

# Los nuevos aires de Enjoy

**La dupla de Henry Comber y Eliseo Gracia lleva un año a cargo de la compañía. En febrero terminó la conversión de deuda en acciones que dejó a los acreedores con el control de la firma; una empresa considerablemente más pequeña que antes de la pandemia. Descentralizaron la empresa, le dieron un foco más local, sacaron gerentes y ahora las aspiraciones están en robustecer las operaciones actuales. Mientras avanza una posible y esperada fusión con Dreams.**

MARÍA JOSÉ TAPIA

**E**liseo Gracia Martínez no niega que fue emocionante. El miércoles, Enjoy inauguró la renovación del nuevo casino de Pucón; la última que les faltaba de sus últimas adjudicaciones: partieron con Viña del Mar en julio de 2021, se sumó Coquimbo, y ahora completaban la triada con la sala de la novena región. Gracia es miembro de la familia fundadora de la cadena de entretenimiento: nieto de Antonio Martínez Ruiz, sobrino de Javier y Antonio Martínez Segú e hijo de Cecilia Martínez. “Abrir este casino con gente que te conoce desde los 16 años claramente es tremendamente emotivo. Muchas de las enseñanzas que me dejó mi abuelo las vivimos acá”, señala. Ha sido el único de los 16 primos que componen la tercera generación en la compañía.

Entró a la firma en 2006. Partió como analista de operaciones. Estuvo a cargo de Viña del Mar, abrió Rinconada, subió a gerente de Finanzas, luego a gerente de Operaciones, y el 1 de julio del año pasado asumió la gerencia general. Atravesó todos los periodos de la empresa. Desde el auge inicial hasta la grave crisis financiera que vivió su punto más álgido con la pandemia del Covid 19. Ahora, la compañía lleva ya justo un año en nuevas manos. Para salvar la firma, la familia Martínez dio un paso al lado. Y la propiedad se distribuyó entre sus acreedores. Y hoy la firma vive un nuevo aire. “Hoy estamos saliendo de nuevo de las cenizas con un negocio que se está reactivando bien y en el que la gente está comprometida”, señala Gracia.

En marzo tuvieron utilidades por primera vez en tres años (ver infografía). Sus ingresos crecieron un 330% y el Ebitda repitió un segundo trimestre en positivo: sumó \$ 18.488 millones, aún lejos eso sí de los \$ 20.583 millones del primer trimestre de 2019.

Ahora la compañía es otra: más pequeña. En 2019 tenía 6.632 empleados; en 2021 son 5.573. Su operación también es menor. Saltaron de 12 locaciones a nueve. Y pasaron de tener casinos en tres países, a dos.

“Hay un cambio de visión”, asegura Gracia. Mientras, en paralelo, avanza el análisis de la fusión con Dreams en la Fiscalía Nacional Económica, hoy en la denominada Fase I. “Dentro de los grandes proyectos que tenemos es concretar esa fusión”, aseguran cercanos a la compañía. Los *clean team* – compuesto por los abogados y los bancos de inversión de ambas partes – son quienes están trabajando para responder a las demandas del organismo antimonopolio. De concretarse, se creará el mayor actor del mercado. Los accionistas de Dreams – la familia Fischer – controlarán la empresa fusionada con el 64,02% de la propiedad, mientras los socios de Enjoy poseerán el restante 35,98% de las acciones.

## Enjoy 2.0

En abril de 2020, la compañía se sometió a un proceso de reorganización judicial. Tenía deudas por más de US\$ 400 millones.

En agosto de ese año, la familia Martínez llegó a un acuerdo con los acreedores: se reducirían los pasivos mediante la conversión del 70% de la deuda valista en acciones. La operación les permitiría recaudar \$ 50.000 millones, y los exdueños – la familia fundadora y Advent – se quedarían con menos de un 10%.

El 24 de febrero de este año finalizó la conversión de deuda en acciones. Se convirtieron \$ 64.999 millones. EuroAmerica se quedó con el 22% de la firma; Penta Vida, con un 12%, Banchile CB, con un 8%. El resto se distribuyó entre Larrain Vial, Moneda, Tanner, Consorcio, Santander, entre otras corredoras e institucionales. A septiembre del 2021, los Martínez habían caído a poco más del 3%.

Hace un año, ya operaba una nueva administración. En mayo de 2021 asumió la presidencia de Enjoy el gerente general de EuroAmerica, Henry Comber. Y tras la renuncia de Rodrigo Larraín a la gerencia general, Gracia asumió el cargo de manera interina, para luego ser designado como titular. “Soy un afortunado de que me hayan elegido para liderar la compañía en esta etapa”, dice el gerente.

Quienes conocen la interna de la operación aseguran que la dupla empezó a trabajar fuertemente en potenciar la firma, ahora con menos deuda y más capital. Comber, de hecho, le empezó a dedicar la mitad de su tiempo a Enjoy: el resto siguió destinado a EuroAmerica. Javier Martínez era un presidente muy presente y el objetivo fue continuar esa senda. Comber viajó a Pucón a inaugurar el recinto y quienes lo conocen, aseguran que está muy contento con este rol. Incluso le gustaría continuar en la firma de aprobarse la fusión con Dreams. “Nunca pensó que se iba a entretener tanto en una industria distinta a la financiera”, señalan cercanos. Y de hecho, se abocó, entre otras cosas, a reposicionar a Enjoy en la industria: la firma volvió a la Asociación de Casinos e intentó limar asperezas para que la tensa relación con el regulador se normalizara.

Javier Martínez se convirtió en asesor externo de Enjoy, tarea que desempeña hasta hoy. “Con él se pimponean muchas cosas”, dicen conocedores de la firma.

Lo primero fue ordenar la casa: acelerar las aperturas comprometidas de las renovaciones que habían ganado. Y aprovechar ciertas oportunidades para centrarse en aquellos activos importantes.

En enero pasado dejaron Mendoza. Le vendieron el 53% a sus socios argentinos. En 2021 habían hecho lo propio con su 40% en el casino de Colchagua.

Previamente, habían dejado de arrendar el

hotel Villarrica Park Lark a la familia Kaufmann. El contrato incluía cláusulas de término por fuerza mayor, que ejercieron. El inmueble – dada la pandemia – no estaba siendo un complemento necesario para el hotel que poseen en Pucón.

Entre tanto, acusaron la imposibilidad de desarrollar el inmueble de Puerto Varas por fuerza mayor, tras lo cual la Superintendencia de Casinos anunció el inicio de la revocación del permiso de operación, proceso que hoy está judicializado.

Y lo último: desistieron de su postulación a operar un casino en Antofagasta. Las exigencias para lograr las boletas de garantía eran demasiado altas. Pensaban que con una propiedad que tenían disponible podían cubrirlos: la banca sólo se las aceptaba para un porcentaje, el resto debía ser con caja. Optaron por dejar la licencia que implicaba la mayor garantía: Antofagasta. Hoy el casino de la ciudad es de ellos. Y cuando el proceso de renovación se vuelva a reimpulsar – lo que será una obligación, porque no había más competidores – pretenden volver a la carga.

Si bien Gracia asegura que los cuatro son hechos puntuales que responden a cosas específicas, sin un ánimo general de desinvertir, la dinámica del mercado y de la compañía ha cambiado. “En un minuto pudo haber hecho mucho sentido que las vías de crecimiento pasaran por ir adquiriendo propiedades. Hoy, lo que estamos haciendo es hacer más robusta cada una de las operaciones, porque vemos que hay muchísimo más potencial por sacarles”. Refuerza: “Hoy queremos crecer con las propiedades que tenemos, dado que vemos un mayor potencial y queremos extraerlo”.

El 31 de julio comenzó a operar la nueva licencia en Viña del Mar. Invirtieron \$ 1.238 millones en el inmueble.

En enero, partió la nueva operación de Coquimbo. Las obras complementarias – ascendentes a \$ 2.094 millones – deben ser entregadas en noviembre. Entre 2023 y 2025 hay montos menores comprometidos.

Y Pucón fue el último. La renovada concesión se inauguró el miércoles... la primera parte. La segunda – que incluirá llevar el Gran Hotel Pucón a un nivel de 5 estrellas – se entregará a fin de año. En total, se desembolsaron \$ 5.164 millones este año. Quedará un saldo pendiente al 2025.

“Hoy estamos cerrando un ciclo. Cumplimos con Viña; Coquimbo nos faltan obras complementarias y lo que tenemos comprometido lo hemos cumplido a cabalidad, y ahora Pucón”, señala el gerente general.

Ahora, el grupo está en proceso de renovar Rinconada, Los Ángeles y San Antonio. Sólo en este último tienen competencia; en el resto fueron los únicos postulantes. “En Rinconada y Los Ángeles estamos convencidos de que vamos a pasar la oferta técnica y nos van a adjudicar la licencia”.

Gracia reconoce que la operación en Chile estuvo un poco más lenta de lo previsto en el primer trimestre por las medidas sanitarias que restringieron los aforos. Sin embargo, el casino que operan en Punta del Este tuvo un trimestre récord. Clientes que iban una semana extendieron su permanencia incluso más del doble, elevando el gasto en todas las áreas. El Ebitda de la operación saltó de US\$ 14,1 millones en el primer trimestre de 2019 a US\$ 18,9



millones en 2022. Y el número de visitas se elevó más del 120%. "Hacemos el 80% del Ebitda en una temporada. Entonces eso nos dejó bastante tranquilos". Ahora, de hecho, Punta del Este entra en temporada baja.

#### Una nueva estructura

"Hoy día la toma de decisión realmente está en la región. Hoy es el Enjoy más regional que he visto desde que partí, por lejos".

Eliseo Gracia asegura ser un fiel creyente de que lo más importante de un negocio de entretenimiento está en la sala de juegos, en el restaurante, en el contacto con el cliente. Basado en esa máxima modificaron la estructura

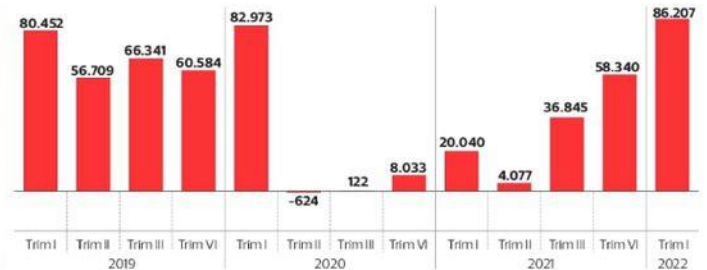
organizacional. Descentralizaron varias funciones para que fueran tomadas localmente. Por ejemplo, hoy hay un porcentaje alto de compras de insumos que se hacen a empresas locales. "La toma de decisión de la unidad hoy es mucho más potente y tiene bastante mayor independencia", subraya. La táctica y el plan comercial lo diseñan y lo implementan las unidades.

Así, si en 2020 tenían 20 ejecutivos principales, dos años después el número se redujo a 13. Y el corporativo pasó de 195 personas a 135 en un año.

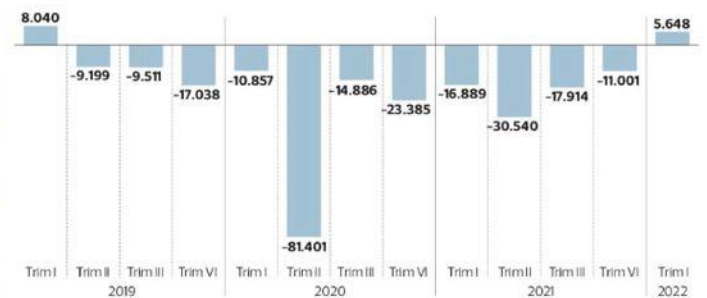
Hasta marzo, el llamado *non gaming* (actividades que no responden al juego) llevaba va-

## RESULTADOS DE ENJOY

Ingreso  
Millones \$



Utilidad/pérdidas\*  
Millones \$



\*Ganancia (pérdida), atribuible a los propietarios de la controladora

FUENTE: Bloomberg/ CMF

LA TERCERA



Hoy estamos saliendo de nuevo de las cenizas con un negocio que se está reactivando bien y que la gente está comprometida".



Hicimos un cambio de modelo organizacional, donde descentralizamos muchísimas funciones. La toma de decisión de la unidad hoy es mucho más potente y tiene mayor independencia".



En un minuto pudo haber hecho sentido que las vías de crecimiento pasaran por ir adquiriendo propiedades. Hoy, queremos crecer con las propiedades que tenemos dado que vemos un mayor potencial".

**ELISEO GRACIA MARTÍNEZ**  
Gerente general de Enjoy

rios meses en rojo. En marzo perdió \$ 2.973 millones. El negocio del juego, en tanto, empezó a subir lentamente. Y el primer trimestre reportó una utilidad de \$ 24.954 millones.

Gracia asegura que el jugador más habitual volvió fácilmente. Y no sólo elevó su número de visitas, sino también la permanencia. "De estar dos horas, pasó a dos horas y media", ejemplifica. El cliente más esporádico ha vuelto de manera más paulatina. Hoy -reconoce- la oferta de entretenimiento en las zonas donde se ubican los casinos también se redujo con la pandemia, fortaleciendo la presencia del casino.

El 14 de abril -con el cambio de protocolo sanitario- impulsaron una nueva estrategia comercial, orientada no sólo a jugador, sino al público en general, que disfrutará del lugar en su conjunto.

De noviembre a mayo, los ingresos del juego totalizaron los \$166.566 millones; mientras el *non gaming* estaba bastante más bajo: \$ 28.862 millones. Una distancia -dicen en la administración- en línea con el impacto de la pandemia, que sintió fuertemente el área de alimentos y bebidas, y los eventos. De hecho, pese al buen desempeño general de Uruguay, esta área cayó un 42% frente a 2019. El juego subió un 6%.

Ahora, en regla aspiran a que la relación sea más equitativa, aunque siempre liderando el *gaming*.

El desafío ahora es seguir consolidando la operación. Y esperar que el proyecto que permite el juego *online* ve la luz. La compañía tiene lista su web para activarla apenas la regulación lo permita.

Hoy Gracia es claro: "La compañía financieramente esta sólida, capitalizada".

<https://portal.nexnews.cl/showN?valor=kbd0y>

<https://www.latercera.com/pulso/noticia/los-nuevos-aires-de-enjoy/5BG744KV25CFVKLWTZOTJZNIMI/>