

Fecha: 11-11-2018
Fuente: La Tercera
Pag: 12
Art: 2

Título: El lifting de Enjoy a 10 meses del ingreso de Advent

Tamaño: 26,0x21,0
Cm2: 546,4

Tiraje:
Lectoría:
Favorabilidad:

76.511
254.450
☐ No Definida



Hoy existen dos Martínez en el directorio: Javier, que preside la mesa, y Antonio, en calidad de vicepresidente. FOTO: LAURA CAMPOS

En enero, Advent International tomó el control de **Enjoy**, cambiándole el ritmo al principal operador de casinos del país. Es que en estos 10 meses, el fondo norteamericano incorporó un nuevo modelo de gestión, cambió personal y diseñó un plan de negocios a cinco años. Todo, con miras a eficientar la operación, con métricas claras y con el foco puesto en el juego. Ya no existen reuniones eternas, ni ideas vagas; todo se mide y los avances se ven cada dos semanas. No hay tiempo que perder.

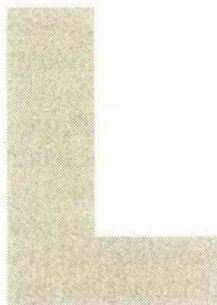
Por MARÍA JOSE TAPIA

El lifting de **Enjoy** a 10 meses del ingreso de Advent

Advent introdujo un modelo de gestión que se ha traducido en establecer métricas claras para medir cada una de las variables del negocio.

La compañía decidió poner el foco en su negocio principal –el gaming (juego)– y a partir de ahí captar mayores ingresos.

Los nuevos socios crearon una Oficina de Transformación a cargo del gerente de Desarrollo Estratégico de Enjoy, José Miguel Melo, para monitorear el plan de creación de valor.



Los valores ofrecidos por Enjoy en la licitación de casinos municipales fueron doblemente estudiados. Mientras en Chile la administración hizo su evaluación y definió sus números, a kilómetros de distancia, Advent hizo lo suyo, sacó sus cálculos y llegó a sus resultados. En la industria aseguran que tales datos fueron entregados a la gerencia –como recomendación– para cotejar y comparar. Finalmente, los montos eran muy similares, y así se lanzaron, quedándose con cuatro de los cinco casinos en juego: Viña del Mar, Pucón, Coquimbo y Puerto Varas, arrebatado a Sun Dreams. Es que desde hace 10 meses, Enjoy opera bajo el

paraguas del cuarto *private equity* más importante del mundo: Advent International.

En enero, el principal operador de casinos del país terminó su período de profesionalización. Una etapa que había partido en 2013, cuando Javier Martínez dejó la gerencia general, para derivar a la vicepresidencia ejecutiva. En 2015, sus fundadores pasaron a estar solo en el directorio, pero aún bajo el emblema de empresa familiar.

Hace 10 meses, cerraron el ingreso de Advent. Vía un aumento de capital por US\$ 184 millones, el fondo tomó el control de Enjoy, dándole un nuevo aire a una compañía que había visto mermada su situación financiera, con altos niveles de endeudamiento, poniendo en jaque su crecimiento futuro. Advent se hizo del 34,4% de Enjoy, y los fundadores se quedaron con un 28,7%. Con ello, la empresa se transformó en la primera compañía del país listada en Bolsa en incorporar a un *private equity* de esta envergadura, con

US\$ 41.000 millones de activos bajo su gestión.

Hoy, el directorio de nueve miembros está compuesto en su mayoría por ejecutivos de Advent: Lucas Marulanda, Wilson Lorenzo da Rosa y José Mauricio Salgar, quienes viajan todos los meses -desde Colombia y Brasil- a las reuniones de la mesa. Además, por el fondo también está el managing director de Megeve, Nicolás Bañados.

Solo existen dos Martínez: Javier en la presidencia y Antonio en la vicepresidencia. No hay pacto de actuación conjunta, y las grandes decisiones las toma Advent. "Los Martínez siguen aportando la experiencia en el negocio, ya que la industria del juego es nueva para Advent", señalan en el sector. Y, de hecho, los fundadores no tendrían -por ahora- ninguna intención de retirarse, y el fondo vería en ellos un partner absolutamente necesario para continuar, aunque su rol sea menor. Porque más allá de su presencia, la empresa está en manos de Advent, enfatizan en la industria. Y

ellos ya definieron el devenir de la firma, con nuevas metodologías de trabajo y gestión, y una nueva estrategia.

La operación y las decisiones del día a día, eso sí, siguen recayendo en la administración gerenciada por Gerardo Cood, porque en el sector hay consenso de que Advent orienta y recomienda, pero deja hacer. De hecho, no hay ningún ejecutivo del fondo trabajando hoy en Enjoy.

Los 18 lineamientos

El aterrizaje de Advent se tradujo en un nuevo modelo de gestión. Es que el fondo opera con métricas de desempeño que Enjoy desconocía. Hoy, todo se mide y evalúa. Y si bien el rubro de casinos es nuevo para ellos, en el sector aseguran que sus métricas son bien lógicas. Por ejemplo, dicen 'en el mundo, un restaurante de tales características tiene este tipo de personal, y vende tanto, por lo que Enjoy debería comercializar X', y así van estudiando cada variable.

Y en base a eso se ha ido reestructurando la firma.

Por ello, si en algún momento se pensó que sería el *non gaming* el negocio que permitiría el crecimiento de la industria de casinos en Chile, Enjoy modificó esa mirada. Tras un análisis profundo, decidieron que rentabilizar el *gaming* (el juego) -su *core business*- era la base para impulsar un alza en los ingresos. Y teniendo eso claro, definieron cuatro focos estratégicos: mayores ingresos de la mano del juego; crecimiento, vía la exploración de mercados en Latinoamérica (hoy están en Chile con ocho casinos y dos hoteles; en Argentina con una operación en Mendoza, y en Uruguay con el casino en Punta del Este); eficiencias, a través de la optimización de procesos, y la responsabilidad empresarial, vía el compliance, la seguridad y el juego res-

ponsable.

Con esos lineamientos -dicen en la industria- se estructuró un plan de creación de valor (Value Creation Plan, VCP) a cinco años, que contempla 18 iniciativas, relacionadas básicamente con el juego -que incluye renovación de máquinas, mejoramiento de las terrazas, más tecnología en el juego, etc.-; alimentos y bebidas, que ha implicado revisar los productos y servicios; hospitality, que respalda y complementa el segmento *gaming* como negocio principal, y eficiencias, de la mano -por ejemplo- de compras a gran escala.

A ello se sumó una metodología denominada LEAN, que ayuda a conseguir una mejora continua en los estándares de servicio. Todo para ir mejorando los resultados que en algún momento tuvieron en las cuerdas a la compañía, con una deuda de más de US\$ 500 millones e importantes vencimientos.

Para avanzar en estos lineamientos, se constituyó la Oficina de Transformación a cargo del gerente de Desarrollo Estratégico de **Enjoy**, José Miguel Melo, e integrada por personal interno que tenía conocimiento del negocio, relatan en la industria.

La ejecución de este plan se sigue de manera estricta. De hecho, existen comités de trabajo (denominados SteerCo), donde está la gente de Advent y se realizan reuniones cada dos semanas para monitorear los avances. La eficiencia es la clave, por lo que estas instancias -vía *conference call*- no duran más de 15 minutos. Es que en el mundo financiero son claros: Advent busca capturar rápido el mayor valor, por lo que no existen los 'creo que' o 'reflexiones eternas', por el contrario, todo tiene que ser medible. Y si surge una buena

idea, se implementa y se mide.

Cada uno de los puntos tiene a un responsable directo que debe hacerse cargo de ir cumpliendo las metas.

Es que hoy las modificaciones incorporadas por Advent están a la vista. En el sector comentan que su ingreso no ha sido pasivo, por el contrario, si bien este es el debut de Advent en el mundo de la entretenimiento -y en Chile-, han procurado interiorizarse a cabalidad de todos los aspectos del negocio, asistiendo incluso a ferias en Las Vegas para empaparse del juego. Es que, además de estar en el directorio, participan en comités de trabajo permanentes, tales como los SteerCo, además de los de *compliance*, transformación digital, entre otros.

Y, al parecer, ya se están viendo algunos resultados. El martes, Humphreys elevó la clasificación de deuda de la firma de BBB a BBB+. En su análisis, la clasificadora justamente valoró la entrada de Advent a la propiedad en línea con acceder a mejores prácticas de gestión.

A junio, la deuda de la compañía ascendía a los US\$ 435 millones, 21% menos que los US\$ 552 millones de diciembre, luego del prepaço anticipado de los bonos serie C, E, y el pago parcial (35%) del Bono Internacional. La relación deuda financiera neta/Ebitda pasó de 5,1 veces en 2017 a 3,8 en el segundo trimestre de 2018.

Los resultados, sin embargo, aún no repuntan. Los gastos asociados a los prepagos derivaron en una pérdida de \$ 9.921 millones a junio, un 54,73% superior a los \$ 6.412 millones de hace un año.

Rotación de personal

Una de las primeras tareas de Advent fue hacer un levantamiento

de la primera línea. Así se determinó quiénes continuarían y quiénes darían un paso al lado.

En mayo renunció el gerente de Finanzas, Darío Amenábar, siendo reemplazado por el ex Punta del Este, Esteban Rigo-Righi.

Asimismo, entre julio y agosto se modificaron gran parte de los gerentes a cargo de cada uno de los casinos. El ex Monticello y quien lideraba Viña del Mar, Vicente Figueroa, fue desvinculado, mientras que el exgerente corporativo de Productos de **Enjoy**, Mariano Sosa, pasó a liderar Coquimbo, en reemplazo de Roberto Mimica, que se fue a Viña; a Pucón llegó Gonzalo Grob, que era gerente comercial de Rinconada, y así.

Es que la llegada de Advent ha implicado una transformación de la cultura organizacional que ha significado subirse a un nuevo carro. De hecho, la firma apuesta a movilizar a los equipos. Y ya generó un programa -Field Operation- para detectar y preparar a nuevos talentos. La metodología implica una participación directa de estas personas en las iniciativas del VCP, y la asistencia a algunos SteerCo, dándoles mayor visibilidad. Además, la idea es que quienes se hagan cargo de las mejoras sean los que entienden el negocio, más allá de la posición que ocupen hoy en la compañía, ayudando así "al tiraje", confirman en el sector.

Altas fuentes sostienen que el aterrizaje del fondo ha sido un remezón para el personal de **Enjoy**. Se han ido desarrollando capacitaciones para que los trabajadores se vayan adaptando a esta nueva forma y ritmo de trabajo. Hoy, después de 10 meses -confiden-

cian en el mercado- las conversaciones ya son distintas. “Recién ahora uno ve a Gerardo (Cood), por ejemplo, más cómodo con estos nuevos dueños”, dice otro actor del rubro. Subraya que incluso, una vez acostumbrado a operar con métricas establecidas, el trabajo se ha facilitado.

Aparejado a ello, ha estado el aprender a trabajar con el paraguas de unos dueños que participan en cientos de empresas en más de 41 países. Es que las sinergias derivadas de ese nivel de compañía no es menor: hoy **Enjoy** tiene acceso a una red global de proveedores y asesores con precios que de otra forma no se obtendrían, además de contar con expertos de distintos ámbitos. “**Enjoy** ya no negocia tarifas”, dicen en la industria. Aun más, revelan que, por ejemplo, hoy están en la búsqueda de que un banco les haga *research*, Advent tiene la red y pueden contactarlos directamente. O si necesitan contratar a una persona, Advent tiene *head hunters* con los cuales trabaja, al igual que para asesorías de compra, etc. “Se aprovechan las economías de escala”, dicen en la industria. Y quien coordina todo ese engranaje es un “*portfolio support*”, una persona del fondo con la cual se contactan para apoyar la gestión local. “Ellos te muestran caminos, pero siempre dejan hacer y que sea **Enjoy** el que toma las decisiones”, dicen.

Con todo, hoy el inglés es el idioma que reina en Presidente Riesco; no existe proceso que no lleve aparejada una sigla de habla inglesa, las que ya permean los pisos. Es que el fondo llegó para quedarse, al menos durante los próximos cinco a siete años. 

Cada dos semanas se realizan los llamados **SteerCo**, instancias donde se evalúan los avances del plan de creación de valor.

Al interior de la industria aseguran que Advent desarrolló todo un programa para detectar y captar talentos para el futuro.

Si bien el fondo está sumamente involucrado, la operación del día a día está concentrada en la administración de **Enjoy**, liderada por Gerardo Cood.

Tras realizar un levantamiento de la primera línea, **Enjoy** cambió a gran parte de los gerentes de casinos. La mayoría fueron rotaciones de personal.

En el sector aseguran que **Enjoy** ya está viendo las sinergias que involucra tener un fondo internacional como Advent que le abre la puerta a una amplia red de proveedores.