en Italia. Y los operadores ¿cómo serán? de capital público, privado o mixto.

Sea como sea, en España ya hay varios operadores de juegos de estado, a nivel estatal está LAE y la ONCE, a nivel autonómico hay varios. Por tanto nos centraremos en el delicado papel de reconversión de LAE.

La creación del nuevo operador va a suponer un profundo proceso de cambio que nos sitúa a todos en un nuevo campo de juego. Por tanto de lo que se trata es de saber qué jugadores van a actuar en ese campo de juego, conocer sus objetivos e intenciones, ya que del resultado de su juego el Operador se orientará en una dirección u otra.

En primer lugar sabemos que estamos ante un proyecto de Estado, se trata de una industria que factura 10.000 millones de euros al año e ingresa 2.500 millones netos en las arcas públicas. Por lo tanto lo esencial del proceso está ya pactado, los flecos legislativos prácticos, que determinarán las reglas del juego de este partido, se irán pactando en los trámites parlamentarios que se iniciarán a partir de Septiembre. Los intereses del gobierno pasan por asegurar que el operador quede en las mejores manos posibles y establecer unas reglas de juego que le liberen de posibles ataduras del pasado, que no impidan al futuro operador actuar con eficacia en un mercado altamente competitivo y sujeto a procesos de cambio derivados de las nuevas tecnologías.

A diferentes niveles actuarán los grupos empresariales interesadas en participar en este proceso, tratarán de influir e ir tomando posiciones en función de sus respectivos intereses por actuar en los dos grandes frentes del mercado: el tradicional o físico y el de los canales comerciales que abren las nuevas tecnologías de comunicación.

Por tanto el modelo del futuro operador se irá definiendo en función del juego que vaya desarrollando cada jugador de campo. De momentos hay cuatro grandes jugadores, el más determinante es el que forman las personas y consultores elegidos para pilotar desde LAE esta operación. Pero también sabemos que las tres grandes industrias de juego antes citadas albergan intereses en situarse en el primer mercado mundial de juegos de estado, por tanto están jugando este partido.

Pero ¿donde está la potente industria que representa el sector profesional y empresarial que constituye la actual red comercial de LAE, la única red profesional del mundo, una red que llega a triplicar en eficiencia a otros modelos como el Francés o el Inglés?

Intervención de

**Fernando García Gudiña**

Pues bien esta red de pequeños empresarios, que hasta ahora ha estado invisible, ha saltado al campo de juego para jugar este partido. Es muy consciente de que para ello tiene que dotarse de una poderosa plataforma que la haga influyente. Esta plataforma es el **Foro Alea**, y su poderosa estrategia de juego es el “**conocimiento**”.

**La situación es muy difícil, pero, ¡alto, un momento, que hemos llegado!**

La red profesional de comercialización de Loterías y Apuestas de España es una singularidad, no existe en ningún país del mundo. Hunde sus raíces en 245 años de historia, y ha contribuido de forma decisiva a forjar la imagen de seguridad, credibilidad y prestigio que gozan los juegos del estado. Durante muchos años si tuvo un importante reconocimiento público en el desarrollo de sus prácticas comerciales que sentaron las bases del importante valor y prestigio de la Lotería Nacional.

Pero en los últimos años un conjunto de circunstancias han provocado que desde la dirección de Loterías y Apuestas se fuera minusvalorando la importancia de la profesionalidad de su red comercial, y que se empezara a considerar como otra más de las redes de comercialización de juegos de Europa. Hay dos razones importantes que ha motivado esta percepción.

Por un lado volvemos a encontrar la nefasta influencia de la “teoría pseudo-moderna de juegos” que ya cité al principio. Como recordamos esta teoría ignora el valor que aporta una red profesional.

Por otro se sitúa la deficiente tecnología que soporta los procesos comerciales de LAE. La dirección de LAE ignora cómo el público participa en sus productos. Por ejemplo saben los boletos que se validan de cada juego, pero ignoran si eso boletos pertenecen a una peña, forman parte de una combinación, en que formato ha presentado el cliente sus apuestas, etc. En Lotería Nacional ignoran los Décimos que se venden a través de canales externos de distribución, o el volumen de reservas y depósitos o envíos que realiza cada Administración, se ignora la Lotería que se vende fraccionada en participaciones por entidades y asociaciones, etc. Es decir LAE apoya sus decisiones en un sistema tecnológico que proporciona una información imperfecta.

A consecuencia de esto, el modelo de Operador que se está diseñando pone en peligro de extinción a la red profesional. En el modelo que perfila la dirección de LAE no hay previsto ningún plan, ningún marco, para impulsar el progreso y profesionalidad de las Administraciones de Loterías y Receptores de Apuestas. No hay previstas soluciones tecnológicas para fomentar la innovación que pueden aportar sus puntos profesionales a la comercialización por los nuevos canales de comercio electrónico.

En definitiva, actualmente desde la alta dirección de LAE no se apuesta por un red profesional de ventas, si no por imitar el modelo francés, que está formado por 40.000 puntos de ventas y con un canal de Internet que funciona paralelo a la red física y comercializa en exclusiva parte de los juegos. De hecho LAE ya tiene proyectado contar con 3.000 nuevas terminales móviles, un número indeterminado de terminales fijas con monedero y ampliar la red con cerca de 3.000 nuevos locales de “venta”. A su vez ya tiene operativo un nuevo canal de venta directa por Internet para el que hay previstas importantes ampliaciones.

Intervención de

**Fernando García Gudiña**

¿Y los otros tres jugadores que actúan, alguno apuesta por una red profesional? Evidentemente no, tampoco la ven, ni ven su necesidad.

Pero la red profesional es necesaria, es imprescindible para modelar un Operador eficiente. Para asegurar que la red profesional siga existiendo y se abra ante todos sus integrantes caminos de progreso nace **Foro Alea**, el nuevo jugador que salta la campo de juego.

Esta seguridad que tenemos no es producto de la arrogancia, si no de la humildad que proviene del “conocimiento”. Porque el conocimiento abre muchas dudas e interrogantes, abre nuevos caminos de investigación, pero también proporciona muchas certezas.

Gracias a la aplicación de la “Teoría Matemática de Juegos” a nuestros modelos de juegos, y gracias al estudio de las experiencias profesionales de la red comercial, sabemos y podemos demostrar que:

**Una red profesional es más eficiente, rentable y competitiva por dos factores:**

1. Su exclusiva capacidad de añadir valor comercial a los juegos.
2. Su capacidad de ampliar el mercado más que cualquier otra.

Los dos factores anteriores alejan el “punto de saturación” de mercado de los juegos, un concepto que esta trabajando excelentemente Pedro Lamata, nuestro coordinador del área de estudios.

La proliferación de nuevos juegos al margen de la tradición sociocultural de la sociedad, combinada con la masificación de puntos expendedores de formas simples de participación, provoca tres efectos:

- Una pérdida de valor de los juegos tradicionales.
- Acorta el “punto de saturación” de mercado del conjunto de los juegos.
- Obstaculiza la profesionalización de los puntos de la red comercial.

Los juegos de los grandes operadores tradicionales del mercado Español han alcanzado su “punto de saturación”, salvo los juegos del estado. Esto fundamentalmente es debido a que la red comercial de LAE se sigue apoyando en un amplio núcleo de grandes profesionales.

Una tecnología incapaz de potenciar la continua innovación que procede del capital humano, es una tecnología que está en vía muerta, condenada al fracaso.

**La importancia de los trabajos de Foro Alea**

No parece inteligente que ningún operador de juegos, opte por políticas comerciales que perjudiquen sus ingresos, salvo por dos razones:

- A. Por desconocimiento, esto es apoyarse en la teoría “seudo-moderna” de juegos.
- B. Por que sus intereses no estén tanto en la rentabilidad e ingresos por la comercialización de juegos, si no en los que obtiene por la fabricación, venta y mantenimiento de tecnología.

Intervención de

**Fernando García Gudiña**

El factor “A” es fácilmente corregible. Será el objetivo fundamental del “Libro Blanco sobre organizaciones y Juegos de Estado” en el que hemos empezado a trabajar, editaremos a finales de Septiembre, y contará con la colaboración de importantes especialistas en las áreas de juego, economía y tecnología de nuestro país.

El factor “B” será inexistente. El futuro Operador, tenga la composición accionarial que tenga, estará directamente interesado en adoptar el modelo más eficiente de estructura comercial, y el modelo más eficiente, el único que puede aportar ventajas competitivas sostenibles, es el que se articule apoyándose en una sólida red profesional de comercialización de juegos.

De aquí, nuestro optimismo, el saber que si trabajamos bien y duro en torno a Foro Alea tenemos el futuro ganado, por que tenemos la fuerza moral de saber que trabajamos a favor de los intereses de la hacienda pública, de la sociedad y del conjunto del estado.

El **Centro de Investigación Desarrollo e Innovación que es Foro Alea** ya es, y será cada día más, un vivero de proyectos de ideas que contribuirá a forjar un potente sector empresarial, moderno, eficaz y dinámico para el impulso, comercialización e innovación de los juegos no inductivos. Nacemos para quedarnos para ser un factor determinante e influyente en el tablero internacional del mercado del juego.

Fernando García Gudiña