

Enjoy reactiva plan de expansión regional tras repunte de su situación financiera en 2014

La cadena de casinos se encuentra explorando la posibilidad de entrar a operar a Perú y Colombia este año y a otros mercados sólo con oficinas.

Por **J. Esturillo y M. Marañón**

A mediados de diciembre Gerardo Cood asumió la gerencia general de Enjoy, tomando a su cargo además del negocio en Chile, que posee siete recintos que el ejecutivo encabezaba desde septiembre de 2013, las operaciones de la compañía en Uruguay y Argentina, donde tienen otros dos casinos.



Un mes después, el ejecutivo habla sobre esta nueva etapa para él y para la cadena ligada a la familia Martínez, a partir del giro en la estrategia corporativa que aplicaron durante 2014 y que les permitió remontar la compleja situación financiera que en 2013 enfrentó la firma, todo lo cual les ha permitido retomar la senda de la expansión regional.

En la actualidad, los tres mercados donde está presente Enjoy descansan sobre su responsabilidad, en una tarea que dice llevar muy de la mano con el vicepresidente ejecutivo de la firma, Javier Martínez, Cood comenta sobre la estrategia que desplegaron para revertir la caída de 35% que en 2013 registraron los ingresos de la operadora, a raíz de la entrada en vigencia de la Ley del Tabaco.

Ahora, que la situación financiera está saneada, anticipa el ejecutivo, están en condiciones de retomar durante este año, y antes de lo que habían pensado, los planes de crecimiento regional que debieron suspender por la crisis.

"La unión de las regulaciones del tabaco y alcoholes llevó a un término financiero muy complejo, pero ahí se tomó la decisión de crear un cambio de estrategia que considero muy exitosa", comenta. Ésta contempló descentralizar las operaciones, reestructurar la plana ejecutiva, reducir el personal en 750 empleados, de una planta de 6.500, e instaurar una propuesta de entretención enfocada en clientes de mayor valor.

¿El resultado? en Enjoy Santiago, uno de los nueve casinos que operan, el gasto promedio subió un 20%, los ingresos al cierre de 2014 aumentaron un 17%, mientras que a septiembre su Ebitda se incrementó un 168% frente a 2013, impulsado, además, por la compra del hotel y Casino Conrad, en Punta del Este, el más grande de Sudamérica.

Situación financiera

En este período, añade, lograron mejorar la situación de covenants, al tiempo que redujeron en US\$ 50 millones la deuda por US\$ 400 millones que tenían al cierre de 2013, ordenando a su vez sus vencimientos de deuda, en un horizonte de seis años.

Destaca que "el mejoramiento de los covenants no se logró vendiendo activos, sino que mejorando el Ebitda, a partir de los indicadores de explotación y resultados".

En tanto, la empresa finalizó la estructuración de un instrumento para traspasar los activos inmobiliarios de la firma en Chile con el objetivo de obtener recursos y mejorar su eficiencia, fortaleciendo el balance de la compañía. "El instrumento ya está listo y debería estar firmado durante enero, implicando un aporte de US\$ 30 millones", explica.

Perú y Colombia en la mira

Con los flancos anteriores resueltos, Cood asegura que Enjoy está en condiciones para reactivar la búsqueda de nuevos mercados en Latinoamérica.

"No veo un futuro con más crecimiento en Chile porque es un mercado ya maduro" afirma, razón por la cual están mirando especialmente a Perú y Colombia, en detrimento de Brasil, Ecuador o Bolivia, países donde el juego no está permitido.

"En 2015 estamos explorando, no tenemos nada firmado, ni estamos conversando con nadie, pero tampoco diría que este año no vamos a entrar, porque es una alternativa que, a partir del conocimiento que tengo de esos mercados y lo que he visto, se ve muy atractiva", dice.

El ex gerente general de Gasco precisa que la llegada a estos nuevos mercados no necesariamente sería con la instalación física en ellos, sino que tal como hacen actualmente con Conrad, podrían instalar oficinas comerciales en aquellos países lo que les permitiría traer clientes a sus actuales ubicaciones.

"Para lograr una mayor ocupación en mis actuales hoteles y casinos podría generar oficinas comerciales en Perú, Colombia e incluso en Ecuador. Así estamos aprovechando la infraestructura pero sin sobreinvertir, llenar más pero con mejores clientes, que gasten más", puntualiza.

Proyecciones 2015

El gerente general de Enjoy se muestra igual de optimista sobre la posibilidad de seguir elevando los márgenes de este negocio, sobre todo, en el área de alimentos y bebidas, que junto a la hotelería y el juego, representan las tres dimensiones del negocio de Enjoy.

"Es fácil ver benchmarking en estos tres negocios y el tipo de casino que operamos, de destino y frecuencia, y los márgenes de Ebitda sobre ventas son bien claros", dice.

Comenta que hace un año el área de alimentos y bebidas tenía pérdidas, mientras que actualmente les produce utilidades. "Nos falta dar el salto y en 2015 lograr los indicadores de la industria, entre el 15% a 20% del margen Ebitda, porque hoy estamos llegando al 10%", explica.

Para lograr estas metas están implementando un modelo para mejorar su oferta gastronómica y que el segmento restauración genere más ganancias. Lo anterior implica, entre otras cosas, externalizar en algunos casos.

"Incorporamos a Santa Brasa a algunos de nuestros restaurantes, lo que supone un cambio completo del paradigma, porque éramos dueños de nuestros restaurantes", alude.

En la actualidad, la compañía tiene este formato en dos de sus casinos, pero Cood adelanta que a la luz de los resultados que muestre podrían extender esta fórmula a sus otros recintos.

El juego online es la próxima frontera

En Las Vegas, que es el referente mundial en materia de casinos, el debate en torno al juego online está en pleno desarrollo y, según Gerardo Cood, que estuvo hace un par de meses en dicha ciudad y fue testigo de aquello, es inminente que esta discusión también se produzca en Chile, donde este tipo de apuestas de juego de azar no están permitidas.

"El juego online es algo que viene, con los dispositivos móviles y smartphones, y lo que pasa, por ejemplo, con el consumo de datos de los jóvenes, lo que plantea un cambio en el modelo, que debería apuntar al juego online", dice.

Comenta que en Enjoy se adelantaron a esta evolución y hace 18 meses crearon una gerencia dedicada a este tema y ya a nivel local cuentan con una plataforma que permite jugar en forma gratuita, considerando la restricción existente, mientras que en Uruguay, donde este tipo de apuestas es posible dentro de los casinos, tienen una plataforma donde las apuestas sí se traducen en dinero.

"Estamos desarrollando y probando todas estas plataformas, porque esto no es tan simple como aparece, porque tienes que considerar factores como, por ejemplo, las posibilidades de estafa que se dan en internet o cómo precisar que quien el que entre sea mayor de edad, lo que requiere bastante entendimiento", comenta Cood.

Precisa, sin embargo, que aunque todo apunta a que el negocio debería mutar en esa dirección, se concretaría en el mediano plazo "porque la experiencia que te genera estar en el casino no es comparable, sino que complementaria".