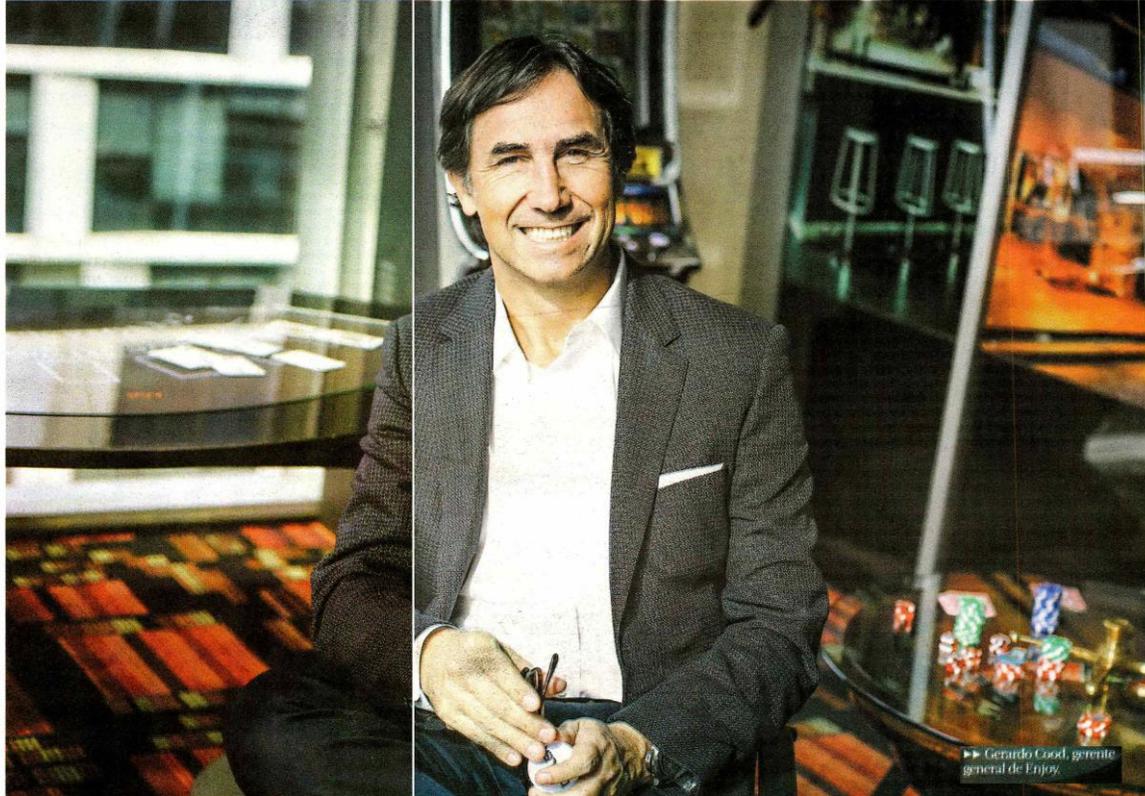


**EMPRESAS**

**Enjoy** se la juega por  
ganar en el segmento  
medio



Tras superar la crisis financiera que enfrentó en 2013, la mayor cadena de casinos del país cambió su estrategia y amplió la oferta para capturar a un cliente menos elitista y más joven. **Logró subir en 22% los ingresos y en 16% el gasto promedio por visita. En septiembre definirá la lista corta de posibles socios para crecer en el exterior.**

Texto: **JESSICA MARTICORENA**

Fotografía: **REINALDO UBILLA**

---

**“Ahora no apuntamos sólo al ABCI. En la actualidad, apuntamos al segmento medio. A ese cliente es al que buscamos atraer”.**

---

**“Estábamos muy concentrados en Chile. Hoy, el foco de *Enjoy* está puesto en la región. Los grandes saltos van a venir por lo que hacemos afuera”.**

---

**“Nos habíamos planteado concluir la recuperación a fines de 2015. Hoy, la crisis financiera es una etapa ya superada”.**

---

**“Queremos ser operadores de entretenimiento más que ofrecer sólo juego, para diversificar los riesgos y no depender de una línea de negocios”.**

---

**S**iete meses lleva Gerardo Cood en la gerencia general de *Enjoy*, la cadena de casinos de la familia Martínez, que en Chile opera siete salas de juego y también tiene presencia en Argentina y Uruguay. La firma hoy levanta las bases para sus primeros establecimientos en Colombia y Perú.

Entre octubre de 2013 y diciembre de 2014, Cood estuvo a cargo de la operación local de *Enjoy*. Arribó a la firma en medio de la crisis financiera que en 2013 enfrentó la empresa, debido a la entrada en vigencia de la Ley del Tabaco, que les generó una caída de 35% en sus ingresos en Chile. Aquí tienen casi el 40% del mercado.

Para revertir el complejo escenario, al ejecutivo le tocó encabezar un profundo proceso de reestructuración que la compañía desplegó todo el año pasado para mejorar los márgenes, reducir los costos y rentabilizar las operaciones. El plan dio resultado y le permitió a *Enjoy* superar la crisis seis meses antes de lo previsto. “Nos habíamos planteado concluir la recuperación a fines de 2015. Hoy podemos decir que la crisis financiera que vivimos es una etapa ya superada”, asegura Cood.

Las cifras grafican la buena salud que muestra la compañía. Hoy, los ingresos que aportan los tragamonedas -que representan el 60% de los que recibe la firma por concepto de juego- crecen a tasas del 22%, mientras que el gasto promedio por visita subió 16%. Además, destaca el ejecutivo, bajaron los costos en \$ 8.000

millones y también la relación deuda financiera/Ebitda, desde las 5,41 veces que tenían en marzo de 2014, a 3,54 veces en junio de este año.

Al cierre del primer semestre de 2015, la cadena obtuvo utilidades por \$ 570 millones, inferiores a los \$ 5.823 millones anotados en igual lapso de 2014. En *Enjoy* explican que se produjo por efecto contable bajo IFRS por la valorización de la opción de compra sobre el 55% del casino Conrad Punta del Este.

Con una situación financiera saneada, este año la firma reactivó los planes de crecimiento que había congelado dos años antes. Pero esta vez dio un giro a su estrategia y ahora el foco de expansión está puesto en Latinoamérica y, en el caso de Chile, orientado hacia las capas de ingresos medios.

### **Hacia un nuevo cliente**

En *Enjoy* admiten que recogieron una enseñanza de la crisis que vivieron: la necesidad de diversificar la oferta de entretenimiento. ¿Cómo hacerlo? Abriendo el abanico a otros nichos y públicos en términos socioeconómicos y etarios.

Cood lo resume así: “Hoy, *Enjoy* es menos elitista. Con la crisis aprendimos y hemos sido capaces de darles entretenimiento a distintos tipos de clientes y de nichos. Ahora no apuntamos sólo al ABCI. En la actualidad, apuntamos al segmento medio. A ese cliente es al que buscamos atraer”.

En la conquista por ese nuevo perfil de clientes, incluyeron, por ejemplo, a la Sonora Palacios y los Power Peralta en la parrilla de espectácu-

los que ofrecen los distintos casinos, “algo impensado hace unos años”, reconoce el ejecutivo.

Resultado del cambio de estrategia es que hoy el 60% de los clientes que visita las distintas salas de **Enjoy** pertenece al segmento C2, versus el 40% de hace un par de años. A su vez, si antes la edad promedio de los clientes era de 45 años, hoy es de 35. “El 50% de la gente que va a nuestros restaurantes le saca una foto a su plato de comida y la sube a Facebook, Instagram o Twitter. O sea, es gente conectada a las redes sociales”, dice.

A partir de esa nueva realidad, la firma reformuló también la gestión de marketing y publicidad, reduciendo su presencia en radio y televisión y concentrándose en un 90% en los formatos digitales. La nueva estrategia comercial se complementa con el desarrollo de un modelo de gestión que busca diversificar el origen de los ingresos. “La tendencia mundial es que el 60% de los ingresos de los casinos provenga de negocios no ligados al juego y sólo el 40% restante del *gaming*”, detalla Cood.

Hasta hace tres años, la composición de los ingresos de **Enjoy** era 80% por juego y 20% *non gaming*. Hoy es de 70% y 30% y en los próximos tres años esperan llegar, al menos, a 50% y 50%. “Queremos ser operadores de entretenimiento más que ofrecer sólo juego, lo que permite diversificar los riesgos y no depender sólo de una línea de negocios”, agrega.

Sin embargo, el objetivo de competir con otras formas de entretenimiento también tiene sus coyunturas

ras y riesgos propios. En **Enjoy** dicen, por ejemplo, que la Copa América afectó sus ingresos. “Los días en que la selección chilena jugó, nuestros ingresos cayeron fácilmente un tercio, y ahí está el desafío”, comenta el ejecutivo.

Pensando en sumar otros usuarios y ampliar las fronteras tradicionales del juego, **Enjoy** se prepara para un nuevo modelo que, aseguran, llegará al país: el juego *online*. “Es algo que vendrá con los dispositivos móviles y smartphones y el consumo de datos de los jóvenes”, adelanta Cood. Hace un año crearon una gerencia especial para el tema y a nivel local desarrollaron una plataforma para jugar en forma gratuita, a la espera de una norma que permita cobrar.

### Crecer afuera

“Estábamos muy concentrados en Chile. Hoy, el foco de **Enjoy** está puesto en la región. Los grandes saltos van a venir por lo que hagamos afuera”. Así de claro es Cood para definir los próximos pasos.

Hoy, la operación externa de **Enjoy**, que considera los casinos en Mendoza y Punta del Este, aporta el 20% de los ingresos. La meta trazada para los siguientes tres años apunta a duplicar, al menos, el negocio internacional. “Al 2018, de afuera debería venir entre 40% y 50% de nuestros ingresos”, acota.

¿Cómo van a financiar esa expansión? Con una mezcla entre recursos propios y el aporte de un socio estratégico que están buscando. Para eso, contrataron a Bank of America. “Queremos un socio inmobiliario, que puede ser un fon-

do de inversión o un *privaty equity*, inversionistas que tengan hoteles como activos, pero que no operen”, señala Cood.

En septiembre definirán la lista corta y a fin de año zanjarán el nombre del nuevo socio estratégico, que puede ser más de uno.

Están definidos los mercados en que crecerán: Uruguay, Colombia y Perú. En abril pasado, **Enjoy** firmó un acuerdo con el grupo colombiano Terranum para operar en ese país los casinos en los resorts que la cadena hotelera Decameron tiene en San Andrés y Barú, y también en Punta Sal, en Perú. En esa expansión sumarían al nuevo *partner*.

“Ya partimos la construcción en San Andrés, con una inversión de US\$ 5 millones. No queremos hacer una megainversión, queremos conocer primero al cliente”, precisa el ejecutivo. Esperan partir las operaciones los primeros días de 2016. En Perú están en etapa de obras y abrirán el próximo año.

En Punta del Este, **Enjoy** es dueña del 45% del casino Conrad. “Con ese casino estamos teniendo ahorros importantes de costos, gastos y gestión. Este año apostamos a un ahorro de US\$ 7 millones”, afirma.

En junio de 2016 se abre una opción para adquirir el 55% restante de Conrad, que está en manos del gigante estadounidense Caesars. La operación por el saldo rondaría US\$ 200 millones. “Vamos a ejercer la opción, pero no 100% nosotros”, aclara Cood. La idea de **Enjoy** es que el futuro socio tome el 40% o 45% “y nosotros nos quedemos con más de 50%, pero con un máximo

de 60% de la propiedad”.

### El plan que logró optimizar

El plan que permitió la recuperación financiera de **Enjoy** contempló cuatro áreas. Lo primero fue descentralizar las operaciones, “empoderando a cada gerencia general de los casinos, porque cada uno de ellos tiene sus propias particularidades y tipos de clientes”, detalla Cood. Esto implicó la salida del 30% del equipo que tomaba las decisiones desde Santiago.

Un segundo paso fue reducir en 800 empleados la dotación total de personal en Chile, de una planta inicial de 6.000 trabajadores. Con eso, redujeron los costos en personal en casi \$ 4.000 millones, subraya el gerente, “sumado a una cifra similar que logramos bajar en otros gastos, tras un reenfoque comercial de mayor focalización de la estrategia de marketing y mejor manejo de cartera y redes sociales”.

Optimizar los negocios de hotelería y del área de alimentos y bebidas fue otra meta. “Dejamos de perder plata en alimentos y bebidas y estamos llegando a 4% de margen de Ebitda, aunque nos falta lograr los indicadores de la industria, en torno al 20%”, indica.

Para generar más ganancias, están mejorando la oferta gastronómica y eso implica, entre otras cosas, externalizar en algunos casos. “Reenfocarnos en hacer bien lo que sabemos hacer y traer expertos en lo que no es nuestra área”, dice el ejecutivo.

En hotelería, en tanto, mejora-

ron el manejo de ingresos, precios y tipo de oferta. “Nos consideramos operadores de hotel y si mañana aparece una oportunidad en el mercado para ser operadores de hotel, la vamos a tomar”, anuncia.

El traspaso de activos inmobiliarios de **Enjoy** en Chile, que generó recursos por US\$ 30 millones, fue parte del mix de medidas, junto con ordenar sus vencimientos de deuda, “implementando un cambio relevante para un crédito sindicado de US\$ 200 millones, en que hicimos una postergación de vencimientos”, aclaran en la firma.

Con todo, el gasto promedio por visita subió de \$ 45.000 a \$ 52.000. Así, por ejemplo, en **Enjoy** Santiago -uno de los más importantes del grupo- el gasto es de \$ 75.000 versus \$ 38.000 hace dos años. La ocupación hotelera alcanza a 70% anual; en 2012 era 65%. Y los márgenes Ebitda del negocio global están en 25%. Cood apunta que “hace dos años estábamos en 20% y debiera llegar a 28% en 2017”. ■



### EN CIFRAS

70%

de los ingresos de **Enjoy** provienen del juego. El 30% restante lo aportan los negocios *non gaming*.

20%

de los ingresos de la firma lo aporta su operación internacional. Al 2018, prevén que entre 40% y 50% deberían provenir del área externa.

60%

de los clientes de **Enjoy** pertenece al segmento C2. El promedio de edad de los visitantes es de 35 años.

## Mantener las actuales licencias municipales

En mayo pasado, el Congreso des-  
pachó la nueva ley que extiende has-  
ta 2017 las licencias de salas de jue-  
go municipales. Desde 2018, los sie-  
te casinos municipales, de los cuales  
Enjoy opera tres, se homologarán al  
resto del sector y deberán licitarse.  
En Enjoy están a la espera de la pu-  
blicación del reglamento de la ley y  
anticipan que trabajan para mante-  
ner las tres licencias que hoy tienen:  
Coquimbo, Viña del Mar y Pucón.  
"Estamos expectantes ante el re-  
glamento", afirma Gerardo Cood,  
gerente general de la firma.  
En su opinión, el hecho de operar  
hoy esos casinos les da una buena  
opción para presentar una oferta  
económica atractiva cuando sea el  
momento de participar en la licitación  
de los establecimientos.

"No nos sentimos ganadores, porque  
sería un error, pero si conoces al tipo  
de cliente y el tipo de comunidad en  
que estás, eso nos da mayor tranqui-  
lidad al momento de competir y de-  
biésemos ser capaces de ir con la  
mejor oferta económica. Ya esta-  
mos trabajando en eso", adelanta.  
En todo caso, Cood desdramatiza el  
impacto que para el grupo pueda te-  
ner una eventual pérdida de alguna  
de las tres licencias. "Son importan-  
tes, pero no imprescindibles. Nos in-  
teresa tener siete casinos operando  
en Chile y ojalá mantener las tres li-  
cencias municipales, pero si no se  
puede, estamos dispuestos a postu-  
lar a otro casino que esté en licitación.  
Somos flexibles y no es dramático  
dejar alguno que se vaya. Vamos a  
privilegiar la rentabilidad", afirma.