



Economía

Gerente general de Enjoy S.A.: "Ya pasamos la catástrofe de 2013 y podemos enfrentar este año con armas completamente distintas"

"Tras lo que vivimos, uno se siente capaz de sortear cualquier cosa que venga", así de franco habla Gerardo Cood, este ex corredor del Dakar a cargo de un negocio de casinos.

viernes, 16 de enero de 2015 / Sandra Radic.



ATON

Foto: ATON

La oficina de Gerardo Cood sólo podría pertenecer a la de un ejecutivo de casino. Una máquina tragamonedas le guarda la espalda, dos rumas de fichas de juego sobre el escritorio y una ruleta hace las veces de mesa de centro.

Desde mediados de diciembre, este ingeniero comercial de la Universidad de Chile y ex alumno del Instituto Nacional es el gerente general de Enjoy S.A., la firma de casinos más grande del país, controlada por la familia Martínez. Ya era el titular de las operaciones de Chile, pero el directorio definió que el negocio local estaba lo suficientemente estable como para que comenzara a ver la operación en su totalidad. Eso implica los siete casinos nacionales, uno en Mendoza y el Conrad en Punta del Este.

Cood trabajó 12 años en Gasco, los cuatro últimos como gerente general. Antes había estado en Telefónica. Decidió independizarse. Pero la tentación de entrar a un negocio nuevo y desconocido y de hacerse cargo de una empresa que estaba pasando por una crisis financiera de proporciones lo hizo volver a emplearse en septiembre de 2013.

Sin embargo, su nombre en Google aparece más ligado al rally que a sus dotes profesionales. El año pasado compitió en el Dakar, junto al navegante José Miguel Melo, con quien trabajó en Gasco y en otros lugares. En estos días, solo lo ha podido seguir por televisión.

-¿Qué relación se produce al compartir situaciones límites con una persona como Melo?

-(Se sonríe) De hecho, él trabaja ahora conmigo en la gerencia de planificación. Las competencias como el Dakar se parecen a un reality , son muchos días juntos y se llega un minuto en que la paciencia se acaba. Y a partir del día 7, lo más seguro es que el cansancio te lleve a desquitarte con la persona que tienes al lado.

Cuando uno logra armar un equipo con alguien, y esa persona es profesionalmente muy competente, las posibilidades de obtener resultados son mayores.

-¿Necesita un alter ego?

-Es un cable a tierra. José Miguel es muy pausado y tranquilo, yo, más aventurero. Cuando vas en el Dakar, tienes que calibrar el nivel de riesgo que tomas. Mientras uno piensa que sí somos capaces de, el otro te frena. Lo más probable es que cada uno por sí solo no lograría llegar a la meta. Por eso es tan relevante.

-¿Por qué un profesional salta de un negocio estable como Gasco a Enjoy, en ese minuto con problemas financieros?

-Yo había pensado tener algo propio y tenía 2 o 3 ideas relativamente avanzadas cuando me contactó Javier Martínez -vicepresidente ejecutivo- para hacerme cargo de Enjoy Chile. Me llamó la atención que mi nombre le interesara a un directorio de un casino, siendo que yo venía del negocio del gas. Al final, esta industria me fascinó.

-¿Qué le fascinó?

-El tratar de entender por qué las personas están dispuestas a consumir entretenimiento. ¿Por qué juegan en un tragamonedas? ¿Por qué van a un show? ¿Por qué salen a comer? Yo venía de la industria energética o de la telefonía, que son servicios básicos. En cambio, aquí hay que identificar lo que el cliente quiere y tiene que ser algo lo suficientemente atractivo como para que tome un auto y llegue al casino. Además, me siento cómodo en este negocio que funciona de noche. Cuando voy a Punta del Este, normalmente estoy desde la medianoche hasta las cuatro de la mañana, me entretiene estar in situ .

"El remezón fue muy fuerte"

-Enjoy se abrió a bolsa con un plan de inversiones muy agresivo, pero esa agresividad le jugó en contra y los que apostaron a ella le quitaron el piso, con una acción que pasó de \$143 a un tercio.

-Hay variables controlables e incontrolables. La industria del juego crecía al 15%, por lo tanto, era bastante lógico construir un plan de negocios sobre la base de lo que ocurría. Enjoy se abrió a la bolsa, pero el 1 de abril de 2013 se produjo un cambio radical que fue el establecimiento de una nueva Ley del Tabaco y de Alcoholes, que hizo que la industria bajara 35% en promedio sus ingresos.

Por ende, todo el plan inicial tuvo que ser revisado. Es una de las mayores crisis que me ha tocado ver. Imagínese que sus ingresos bajen un 35% y todos sus costos fijos (personal, inmuebles, créditos e intereses) operen para otra realidad. El remezón para Enjoy fue muy fuerte.

-¿En ese momento entró usted?

-La crisis fue en Chile y yo me hice cargo de Chile.

-¿Cómo se abordó?

-El directorio planteó la pregunta: ¿Qué hacemos? La respuesta pasó por una redefinición completa del negocio. La primera, la más agresiva: se despidió a 750 personas para un agregado del orden de 6.500 empleados. La segunda definición fue descentralizar y profesionalizar cada una de las unidades de negocios. No necesitaba tener una entidad corporativa tan fuerte, sino que coloqué a personas de mejor nivel encargadas de cada uno de los casinos. La tercera implicó un cambio en la política comercial: pasamos de una estrategia comunicacional masiva a una centrada en redes sociales. La última, y la que a mi juicio fue más contundente, fue redefinir la oferta. Ya no me interesó ser tan masivo, sino que me enfoqué en que el consumo promedio fuera mayor. Eso hizo que en 2014 aumentaran los ingresos en 17% y las visitas disminuyeran en 9% en Chile.

-En la crisis, los fondos de inversión de Compass y Larraín Vial aumentaron su participación. A ellos les interesa que rente la acción y hoy está en \$63. ¿Qué mirada le ponen a la administración?

-Allí hay un voto de confianza. Cuando uno pasa por una crisis tan extrema, se ve obligado a hacer cambios, no porque alguien te lo pidió, sino porque tienes que sobrevivir. Recuperarse de este tipo de crisis demora entre un año y medio y 3 años. Pero cuando logras que los clientes vuelvan, te encuentras mejor preparado, con una gestión distinta y mejores prácticas. Eso es lo que visualiza la gente que tiene más confianza en nosotros.

-¿Cuándo van a lograr la estabilidad financiera?

-Yo me siento súper tranquilo en términos de estabilidad financiera. Renegociamos la deuda con un crédito sindicado de US\$100 millones en octubre...

-Eso le deja tranquilo con la deuda de corto plazo.

-Me deja tranquilo con la de corto y con la de largo plazo también, porque con los Ebitda (utilidades antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) que estamos generando, ya no tenemos problemas con los covenants (compromisos asumidos en la obtención de un crédito), que fue lo que nos complicó con los bonistas.

Hoy viene una etapa de consolidación y podemos comenzar a ver qué cosas se pueden hacer. Ya pasamos la catástrofe del 2013 y podemos enfrentar un 2015 con armas completamente distintas.

-¿Algún riesgo?

-Siempre existen riesgos, pero después de lo que pasamos, uno se siente capaz de sortear cualquier cosa que venga.

Las diferencias a lo largo de Chile: El jugador de casino, ¿cuánto gasta y qué prefiere?

-¿En qué se diferencian los jugadores del norte, centro y sur del país? ¿Y los del extranjero?

-No hay diferencias en la temporada de vacaciones porque se mezclan mucho los jugadores. El resto del año, sí. En Antofagasta, los que van al casino son en su mayoría profesionales ligados a la minería que están en la ciudad por dos o tres días y van en la noche. En Viña, los clientes se atienden con el mismo mozo, van a la misma mesa y usan la misma máquina. Allí, la tradición pesa mucho. El cliente del Enjoy Santiago está decidido a usar más servicios porque tomó la decisión de viajar una hora para llegar. Si en un casino tradicional el consumo promedio es de \$43.000 total, en el de Santiago se eleva a \$80.000, porque la gente no va sola y busca mejores espectáculos. Pucón, en cambio, es muy estacional y su público es más juvenil.

Uruguay está orientado a un segmento de jugadores VIP, equivalente a Ibiza. ¿Quiénes van? Brasileños, clase alta argentina y uruguaya, y pocos chilenos. Mendoza es muy popular. La persona que va a comprar el pan y pasa a jugar el equivalente a \$500 chilenos: pasa, juega y se va. Hay una gran diferencia entre los casinos de frecuencia y los de destino.

-¿La prórroga de las licencias municipales les viene bien considerando que tienen 3 casinos (Viña, Coquimbo y Pucón) de 7 que se licitarían en 2016?

-Dicen que se va a prorrogar por 2 años. Es bastante lógico, porque entre ganar una licitación y comenzar a operar un casino toma 2 o 3 años.



Comentarios



Twittear



Compartir

©Empresa El Mercurio S.A.P., editor del diario La Segunda.