



Javier Martínez detalla cambios, tras dejar gerencia general y asumir la vicepresidencia ejecutiva:

Enjoy realiza profunda reestructuración para mejorar márgenes y potenciar crecimiento

- Operador de casinos de juegos contrató a Virtus Partner para optimizar la empresa. Se modificó el organigrama ejecutivo y se desvinculó al 10% del personal. “Hoy tenemos que abrirnos a una compañía en varios países”, explica Martínez.

A comienzos de este año, Enjoy decidió dar un paso más en su estrategia por seguir creciendo tanto en Chile como en el exterior. Consolidado ya como principal operador de casinos de juegos del país, el grupo -controlado por la familia Martínez- contrató los servicios de Virtus Partner para iniciar una nueva etapa de desarrollo.

Desde marzo, los socios han estado trabajando en una profunda reestructuración que ya está en ejecución. “Si me preguntan hoy nombre y cargo, yo tengo que contestar Javier Martínez vicepresidente ejecutivo de Enjoy” señala el ejecutivo quien hasta hace algunos meses era gerente general del holding y que hoy, frente a los cambios, asumió un cargo hasta ahora inexistente.

De esta manera, si antes había una gerencia general a la que le reportaba el área de Finanzas, Operaciones, Marketing y Personas, hoy Martínez recibirá los reportes de un gerente de Chile -que tendrá a su cargo una subdivisión de juegos y otra de Hotel, Alimentos y Bebidas- y un gerente de Uruguay (Juan Eduardo García) que está a cargo del casino y hotel Conrad de Punta del Este. Podrán agregarse nuevas gerencias si es que se suma un nuevo mercado o áreas que requieran una gestión específica, añade.

1.- ¿Por qué toman la decisión de reestructurar ahora la empresa?

“Hoy tenemos que abrirnos a una compañía en varios países. Uruguay es un proyecto por sí sólo, mientras que Chile terminamos una fase de crecimiento con el último casino que abrimos en Chiloé, entonces estábamos haciendo un cambio de estructura importante. Los ciclos en que está cada mercado son distintos”.

2.- ¿Hay un tema de resultados detrás de estos cambios también?

“Sí. Hay un problema y es que cuando tú creces vas perdiendo margen y eficiencias y hoy los márgenes no son los que queremos tener. Hoy estamos en un margen / Ebitda de entorno al 20% y tenemos que estar en 30%. Aparte de reorganizarnos, porque la compañía cambió; en el caso de Chile, es porque tenemos que retomar los márgenes que nos gustan y que hemos tenido antiguamente”.



3.-¿Esta modificación ha implicado ajustes en términos de personal?

"Cuando una empresa crece en corto tiempo y en forma tan fuerte como Enjoy, se requiere un ajuste, porque vas juntando grasita, y en algún minuto hay que hacer un régimen, y los regímenes son con dolor. En los últimos días hemos vivido un proceso de desvinculación de leales colaboradores".

4.-¿Cuál es la magnitud de las desvinculaciones?

"Es un 10% de los trabajadores. Las razones del ajuste han sido explicadas a todo el personal, y lo han entendido".

5.-¿Esta es la primera gran reestructuración?

"La primera fue el 2005, cuando partió Enjoy, y vimos cuánto queríamos crecer. Ese plan se llevó a cabo, y ahora hay que avanzar hacia la eficiencia que necesitamos, y eso pasa en parte por personas, en parte por procesos y en parte por conocer bien a nuestros clientes. Es un trabajo potente".

6.-¿Está definido quién va a ser la cabeza de Chile?

"Hoy estamos viendo el cargo del gerente general de Chile y el gerente de Hotel, Alimentos y Bebidas, porque este último negocio ya está agarrando una dimensión distinta, considerando los ocho hoteles y 64 puntos de venta entre restaurantes y bares que manejamos. Requerimos un muy buen gerente que nos ayude a desarrollar este negocio en profundidad".

7.- ¿La idea es que el gerente de Chile salga de adentro de Enjoy?

"Tenemos candidatos externos e internos. Es un tema que debe definirse en el corto plazo".

8.-¿Cuáles prevén que sean los resultados, tras esta reestructuración?

"Después de todo este plan que pasa por gente, procesos y una serie de cosas, nosotros deberíamos mejorar el resultado sobre US\$ 20 millones al año".

Expansión y préstamos

1.- -Recientemente pidieron un préstamo por US\$ 20 millones. ¿A qué se destinará?

"Este es el primer mes que consolidamos la operación de Conrad, y estos meses son de resultado negativo. Además, tenemos ciertos temas de covenants, y hay que tener disponibilidad de caja para enfrentar los efectos de la ley del tabaco (que mermó los ingresos), la entrada fuera de temporada a Conrad y cumplir así con todos los compromisos".



2.-¿Cuál es el plan que prevén desarrollar en Conrad Punta del Este?

"En Conrad estamos trabajando a full. Estamos ejecutando un plan por US\$ 25 millones para renovar el 40% del parte de máquinas y estamos haciendo un fashion emergency a las instalaciones".

3.-¿Están viendo también nuevos mercados?

"Estamos viendo Colombia y Perú. En Colombia existe un tema normativo que complica, y es que las licencias se entregan a cinco años, y en Perú hay un tema de regulación, por lo que tenemos que ver cuál es el producto preciso para ese mercado.

4.-¿Esos mercados están dentro de los planes para el próximo trienio?

"Sí".

"Votamos en contra de denunciar al super ante Contraloría"

A mediados de junio, la Asociación de Casinos presentó una denuncia ante Contraloría, contra el actual superintendente de la industria, Renato Hamel, por no fiscalizar a los tragamonedas ilegales. Si bien Enjoy es parte de la entidad gremial, se opuso a esta acción. "Nosotros votamos en contra, porque el superintendente en nuestro caso ha estado haciendo cosas en Antofagasta y en otros lados", asegura Martínez. Agrega que hoy existe un cambio con respecto a la autoridad anterior -Francisco Javier Leiva-, ya que la Superintendencia de Casinos de Juego se ha encargado de explicarles a las municipalidades la dimensión de este problema. "Durante la administración anterior se desarrolló todo este parque de máquinas no legales.

Desde que llegó el nuevo superintendente, este ha establecido una fuerte fiscalización y definición de lo que deberían ser las cosas", añade Martínez.

En la misma línea, el ejecutivo subraya que las máquinas de barrio deben ser eliminadas y no reguladas. "Es un negocio que se ha visto en distintos lugares del mundo y que no es beneficioso ni generador de bienestar sino todo lo contrario", agrega. "Lo lógico debería ser combatir estas máquinas, más que legalizarlas", señala.

Operador asegura que las licencias municipales para estos centros deben extenderse

De no ampliarse el plazo, el próximo 31 de diciembre de 2015 se terminarán las licencias de casinos municipales, por lo cual siete plazas quedarán disponibles para ser concursables. Esto derivará en que los municipios pierdan parte de su presupuesto. De concretarse, Javier Martínez visualiza un panorama complejo para las comunas donde opera este tipo de instalaciones, entre ellas, Viña del Mar, que es operada por Enjoy. "Si no hay solución, el 31 de diciembre de 2015 se cierran los casinos, no se generan recursos y cinco mil personas arriesgan su trabajo", explica. Agrega que solo la operación de Viña del Mar le aporta al municipio el 40% del presupuesto.



Martínez considera que las licencias deben extenderse. "La única manera de mantener al fisco con los recursos que tiene hoy día es extendiendo los contratos y haciendo un trabajo real para ajustar a los municipios a los nuevos recursos que se van a generar", enfatiza.

En cifras

- 7.000 empleados es el contingente de trabajadores de Enjoy.
- 4,2% crecieron los ingresos de Enjoy durante el primer trimestre frente a igual período del año anterior, totalizando \$ 39.349 millones.
- 70,5% de las ventas del operador fueron generadas por el negocio de juegos. El resto lo aporta el área de hoteles, alimentos y bebidas.
- 25,9% fue el margen Ebitda de la compañía entre enero y marzo, inferior a la cifra reportada en el primer trimestre de 2012, que llegó al 29,9%.

Llamado

"Después de todo ese plan, que pasa por gente, procesos y una serie de cosas, deberíamos mejorar el resultado sobre US\$20 millones al año", Javier Martínez Vicepresidente Ejecutivo de Enjoy.